

**Diseño de un plan de mejoramiento de clima organizacional en el Instituto de Vigilancia de
Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga**

Kelly Patricia Parra Valderrama, José Alberto Rincón Delgado

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Directora

Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad Administración de Empresas

Maestría en Administración

2021

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y por darnos fuerza para continuar en este proceso para obtener el título de Magister en Administración que ha sido uno de los anhelos más deseados por los autores del proyecto.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio durante todos estos años de crianza, educación y formación; gracias a ustedes hemos logrado obtener cada uno de nuestros proyectos y convertirnos en lo que somos hoy en día. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo e hija.

A todas las personas que nos apoyaron y han hecho que la investigación se haya realizado de manera exitosa, como lo fue Maryi Yurani Olarte Dueñas por colocar a nuestra disposición su conocimiento, profesionalismo, paciencia, dedicación y orientación durante todo el proceso y adicionalmente a todos aquellos que nos compartieron sus conocimientos y abrieron sus puertas como fue el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por iluminarnos y guiarnos a lo largo de nuestra existencia, por ser el apoyo, la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por confiar, creer en nuestros proyectos, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado y por ser los principales promotores de nuestros sueños.

Agradecemos al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA por permitirnos en realizar nuestra investigación en tan prestigiosa institución pública y su valioso aporte para nuestra investigación.

Contenido

Introducción	16
1. Descripción y planteamiento del problema	20
1.1 Descripción	20
1.2 Sistematización del problema	25
1.3 Justificación	25
1.4 Objetivos	27
1.4.1 Objetivo general	27
1.4.2 Objetivos específicos	27
2. Marco referencial.....	28
2.1 Antecedentes	28
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional	28
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.....	33
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local	36
2.2 Marco Teórico.....	41
2.2.1 Clima.....	41
2.2.2 Clima organizacional	43
3. Metodología.....	56
3.1 Tipo de investigación.....	57
3.2 Hipótesis	58
3.4 Metodología de investigación.....	67
3.4.1 Fases de la investigación.....	68
3.4.2 Descripción de la herramienta de recolección de la información	69
3.5 Población y muestra de la investigación.....	71

3.5.1 Población.....	71
3.5.2 Muestra	71
4. Caracterización de las condiciones de clima organizacional del grupo de trabajo territorial centro oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA - Bucaramanga.....	72
4.1.Marco central de la estructura organizacional del grupo de trabajo territorial centro oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.....	72
4.1.1. Caracterización sociodemográfica y clima laboral de los funcionarios de planta	74
4.1.2.Caracterización sociodemográfica y clima organizacional de los trabajadores subcontratados del INVIMA.....	89
5. Determinación de los factores que influyen en las condiciones de clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA - Bucaramanga	101
5.1.Resultados del informe técnico del estudio del clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) 2016 al 2020.	101
5.2.Resultados del informe técnico del estudio del clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga de la vigencia 2016, 2018 y 2020	119
5.3.Comparativos de los resultados de clima organizacional del INVIMA en cada uno de los centros a nivel nacional desde la vigencia 2018 – 2020.....	121
5.4.Resultados de la evaluación del clima organizacional del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga de la vigencia 2018	123
5.4.1. Descripción de la metodología implementada	123

5.4.2.Resultados por dimensiones de la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.....	126
5.4.3.Semaforización de los indicadores para medir por cada una de las dimensiones que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, teniendo en cuenta la clasificación realizada por la Empresa Crece Ltda.....	140
5.4.4.Resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual y grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.....	152
6. Indicadores para mejorar la gestión del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.....	160
7. Conclusiones.....	172
Referencias	176
Apéndices	181

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Dominios y dimensiones intralaborales</i>	55
Tabla 2. <i>Definición y operacionalización de variables</i>	59
Tabla 3. <i>Distribución de las dimensiones del cuestionario de factores riesgos psicosocial intralaboral grupo de trabajo territorial centro oriente 1 - bucaramanga del invima</i>	70
Tabla 4. <i>Variables definidas para el análisis del clima organizacional año 2016 al 2020</i>	103
Tabla 5. <i>Ficha técnica de la encuesta de clima organizacional realizada por el INVIMA</i>	104
Tabla 6. <i>Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa crece Ltda. a las variables que fueron evaluadas como fortalezas.</i>	111
Tabla 7. <i>Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa crece ltda. a las variables que fueron evaluadas como oportunidades de mejora.</i>	113
Tabla 8. <i>Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa crece ltda. a las variables que fueron evaluadas como incentivos.</i>	118
Tabla 9. <i>Integración entre el ciclo de vida y las rutas de creación de valor</i>	169

Lista de figuras

Figura 1. <i>Semaforización implementada en la medición del clima organizacional en el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos invima 2016.</i>	22
Figura 2. <i>Pasos para el desarrollo del proyecto de investigación</i>	68
Figura 3. <i>Aplicación del cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral</i>	73
Figura 4. <i>Edad de los funcionarios de planta del invima</i>	75
Figura 5. <i>Nivel de escolaridad de los funcionarios de planta del invima</i>	76
Figura 6. <i>Antigüedad de la empresa de los funcionarios de planta del invima</i>	77
Figura 7. <i>Principal uso del tiempo libre de los funcionarios de planta del invima</i>	78
Figura 8. <i>Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	79
Figura 9. <i>Servicios de bienestar de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	80
Figura 10. <i>Adaptabilidad al cambio de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	81
Figura 11. <i>Desarrollo del talento humano de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	82
Figura 12. <i>Trabajo en equipo de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	84
Figura 13. <i>Cultura organizacional de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	85
Figura 14. <i>Incentivos de los funcionarios de planta del INVIMA</i>	86
Figura 15. <i>Edad de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	90
Figura 16. <i>Antigüedad en la empresa de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	91
Figura 17. <i>Principal uso del tiempo libre de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	92
Figura 18. <i>Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	93
Figura 19. <i>Servicios de bienestar de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	94
Figura 20. <i>Adaptabilidad al cambio de los trabajadores subcontractados del INVIMA</i>	94

Figura 21. <i>Desarrollo de talento humano de los trabajadores subcontratados del INVIMA.....</i>	95
Figura 22. <i>Trabajo en equipo de los trabajadores subcontratados del INVIMA.....</i>	97
Figura 23. <i>Cultura organizacional de los trabajadores subcontratados del INVIMA</i>	98
Figura 24. <i>Incentivos de los trabajadores subcontratados del INVIMA.....</i>	99
Figura 25. <i>Escala de valoración e interpretación de cada una de las encuestas de clima organizacional realizadas en la vigencia 2016, 2018 y 2020.....</i>	105
Figura 26. <i>Resultados del clima organizacional del invima presentado en las vigencias 2016, 2018 y 2020</i>	105
Figura 27. <i>Resultados de la encuesta de clima organizacional con cada una de las escalas de valoración e interpretación en la vigencia 2016, 2018 y 2020.....</i>	106
Figura 28. <i>Variación porcentual de los resultados de la encuesta de clima organizacional de la vigencia 2016 - 2018</i>	108
Figura 29. <i>Variación porcentual de los resultados de la encuesta de clima organizacional de la vigencia 2018 - 2020</i>	109
Figura 30. <i>Análisis comparativo entre algunas ciudades más relevantes en la vigencia 2014 y 2016.....</i>	120
Figura 31. <i>Comparativo del clima organizacional del INVIMA en cada uno de los centros a nivel nacional desde la vigencia 2018 al 2020</i>	121
Figura 32. <i>Distribución del personal encuestado en el centro oriente 1 del instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA – bucaramanga</i>	124
Figura 33. <i>Definición para la clasificación de las afirmaciones, teniendo en cuenta la semaforización</i>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Figura 34. <i>Resultados de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral de la percepción individual</i>	127

Figura 35. Resultados de la dimensión de servicios de bienestar de la percepción individual ..	129
Figura 36. Resultados de las dimensiones de adaptabilidad al cambio de la percepción individual.....	131
Figura 37. Resultados de la dimensión del desarrollo del talento humano de la percepción individual.....	133
Figura 38. Resultados de la dimensión trabajo en equipo de la percepción individual	135
Figura 39. Resultados de la dimensión cultura organizacional de la percepción individual.....	137
Figura 40. Resultados de la dimensión de incentivos de la percepción individual.....	138
Figura 41. Informe técnico del estudio de clima organizacional en el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA 2016.	141
Figura 42. Resultados globales de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral	142
Figura 43. Resultados globales de la dimensión servicios de bienestar	144
Figura 44. Resultados globales de la dimensión adaptabilidad al cambio.....	145
Figura 45. Resultados globales de la dimensión del desarrollo de talento humano.....	147
Figura 46. Resultados globales de la dimensión trabajo en equipo	148
Figura 47. Resultados globales de la dimensión cultura organizacional	150
Figura 48. Resultados globales de la dimensión incentivos.....	151
Figura 49. Resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual en el centro oriente 1 del instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA – bucaramanga.....	153
Figura 50. Promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de manera grupal en el centro oriente 1 del instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA – bucaramanga.....	156

- Figura 51.** *Cuadro comparativo de los resultados generados en el resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual junto con el promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de mera grupal en el centro oriente 1 del instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA – bucaramanga.*159
- Figura 52.** *Estructura orgánica del departamento de gestión del talento humano del invima...*162
- Figura 53.** *Bases plan nacional de desarrollo 2018 - 2022 sector salud.....*167
- Figura 54.** *Dimensión: talento humano.....*168

Lista de Apéndices

Apéndice 1. <i>Resultados del estudio de clima laboral realizado por la firma pwc en el 2016.....</i>	24
Apéndice 2. <i>Edad de los funcionarios de planta del invima</i>	74
Apéndice 3. <i>Genero de los funcionarios de planta.</i>	75
Apéndice 4. <i>Nivel de escolaridad de los funcionarios de planta del invima.</i>	76
Apéndice 5. <i>Tipo de vinculación de los funcionarios de planta del invima.....</i>	76
Apéndice 6. <i>Promedio de ingresos de los funcionarios de planta del invima.</i>	76
Apéndice 7. <i>Antigüedad en la empresa de los funcionarios de planta del invima.....</i>	77
Apéndice 10. <i>Principal uso del tiempo libre de los funcionarios de planta del invima.</i>	78
Apéndice 11. <i>Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los funcionarios de planta del invima.</i>	79
Apéndice 12. <i>Servicio de bienestar de los funcionarios de planta del invima.....</i>	81
Apéndice 13. <i>Adaptabilidad al cambio de los funcionarios de planta del invima.....</i>	82
Apéndice 14. <i>Desarrollo del talento humano de los funcionarios de planta del invima.</i>	83
Apéndice 15. <i>Trabajo en equipo de los funcionarios de planta del invima.</i>	84
Apéndice 16. <i>Cultura organización de los funcionarios de planta del invima.</i>	85
Apéndice 17. <i>Incentivos de los funcionarios de planta del invima.</i>	86
Apéndice 18. <i>Edad de los trabajadores subcontratados del invima.</i>	89
Apéndice 19. <i>Genero de los trabajadores subcontratados del invima</i>	89
Apéndice 20. <i>Nivel de escolaridad de los trabajadores subcontratados del invima.</i>	75
Apéndice 21. <i>Tipo de vinculación laboral de los trabajadores subcontratados del invima.....</i>	75
Apéndice 22. <i>Promedio de ingresos de los trabajadores subcontratados del invima.</i>	90
Apéndice 23. <i>Antigüedad en la empresa de los trabajadores subcontratados del invima.</i>	91
Apéndice 24. <i>Tenencia de vivienda de los trabajadores subcontratados del invima.....</i>	77

Apéndice 25. <i>Número de personas a cargo de los trabajadores subcontractados del invima.....</i>	77
Apéndice 26. <i>Principal uso del tiempo libre de los trabajadores subcontractados del invima.</i>	92
Apéndice 27. <i>Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los trabajadores subcontractados del invima.</i>	93
Apéndice 28. <i>Servicios de bienestar de los trabajadores subcontractados del invima.</i>	94
Apéndice 29. <i>Adaptabilidad al cambio de los trabajadores subcontractados del invima.....</i>	95
Apéndice 30. <i>Desarrollo de talento humano de los trabajadores subcontractados del invima.</i>	95
Apéndice 31. <i>Trabajo en equipo de los trabajadores subcontractados del invima.....</i>	97
Apéndice 32. <i>Cultura organizacional de los trabajadores subcontractados del invima.....</i>	98
Apéndice 33. <i>Incentivos de los trabajadores subcontractados del invima.</i>	99
Apéndice 34. <i>Certificación de la consultora en recursos humanos, sobre la adaptación del cuestionario.</i>	124
Apéndice 35. <i>Resultados de la variable de condiciones de trabajo en su ambiente laboral.</i>	128
Apéndice 36. <i>Resultados de la variable de servicios de bienestar.</i>	130
Apéndice 37. <i>Resultados de la variable de adaptabilidad al cambio.</i>	131
Apéndice 38. <i>Resultados de la variable desarrollo del talento humano.....</i>	134
Apéndice 39. <i>Resultados de la variable trabajo en equipo.....</i>	136
Apéndice 40. <i>Resultados de la variable cultura organizacional.¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</i>	
Apéndice 41. <i>Resultados de la variable de incentivos.</i>	139
Apéndice 42. <i>Cultura organizacional de los trabajadores subcontractados del invima</i>	

Nota: Véase apéndice 42 en archivo externo

Resumen

El clima organizacional es el ambiente interno que existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionada con el grado de su motivación; por lo anterior el siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. Se trato de una investigación mixta, con alcance descriptivo y el diseño de investigación es no experimental tomando datos de corte transversal. Para la medición del clima organizacional se hizo la construcción y/o adaptación del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, basado en la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social; adaptado con 74 preguntas, que están distribuidas por dimensiones y cada una de ellas cuenta con indicadores para medir el grado de satisfacción, teniendo en cuenta la escala de medición Lickert. Se encontró que las dimensiones adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, trabajo en equipo de su empresa, condiciones de trabajo en su ambiente laboral, servicios de bienestar e incentivos dieron como resultados de acuerdo con la semaforización definida por la organización en la vigencia 2016 como oportunidades de mejora y debilidades. Por lo anterior se diseñó un plan de mejoramiento que va articulado con el ciclo de vida y las rutas de creación de valor que definió el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, condiciones de trabajo en su ambiente laboral, servicios de bienestar e incentivos

Abstract

The organizational climate is the internal environment that exists between the members of a company and is closely related to the degree of their motivation; Therefore, the following research project aims to design an organizational climate improvement plan in the Central Oriente Territorial Work Group 1 of the INVIMA Food and Drug Surveillance Institute - Bucaramanga. It was a mixed investigation, with a descriptive scope and a non-experimental research design, taking cross-sectional data. To measure the organizational climate, the construction and / or adaptation of the questionnaire of intra-labor psychosocial risk factors was carried out, based on the Battery of instruments for the evaluation of psychosocial risk factors of the Ministry of Social Protection; adapted with 74 questions, which are distributed by dimensions and each of them has indicators to measure the degree of satisfaction, taking into account the Lickert measurement scale. It was found that the dimensions of adaptability to change, development of human talent, teamwork in your company, working conditions in your work environment, wellness services and incentives were given as results in accordance with the traffic lights defined by the organization in force 2016 as opportunities for improvement and weaknesses. Therefore, an improvement plan was designed that is articulated with the life cycle and the value creation routes defined by the Integrated Planning and Management Model.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, working conditions in the workplace, wellness services and incentives

Introducción

El clima organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins y Coulter, 2010), lo que nos indica que para lograr que las empresas alcancen las metas deben incorporar esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes laborales agradables para los mismos funcionarios de planta y subcontractados del INVIMA en el Centro Oriente 1 – Bucaramanga. Por ende en el año 2016 esta organización, contrató a nivel nacional la compañía Crece Ltda., para que realizara el estudio de clima organizacional; este instrumento contaba con dieciséis (16) variables o categorías de análisis que se describieron así: alineamiento, adaptabilidad al cambio, comunicación, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, liderazgo – equipo directivo, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, servicio al cliente, liderazgo – líder de equipo, flexibilidad, incentivos, servicios de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional y valores (transparencia).

Por lo anterior, se realizó la revisión de los resultados obtenidos en el Grupo de Trabajo Centro Oriente 1 del INVIMA – Bucaramanga y se encontró que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento del clima organizacional fueron:

Fortaleza (más del 70% de los funcionarios evaluaron la variable como positiva): Alineamiento, comunicación, liderazgo – equipo directivo, relaciones interpersonales, sentido pertenencia, servicio al cliente, liderazgo - líder equipo y flexibilidad.

Oportunidad de mejora (entre el 50% y el 69% de los funcionarios evaluaron la variable como positiva): Adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, servicio de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos.

De acuerdo con los resultados arrojados en esta medición no se encontró a nivel nacional y tampoco en cada uno de los Centro un plan de mejoramiento para fortalecer la mejora continua en cada una de las variables evaluadas en su momento.

Por lo anterior el presente estudio busca determinar la intensidad del efecto del clima organizacional en los resultados de los funcionarios del INVIMA en el Centro Oriente 1 – Bucaramanga, llegando hasta el diseño de un plan de mejoramiento que va a ir enfocado a las dimensiones e indicadores para medir; para medir la efectividad, el rendimiento y la productividad de sus funciones para el logro de los objetivos propuestos por la institución.

Por lo anterior los investigadores aplicaron para su investigación lo que dijo Albert Einstein “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”; por ende, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento tomando en consideración las variables con puntuación menor a 70%, expuestas por el informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.

Para esta investigación se trabajó en tres grandes etapas para su cumplimiento, en la cual se inició con el estudio de orden descriptivo, debido a que se consideró variables demográficas, formas de conducta y actitudes de las personas que se encontró en el universo de la investigación, para así describir lo que se investiga. Como segunda etapa se realizó la recolección de datos, se implementó una encuesta teniendo en cuenta la batería de indicadores, la cual se revisó y se adaptaron las preguntas al Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de Protección Social para el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. El tipo de encuesta que se aplicó para esta investigación fue descriptivo, donde las preguntas que se diseñaron fueron de naturaleza mixta, contiene en su mayoría preguntas cerradas, que buscaba que el encuestado

expresara entre las cinco opciones su nivel de satisfacción entre siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca o nunca, según la escala de Likert; este cuestionario fue revisado y validado por la Psicóloga organizacional, para luego aplicarlo a la muestra. Y en la última etapa de esta investigación, se realizó la recopilación, tabulación y el análisis de los datos arrojados en la encuesta que se les aplico al Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga, la cual permitió establecer las estrategias e indicadores para mejorar la gestión del clima organizacional.

Finalmente, para su desarrollo este proyecto de investigación contiene siete capítulos, en la cual iniciamos con la descripción y planteamiento del problema, donde se describe la situación que se presenta en el INVIMA y que debe ser resuelta; para el segundo capítulo encontraran el marco referencial, allí presentan la recopilación de los resultados de investigación de carácter internacional, nacional y local relacionadas con el tema de clima organizacional. En el tercer capítulo se realizó la descripción del diseño metodológico implementado para el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta el enfoque, tipo de estudio, selección de la muestra, hipótesis planteada, operacionalización de las variables e instrumentos de recolección de datos utilizados.

En el capítulo cuatro encontraran una introducción general del INVIMA, junto con la caracterización sociodemográfica y las condiciones de clima laboral de sus trabajadores en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos en Bucaramanga.

Para el capítulo quinto encontrarán la descripción de cómo se realizó la medición del clima organizacional y los resultados del informe técnico del estudio en el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) de la vigencia 2016, junto con los resultados de la nueva propuesta de los investigadores que implementaron en el año 2018; con el fin de identificar las variables o dimensiones que requieren intervención para la mejora continua.

Y en el capítulo sexto encontrarán la descripción de cómo se realizó la medición del clima organizacional y los resultados del informe técnico del estudio en el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) de la vigencia 2016, junto con los resultados de la nueva propuesta de los investigadores que implementaron en el año 2018; con el fin de identificar las variables o dimensiones que requieren intervención para la mejora continua.

En el último capítulo encontraran el plan de mejoramiento propuesto con la articulación dada por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que se articula con los ciclos de vida y las rutas de creación de valor donde a cada una de ellas se establecen lineamientos, estrategias y responsables para la mejora continua de las dimensiones e indicadores para medir; con el objetivo de mejorar el clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga INVIMA y poder replicar estas estrategias en los demás centros para el mejoramiento a nivel nacional.

1. Descripción y planteamiento del problema

1.1 Descripción

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos (INVIMA) busca promover y proteger la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y alimento y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. Desde agosto de 2007, se colocó al servicio del país ocho oficinas de los Grupos de Trabajo Territorial en las ciudades de Barranquilla, Montería, Bucaramanga, Neiva, Medellín, Cali, Villavicencio y Bogotá, y desde 2010 una más para el Eje Cafetero con sede en Armenia (INVIMA, 2019).

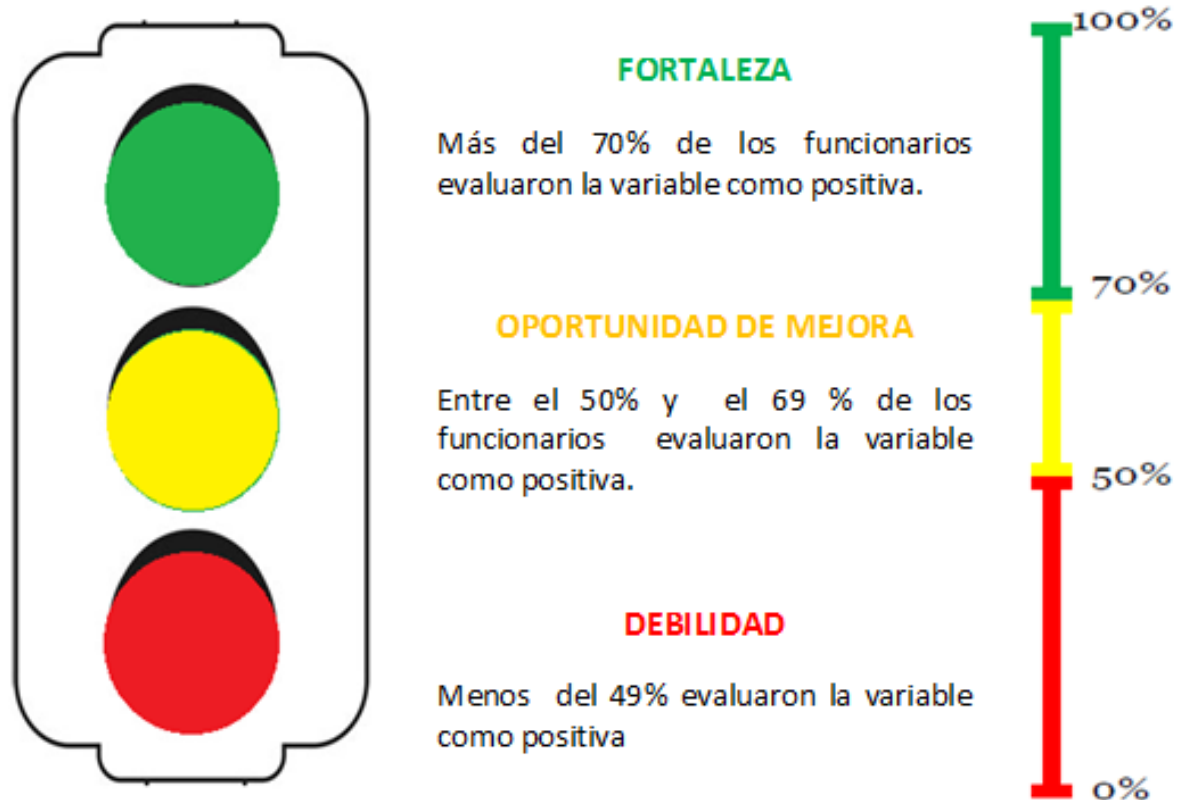
Como parte del crecimiento del INVIMA, el Instituto se ha preocupado por mantener relaciones entre sus colaboradores basadas en la cooperación, trabajo en equipo, tolerancia y respeto. Estos aspectos se han convertido en pilares del funcionamiento, debido a que el ambiente laboral que se genera en una organización está estrechamente ligado a la motivación de los individuos y contribuye a alcanzar mejores resultados dentro de la compañía.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que es no lo es. (Chiavenato, 2001, p.90.).

Por este motivo, para el año 2016, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA contrató a la compañía Price Waterhouse Coopers (PWC), para que realizara el estudio de clima organizacional; el instrumento utilizado para esta medición, contaba con dieciséis (16) variables o categorías de análisis que se describieron así: alineamiento, adaptabilidad al cambio, comunicación, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, liderazgo – equipo directivo, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, servicio al cliente, liderazgo – líder de equipo, flexibilidad, incentivos, servicios de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional y valores (transparencia).

Teniendo en cuenta los lineamientos dados por el INVIMA para esta medición, la compañía Price Waterhouse Coopers (PWC) aplicó el instrumento a todos los funcionarios del INVIMA que conforman todos los grupos territoriales a través de una plataforma virtual, esta aplicación se realizó entre el 4 al 18 de noviembre de 2016. Se envió a cada uno de los funcionarios del INVIMA a través del correo electrónico, la asignación de un enlace y una clave para ingresar al sistema y responder la encuesta del clima organizacional. Esta compañía presentó los resultados, utilizando indicadores tipo “semáforo” para señalar aquellos aspectos del clima que son una fortaleza en el INVIMA, una oportunidad de mejora o una debilidad con los porcentajes que se evidencia en la figura 1.

Figura 1. *Semaforización implementada en la medición del clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.*



Tomado del Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.

A nivel nacional se encontraron los siguientes efectos:

Las variables que se identificaron como fortaleza fueron relaciones interpersonales, valores (transparencia), alineamiento, sentido de pertenencia, liderazgo – líder de equipo y servicio al cliente que están entre el rango del 84% al 73%.

Como oportunidad de mejora se encontraron las variables de comunicación, liderazgo-equipo directivo, flexibilidad, cultura organizacional, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, condiciones de trabajo, desarrollo del talento humano y servicio de bienestar, que están en la escala de 69% al 58%.

La única variable que se identificó como una debilidad para el INVIMA, fue incentivos con un 40%.

Teniendo en cuenta la información brindada por el Departamento de Gestión del Talento Humano del INVIMA acerca de los resultados a nivel nacional y por cada uno de los grupos territoriales, se realizó la revisión de los resultados obtenidos en el Grupo de Trabajo Oriente 1 del INVIMA – Bucaramanga y se encontró que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento del clima organizacional fueron:

Fortaleza (más del 70% de los funcionarios evaluaron la variable como positiva): Alineamiento, comunicación, liderazgo – equipo directivo, relaciones interpersonales, sentido pertenencia, servicio al cliente, liderazgo - líder equipo y flexibilidad.

Oportunidad de mejora (entre el 50% y el 69% de los funcionarios evaluaron la variable como positiva): Adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, servicio de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos.

Lo que permitió evidenciar que en el Grupo de Trabajo Oriente 1 del INVIMA – Bucaramanga, no presento ningún tipo de debilidad en las variables que se evaluaron a nivel nacional y es uno de los tres centros de trabajo que solo tuvieron fortalezas y aspectos de mejora en comparación con los catorce sedes; lo que permite determinar que el clima organizacional en el Centro Oriente 1 – Bucaramanga, tiene un nivel aceptable que debe seguir fortaleciendo las relaciones laborales y personales que se desarrollan en el lugar de trabajo y potencializar las oportunidades de mejora, que le permitirá fortalecer y lograr a la institución el cumplimiento de sus misión, visión y objetivos propuestos.

Por lo anterior, se realiza la aclaración que los investigadores del presente proyecto de grado toman la decisión de realizar la siguiente investigación solo al Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), con sede

en Bucaramanga, para potencializar el clima organizacional, ya que no cuenta con debilidades en el clima organizacional, lo que les permitirá mejorar la efectividad, rendimiento y la productividad de sus funcionarios para el logro de los objetivos propuestos por la institución.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la vigencia 2016, el Instituto de Vigilancia y Medicamentos INVIMA no realizó un plan de mejoramiento a nivel nacional y por cada uno de los grupos de trabajo territorial para conocer las oportunidades y potencializar la mejora continua en cada una de las variables que arrojaron un porcentaje menor al 70%, lo cual les podía haber permitido realizar una secuencia de pasos o actividades para mejorar, fortalecer y generar un cambio en los resultados del clima organizacional.

Por lo anterior los investigadores tomaron como base la premisa que dijo Albert Einstein “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”; para el desarrollo del proyecto de investigación aplicado al instituto tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento tomando en consideración las variables con puntuación menor a 70%, expuestas por el informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016, realizado por la firma Crece Ltda. (Ver Apéndice 1), en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga.

El propósito consistió en identificar que falencias relacionadas con el clima organizacional percibieron los funcionarios de este grupo de trabajo y cómo aprovechar las posibles oportunidades de mejora para incrementar la percepción positiva y fortalecer el clima en la institución, a través de la definición de un plan de mejoramiento que permitirá medir la continuidad de sus procesos, contribuir con el mantenimiento de los indicadores y potencializar las fortalezas y las oportunidades de mejoras para convertirlas en fortalezas dentro del INVIMA en el clima organización.

Es importante resaltar, que no se realizó algún tipo de diseño de mejoramiento de clima organizacional, enfocado a las variables mencionadas anteriormente. Con el fin de desarrollar de manera óptima este proceso, se hizo necesario implementar un método científico que permitiera analizar las variables con las características anteriormente mencionadas. Por lo tanto, se aplicó un cuestionario que permitió identificar los posibles factores que afectaron las variables.

La Pregunta de investigación que surgió con respecto a este tema es:

¿Cómo debería ser la estructura de un plan que permita mejorar las condiciones del clima laboral en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA en la ciudad de Bucaramanga?

1.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son las características de las condiciones del clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga?

¿Cuáles son los factores que influyen en las condiciones del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga?

¿Cuáles son las estrategias e indicadores de gestión para mejorar el clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga?

1.3 Justificación

Según el plan de intervención de clima organizacional del INVIMA nacional, diseñar un plan de mejoramiento y caracterizar los factores y condiciones del clima organizacional permite

identificar las fortalezas, oportunidad de mejora e insatisfacciones del ambiente de trabajo; las primeras y segundas con el propósito de mantenerlas y potenciarlas y la tercera con el fin de intervenirlas para corregirlas y mejorar la satisfacción del personal. El clima organizacional es un factor determinante en el éxito de una organización y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados están contentos y motivados por las condiciones generales del ambiente de trabajo son personas productivas que aportan al éxito de la organización; en cambio cuando hay un clima de insatisfacción los resultados del negocio son difíciles de alcanzar. Actualmente, no hay duda de que el éxito en los negocios depende de políticas de reconocimiento y remuneración, de capacitación y desarrollo, seguridad financiera, ambiente de trabajo, salud, bienestar y calidad de vida de los empleados. Las empresas con mayor éxito en el país están probando esto. (Chiavenato, 2007).

Es importante realizar este proyecto para el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga y para sus funcionarios, teniendo en cuenta que brindará una posibilidad de mejoramiento continuo en las variables con un puntaje inferior a 70%, tomando como base la herramienta de medición de clima laboral del año 2016 realizada por la firma PWC, la cual fueron adaptada las preguntas en cada una de las variables de acuerdo a la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Trabajo, lo que contribuirá al fortalecimiento de la herramienta para la medición del clima organizacional del INVIMA.

La investigación planteada permitirá conocer las razones por las cuales algunas de las variables se encuentran inferior al 70% y se propondrá un plan de mejoramiento para fortalecer dichas variables para mejorar el clima organizacional en el largo plazo y para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es importante destacar que, de no realizar esta investigación, es posible que no se pueda generar una intervención ajustada a los aspectos que hoy están afectando las variables que arrojaron como oportunidad de mejora del clima organizacional de Grupo en mención. En este sentido, se seguiría presentando un clima organizacional no apropiado para el desarrollo de las actividades de la Institución y, por ende, poca productividad para alcanzar los propósitos que emanan en la Misión del INVIMA.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

Caracterizar las condiciones de clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

Determinar los factores que influyen en las condiciones de clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

Establecer estrategias e indicadores para mejorar la gestión del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Dentro de este capítulo se presentan la recopilación de los resultados de investigación de carácter internacional, nacional y local relacionadas con el tema de clima organizacional.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

La investigación realizada por (Espinosa y Jiménez, (2018) “Medición del Clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional”, se midió el clima organizacional percibido por los docentes de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) y determinó si existen diferencias cuando se desagregan los resultados por género. La metodología implementada fue de naturaleza cualitativa con una muestra de 61 docentes; la herramienta fue construida considerando dos factores: las dimensiones, que son evaluadas con mayor frecuencia por instrumentos psicométricos validados de medición del clima organizacional y los parámetros que determinan discriminación laboral por género establecidos en el modelo de equidad de género.

En algunos resultados existe una baja participación de mujeres que desempeñan labores de docencia y un menor porcentaje de contratos con nombramiento; existen diferencias marcadas en cuanto a sueldos y acceso a posiciones de poder; ninguna mujer gana más que la media de hombres y no hay mujeres en puestos directivos. En general, las mujeres consideran que el clima laboral no es adecuado en ninguna de las dimensiones consideradas toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación. Se concluyó que la percepción del clima laboral difiere cuando se analizan los resultados desagregados por sexo, pues las mujeres perciben un clima

organizacional inadecuado en tres de las dimensiones analizadas; además, se evidencia la existencia del techo de cristal en esta institución.

Para el año 2017 Salvador Juárez realizó el estudio “Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México; este estudio se realizó en la ciudad de México, teniendo en cuenta que se han generado cambios recientes en cuanto a su estatus como entidad en el país, lo que puede generar potencialmente tensión entre los trabajadores de las dependencias del nuevo gobierno. Por lo que observar el estado del clima organizacional (CO) es relevante para conocer su comportamiento y adaptación. El método implementado para este estudio es de tipo observacional, transversal y descriptivo, efectuado durante la vigencia 2016. Se incluyeron 264 trabajadores que aceptaron participar, bajo carta de consentimiento informado. Capacitaron encuestadores para que aplicaran un cuestionario de CO que incluyó cuatro dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, con ochenta ítems tipo Likert. Utilizó paquete estadístico SPSS v. 22, efectuaron prueba t-Student y el análisis de varianza con nivel de significancia $p < 0,05$.

El clima organizacional de los trabajadores del Hospital General “La Villa” fue valorado con niveles medios teniendo a niveles altos, resaltando los componentes de liderazgo y motivación como lo mejor evaluados, seguido por el de reciprocidad y en último lugar, el de participación. En los subcomponentes del CO, el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio, fueron los principales factores que inclinaron hacia la baja al CO. En este estudio el liderazgo y la motivación están relacionados con un buen nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación en el contexto del nuevo tipo de gobierno.

Montoya P. et al (2017), realizó la investigación sobre Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena, tuvo como

objetivo determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile. El método aplicado correspondió a un estudio cuantitativo, correlacional, en 166 trabajadores. Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. Los resultados exponen que un 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un 72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. Los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima organizacional son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los que trabajan menos de 40 horas semanales. Los que tienen contrato de titular se encuentran más satisfechos laboralmente y los a contrata perciben un nivel de clima organizacional más alto. La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ($r = 0,523$; $p < 0,001$) y administrativos ($r = 0,468$; $p < 0,001$). Como conclusión se percibió que la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.

En el estudio realizado por (León, 2016) “Influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de la Institución Fondo Mivivienda S.A. Lima - 2015”, el objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Entre los resultados se encontró que los factores que más influyen en el desempeño laboral son las relaciones humanas, el reconocimiento al desempeño, las remuneraciones, el microambiente de trabajo y la comunicación. Se concluyó que los trabajadores consideran que el factor más importante del clima organizacional es la motivación, la cual influye en sus actividades diarias, y que la remuneración, utilidades y los beneficios son factores que incrementan el desempeño y la

productividad, los cambios del entorno afectan al desempeño laboral de los trabajadores y el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral.

Llevando a cabo la revisión de antecedentes investigativos relacionados con el tema objeto de la presente investigación, se halla el estudio realizado por Pecino-Medina, Vicente et. al. (2015) España, dónde el propósito del estudio era comprobar la relación del clima y la satisfacción laboral en el contexto de una universidad pública. Los datos de esta investigación fueron recolectados de 318 empleados públicos del personal de administración y servicios. Se realizaron análisis multinivel para comprobar los efectos transnivel del clima, operacionalizado a nivel de las áreas administrativas, y la satisfacción laboral individual. Los resultados exponen que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos que fomenten el bienestar y el compromiso de los empleados, en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

Por su parte, M. Sandoval (2013) llevó a cabo un proyecto denominado “Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior” en México, donde el objetivo era determinar la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento. El estudio se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México y obedece a que el profesorado se encuentra supeditado a una serie de evaluaciones de sus actividades académicas que repercuten en un clima organizacional en deterioro.

La investigación es cuantitativa con alcance descriptivo, el diseño es no experimental con datos de corte transversal. Se aplicó un cuestionario de manera directa a una muestra estratificada de la población para medir el constructo en el contexto de la educación superior. Los resultados

reportan que el 24% de la población percibe un clima organizacional altamente favorable y el 27% no favorable. Se concluyó de manera general que las dimensiones que reportan los valores más bajos son la de interés por la investigación y el estudio y la presión laboral. Sin embargo, la percepción del clima organizacional no es igual en todas las Divisiones Académicas de la Universidad.

En relación con el anterior postulado, Juárez-Adauta, Salvador, (2012) de México, realizaron un estudio que tuvo como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud. Los métodos utilizados este proceso fueron: un estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas, 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres con edad promedio de 35 años. La evaluación se llevó a cabo con una escala mixta Likert-Thurstone.

El análisis estadístico se realizó con T de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos correspondieron a que ambos índices presentan alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional, por lo tanto, las conclusiones son que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derecho habiente.

Vega et. al, 2007 (Chile), desarrolló un estudio llamado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1”. El propósito fue conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. La muestra de dicha investigación contó con 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima

organizacional en dicha entidad, se procedió a aplicar un cuestionario con respuestas tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utiliza el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que tiene una estructura de cinco factores.

Como resultado, respecto del efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

La investigación realizada por Agudelo Loaiza, Peña López, Hoyos Loaiza y Jiménez (2020) Montoya sobre “Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales (Colombia), donde determinaron la relación entre el clima organización y la percepción de la calidad de los servicios de salud en una institución de salud de la ciudad de Manizales en los periodos 2018 – 2019.

Esta investigación es de tipo cuantitativo, analítico – transversal que mide la relación entre el clima organizacional y la percepción de calidad mediante dos instrumentos: uno es la evaluación de cuatro (4) áreas críticas para describir la primera y otro el estudio de la calidad del servicio percibida por los clientes, en donde se consideraron 5 variables. La población estudiada referente al clima organizacional comprendió 183 personas del área asistencia y 99 del área administrativa de la clínica y la población referida a la percepción de la calidad incluyo 382 clientes.

Los resultados que arrojo la investigación exponen un clima organizacional satisfactorio para el personal administrativo, frente a una percepción medianamente satisfactoria para el personal asistencial. La percepción externa de la calidad arroja una puntuación promedio entre expectativas y percepción de 6,7%, encontrándose dentro de los criterios de satisfacción.

Concluyeron que, aunque se cuente con resultados satisfactoria en el clima organizacional, la calidad de la atención en salud precisa mejorar en todas sus dimensiones se requiere tomar medidas para que los usuarios perciban mejor la calidad en la atención de la clínica. No necesariamente el tener un clima organizacional satisfactorio garantiza que los usuarios perciban igual en la atención en salud en la entidad estudiada.

En el artículo desarrollado por Pulido-Garzón, Guerrero-Julio y Celis-Patiño (2018) sobre “Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones” en la Asociación Asogatraganor; surgió la teoría de las relaciones humanas en la administración incorporó aspectos influyentes en la productividad empresarial, como el clima organizacional y su impacto en el comportamiento y eficiencia de las personas que conforman la empresa. Elementos como los enmarcados en el factor C, sumados a un modelo de negocio estructurado, propician una mejora continua en los procesos y en el sentimiento de bienestar y sentido de pertenencia de las personas.

El artículo presenta un modelo que, a través de técnicas de aprendizaje experiencial, permite el diagnóstico de los factores internos y externos que pueden afectar la productividad empresarial, desde el punto de vista de las relaciones humanas, identificando los paradigmas limitantes que impiden un avance y desarrollo sostenido.

El estudio desarrollado por Gómez C. (2013) en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. (Cali), en el cual se entrevistaron 22 directivos, concluyó que el clima organización en las empresas es un tema clave para el progreso de éstas, ya que las variables que lo integran impactan directamente en la motivación del trabajador (compromiso, participación. Apoyo, sentido de pertenencia, comunicación, seguridad, confianza), y por ende en el logro de los objetivos organizacionales.

Se concluyo a través del estudio titulado “Diagnóstico y estrategias de mejoramiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas antioqueñas” que llevo a cabo Gómez y Correa (2011) consistente en una revisión de estudio de clima organización realizados en empresas antioqueñas, que el clima organización de las empresas puede variar dependiendo del nivel del cargo y que el tipo de liderazgo incluye directamente en la motivación, bienestar, satisfacción y desempeño de los empleados.

Del Toro et al. (2011) realizó la investigación titulada “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería” aplicando el instrumento para Medir el Clima Organizacional en Empresas Colombianas – IMCOC de Méndez (2008) y el Índice de descripción del trabajo – IDT, desarrollado por la Universidad Estatal Bowling Green (Ohio, EE.UU., encontrando que tanto el “clima organizacional percibido” como la “satisfacción laboral” se correlacionan positiva y significativamente en el desempeño laboral.

En el estudio titulado “Estudio clima organizacional en la Empresa Social del estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira” realizado por Cuellar y Vivas (2010) que contó con la participación de 765 empleados, se validó un instrumento para medición del clima organizacional con 81 ítems que medía el clima laboral en función de las variables productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad.

Batanero y Sánchez (2008) en el desarrollo del estudio “Propuesta de mejora al clima organizacional de DANARAJA S.A con base en su valoración a través del instrumento IMCOC”, aplicaron el Instrumento de Medición del Clima Organizacional de Colombia – IMCOC a 142 empleados, encontrando que el clima organizacional estaba en un nivel medio y con debilidades en cuanto a reconocimiento y motivación, que recomendaron ser atendidas mediante actividades de capacitación y promoción.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

En la vigencia 2019, se encontró la investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia”, este trabajo de investigación fue desarrollado en Bucaramanga, Santander y su enfoque es cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por ochenta (80) docentes que representan el 67,8% del total de la población. En el estudio se utilizaron tres instrumentos; el primero, con 20 declaraciones, para medir el grado de clima organizacional; el segundo, con 18 declaraciones, para medir el nivel de satisfacción laboral y el tercero, con 17 declaraciones, para medir el desempeño laboral. Para obtener la consistencia interna del instrumento, se utilizó el método de alfa de Cronbach, dado una confiabilidad de 0,965 para el clima organizacional y 0,973 para la satisfacción laboral. Todos los valores alfa de Cronbach fueron considerados con medidas de confiabilidad muy aceptables.

Como resultado de la investigación se encontró que la variable grado de satisfacción laboral y grado de clima organizacional explicó el 49% de la varianza de la variable dependiente grado de desempeño laboral. El valor R^2 corregida fue igual a 0,490. De igual manera, se obtuvo el valor F igual a 38,950 y el valor de p igual a 0,000, lo que permitió determinar que existió determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa.

Los valores del coeficiente no estandarizado Bk, obtenidos mediante la técnica estadística de regresión múltiple fueron los siguientes: ($B_0 = 1,950$, $B_1 = 0,155$ y $B_2 = 0,199$). Con dichos valores, se pudo construir la siguiente ecuación de regresión utilizando el método de mínimos cuadrados: $\text{desempeño laboral} = 1,960 + 0,555 (\text{satisfacción laboral}) + 0,199 (\text{Clima organizacional})$.

Se concluyo que, en la medida en que se mejoró el grado de satisfacción laboral, mayor o mejor será el grado de desempeño laboral percibido por los empleados de dos instituciones educativas de Bucaramanga, Santander, Colombia.

El documento elaborado por García – Méndez, Galvis – Rojas y Ortiz Olago (2019) “Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga” donde muestra la relación entre clima organizacional y el nivel de riesgo psicosocial intralaboral en empleados operativos de la empresa de transporte Cotaxi S.A.S., de Bucaramanga. El desarrollo de la investigación se determinó el clima organizacional en las dimensiones objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, mediante la aplicación de instrumentos IMCOC; seguido del nivel de riesgo psicosocial en los dominios liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demanda de trabajo y recompensas, aplicando la batería propuesta por el Ministerio de Protección Social, para finalmente determinar su relación mediante la correlación de Pearson. Los hallazgos de este estudio indica que una empresa con un clima organizacional que posee una buena cooperación entre los miembros de la organización, un control adecuado sobre las tareas y altas satisfacción laboral tiene niveles de riesgos psicosociales intralaborales bajos concernientes principalmente con las relaciones interpersonales.

Garzón Estupiñán (2018) desarrollo la investigación sobre el “Diseño y aplicación de una metodología para la medición y mejora del ambiente laboran en la Universidad Santo Tomás – Seccional Bucaramanga”, el objetivo de la práctica es el diseño, aplicación y diagnóstico de una metodología para la medición y mejora del ambiente laboral en la USTA de Bucaramanga.

Se realizó el diseño y la aplicación de la campaña de mejoramiento del ambiente laboral “En la SANTOTO, el cambio me gusta”, evaluada a partir de una encuesta de satisfacción y una

metodología de medición de clics a través de la plataforma de correos que da a conocer indicadores de participación de las actividades propuesta de la campaña.

Como resultado se obtuvo un buen índice de participación, aproximadamente 1 de 4 funcionarios participaron en la campaña y alrededor de 20 departamentos permanecieron activos en el cumplimiento de las actividades propuestas (desafíos). También se logra reducir que la campaña tuvo un impacto positivo en el ambiente laboral; aspectos como el diseño, el contenido y la acogida tuvieron una alta calificación, sin embargo, también se identificaron puntos débiles de la campaña como: sus límites de distribución, la visibilidad en el diseño de la campaña, la cobertura institucional de la misma y que el contenido fue el mismo para todos los colaboradores.

En el segundo proceso se realizó el diseño del instrumento de medición de clima laboral, su validación, aplicación y el análisis de resultados. Como resultado se obtuvo un diagnóstico que describe la situación del clima laboral en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. El diagnóstico simplifica los resultados de acuerdo a la evaluación de la percepción de los colaboradores frente a 8 dimensiones del clima laboral que compone un instrumento de medición de 31 ítems, aplicado a una muestra de 262 funcionarios distribuidos en cuatro grandes grupos de interés denominados “Vinculación laborales”, que permitieron un análisis más profundo de los resultados.

El estudio desarrollado por Villareal C (2012) titulado “Clima Organizacional en los empleados de planta de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander”, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental con enfoque descriptivo de tipo transaccional. La muestra la conformaron 44 empleados de planta, entre administrativos y asistenciales. Los datos se recogieron mediante la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) diseñado por Fernández, (2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe. (2010).

Dicha escala evalúa cinco factores: 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte efectivo, estructural y operacional); 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad la productividad y el esfuerzo de los trabajadores); 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa); 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). El análisis de los datos se realizó con el paquete estadístico SPSS 20.0.

Los resultados encontrados se resalta de manera general que los niveles de clima organizacional por variables, justificados por los trabajadores de planta del hospital, muestran como en las variables apoyo del jefe y la organización, confort físico y cohesión entre colegas el nivel de clima es estable, teniendo en cuenta que puede presentar variaciones favorables o desfavorables y contrate se observó que en la variable recompensa el nivel de clima es bajo en la variable control/presión el nivel de clima es alto.

Otro estudio adelantado a nivel regional fue el de Carvajal P & Romero H. (2011) titulado Clima Organizacional en los empleados del E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental con enfoque descriptivo de tipo transeccional. La muestra la conformaron 41 empleados de planta, las edades de los evaluados oscilan entre 20 y 55 años. En promedio los evaluados tienen una antigüedad en el hospital de 10 años y el 78,05%, tienen un tipo de contratación indefinido.

Teniendo en cuenta la investigación realizada por Aguilar S. (2010) titulada “Satisfacción laboral en profesionales de enfermería” de Bucaramanga, se revisó que el objetivo principal de la investigación fue describir el grado de satisfacción laboral de las Enfermeras de Clínicas y Hospitales de Bucaramanga y área Metropolitana, para ello se identificaron características sociodemográficas, y características laborales del personal de enfermería.

Se trató de un estudio descriptivo multicéntrico cuya muestra la conformaron 218 enfermeras que laboran en el sector público y privado de las Clínicas y Hospitales de Bucaramanga y su área Metropolitana. Se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de J.L. Meliá y J.M. Peiro (1998) modificado para incluir algunos aspectos descriptivos y factores intrínsecos de la teoría de Herzberg.

En cuanto al nivel educativo un gran porcentaje el 47.2% no ha realizado ningún tipo de estudio complementario al de su pregrado, el 25.7% ha realizado alguna especialización y el 24.8% diplomado; además solo el 1.8% ha realizado maestría y el 0.5% tiene doctorado. En el 67.9% la categoría laboral es general y el 27.5% es especialista. En cuanto a la jerarquía el 88.1% laboran como enfermeras de servicio y el 0.9% ejercen labores de supervisión. Los resultados también demuestran que los factores de ambiente y supervisión están dentro de una media del 5.2 y una desviación estándar de 1.3 lo que equivale a decir que las enfermeras están satisfechas; por otro lado el factor que genera mayor inconformidad es el de las prestaciones sociales con una media de 4.7 y una desviación estándar de 1.6.

Los resultados del estudio en su mayoría de ítem demuestran que las personas están satisfechas, sin embargo, a pesar de esto llama la atención que un porcentaje tan alto desee trabajar fuera del país.

Los datos que recogieron mediante la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) diseñado por Fernández (2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), dicha escala evalúa cinco factores: 1) Apoyo del jefe y de las organización (soporte afectivo, estructural y operacional); 2) Recompensa (Diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores); 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa); 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre

colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). El análisis de los datos se realizó on el paquete estadístico SPSS 15.0.

Dentro de los resultados encontrados se resalta de manera global los niveles de clima organizacional por variables, evidenciados por los trabajadores de planta del hospital, pudiendo encontrar como en las variables apoyo del jefe y la organización, confort físico y cohesión entre colegas el nivel de clima es estable y en contraste se observó como en la variable recompensa el nivel de clima es bajo y en la variable control/presión el nivel de clima es alto.

2.2 Marco teórico

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de las mismas; por ende, en este capítulo se realizará análisis de las bases teóricas de distintos investigadores sobre el objetivo principal de esta investigación, que permitirán comparar los resultados obtenidos en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

2.2.1 Clima

Para Hellriegel y Slocum (1974) el clima es “el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno (Jr.)

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una

organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “*esprit*” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, el pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral (González & González, 2010).

Los trabajadores perciben directa o indirectamente el clima ya que tiene repercusiones en el comportamiento laboral; el clima es una variable que intervienen entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual de las personas; estas características son

relativamente permanentes en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una dependencia a otra dentro de una misma institución.

Brunet (2011), considera que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

2.2.2 Clima organizacional

Locke (1977) realizó una revisión de alrededor de 3.300 estudios sobre clima organizacional encontrando que: i) el empleado satisfecho es más productivo, ii). Los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva y iii). El empleado está más satisfecho si tiene mejor remuneración, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Teniendo en cuenta a E. García, s.f., las personas de una manera constante emiten enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a determinadas situaciones, las otras personas o los eventos, reflejando la manera como se sienten (Robbins, 1988:140) o como perciben la realidad que los rodea. Por este motivo si el enunciado de evaluación lo hace el directivo o la persona que va a llevar a cabo la investigación, se podría pensar que está influenciado por su propia actitud frente al hecho, lo cual justifica que sea precisamente la influencia de la actitud del trabajador la que ayude a definir la variable para tener en cuenta. Además, la mayoría de las investigaciones (Robbins, 1988:142) de comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes a saber: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional, permitiendo ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, lo cual ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional, a partir del propio sujeto de análisis. Otro aspecto a favor de que sean los trabajadores y no sus superiores los que contribuyan a encontrar las variables de medición se encuentra en lo que se conoce como percepción selectiva (Robbins, 1988:315) que no es otra cosa que lo que las personas quieren ver o escuchar se basa en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. La percepción selectiva como barrera de la comunicación que es ayuda a comprender la necesidad de la participación del objeto de estudio puesto que esta forma de querer ver o escuchar es diferente en cada individuo y no deja de estar influenciada por el grupo al cual pertenece.

Para Chiavenato (1992) el clima organizacional forma el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología,

las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsados o castigados (factores sociales).

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

El autor Goncalves (1997) planteó que el elemento fundamental del clima organizacional no lo constituyen los factores organizaciones existentes si no las percepciones que los trabajadores tengan de dichos factores, teniendo esas percepciones influencia en los comportamientos.

Chiavenato (2001) define el clima organizacional como “El ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”; los aspectos internos de las empresas conducen a despertar diferentes clases de motivación en los funcionarios de la organización, proporcionando mayor participación y satisfacción entre las personas. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc, de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).

De acuerdo con Torrecilla (2005) un buen o mal clima organizacional, tiene consecuencias positivas o negativas para la organización. Entre las consecuencias positivas están entre otras: mayor productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las

consecuencias negativas se pueden presentar desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

Eslava (2006) resalta que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindar a los empleados confianza, valoración, respeto y aprender a convivir con ellos, creando un clima laboral favorable para que los colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

En las últimas décadas, la investigación en temas de comportamiento organizacional ha tomado gran relevancia. Para Chiavenato (2009) y Schermerhorn (2004) el comportamiento organizacional consiste en estudiar a las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre las mismas. En este sentido, esa interacción se ve impactada por el clima organizacional que contribuye a que las relaciones entre individuos permitan el logro de objetivos empresariales. De acuerdo con torrecilla (2005) un buen o mal clima organizacional, tiene consecuencias positivas o negativas para la organización. Entre las consecuencias positivas

están entre otras: mayor productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas se pueden presentar desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

García et al (2017), añade que, en las organizaciones, el factor humano juega un papel importante, por ello es fundamental que se mantenga un adecuado clima organizacional y a su vez conlleve a los empleados a sentirse satisfechos laboralmente; lo cual es el objeto de esta investigación.

Tomando en consideración los argumentos expuestos, presentamos a continuación los conceptos de clima organizacional adoptados por diversos autores, así como las dimensiones establecidas y los modelos propuestos para su análisis.

2.2.2.1 Modelos y teorías del clima organizacional. Existen diferentes modelos para el estudio del clima organizacional, que en este capítulo se incluirán aquellos lo más relevantes para la investigación.

2.2.2.1.1 Modelo de Octavio García. García (1987) diseñó un instrumento que está centrado en el pensamiento o sentimiento que tiene el personal acerca de las organizaciones en cuanto al reconocimiento que tiene sobre la organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en la cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar dentro de la organización; esta herramienta recibe el nombre del “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, en la cual cuenta con 17 preguntas que sus respuestas llevan a conocer el establecimiento de un perfil y a encontrar las soluciones para mejorar el ambiente laboral.

2.2.2.1.2 Modelo de Fernando Toro. Toro (2001) diseñó un instrumento psicométrico factorial en la cual evalúa como las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; y como estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas como los jefes, colaboradores y compañeros. La encuesta ECO IV fue diseñada y validada en Colombia y está conformada por 63 ítems, evalúa diez variables de clima organizacional donde logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales, con una escala de valoración es de tipo Likert donde 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

2.2.2.1.3 Modelo de Jhon Sudarsky (TECLA). De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 el modelo Sudarsky está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, donde desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA; este cuestionario cuenta con 90 preguntas de falso o verdadero, para identificar las necesidades de afiliación, poder y logro y otras variables como conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario en la cual están influenciados los trabajadores de la organización.

2.2.2.1.4 Modelo de Carlos Eduardo Méndez Álvarez (IMCOC). Méndez (1980) fue un profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, la cual desarrollo un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual fue validado en varias organizaciones del país. El IMCOC fue diseñado con 45 preguntas, un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos.

Los factores que diseñó el autor y la diferencia entre otros modelos al IMCOC, es la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocido a través del tiempo y la metodología empleada en su validación. Las variables que cuenta este modelo son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, de Comportamiento, de Calidad, de Actitudes y Creencias, de Satisfacción y de Información.

2.2.2.1.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño. El profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle, desarrolló el modelo de evaluación del clima organizacional, evaluando veinticuatro (24) factores que inciden en el clima organizacional, con una escala de valoración en un continuo de uno (1) a diez (10); donde uno (1) representa la calificación más baja y diez (10) la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante; permite al encuestado admitir que no consideran que el factor se encuentre en su mejor expresión, donde puede exponer su opinión respecto al por qué no se considera plenamente gratificante el factor evaluado, también puede conocer cuál o cuáles son las posibles causas, por las cuales el factor no se manifiesta de la forma ideal, entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

2.2.2.1.6 Teoría del clima organizacional de Renis Likert. R. Likert (1968), plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él. La teoría de Renis Likert, de corte integrador, cuenta con evidencia tanto para los factores objetivos como para los factores subjetivos, ya que, por un lado, hay estudio que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tiene gran influencia en el clima laboral; y por otro lado, varios estudios también reportan que el clima organizacional tiene influencias en la comunicación y las relaciones interpersonales el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo.

2.2.2.1.7 Modelo de clima organizacional según Ministerio de Protección en Colombia.

El Ministerio de la Protección Social en el año 2008, definió los factores de riesgos psicosociales “Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo”, a través de la Resolución No. 2646. Los riesgos psicosociales pueden causar a los trabajadores efectos psicológicos como estrés, depresión, sentimientos de fracaso y trastornos de la personalidad entre otros; físicamente pueden causar insomnio, problemas cardiovasculares, digestivos, y desordenes osteomusculares, también puede causar a las personas adicción al alcohol, trabajo o algunas sustancias psicoactivas. En la empresa el riesgo psicosocial se manifiesta con ausentismo, alta rotación de personal, disminución en la productividad y cumplimiento de metas y objetivos.

2.2.2.2 Dimensiones y variables del clima organizacional. Existen modelos para estudiar el clima organizacional, en este apartado se incluyó las dimensiones del mismo, que son las características dispuestas a ser medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por lo anterior, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es oportuno conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por los diferentes autores interesados en definir los elementos que afectan el clima de las organizaciones. A continuación, se expondrán los cuestionarios más utilizados que son:

2.2.2.2.1 Cuestionario Rensis Likert. Rensis Likert desarrolló una teoría de clima organizacional mencionada “Los sistemas de organización” que permite determinar en termino de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables; para conocer la percepción que tiene los individuos acerca de la organización en la que se encuentran trabajando. El cuestionario de Rensis Likert está enfocado para conocer la percepción del clima organizacional identificando las fortalezas y debilidades del mismo a través de las ocho 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

2.2.2.2.2 Cuestionario Litwin y Stringer. Litwin y Stringer desarrollo un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland para identificar las percepciones de los individuos y los comportamientos en el ámbito de la organización; resalto que el clima organizacional tiene en cuenta las siguientes seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, reglas, políticas, procedimientos, trámites y otros escenarios en qué se enfrentan los miembros de la organización en el sobrevenir del trabajo.
2. Responsabilidad individual. Verifica el sentimiento de ser su propio patrón y la autonomía que tiene para desarrollar las actividades en las organizaciones.
3. Remuneración. Es la percepción del individuo sobre la compensación salarial y/o estímulos que tiene la organización por sus trabajadores.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación en su propio trabajo.
5. Apoyo. Es la percepción del apoyo y la amistad que descubren los trabajadores en la organización entre sus compañeros y sus jefes.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

2.2.2.2.3 Instrumento de Pritchard y Karasick. Pritchard y Karasick (1973) desarrollo un instrumento del clima compuesto por la relación con el clima organizacional y entre el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo; en la cual cuenta con once dimensiones que son independientes, completas, descriptivas y que están relacionadas entre sí:

1. Autonomía: Grado de autonomía y libertad de los directivos para la toma de decisiones.
2. Conflicto contra la cooperación: Cooperación entre los empleados, el desempeño de sus funciones y el trabajo en equipo.
3. Relaciones sociales: Compañerismo y calidez entre los miembros de la organización
4. Estructura organizacional: La claridad de los métodos, los procesos y las funciones, así como de las políticas y directrices de la organización para que los empleados realicen adecuadamente su trabajo.
5. Recompensa: Se refiere a la calidad de las recompensas y las retribuciones económicas (salarios), de reconocimiento u otros símbolos de estatus
6. Relación entre rendimiento y remuneración: Mide la relación entre el trabajo realizado conforme a las habilidades de cada individuo y la retribución recibida, estableciendo que las recompensas estén basadas en el mérito
7. Niveles de ambición de la empresa: Se refiere a la calidad de las recompensas y las retribuciones económicas (salarios), de reconocimiento u otros símbolos de estatus.
8. Estatus: Se refiere a la importancia que la organización otorga a las diferencias jerárquicas.
9. Flexibilidad: Mide el grado de receptividad que tiene la organización a nuevas ideas, métodos y procedimientos
10. Centralización: Mide el grado en que se comparte la autoridad y la toma de decisiones.

11. Apoyo: Se basa en el tipo de apoyo que les da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajador.

2.2.2.2.4 Batería de instrumento para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. A través de la resolución No. 2404 del 22 de Julio de 2019, “Por la cual se adopta la Batería de Instrumento para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus Protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones. Esta resolución se adoptó como referentes técnicos mínimos obligatorio, para la identificación, evaluación, monitoreo permanente e intervención de los factores de riesgo psicosocial.

Villalobos (2010) baso la batería retomando los modelos de demanda-control-apoyo social del Karasek y Theorell (1990), del modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996, 2012) y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005), Villalobos (2010), donde definió los aspectos intralaborales como aquellas características del trabajo y de la organización que influyen en la salud y bienestar del individuo; propone para la identificación y valoración de los factores de riesgos psicosociales un conjunto de dimensiones agrupadas en 4 dominios:

1. Demandas del trabajo: Es la exigencia que el trabajo impone al individuo.
2. Control sobre el trabajo: Autonomía que tiene el trabajo en ofrecer al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización.
3. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: Relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.

4. Recompensa: Retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales ya sean financieras, estima y de posibilidad de promoción y seguridad en el trabajo.

Los dominios del ámbito intralaboral están compuestos por las dimensiones que se presentan en la tabla No. 1.

Tabla 1. *Dominios y dimensiones intralaborales*

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	Demandas del trabajo	• Demandas cuantitativas • Demandas de carga mental • Demandas emocionales • Exigencias de responsabilidad del cargo • Demandas ambientales y de esfuerzo físico • Demandas de la jornada de trabajo • Consistencia del rol • Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	Control	• Control y autonomía sobre el trabajo • Oportunidades de trabajo y uso de habilidades y destrezas • Participación y manejo del cambio • Caridad de rol • Capacitación
	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	• Características del liderazgo • Relaciones sociales en el trabajo • Retroalimentación del desempeño • Relaciones con los colaboradores (subordinados)
	Recompensa	• Reconocimiento y compensación • Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.

Tomado Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social

La Batería de Instrumento para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial fue diseñada con los cinco instrumentos, la cual se podrán utilizar de forma independiente o conjunta para la evaluación integral de los factores de riesgo psicosocial.

1. Ficha de datos generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador).
2. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A)
3. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B)
4. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral.
5. Guía para análisis psicosocial de puestos de trabajo.
6. Guía para entrevistas semiestructuradas. g. Guía para grupos focales. h. Cuestionario para la evaluación del estrés.

Por lo anterior se concluyó que, para el desarrollo de este proyecto de investigación, se tomó en cuenta el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral de la Batería de instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social, la cual fue adaptada acorde a las dimensiones que evaluó el Instituto de Vigilancia de Medicamentos INVIMA en la vigencia 2016, donde surgió el nuevo “Cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral grupo de trabajo territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA”.

3. Metodología

En este capítulo se realizará la descripción del diseño metodológico implementada para el desarrollo de este proyecto de grado, teniendo en cuenta el enfoque, tipo de estudio, selección de la muestra, hipótesis planteada, operacionalización de las variables e instrumentos de recolección de datos utilizados.

3.1 Tipo de investigación

Para la elaboración del estudio del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, se tuvo en cuenta los conceptos del libro “Metodología de la Investigación” (2014), del Doctor Roberto Hernández Sampieri, se tomó un tipo de investigación mixto, con alcance descriptivo y el diseño de investigación es no experimental tomando datos de corte transversal dado que su objetivo es indagar la incidencia de las variables de la población en un periodo de tiempo, en la cual se recopila y analiza los datos de manera cualitativa y cuantitativa.

Dado lo anterior, se describen las etapas que se desarrollaron el proyecto de investigación; la cual se realizó un estudio de orden descriptivo inicialmente, donde se consideraron variables demográficas tales como número de población, distribución por edades, niveles de educación y estado civil, puesto que permitió identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encontró en el universo de la investigación como: comportamientos sociales, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo y toma de decisiones, así como, se estableció comportamientos concretos como: ¿Cuántas personas se sienten beneficiadas de un servicio?, ¿Cuál es su actitud frente a su líder?, ¿Cómo interpreta la estabilidad y el sentido de pertenencia?, ¿Cómo percibe el nivel de ingresos? y ¿Cuáles son en general las necesidades más significativas que le acompañan en su actividad laboral?. Para Hernández, Fernández, Baptista (1998) un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Para la recolección de datos se implementó una encuesta teniendo en cuenta la batería de indicadores, la cual se revisó y se adaptaron las preguntas al Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de Protección Social para el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. El

tipo de encuesta que se aplicó para esta investigación fue descriptivo, donde las preguntas que se diseñaron fueron de naturaleza mixta, contiene en su mayoría preguntas cerradas, que buscaba que el encuestado expresara entre las cinco opciones su nivel de satisfacción entre siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca o nunca, según la escala de Likert; este cuestionario fue revisado y validado por la Psicóloga organizacional, para luego aplicarlo a la muestra.

Se realizó la recopilación, tabulación y el análisis de los datos arrojados en la encuesta que se les aplicó al Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga, la cual permitió realizar los análisis de manera cualitativa, cualitativa y se establecieron las estrategias e indicadores para mejorar la gestión del clima organizacional.

3.2 Hipótesis

La estructura del plan de mejoramiento del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, debe estar enfocada en estrategias, actividades y programas que promuevan el buen relacionamiento entre los diferentes colaboradores de la Institución, además de incluir programas de incentivos para fortalecer el vínculo entre los actores y establecer indicadores que permitan hacer seguimiento continuo al plan de mejoramiento propuesto que integra las dimensiones que se midieron para evaluar el clima organizacional.

3.3 Definición y operacionalización de variables

Teniendo en cuenta la revisión documental que se realizó en el marco teórico sobre la Batería de Instrumento para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, se tomó en cuenta la definición y operacionalización de las variables que se van a utilizar dentro del proyecto de investigación realizado por los autores, en la cual se adaptaron las variables y los ítems que el Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos INVIMA aplicó en la vigencia

2016 a sus funcionarios a través del estudio de clima organizacional realizado por la empresa Crece Ltda., por dimensiones como lo establece la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social.

Tabla 2. Definición y operacionalización de variables

Hipótesis	Definición conceptual		Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
	N/A			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
La estructura del plan de mejoramiento del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, debe estar enfocada en estrategias, actividades y programas que promuevan el buen relacionamiento entre los diferentes colaboradores de la Institución, además de incluir programas de incentivos para fortalecer el vínculo entre los actores y establecer indicadores que permitan hacer seguimiento continuo al plan de mejoramiento propuesto que integra las	Dependiente	CLIMA ORGANIZACIONAL: Chiavenato (2001) define el clima organizacional como “El ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”; los aspectos internos de las empresas conducen a despertar diferentes clases de motivación en los funcionarios de la organización, proporcionando mayor participación y satisfacción entre las personas. Así mismo agrega el autor, que el	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto En el lugar donde trabajo hace mucho frío En el lugar donde trabajo hace mucho calor El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable La luz del sitio donde trabajo es agradable El espacio donde trabajo es cómodo En mi trabajo me preocupa Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
CONDICIONES DE TRABAJO EN SU AMBIENTE DE TRABAJO								

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A							
dimensiones que se midieron para evaluar el clima organizacional.	clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).	SERVICIOS DE BIENESTAR	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud Me preocupa accidentarme en mi trabajo El lugar donde trabajo es limpio y ordenado En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar					

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A							
		ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa En su empresa socializan los servicios de bienestar Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado					

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A							
			Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva Prefiero que no haya cambios en mi trabajo Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño Me informan con claridad cuáles son mis funciones Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A		Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades Puedo tomar pausas cuando las necesito Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A		Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal Hay un líder aceptado por todos Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales El líder facilita la comunicación y la participación La comunicación es clara, fluida, precisa. Se escuchan las opiniones de todos. Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias					

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A							
			Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas. Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados. Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias Existe un ambiente de colaboración Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización. Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella. Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A		Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo. Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo. En mi organización existen un buen sistema de promoción que					

INCENTIVOS

Hipótesis	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores para medir	Escala de medición - Lickert				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	N/A		ayuda a que el mejor ascienda. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien. En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar Mi empresa socializa los incentivos que existen Se hacen efectivos los incentivos de manera pública					

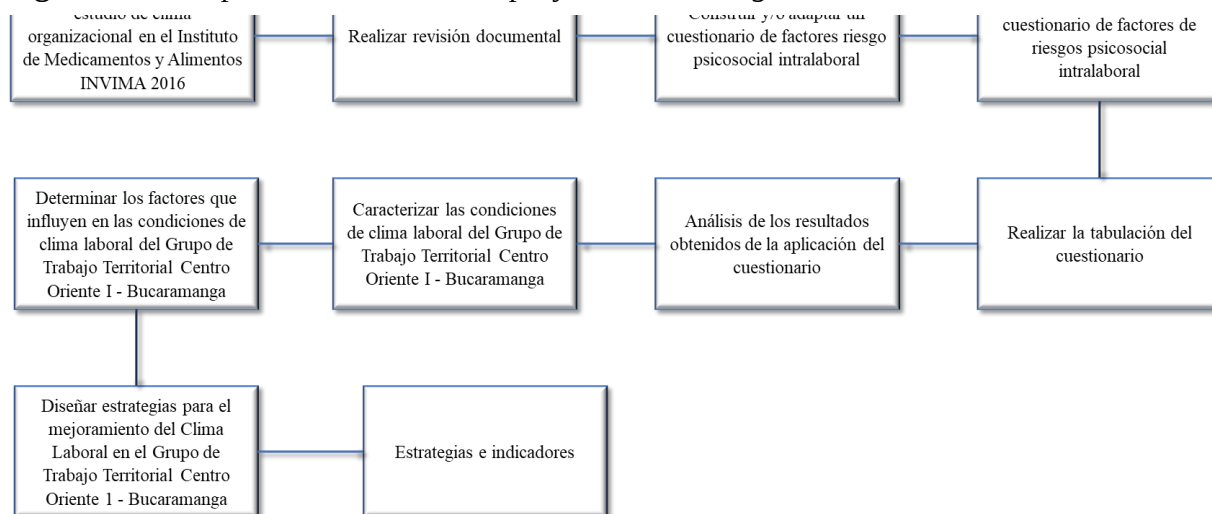
3.4 Metodología de investigación

En este ítem se definió la fase de investigación que utilizaron los autores para el desarrollo exitoso del proyecto, la descripción de la herramienta de recolección de la información y la población y muestra de la investigación.

3.4.1 Fases de la investigación

La metodología adoptada para este proyecto de investigación siguió unos pasos que fueron definidos por los autores, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, los cuales conllevaron a la finalización del estudio, planteada como el Diseño de un Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA Bucaramanga. A continuación, se presentó los pasos que realizaron los autores para el presente estudio de investigación

Figura 2. Pasos para el desarrollo del proyecto de investigación



Para el desarrollo de la metodología del proyecto de investigación se dio inicio para la elección del tema de investigación, con la revisión del informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016 y la revisión documental de los antecedentes partiendo de investigaciones similares y de autores relevantes con respecto al clima organizacional. Posteriormente se realiza el planteamiento del problema donde se exponen las falencias relacionadas con el clima

organizacional que percibieron los funcionarios de este grupo de trabajo y cómo aprovechar las posibles oportunidades de mejora para incrementar la percepción positiva y fortalecer el clima en la institución. Así mismo, se analizó la fundamentación teórica relevante frente al problema expuesto, con el propósito de identificar los elementos que permitieron la construcción de la metodología, favoreciendo al cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

Por lo anterior, se realizó la construcción y/o adaptación del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, la cual fue revisado por una psicóloga organizacional, especialista en desarrollo organizacional, quién avalo su aplicabilidad del instrumento para los funcionarios de planta y contratista del INVIMA. Así, mismo se escogió la muestra censal del INVIMA del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga y el método de recolección de datos cualitativos como el cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral para obtener la información necesaria para el proyecto de investigación.

Partiendo de la aplicación y recolección de información se realizó el análisis de la información recaudada que permitió tener la caracterización de las condiciones, determinar los factores que influyen en las condiciones y el diseño de las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga, con la cual se da cumplimiento al objetivo general y específico del proyecto.

3.4.2 Descripción de la herramienta de recolección de la información

Inicialmente se realizó la revisión del cuestionario que implementó la entidad Crece Ltda., para el estudio de clima organizacional realizado en el año 2014 con la firma PWC a los

funcionarios de planta del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y teniendo en cuenta la revisión documental que realizó los autores del proyecto de grado, se hizo la construcción y/o adaptación del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, basado en la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social, la cual fue revisado por una psicóloga organizacional, especialista en desarrollo organizacional, quién avalo su aplicabilidad del instrumento para los funcionarios de planta y contratista del INVIMA.

Este cuestionario recibió el nombre por parte de los autores “Cuestionario de Factores Riesgo Psicosocial Intralaboral Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA”, su adaptación está diseñado con 74 preguntas, que están distribuidas por dimensiones y cada una de ellas cuenta con indicadores para medir el grado de satisfacción, teniendo en cuenta la escala de medición Lickert de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca o nunca. A continuación, se presenta la relación de las dimensiones con el número de preguntas y la ubicación de cada una de ellas:

Tabla 3. Distribución de las dimensiones del cuestionario de factores riesgos psicosocial intralaboral grupo de trabajo territorial centro oriente 1 - Bucaramanga del INVIMA

Dimensiones	Número de preguntas	Ubicación de preguntas en el cuestionario
Condiciones de trabajo	12	1 a la 12
Servicios de bienestar	7	13 a la 19
Adaptabilidad al cambio	10	20 a la 29
Desarrollo del talento humano	17	30 a la 46
Trabajo en equipo	12	47 a la 58
Cultura organizacional	7	59 a la 65
Incentivos	9	66 a la 74

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, a nivel nacional está conformado por 1.295 funcionarios multidisciplinario, las cuales está distribuido por 48 funcionarios de libre nombramiento y remoción, 394 funcionarios de carrera administrativa y 853 funcionarios provisionales. Para el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 en la sede de Bucaramanga de esta misma institución, estaba comprendida por 49 funcionarios de planta y personal subcontratados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

1. Funcionarios de planta del INVIMA: Estaba distribuido por un (1) coordinador, treinta y cinco (35) profesionales de diferentes disciplinas, y tres (3) técnicos administrativos.
2. Personal subcontratado: Estaba compuesto por seis (6) conductores, tres (3) guardas de seguridad y una (1) persona encargada de la cafetería y aseo general.

3.5.2 Muestra

La muestra que se tomó para el proyecto de investigación es censal, porque se selecciona el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 en la sede de Bucaramanga. En este sentido Ramírez (1997), establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (p.77).

El Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga está conformado por cuarenta y nueve (49) funcionarios de planta y personal subcontratado, esta población es pequeña, por lo cual para el

proyecto de investigación se tomó un muestreo censal, dichas dimensiones fueron medidas a través de un cuestionario dirigido a los funcionarios de planta y subcontractados en Bucaramanga.

4. Caracterización de las condiciones de clima organizacional del grupo de trabajo territorial centro oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA - Bucaramanga

En este capítulo encontraran una introducción general del INVIMA, junto con la caracterización sociodemográfica y las condiciones de clima laboral de sus trabajadores en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos en Bucaramanga.

4.1. Marco central de la estructura organizacional del grupo de trabajo territorial centro oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos “INVIMA”, su misión es proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de los alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria (Planeación, 2019). La cual está conformada a nivel nacional por 48 funcionarios de libre nombramiento y remoción, 394 funcionarios de carrera administrativa y 766 funcionarios provisionales.

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se analizó el clima organizacional de los funcionarios del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), con sede en Bucaramanga, el cual ejecuta sus actividades

de Inspección, vigilancia y control en establecimientos de: Alimentos y Bebidas, Plantas de Beneficio Animal, Dispositivos médicos, Cosméticos, medicamentos, y Bancos de Sangre; la planta de personal de la oficina está conformada por cuarenta y nueve (49) funcionarios distribuidos en diferentes cargos quienes cuentan con la competencia e idoneidad para dar cumplimiento de la misión de la Institución. Adicional a ello, se cuenta con personal subcontratado como apoyo a la ejecución de las actividades.

El 30 de noviembre de 2018 se realizó la aplicación del “Cuestionario de Factores Riesgos Psicosocial Intralaboral”, a los funcionarios del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga”, en la reunión del comité primario del mes, en donde se reúnen todos los funcionarios de esta sede con el objetivo de revisar cada uno de los procesos institucionales; asignaron un espacio en la agenda para dar a conocer el proyecto de investigación, la importancia y aplicación del cuestionario, se le explico a todos los funcionarios el objetivo del cuestionario.

Figura 3. *Aplicación del cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral*



La aplicación del cuestionario de factores de riesgos psicosocial buscaba conocer la característica general, grupos de interés, la forma de relacionarse los funcionarios del INVIMA y determinar los aspectos de su trabajo; se realizó la distribución del personal en dos grandes grupos que son:

1.Funcionarios de planta de la institución: Está conformado por un (1) coordinador, treinta y cinco (35) profesionales de diferentes disciplinas, y tres (3) técnicos administrativos.

2.Personal subcontratado: Está compuesto por seis (6) conductores, tres (3) guardas de seguridad y una (1) persona encargada de la cafetería y aseo general.

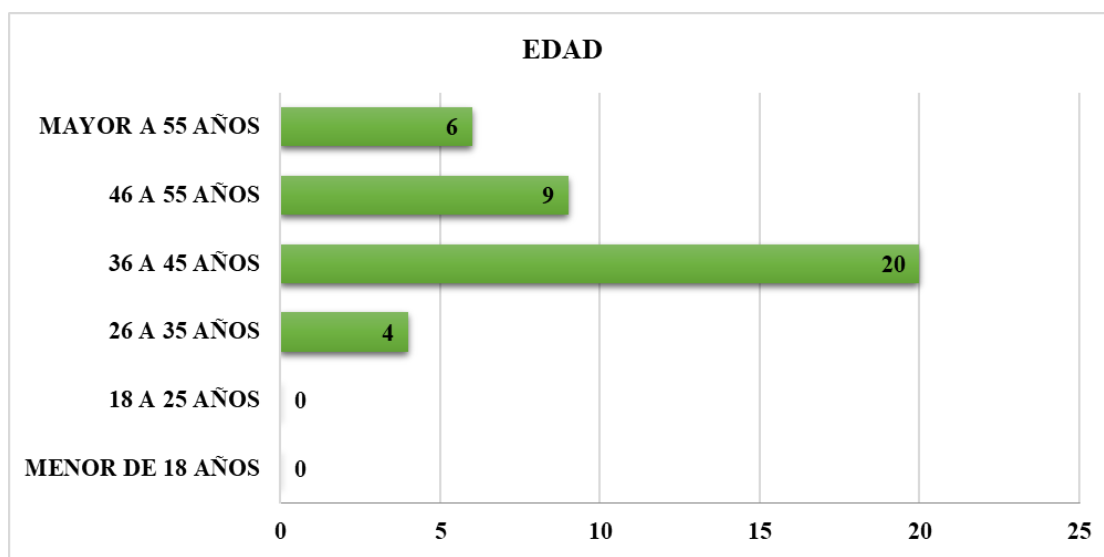
4.1.1. Caracterización sociodemográfica y clima laboral de los funcionarios de planta

El INVIMA como autoridad sanitaria nacional encargada de la Inspección, Vigilancia y Control en establecimientos para los productos de su competencia, según observación del manual de funciones cuenta con un equipo de trabajo con sede en la ciudad de Bucaramanga, denominado Centro Oriente 1, con 39 funcionarios, que están distribuidos en los cargos de coordinadores, profesionales de diferentes disciplinas y técnicos administrativos; cada uno de ellos, se les asignan funciones y designan sus responsabilidades en pro de fortalecer y optimizar la gestión operativa y administrativa, para el logro de los objetivos institucionales en la jurisdicción de la competencia en los municipios de Santander, Norte de Santander, Sur del Cesar, Moniquirá Boyacá y Yondó en Antioquia (INVIMA, 2019).

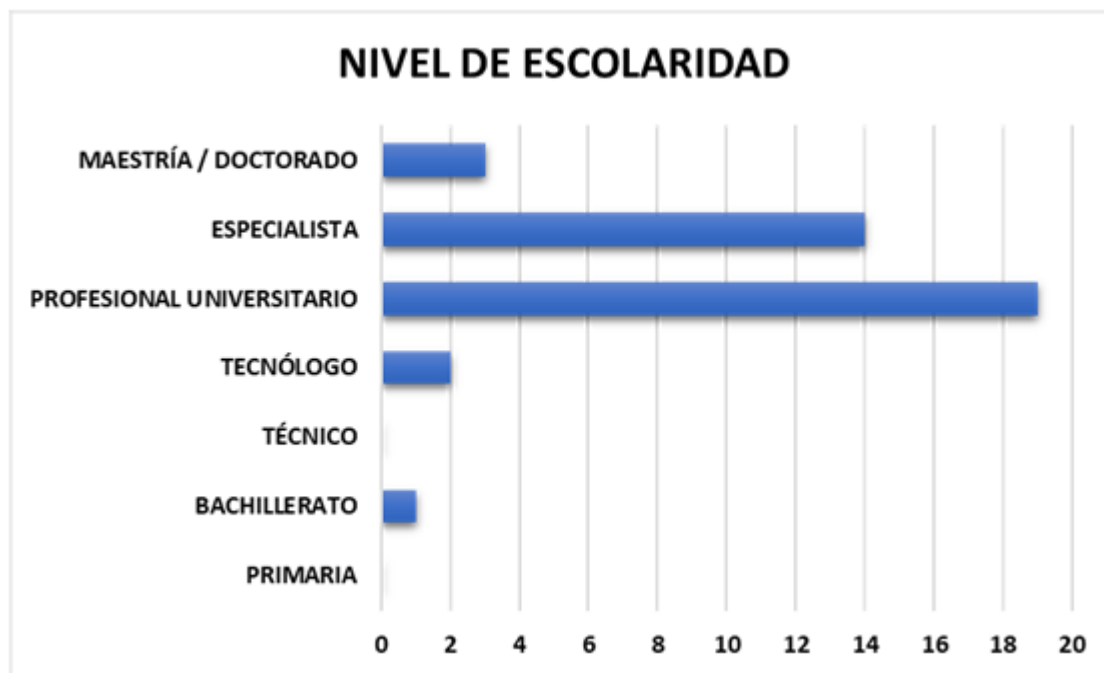
4.1.1.1. Caracterización sociodemográfica. Los funcionarios de planta del INVIMA están integrados por personas en edades comprendidas entre 26 años y mayores de 55 años, el rango con mayor número de funcionarios es de 36 a 45 años con 20 personas, seguido de 9

funcionarios de 46 a 55 años, 6 personas mayores a 55 años y 4 personas de 26 a 35 años (Ver figura 4) (Ver Apéndice 2).

Figura 4. *Edad de los funcionarios de planta del INVIMA*



El género más representativo de este grupo es el masculino con un 74% y el 26% es femenino, lo cual indica que 28 profesionales universitarios son hombres y 11 son mujeres (Ver Apéndice 5).

Figura 5. Nivel de escolaridad de los funcionarios de planta del INVIMA

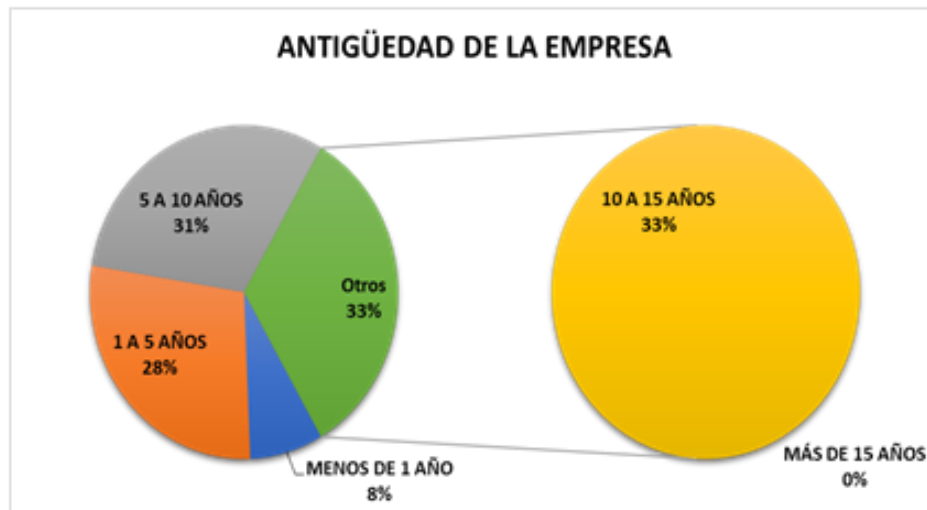
Frente al nivel de escolaridad 48% son profesionales en diferentes disciplinas sin especialización, el 36% son especialistas, el 8% son aspirantes a magíster, el 5% son tecnólogos y el 3% son bachilleres (Ver figura 5) (Ver Apéndice 3).

De este grupo de 39 funcionarios, el 64% están vinculados bajo la figura de carrera administrativa, es decir 24 profesionales y un técnico, el 33% del grupo está con vinculación de provisionalidad, en este caso, 1 coordinador, 10 profesionales y 2 técnicos. Por último, solo un profesional del grupo de los funcionarios se vinculó a través de un contrato de orden de prestación de servicios, siendo el 3% de la muestra (Ver Apéndice 4).

El promedio de ingresos de los funcionarios depende del tipo de vinculación y del grado que tiene cada uno, en ese orden el 69% de este grupo tiene una remuneración entre \$2.501.000 a \$3.000.000 que corresponde al perfil de los profesionales universitarios con 27 personas devengando este ingreso, 13% tienen ingresos por más de \$3.501.000 en este grupo está el

coordinador y cuatro profesionales universitarios con un 11%, el 8, está entre \$3.001.000 a \$3.500.000 que tiene un grado de 14, el 7,7% los técnicos administrativos que tienen ingresos entre \$1.501.000 a \$2.000.000 y el 2,6% entre \$2.001.000 a \$2.500.000 (Ver Apéndice 5).

Figura 6. *Antigüedad de la empresa de los funcionarios de planta del INVIMA*



En cuanto a la permanencia en la organización que se mide con el tiempo de antigüedad, se puede concluir que el 39% de los funcionarios llevan vinculados a la empresa entre 1 a 5 años, 28% de los funcionarios entre el 10 a 15 años, el 26% de 5 a 10 años y el 8% menos a un año, lo cual evidencia que los funcionarios en el INVIMA han prestado sus servicios entre 10 a 15 años con un 92%, y por lo tanto la rotación del personal es baja, en este Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 (Ver figura 6) (Apéndice 6. Antigüedad de la empresa de los funcionarios de planta del INVIMA); la estabilidad laboral les ha permitido a los funcionarios contar con una posición económica adecuada para el logro de cada uno de sus objetivos personales, ya que el 54% de los funcionarios del INVIMA cuentan con vivienda propia y el 46% son arrendados y/o con vivienda familiar (Apéndice 7. Tenencia de vivienda de los funcionarios de planta del

INVIMA). De igual manera del grupo de los 39 encuestados el 72% de los funcionarios tienen a cargo entre 1 a 3 personas. El 18% no tienen personas a cargo y el 10% del grupo tienen a cargo entre 4 a 6 personas (Ver Apéndice 8).

Figura 7. *Principal uso del tiempo libre de los funcionarios de planta del INVIMA*



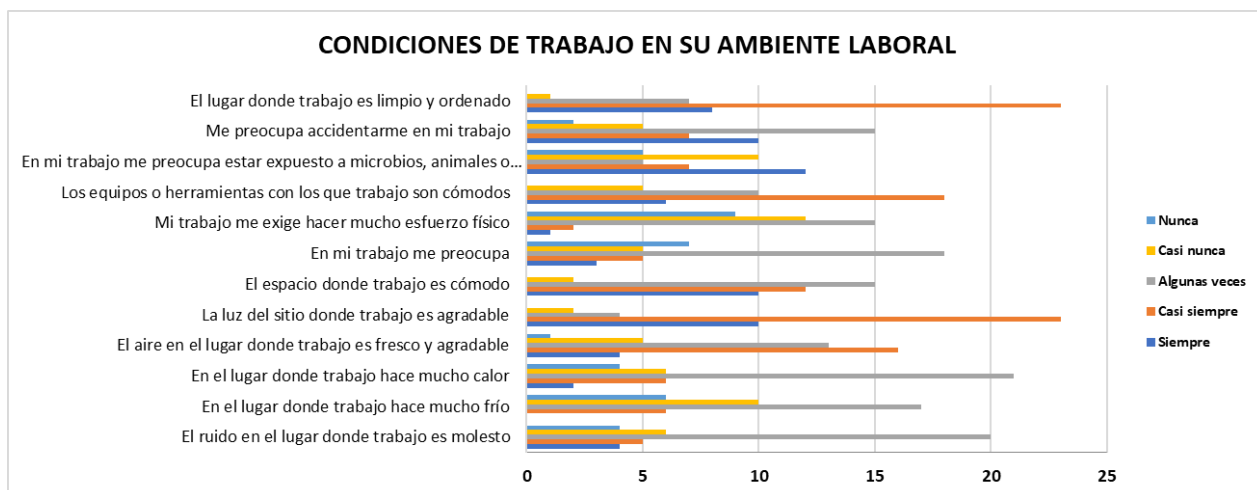
En cuanto al uso del tiempo libre, se consulta sobre su rutina después de la jornada laboral de cada uno de los funcionarios del INVIMA, quienes manifestaron que utilizan su tiempo libre en recreación y deporte representado con el 47%, en labores domésticas el 25% de los encuestados, en estudio el 13%, en otras labores el 10% y el 5% no tienen uso definido (Ver figura 7) (Ver Apéndice 9).

4.1.1.2 Caracterización de las condiciones del clima organizacional. El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en el año 2016, bajo contrato de prestación de servicios con la firma Price Waterhouse Coopers (PWC), realizó la encuesta de clima

organizacional dirigida al Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 - Bucaramanga, y de acuerdo con los resultados presentados según indicadores tipo “semáforo”, se puede visualizar que hay una oportunidad de mejora frente a las debilidades en las variables evaluadas con resultados menores al 70% correspondientes a Adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, servicio de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos.

Con el fin de identificar la situación laboral actual de los funcionarios de este grupo de trabajo territorial, emplear las posibles oportunidades de mejora para así incrementar la percepción positiva de los funcionarios y fortalecer el clima organizacional, se adaptó un nuevo cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral enfocado a las variables mencionadas anteriormente; a partir de la información obtenida, se realizó el análisis de cada variable para identificar los posibles factores que afectan el clima organizacional del equipo de trabajo.

Figura 8. *Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los funcionarios de planta del INVIMA*

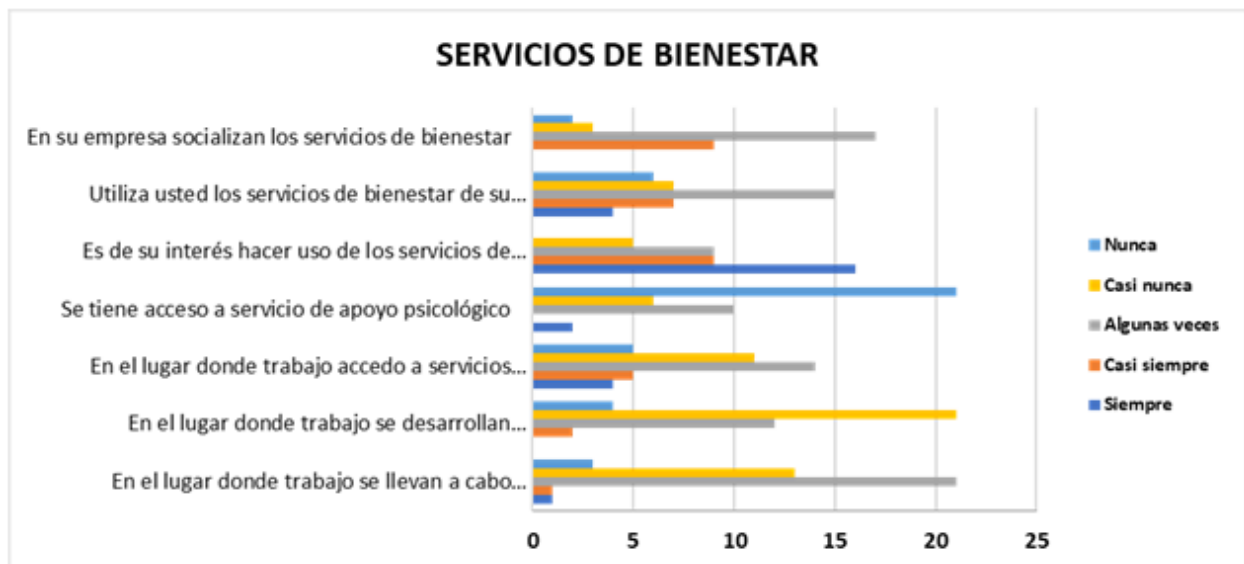


La variable de condiciones de trabajo en su ambiente laboral está orientada a la percepción de condiciones cotidianas que facilitan y agilizan el desarrollo de la gestión individual

y de los equipos (disponibilidad de recursos e información, instalaciones de trabajo), esta variable fue diseñada con 12 ítems que tuvo los siguientes resultados de acuerdo con la percepción de cada uno de los funcionarios del INVIMA (Ver figura 8) (Ver Apéndice 10).

El 51% de los trabajadores señalaron que algunas veces el ruido en el lugar donde trabaja es molesto, el 44% menciona que hace mucho frío, mientras que el 54% expreso que hace mucho calor, el 41% determina que casi siempre el aire en el lugar donde trabaja es fresco y agradable y el 59% aprecia que la luz es agradable.

Figura 9. *Servicios de bienestar de los funcionarios de planta del INVIMA*



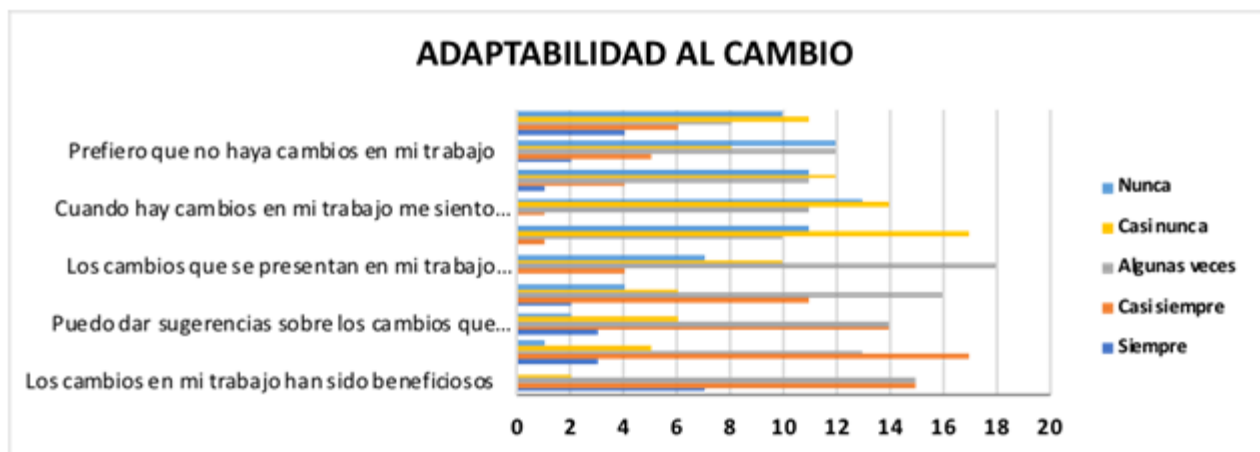
Algunas veces el espacio donde trabaja los funcionarios de planta del INVIMA es cómodo con el 38%, en mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud con el 46% y mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico con el 38%. Casi siempre los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos con el 46%. Los funcionarios del INVIMA siempre han tenido la preocupación de estar expuestos a riesgos biológicos que afectan

la salud de cada uno de ellos con el 31% y algunas veces con el 38% de los funcionarios les preocupa accidentarse, en el lugar de trabajo y el 59% casi siempre el lugar donde trabajan los funcionarios es limpio y ordenado.

Los servicios de bienestar están orientada a la percepción de la gestión del Instituto en la realización y fomento de la participación en actividades de bienestar, las cuales son lideradas desde el nivel central por el Grupo de Talento Humano de la entidad; se incluyeron siete variables desde el ítem 13 al 19 del cuestionario de factores riesgos psicosociales intralaboral (Ver figura 9) (Ver Apéndice 11).

El 54% de los funcionarios del INVIMA, manifiestan que algunas veces en el lugar donde trabajan se llevan a cabo actividades de esparcimientos, casi nunca con el 54% en la institución realizan actividades culturales, deportivas y recreativas, algunas veces con el 36% de los empleados acceden a servicios integrales para empleados, nunca tienen acceso a servicios de apoyo psicológico con el 54%, y algunas veces utilizan los servicios de bienestar del INVIMA con el 38%, y el 44% indica que se socializan los servicios de bienestar.

Figura 10. *Adaptabilidad al cambio de los funcionarios de planta del INVIMA*



Por otro lado, la adaptabilidad al cambio determina la percepción de los miembros del INVIMA, respecto a los procesos de cambio en la organización, enfocados a la administración, comunicación y preparación personal y organizacional para enfrentarlos, esta variable fue evaluada por los ítems 20 al 29 (Ver figura 10) (Ver Apéndice 12).

Los funcionarios del INVIMA manifiestan con un 38% que casi siempre y algunas veces los cambios en el trabajo han sido beneficiosos, el 44% casi siempre la institución le explica claramente los cambios que ocurren en la organización, el 36% casi siempre y algunas veces pueden dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en el trabajo; algunas veces los cambios que se presentan en el trabajo dificultan las labores de cada uno de los funcionarios con el 46%, casi nunca le cuesta a los funcionarios adaptarse a los cambios que hay en sus puestos de trabajo con el 44%, el 36% manifestaron que casi nunca se sienten desorientados cuando hay cambios en la empresa, mientras el 31% determinaron que cuando hay cambio en el trabajo se siente que casi nunca desarrollan sus funciones de manera efectiva y prefieren que nunca hayan cambios y el 28% señalan que casi nunca los cambios en el trabajo afectan su desempeño.

Figura 11. *Desarrollo del talento humano de los funcionarios de planta del INVIMA*



Las dieciséis variables del desarrollo del talento humano miden la percepción de las condiciones que el INVIMA brinda a los funcionarios para adaptarse, crecer, aportar y desarrollar su potencial dentro de la misma (Ver figura 11) (Ver Apéndice 13).

El 49% de los funcionarios manifiestan que siempre le informan con claridad de cuáles son sus funciones, el 38% casi siempre le informan cuales son las decisiones que pueden tomar en su trabajo, casi siempre a los trabajadores del INVIMA le explican claramente los resultados que deben lograr y los efectos que tienen en su trabajo con el 41%; casi siempre le explican claramente los objetivos de su trabajo con el 44%; de igual forma los funcionarios manifiestan que les informan claramente quien los puede orientar para hacer el trabajo con el 36% y el 38% le comunican con quien puede resolver los asuntos laborales.

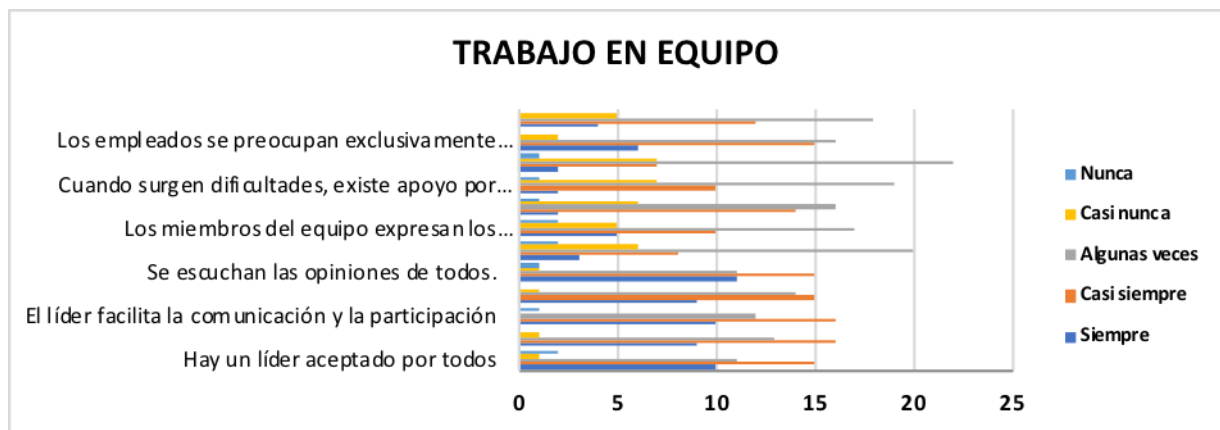
El plan de capacitación con el que cuenta el Instituto de Vigilancia de Medicamentos, está relacionado con su trabajo y es útil para el cumplimiento de la misión y visión institucional como lo expresa el 44% de los funcionarios, el 51% definió que la capacitación fue útil para el desarrollo de su trabajo y el 54% los ayuda a tener un mejor desempeño de sus labores; Casi siempre el 44% de los funcionarios indica que les permite aprender nuevas cosas debido a los diferentes cambios en los procesos de la organización que apoyan el proceso de inspección, vigilancia y control, de acuerdo a la variación de las políticas institucionales.

De acuerdo a las capacidades que tienen cada uno de los funcionarios del INVIMA, el 49% manifiestan que le asignan el trabajo, el 33% casi siempre y/o algunas veces pueden tomar pausa cuando las necesitan, debido a los horarios que tienen cada uno de los funcionarios dentro de las actividades en los establecimientos vigilados en la jurisdicción del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1, algunas veces con el 31% de los trabajadores pueden decidir cuánto trabajo realizan en el día debido al cumplimiento de los horarios anteriormente mencionados que

dependen del proceso que manejan las empresas que elaboran o producen productos objeto de vigilancia por parte del INVIMA.

El 38% de los trabajadores casi siempre pueden decidir la velocidad a la que trabajan, algunas veces pueden cambiar el orden de las actividades del trabajo con el 36% dependiendo del proceso de los establecimientos vigilados por el INVIMA y algunas veces pueden parar un momento el trabajo para atender los asuntos personales con el 41% debido a los horarios diurnos o nocturnos que los establecimientos vigilados tienen establecidos.

Figura 12. Trabajo en equipo de los funcionarios de planta del INVIMA



El trabajo en equipo está orientado con las preguntas de los ítems del 47 al 58 que busca conocer la percepción del grado de colaboración y apoyo de los equipos de trabajo del INVIMA (Ver figura 12) (Ver Apéndice 14).

De acuerdo con las respuestas dadas por los funcionarios, manifestaron que casi siempre hay un líder aceptado por todos con un 38%, cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales y un líder que facilita la comunicación y la participación con un

41%, el 38% manifiesta que la comunicación es clara, fluida, precisa y que escuchan las opiniones de todos.

Algunas veces los funcionarios del INVIMA aceptan las críticas de forma positiva con el 51%, el 44% los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias, el 41% los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas, el 49% cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los funcionarios, el 56% cuenta con el apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas, el 41% menciona que se preocupan exclusivamente de sus tareas propias y el 46% existe en un ambiente de colaboración.

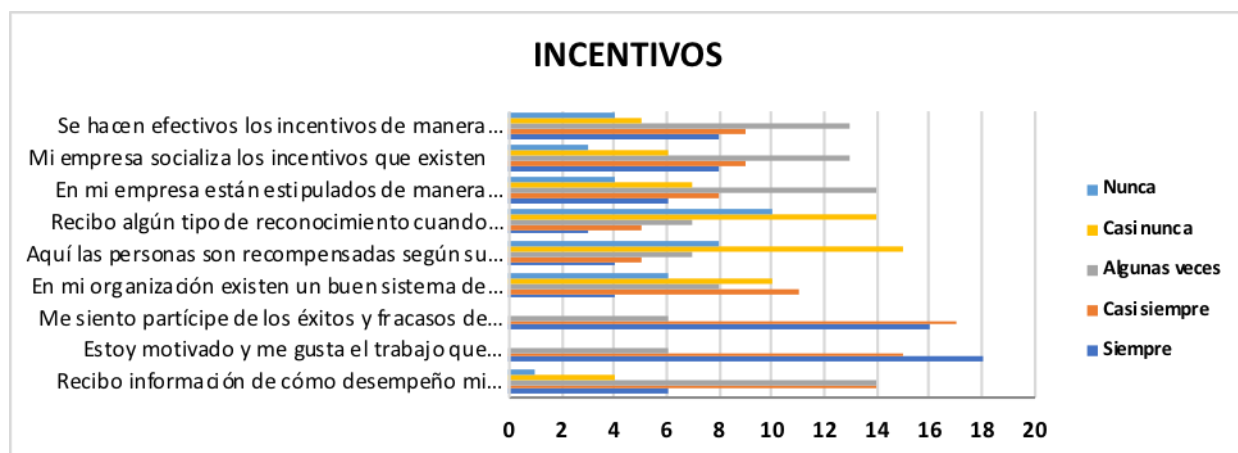
Figura 13. Cultura organizacional de los funcionarios de planta del INVIMA



La cultura organizacional es el conjunto de sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones; esta variable esta evaluada en la encuesta a través de los ítems del 59 al 65 (Ver figura 13) (Ver Apéndice 15).

La percepción de los funcionarios del INVIMA, siempre se sienten orgullosos de trabajar en la organización con un 74%, el 79% conocen cual es la visión de la organización y se sienten identificados con ella, el 62% están bien informado acerca de las estrategias y objetivos de la organización, objetivos de la unidad / equipo de trabajo, el 82% están comprometidos con lograr los objetivos del área de trabajo, 46% siempre y casi siempre las normas y reglas de la organización son claras y facilitan el trabajo y el 74% el prestigio del INVIMA hace sentir orgullosos a sus funcionarios.

Figura 14. *Incentivos de los funcionarios de planta del INVIMA*



La variable busca conocer la percepción de los funcionarios del INVIMA respecto a los incentivos que reciben, dentro del cuestionario está comprendida desde las preguntas del 66 al 74 (Ver figura 14) (Ver Apéndice 16).

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta variable se puede ver que existen diferentes percepciones referente al tema ya que el 36% algunas veces reciben información de cómo desempeñan su trabajo, siempre con el 36% están motivados y le gusta el trabajo que desarrolla, casi siempre se siente participe de los éxitos y fracasos del área de trabajo con el 44%, el 28%

mencionan que en el INVIMA existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado pueda lograr un ascenso, casi nunca con el 38% perciben que los funcionarios son recompensados según su desempeño en el trabajo y el 36% reciben algún tipo de reconocimiento cuando hacen su trabajo bien; Algunas veces en el INVIMA se encuentran estipulados de manera visible los incentivos de los cuales pueden gozar con el 36% y el 33% manifiestan que los incentivos existen y se hacen efectivos de manera pública.

Se puede concluir como fortaleza del clima organizacional de los funcionarios del INVIMA del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 de Bucaramanga, que la institución cuenta con la definición de los manuales de funciones de cada uno de los cargos de planta y es socializado en el momento que ingresa nuevos funcionarios a la institución, lo cual les permiten conocer sus responsabilidad, alcance de las funciones para las toma de decisiones en la labor que desempeñan y su estructura organizacional para comunicar la ejecución de sus labores, los resultados y la resolución de los diferentes conflictos que se presentan al interior de la institución.

Por lo anterior les ha permitido contar con un buen trabajo en equipo como se visualiza en los resultados del cuestionario aplicado, ya que se puede identificar claramente que el líder del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 de Bucaramanga, es aceptado por sus compañeros, ya que facilita la comunicación y la participación con cada uno de los integrantes de los funcionarios del INVIMA.

La institución cuenta con un plan de capacitación a nivel nacional y por cada uno de los Grupo de Trabajo Territoriales, que está relacionado con las labores que desempeñan sus funcionarios para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales; lo que les permite desarrollar de manera clara su trabajo, tener un mejor desempeño en sus labores y les permite adquirir nuevos conocimientos por los diferentes cambios en los procesos de la organización que apoyan el proceso de inspección, vigilancia y control de acuerdo a la variación

de las políticas institucionales. Por lo anterior les permite a los funcionarios del INVIMA adaptarse a los cambios que se presentan en la organización, desempeñando las funciones de manera efectiva sin ningún tipo de desorientación.

Los resultados arrojados en el Cuestionario muestran que el INVIMA cuenta con aspectos por mejorar, como en el ambiente de trabajo, ya que los funcionarios desempeñan sus labores en las diferentes empresas de alimentos y bebidas, plantas de beneficio animal, dispositivos médicos, cosméticos, medicamentos, y bancos de sangre en la jurisdicción de la competencia en los municipios de Santander, Norte de Santander, Sur del Cesar, Moniquirá Boyacá y Yondó en Antioquia; ya que los funcionarios deben desplazarse a cada una de las plantas para realizar inspección, vigilancia y/o control de los procesos de producción, lo cual señalan los funcionarios que el ruido es molesto, que hace mucho frío o hace mucho calor dependiendo de la organización o los municipios en la cual se desempeñan.

Adicionalmente otro aspecto por mejorar son los servicios de bienestar que cuenta los funcionarios del INVIMA, algunas veces llevan a cabo actividades de esparcimiento, culturales, deportivas y recreativas, acceso a los servicios integrales para los empleados, apoyo psicológico entre otros.

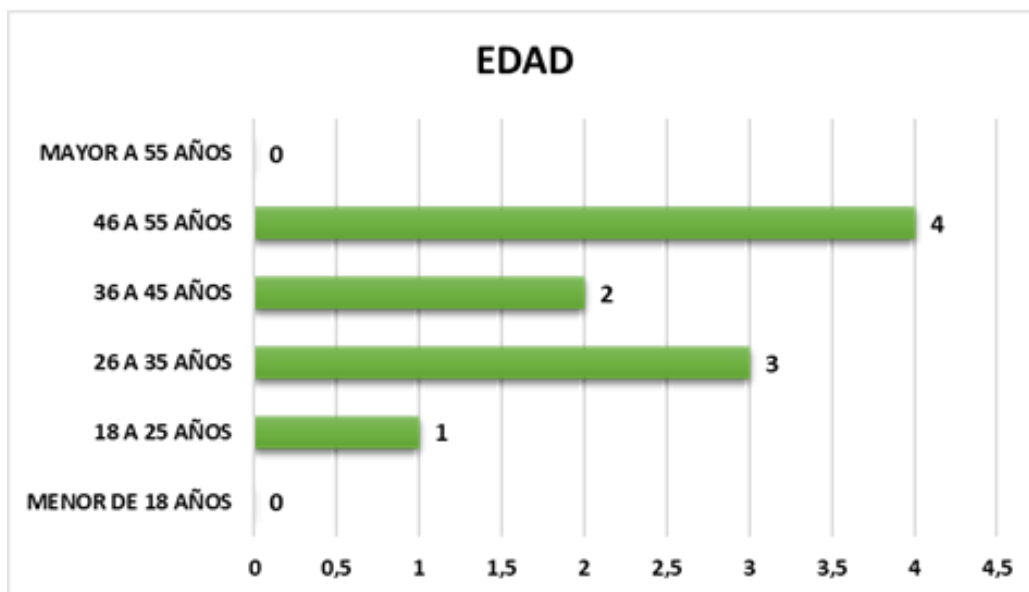
Por otra parte, en la dimensión de incentivos deben realizar acciones de mejora, ya que los funcionarios de planta del INVIMA manifiestan que algunas veces reciben información de como desempeñan su trabajo, algún tipo de reconocimiento cuando hacen bien su labor o son recompensados según su desempeño; la institución cuenta con plan de incentivos, pero este no es visible y socializan las actividades o acciones que pueden gozar los empleados públicos de esta institución.

4.1.2. Caracterización sociodemográfica y clima organizacional de los trabajadores subcontratados del INVIMA

El INVIMA para desarrollar las actividades de inspección, vigilancia y control en los diferentes establecimientos de su competencia, tiene subcontratados con empresas externas, al siguiente personal que apoya, en la seguridad, aseo y cafetería y en el traslado de los funcionarios de planta a través de tres diferentes instituciones privadas como son:

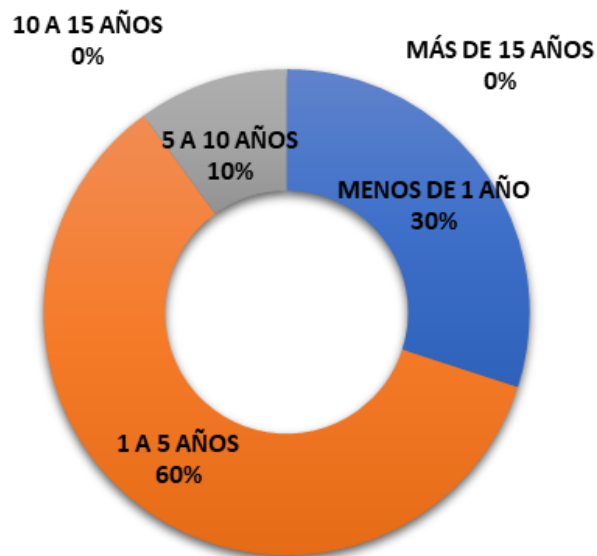
- Servicio de transporte públicos son los encargados de trasladar a los funcionarios que van a realizar a cada una de las plantas de beneficio animal o fábricas de alimentos para realizar inspección, vigilancia y control a los vigilados de los productos competencia del INVIMA, de acuerdo con las programaciones y/o turnos de los profesionales adscritos a esta labor. Para dar cumplimiento a las labores se tiene subcontratados a seis (6) conductores.
- Servicio de vigilancia que brinda la seguridad a todo el personal interno y externo del INVIMA, con tres (3) guardas de seguridad que cuentan con sus competencias idóneas para el cargo, que están distribuidos a través de dos turnos diarios.
- Empresa de outsourcing son los encargados de apoyar el proceso de aseo general y cafetería a través de una (1) persona que realiza el mantenimiento de la infraestructura y la atención a cada uno de los funcionarios.

4.1.2.1. Caracterización sociodemográfica. Los trabajadores subcontratados del INVIMA, están integrados por personas en edades comprendidas entre 18 a 55 años, el rango con mayor número es de 46 a 45 años con 4 personas, que equivale al 40%, seguido de 3 trabajadores de 26 a 35 años con un 30%, 2 personas mayores a 36 a 45 años con el 20% y 1 personas de 46 a 55 años con el 10% (Ver Apéndice 17).

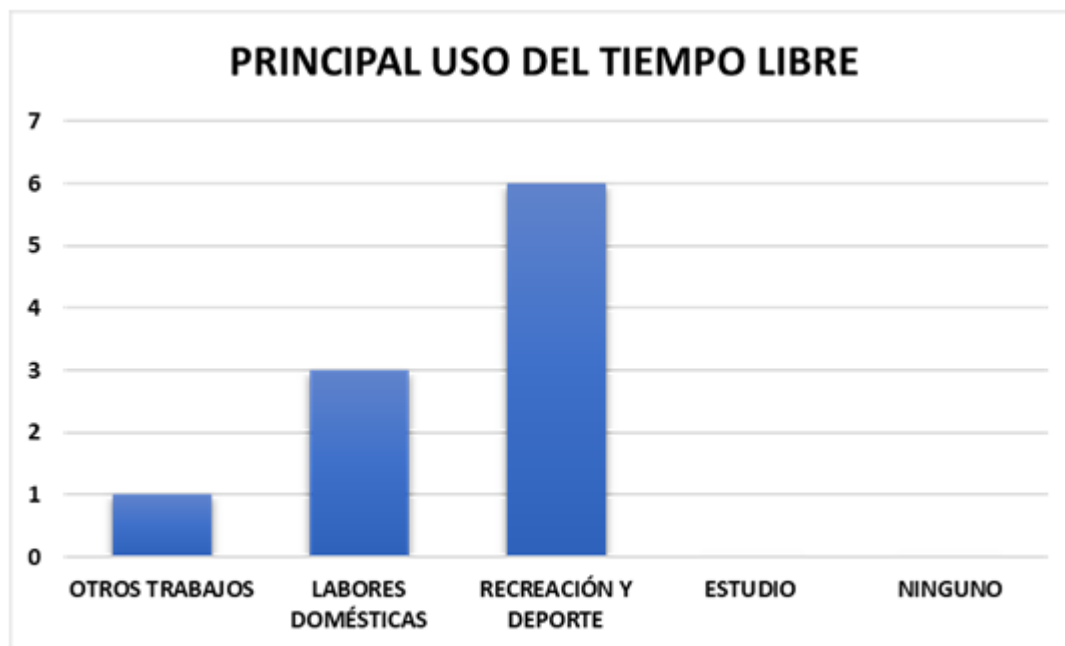
Figura 15. *Edad de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

El género más representativo de este grupo es el masculino con un 80% y el 20% es femenino, lo cual indica que 8 son hombres y 2 son mujeres (Ver Apéndice 18). Su nivel de escolaridad con el 80% son bachilleres que equivale a 8 personas, el 10% es tecnólogo y el 10% culminaron su primaria (Ver Apéndice 19). El 60% marcaron su tipo de vinculación laboral Otro. ¿Cuál?, como es el caso de 3 guardas de seguridad, 2 conductores y 1 persona de aseo y cafetería y el 40% son contratos de prestación de servicios como es el caso de 4 conductores (Ver Apéndice 20).

El promedio de ingresos del personal subcontratado está en el rango de hasta \$1.000.000 con un 70% que está comprendido entre cinco conductores, un guarda de seguridad (cambio de turno) y una persona de aseo y cafetería y entre \$1.001.000 a \$1.500.000 con el 30%, que son los dos guardas de seguridad y un conductor (Ver Apéndice 21).

Figura 16. *Antigüedad en la empresa de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

La antigüedad en la empresa se mide con el tiempo de permanencia en el INVIMA, se puede concluir que el 60% de los funcionarios subcontratados llevan vinculados entre 1 a 5 años, que equivale a 6 personas de los 10 subcontratados, el 30% de los trabajadores menos de 1 año, con tres personas y el 10% entre 5 a 10 años (Apéndice 22. Antigüedad en la empresa de los trabajadores subcontratados del INVIMA). La estabilidad laboral les ha permitido a los trabajadores subcontratados con el 50% tener una vivienda familiar, el 40% arrendada y el 10% propia (Apéndice 23. Tenencia de vivienda de los trabajadores subcontratados del INVIMA). De igual manera del grupo de los 10 encuestados el 90% de los funcionarios tienen a cargo entre 1 a 3 personas. El 10% no tienen personas a cargo y el 10% del grupo tienen a cargo entre 4 a 6 personas (Ver Apéndice 24).

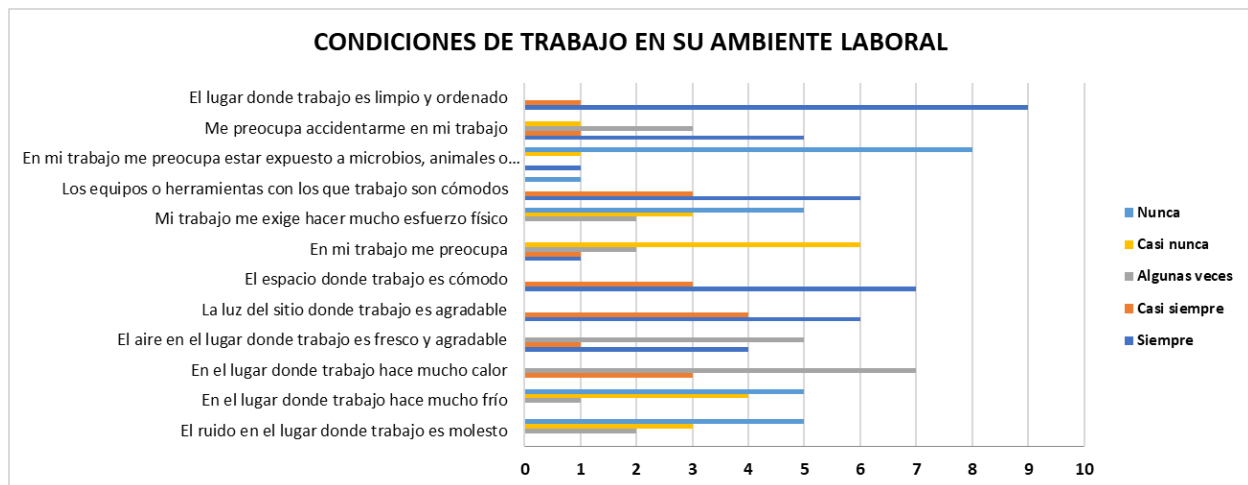
Figura 17. *Principal uso del tiempo libre de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

Se consultó sobre la rutina después de la jornada laboral de cada uno de los trabajadores subcontratados del INVIMA, quienes manifestaron que utilizan su tiempo libre en recreación y deporte representado con el 60%, en labores domésticas el 30% de los encuestados y el 10% en otros trabajos (Ver Apéndice 25).

4.1.2.2 Caracterización de las condiciones del clima organizacional. Con el fin de identificar la situación laboral actual de los funcionarios de este grupo de trabajo territorial, se implementó el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral que se aplicó a los funcionarios de planta del INVIMA, evaluando las variables de condiciones de trabajo, servicios de bienestar, adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos; a partir de la información obtenida, se realizó el análisis de cada

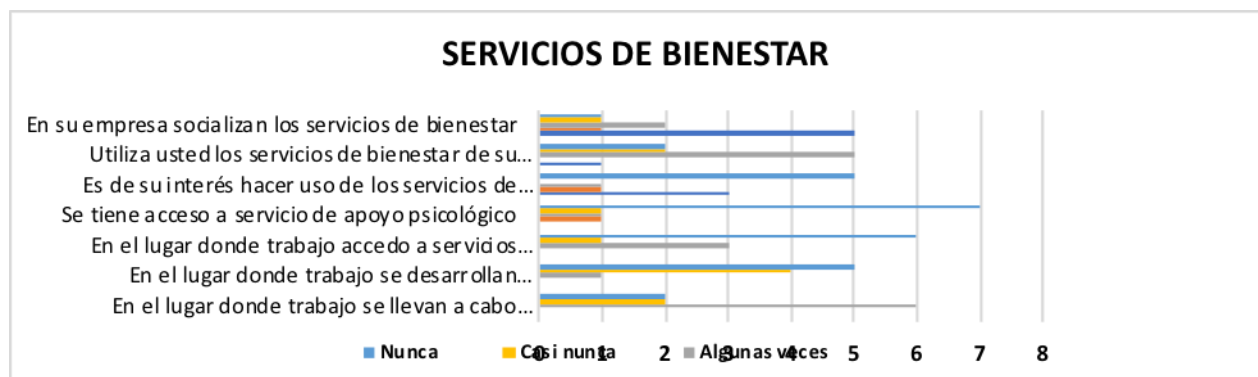
variable para identificar los posibles factores que afectan el clima organizacional del equipo de trabajo.

Figura 18. *Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

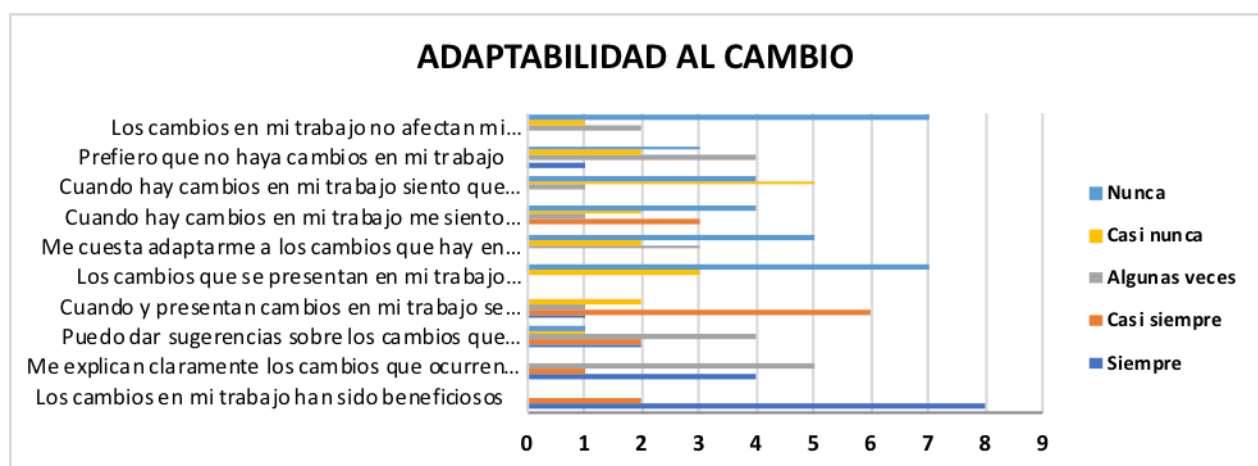


Para las condiciones de trabajo en su ambiente laboral, el 90% de los trabajadores subcontratados del INVIMA, señalaron que siempre el lugar donde trabaja es limpio y ordenado, el 80% mencionan que nunca se preocupan de estar expuestos a microbios, animales o plantas que afecten la salud de cada uno, el 70% determina que siempre el espacio donde trabajan es cómodo pero que algunas veces hace mucho calor, el 60% aprecian que siempre la luz del lugar de trabajo es agradable y que casi nunca les preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten su salud (Ver Apéndice 26).

En algunos ítems los funcionarios subcontratados manifestaron con el 50% que siempre se preocupan por accidentarse en su trabajo, algunas veces el aire en el lugar donde trabajan es fresco y agradable, nunca el trabajo le exige hacer mucho esfuerzo físico, hace mucho frío y el ruido donde trabaja es molesto.

Figura 19. *Servicios de bienestar de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

El 70% de los funcionarios subcontratados manifestaron que nunca tienen acceso a servicios de apoyo psicológico, el 60% mencionan que algunas veces el lugar donde trabaja se llevan a cabo actividades de esparcimiento y que nunca en el lugar donde trabajan acceden a servicios integrales para los empleados, y que el 50% indican que siempre socializan los servicios de bienestar, algunas veces utilizan los servicios de bienestar y que nunca ha sido de su interés hacer uso de los servicios de bienestar y tampoco desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas (Ver Apéndice 27).

Figura 20. *Adaptabilidad al cambio de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

La adaptabilidad al cambio para los trabajadores subcontratados del INVIMA considera con el 80% que siempre han sido beneficiosos, nunca los cambios que se presentan en el trabajo dificultan las labores de cada uno de los funcionarios subcontratados y tampoco dificultan sus labores con el 70%, casi siempre que se presentan cambios se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de cada uno con el 60%.

El 50% de los funcionarios subcontratados manifiestan que algunas veces les explican los cambios que ocurren en el INVIMA y que nunca les cuestan adaptarse a los cambios que se presentan. Algunas veces con el 40% se pueden dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en el trabajo y prefieren que no haya cambios (Ver Apéndice 28).

Figura 21. *Desarrollo de talento humano de los trabajadores subcontratados del INVIMA*



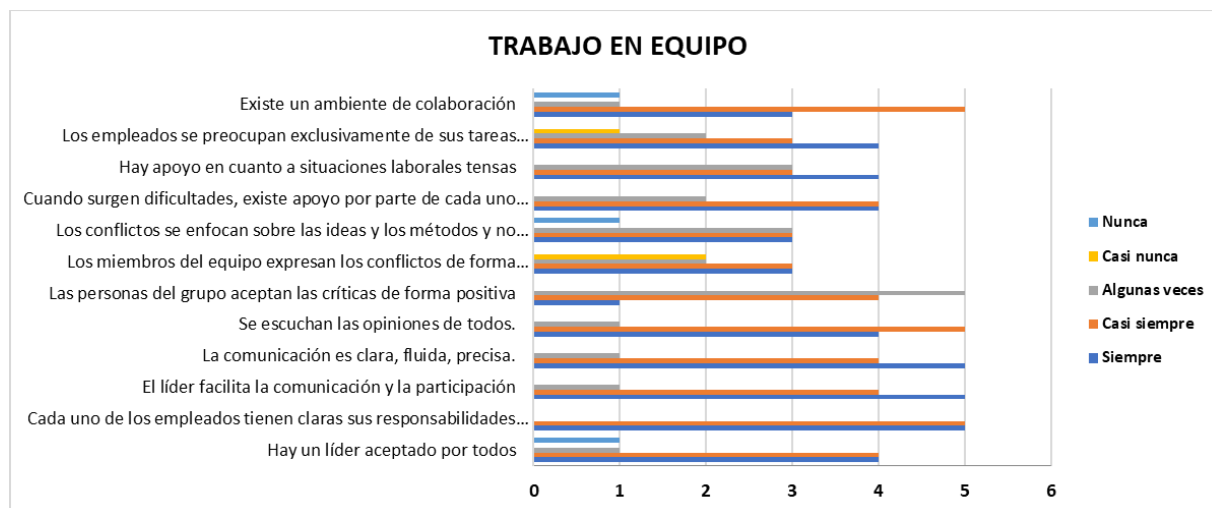
Los trabajadores subcontratados del INVIMA manifestaron en las variables del desarrollo del talento humano (que busca medir la forma de adaptarse, crecer, aportar y desarrollar su potencial dentro de la organización), los siguientes resultados (Ver Apéndice 29).

El 80% de los funcionarios indicaron que siempre le informan con claridad de cuáles son sus funciones, le informan cuales son las decisiones que pueden tomar en su trabajo, de igual forma los funcionarios manifiestan que les informan claramente quien los puede orientar para hacer el trabajo y le comunican con quien puede resolver los asuntos laborales.

Con el 70% de los trabajadores subcontratados manifestaron que siempre le explican claramente los resultados que deben lograr, los efectos que tienen en su trabajo y los objetivos de su trabajo y el 60% que les permite aprender nuevas cosas debido a los diferentes cambios en los procesos de la organización que apoyan en el INVIMA.

El plan de capacitación con el que cuenta el Instituto de Vigilancia de Medicamentos está relacionado con su trabajo, que les permiten asistir a las capacitaciones relacionadas con su trabajo, les ayudan a hacer mejor su trabajo para el cumplimiento de la misión y visión institucional y se les asigna el trabajo teniendo en cuenta las capacidades de cada uno de los trabajadores, como lo expresa el 50%.

De acuerdo con las funciones asignadas en el INVIMA, el 50% de los trabajadores subcontratados pueden organizar las labores, para tomar pausas cuando la necesita y pueden parar un momento de su trabajo para atender algún asunto laboral, así mismo el 40% manifiestan que pueden decidir cuanto trabajo realizan durante el día, debido a que ya tienen las labores establecidas para la semana y pueden decidir la velocidad a la que trabajan cada uno de ellos y el 30% indican que pueden cambiar el orden de las actividades de sus trabajo.

Figura 22. Trabajo en equipo de los trabajadores subcontratados del INVIMA

Con los resultados obtenidos en la variable de trabajo en equipo (Ver figura 22) para los trabajadores subcontratados en el INVIMA, se puede concluir con el 50% que siempre el líder les facilita la participación y la comunicación es clara, fluida y precisa; aunque también manifestaron que siempre y casi siempre existe un ambiente colaborador con sus demás compañeros y tienen claras sus responsabilidades individuales; aunque casi siempre escuchan las opiniones de todos y algunas veces sus compañeros aceptan las críticas de forma positiva.

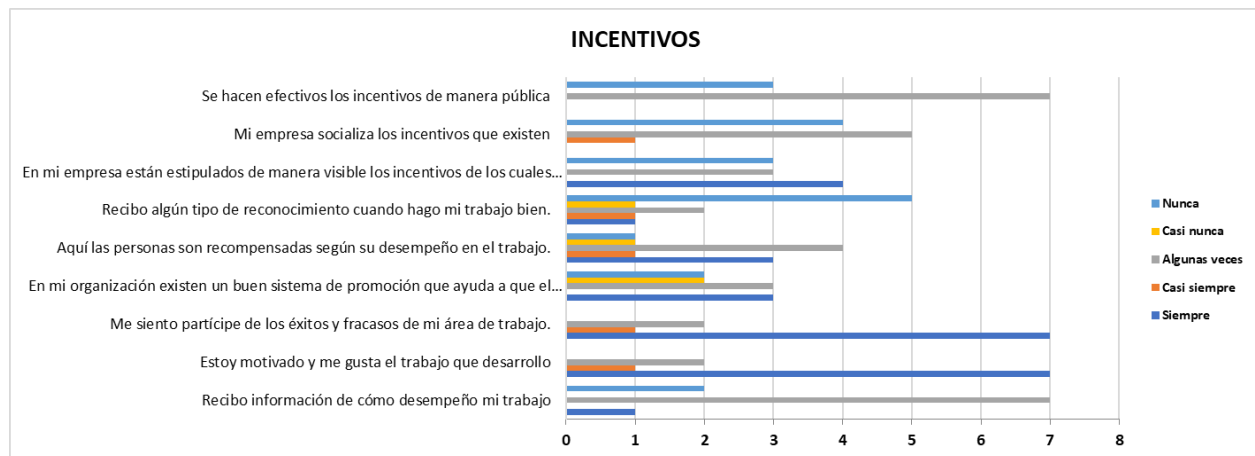
El 40% de los trabajadores subcontratados manifestaron que siempre hay apoyo en cuanto a las situaciones laborales, y que cada uno se preocupa exclusivamente de sus tareas propias para el cumplimiento de cada una de ellas; también se encontró en los resultados que a los subcontratados siempre y casi siempre cuentan con un líder que es aceptado por todos y que cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los trabajadores.

Se considera que siempre y casi siempre (30%) los funcionarios del equipo expresan los conflictos de forma abierta, discuten las diferencias enfocándose en las ideas, los métodos y no en las personas (Apéndice 30. Trabajo en equipo de los trabajadores subcontratados del INVIMA).

Figura 23. *Cultura organizacional de los trabajadores subcontractados del INVIMA*

Los trabajadores subcontractados del INVIMA manifestaron que la variable cultura organizacional, siempre se sienten orgulloso de trabajar en la organización y el prestigio los hace sentir orgulloso de pertenecer a esta institución pública del estado, es la percepción que tienen con el 90%.

El 80% de los trabajadores manifestaron que conoce la visión de la organización y se sienten identificadas con ellas, se encuentran informados acerca de las estrategias y objetivos de la empresa, se encuentran comprometidos con lograr los objetivos del área de trabajo, las normas y reglas del INVIMA son claras y facilitan el trabajo para el cumplimiento de las metas institucionales y el 60% siempre están bien informados acerca de las estrategias y objetivos de la unidad y/o equipo de trabajo a la cual pertenecen los funcionarios subcontractados (Ver Apéndice 31).

Figura 24. *Incentivos de los trabajadores subcontractados del INVIMA*

Los incentivos se presentan como una herramienta para impulsar la dedicación y entrega de los funcionarios en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, para los trabajadores subcontractados, su percepción con respecto a esta variable es del 70% que siempre están motivado, les gusta el trabajo que desarrolla y se siente partícipe de los éxitos y fracasos del área de su trabajo; aunque algunas veces reciben información de cómo deben desempeñar su labor y hacen efectivos los incentivos de manera pública a través del funcionario del mes.

Se encontró con el 50% manifiesta que algunas veces el INVIMA socializa los incentivos con los que cuenta la organización para los funcionarios subcontractados y nunca reciben algún tipo de reconocimiento cuando hacen su trabajo bien.

El 40% define que siempre en la empresa están de manera visible los incentivos de los cuales se puede gozar y algunas veces se les recompensan de acuerdo con el desempeño del trabajo, aunque siempre y casi siempre en la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor funcionario ascienda; por lo que se puede deducir que el 60% de los trabajadores subcontractados no están conforme con el tipo de incentivos que tiene el INVIMA a sus trabajadores (Ver Apéndice 32).

Se puede concluir como fortalezas de los trabajadores subcontractados del INVIMA, que las condiciones de trabajo en su ambiente laboral son limpio, ordenado y que no están expuestos a sustancias químicas, microbios, animales o plantas que afecten su salud, los espacios donde trabajan son cómodos y agradables; ya que este grupo de funcionarios se encuentran trabajando en las oficinas administrativas del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 de Bucaramanga.

La dimensión del desarrollo del talento humano, conto con los siguientes resultados a través de sus indicadores a medir la percepción de los trabajadores subcontractados, que siempre le informan con claridad las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en cada uno de sus cargos, quién es su jefe inmediato para orientar su labor y resolver sus asuntos laborales; dentro del plan de capacitación que tiene definido el INVIMA se incluyen temas para este grupo de trabajadores que está conformado por conductores, servicios generales y vigilantes, con el objetivo de desempeñarse mejor en su trabajo para el cumplimiento de la misión, visión institucional.

Para este grupo de trabajadores, la adaptabilidad al cambio nunca le dificultan las labores de cada uno de los funcionarios subcontractados y tampoco dificultan sus labores en las cuales están contratados, ya que algunas veces les explican los cambios que ocurren en el INVIMA.

Los aspectos por mejorar que plantean los subcontractados del INVIMA, están relacionados con el servicio de bienestar, ya que no cuentan con acceso a servicios de apoyo psicológicos, servicios integrales para los empleados, ni tampoco desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas.

5. Determinación de los factores que influyen en las condiciones de clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA - Bucaramanga

Para este capítulo encontrarán la descripción de cómo se realizó la medición del clima organizacional y los resultados del informe técnico del estudio en el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) de la vigencia 2016, junto con los resultados de la nueva propuesta de los investigadores que implementaron en el año 2018; con el fin de identificar las variables o dimensiones que requieren intervención para la mejora continua.

5.1. Resultados del informe técnico del estudio del clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) 2016 al 2020

Las razones por las cuales una entidad decide desarrollar un estudio de Clima Organizacional, aparte de las legales, obedecen a factores de diversa índole, pero todas se orientan a dar respuesta a una preocupación y a un interés por parte de directivos y funcionarios por mejorar y optimizar las condiciones que enmarcan las actividades laborales cotidianas.

Para el caso del Instituto Nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), ha decidió realizar el estudio sobre Clima Organizacional; la cual está fundamentada en la Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” (Pública, 2004), estos estudios se ha realizado con un periodo de cada dos años como son: para la vigencia 2016 se realizó con la firma PWC, para el año 2018 con la firma de consultoría Crece Ltda, y el 2020 con la empresa Compensar.

Iniciaron el estudio consultando una serie de documentos, relacionados con la naturaleza de la entidad, su programa estratégico (misión, visión y/o objetivos generales), los principios y

las políticas que la rigen, particularmente en lo referente a Gestión del Talento Humano y el nivel de desarrollo alcanzado a través de su historia cercana a las dos décadas en el campo administrativo.

Dando continuidad a la estructura y enfoque del estudio, eligieron la medida perspectiva de los atributos organizacionales. Éste es un enfoque integral que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (dependencias) y que puede ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Este fue el enfoque que se eligió en su oportunidad por la naturaleza, características y objetivos de la institución, de común acuerdo con el equipo profesional asignado por la Entidad para ejercer la auditoría del proceso. (Crece Ltda., 2016)

Las personas que participaron en el estudio a pesar de estar bajo un mismo techo tienen percepciones distintas acerca de la institución donde labora, lo que para ellos de forma individual les significa el INVIMA y lo que sienten que aporta a la organización; por ese motivo la aplicación del instrumento para evaluar el clima organizacional se fundamentó en el estudio de alternativas de escalas de medición suficientemente reconocidas que sirvieron de estructura para el desarrollo de un instrumento propio para el INVIMA atendiendo así la normatividad de la propuesta y dependiendo de lo que se iba a evaluar por cada una de las firmas.

La herramienta fue presentada por cada una de las entidades, según el estudio de clima organizacional realizado en el año 2014 con la firma PWC, 2016 y 2018 con la firma Crece Ltda. y 2020 por la empresa Compensar. A partir de estas propuestas se realizó un análisis de cada una de las variables y los diferentes ítems. La entidad propuso adicionalmente unas variables sobre valores y unas preguntas específicas sobre transparencia y motivación organizacional. (Delgado, 2019)

Cada una de las firmas, realizó con el área de Talento Humano del INVIMA una revisión minuciosa de dichos instrumentos y posteriormente realizaron una prueba piloto para verificar su ajuste al contexto de la organización. Las observaciones fueron revisadas por el equipo de consultores y los funcionarios de Talento Humano del INVIMA para realizar los últimos ajustes al instrumento, en el cual se definieron para la vigencia 2016 dieciséis (16) variables o categorías de análisis que se verán en la tabla 3 y que ha medida de cada año se mantuvieron para su análisis, pero en la vigencia 2020 se incluyó la variable de transparencia.

Tabla 4. Variables definidas para el análisis del clima organizacional año 2016 al 2020

VARIABLES DE ANÁLISIS VIGENCIA 2016 y 2018	VARIABLES DE ANÁLISIS VIGENCIA 2020
1. Alineamiento	1. Alineamiento
2. Adaptabilidad al cambio	2. Adaptabilidad al cambio
3. Comunicación	3. Comunicación
4. Desarrollo del talento humano	4. Desarrollo del talento humano
5. Condiciones de trabajo	5. Condiciones de trabajo
6. Liderazgo – equipo directivo	6. Liderazgo – equipo directivo
7. Relaciones interpersonales	7. Relaciones interpersonales
8. Sentido de pertenencia	8. Sentido de pertenencia
9. Servicio al cliente	9. Servicio al cliente
10. Liderazgo – líder de equipo	10. Liderazgo – líder de equipo
11. Flexibilidad	11. Flexibilidad
12. Incentivos	12. Incentivos
13. Servicio de bienestar	13. Servicio de bienestar
14. Trabajo en equipo	14. Trabajo en equipo
15. Cultura organizacional	15. Cultura organizacional
16. Valores transparencia	16. Valores transparencia
	17. Transparencia

Tomado Instituto Nacional de Vigilancia Medicamentos y Alimentos - INVIMA

Para la aplicación de los instrumentos de clima organizacional, lo realizaron vía web a todos los servidores del INVIMA a nivel nacional, enviando a cada uno de los funcionarios a

través del correo electrónico con el link, usuario y clave personalizada para realizar el ingreso y respuesta de la encuesta. Los resultados de las encuestas del clima organizacional en la vigencia 2016 y 2020 presentaron los resultados de las variables a nivel nacional, por área y de acuerdo con la Dirección de Operaciones Sanitarias y para el año 2018 la firma consultora solo presentó los resultados a nivel nacional; a continuación, se presentan las fichas técnicas implementadas en cada una de las vigencias donde se observa en la tabla 5.

Tabla 5. *Ficha técnica de la encuesta de clima organizacional realizada por el INVIMA*

FICHA TÉCNICA	AÑO 2020	AÑO 2018	AÑO 2016
Muestra objetivo	1.172	1.243	1.295
Muestra final	717	965	1.198
Cobertura	61,18%	78%	92,6%
Método de recopilación	Virtual	Virtual	Virtual
Aplicación	5 al 21 de octubre de 2020	16 de noviembre al 4 de diciembre de 2018	4 al 18 de noviembre de 2016
Margen de error	0,880	8%	
Número de ítems	89		
Flexibilidad	0,985	91%	
Validez	67,52%		

Tomado Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

Cada una de estas firmas generaron los resultados de la encuesta de clima organizacional utilizando indicadores tipo “semáforo” para señalar aquellos aspectos del clima, a continuación, se presentan en la figura 25, las escalas de valoración o interpretación que diseñaron cada una de los consultores para la medición del mismo.

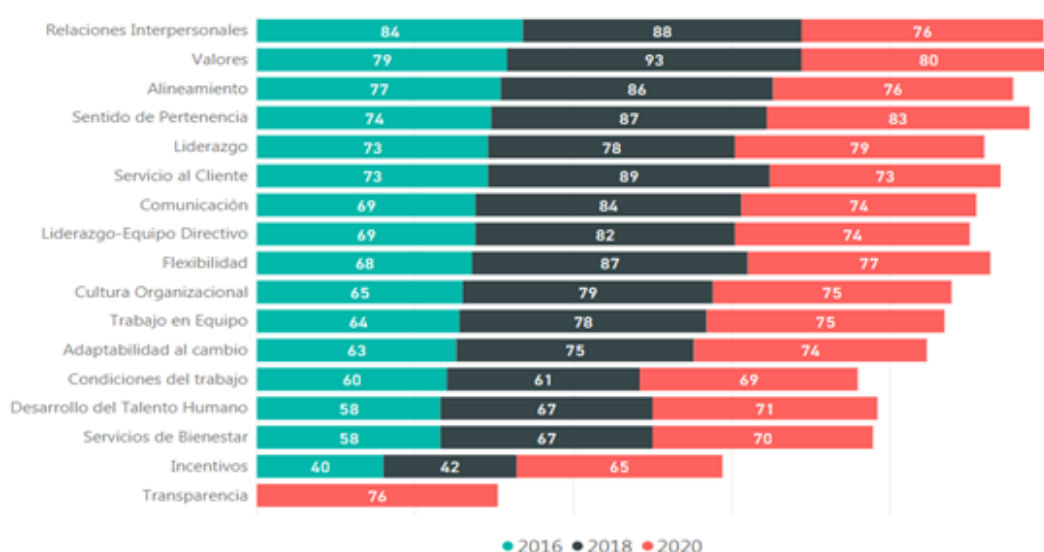
Figura 25. Escala de valoración e interpretación de cada una de las encuestas de clima organizacional realizadas en la vigencia 2016, 2018 y 2020

VIGENCIAS 2016	VIGENCIA 2018	VIGENCIA 2020
Fortaleza 100% - 70%	Satisfacción muy alta 100% - 80%	Ideal 100% - 80%
Oportunidad de mejora 50% - 69%	Satisfacción alta 65% - 79%	Aceptable 60% - 79%
Debilidad 0% - 49%	Satisfacción media con oportunidad de mejora 41% - 64%	Poco favorable 40% - 59%
	Satisfacción baja 0% - 40%	Crítico 25% - 39%

Fuente: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

La firma Compensar presentó al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA los resultados presentados en la vigencia 2020 comparándolos con las vigencias anteriores como son 2016 y 2018 sobre el clima organizacional de sus funcionarios; a continuación, se presenta la gráfica 1 con los resultados presentados desde el 2016 al 2020.

Figura 26. Resultados del clima organizacional del INVIMA presentado en las vigencias 2016, 2018 y 2020



Tomado Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó en la figura 27 la clasificación de los resultados de la encuesta del clima organizacional de acuerdo con las escalas de valoración e interpretación de cada una de las firmas que realizó en la vigencia 2016, 2018 y 2020 con cada una de las semaforizaciones estipuladas para el análisis.

Figura 27. Resultados de la encuesta de clima organizacional con cada una de las escalas de valoración e interpretación en la vigencia 2016, 2018 y 2020

VARIABLES	VIGENCIAS		
	2016	2018	2020
Alineamiento	77%	86%	76%
Adaptabilidad al cambio	63%	75%	74%
Comunicación	69%	84%	74%
Desarrollo del talento humano	58%	67%	70%
Condiciones de trabajo	60%	61%	69%
Liderazgo - equipo directivo	69%	82%	74%
Relaciones interpersonales	84%	88%	76%
Sentido de pertenencia	74%	87%	83%
Servicio al cliente	73%	89%	73%
Liderazgo - líder de equipo	73%	78%	79%
Flexibilidad	68%	87%	77%
Incentivos - CA	40%	42%	65%
Servicios de bienestar	58%	67%	70%
Trabajo en equipo	64%	78%	75%
Cultura organizacional	65%	79%	75%
Valores	79%	93%	80%
Transparencia			76%

Tomado Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

Analizando la tabla anterior, se puede evidenciar que para el año 2016 las *fortalezas* (Color verde): Se encontraron las variables de relaciones interpersonales, valores (transparencia),

alineamiento, sentido de pertenencia, liderazgo – líder de equipo y servicio al cliente que están entre los porcentajes del 73% *al* 84% a nivel nacional.

En las *oportunidades de mejora* (color amarillo) se identificaron las variables de comunicación, liderazgo – equipo directivo, flexibilidad, cultura organizacional, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, condiciones de trabajo, desarrollo del talento humano y servicio de bienestar que se encuentra en el rango del 58% *al* 69%; mientras que las debilidades se consideraron con el 40% que no tienen incentivos dentro de su organización.

Para el año 2018 se evidencia ocho variables con calificación de *satisfacción muy alta* comprendida entre los porcentajes del 82% *al* 93% a nivel nacional como son: valores, servicio al cliente, relaciones interpersonales, flexibilidad, sentido de pertenencia, alineamiento, comunicación y liderazgo – equipo directivo.

En la escala de valoración de *satisfacción alta* que está comprendida entre los rangos del 65% *al* 79%, se encontraron las variables como: cultura organizacional, trabajo en equipo, liderazgo – líder de equipo, adaptabilidad al cambio, servicio de bienestar y desarrollo del talento humano entre el 67% *al* 79%; y en la escala de valoración de *satisfacción media con oportunidad de mejora* se encontraron las variables de condiciones de trabajo e incentivos – CA, que fueron evaluadas entre el 61% y el 42%.

Los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional aplicada en la vigencia 2020, se encontró que dos (2) variables fueron calificadas como *ideal*, que se evaluaron con el 80% y el 83% como son valores y sentido de pertenencia; lo que significa que el clima general *propicio* donde se pueden perfeccionar varias categorías como reto organizacional.

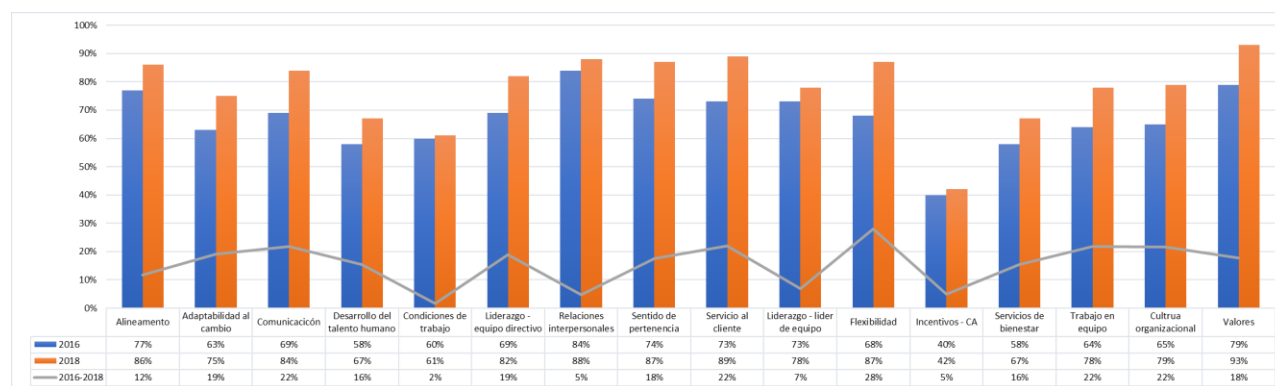
Las quince (15) variables restantes fueron valoradas de acuerdo a la escala de interpretación como *aceptable* entre el 70% *al* 60% y dentro de ellas se encuentran subvalorada con el rango del 70% las variables de liderazgo – líder de equipo, flexibilidad, transparencia,

relaciones interpersonales, alineamiento, valores, cultura organizacional, liderazgo – equipo directivo, comunicación, adaptabilidad al cambio, servicio al cliente, servicio de bienestar y desarrollo del talento humano que fueron evaluadas por los funcionarios del INVIMA entre el 70% al 79%, en la cual el clima general *conveniente* para un funcionamiento armónico pero con categorías por fortalecer.

Para las variables de Condiciones de trabajo e incentivos – CA fueron evaluadas por el 69% y 65% lo que significa que el clima general *admisible* para un funcionamiento estable, pero con categorías por fortalecer.

Por lo anterior, se tomó los resultados de la encuesta del clima organizacional de la vigencia 2016, 2018 y 2020, donde se realizó en la figura 26 un análisis comparativo de la vigencia 2016 – 2018 y se calculó la variación porcentual entre los resultados de los valores de cada una de las variables evaluadas por cada uno de los funcionarios de planta en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA.

Figura 28. Variación porcentual de los resultados de la encuesta de clima organizacional de la vigencia 2016 - 2018

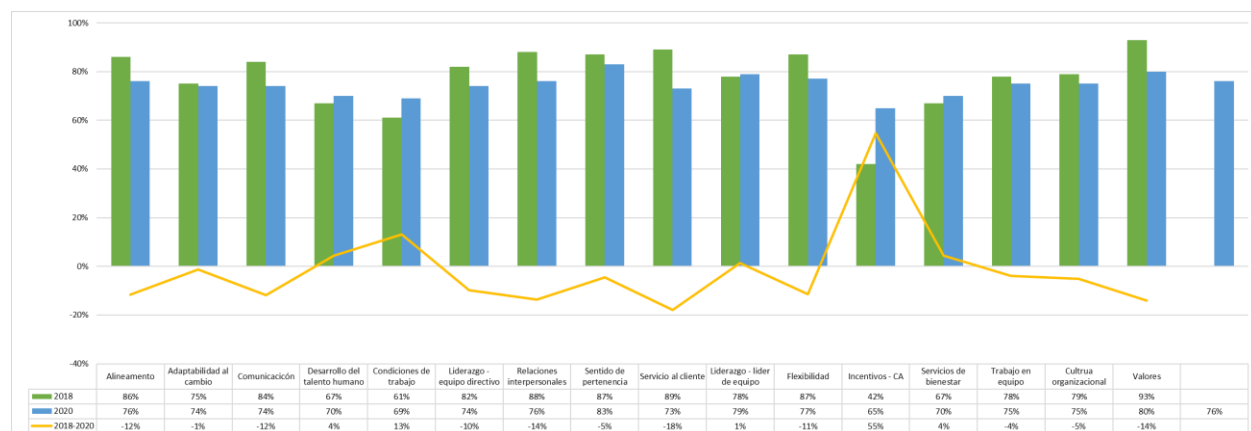


Tomado Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

Las dieciséis (16) variables evaluadas entre el 2016 -2018 presentaron mejoras con el 2% condiciones de trabajo, el 5% relaciones interpersonales e incentivos – CA, 7% liderazgo – líder de equipo, 12% alineamiento, el 16% desarrollo del talento humano y servicios de bienestar, el 18% sentido de pertenencia y valores, el 19% liderazgo – equipo directivo, adaptabilidad al cambio, el 22% cultura organizacional, comunicación, trabajo en equipo y servicio al cliente y con el 28% la variable de flexibilidad.

A continuación, se expondrán los resultados de las variaciones encontradas en la vigencia 2018 – 2020 de acuerdo a las encuestas aplicadas en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA a sus funcionarios; dentro de este análisis se encontró que para la vigencia 2020 la firma Compensar incluyo una variable adicional con el nombre de Transparencia, la cual dentro de este análisis no se le realizará la variación porque no se cuenta con la medición de años anteriores.

Figura 29. Variación porcentual de los resultados de la encuesta de clima organizacional de la vigencia 2018 - 2020



Tomado Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

En el análisis realizado a las variables evaluadas en la vigencia 2018 – 2020, se evidencia que las variables no contaron con una mejora significativa sobre el clima organizacional del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA; ya que contamos con once (11) variables de las diecisiete (17) con variaciones negativas como son: servicio al cliente con el -18%, valores y relaciones interpersonales con el -14%, comunicación y alineamiento con el -12%, flexibilidad con el -11%, liderazgo – equipo directivo el -10%, cultura organizacional y sentido de pertenencia con el -5%, trabajo en equipo con el -4%, adaptabilidad al cambio con el -1%; y el restante de variables que son cinco (5) presentaron una variación positiva como fueron liderazgo – líder equipo con el 1%, desarrollo del talento humano y servicio de bienestar con el 4%, condiciones de trabajo con el 13% e incentivos – CA con el 55%.

Lo anterior, permite identificar que el INVIMA debió establecer acciones de mejora para fortalecer el clima organizacional, a partir de las estrategias diseñadas a mediano y largo plazo, así como el seguimiento a indicadores que determina el logro alcanzado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sin embargo, dentro del documento “Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – 2016”, “Resultados del clima organizacional – 2018” y “Medición del clima organizacional – 2020”, se evidencia que las empresas Crece Ltda y Compensar realizaron conclusiones generales y sugerencias de desarrollo al INVIMA a nivel nacional por cada una de las variables que fueron evaluadas, pero estas variables de análisis no cuentan con un plan de mejoramiento estructurado con acciones puntuales, que le permitiera a la institución obtener mejores resultados y un cambio significativo en cada una de ellas.

A continuación, se expondrán textualmente las conclusiones generales y recomendaciones de cada una de las variables que sugirió la empresa Crece Ltda. Las variables que fueron identificadas como fortaleza son:

Tabla 6. Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa Crece Ltda. a las variables que fueron evaluadas como fortalezas.

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Relaciones interpersonales	En la entidad se han fortalecido valores como el respeto y el trato igualitario, estos han contribuido a generar condiciones esenciales en la participación activa de todos los colaboradores, así mismo se refleja en la equidad laboral con enfoque de género, que es un sentimiento de igualdad, de no discriminación y protección de los derechos fundamentales.	• Establecer estrategias de comunicación en los equipos de trabajo. • Fortalecer las competencias comportamentales de los líderes de equipo • Realizar coaching de equipos que contribuyan a identificar y fortalecer competencias comunicacionales y de trabajo en equipo. • Se recomienda continuar trabajando en campañas de valores y comunicación • Realizar campañas de divulgación de los valores y principios institucionales en las que las áreas participen de forma activa involucrándose con el diseño y desarrollo de actividades.
Valores (Transparencia)	Para el Invima el cumplimiento de los valores y compromisos adquiridos en un Entidad es una muestra de integridad, que va desde la alta Dirección hasta los todos los colaboradores, conlleva a generar confianza de los usuarios y los clientes internos. Así mismo se pudo identificar que la mayoría de los funcionarios perciben a sus compañeros como honestos y transparentes, este factor favorece el clima organizacional.	• Realizar grupos focales donde se muestre como contribuye cada persona desde su rol al logro de la estrategia institucional. • Es importante desarrollar unos espacios de diálogo con las diferentes áreas, en cabeza de los directivos y jefes de área, para mostrar de forma directa no sólo las acciones realizadas, sino la forma como las lleva a cabo en los distintos escenarios, pues no siempre todas las personas se informan de estos aspectos con la misma profundidad. La confianza

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Sentido de pertenencia	Está variable se relaciona directamente con la motivación de los funcionarios y juega un papel fundamental en el desarrollo de los objetivos y los valores de cada colaborador cuando corresponden con la misión y la visión de la organización.	que proyectan los líderes resulta esencial en la construcción de los valores institucionales. • Para las organizaciones del Estado es importante contar con un equipo de trabajo motivado, por tanto, es necesario que en Invima se continúe fortaleciendo espacios laborales que generen reconocimientos sociales al buen desempeño, que contribuyan a la generación de talentos mediante la capacitación y el entrenamiento, y que ofrezcan la posibilidad de desarrollo personal y profesional fomentando el compromiso institucional.
Liderazgo – Líder de equipo	El rol del líder del equipo fortalece el desarrollo de competencias laborales y el logro de los propósitos del área, cuando los funcionarios perciben concordancia entre las exigencias del trabajo y las competencias laborales de los colaboradores se genera sinergia en los equipos de trabajo, debido a que se identifican con las habilidades de los funcionarios para contribuir a desarrollar los objetivos del área.	• Se realicen procesos de coaching sobre competencias gerenciales que favorezcan sus propias fortalezas y debilidades, fortalezca los equipos de trabajo a través de una mejora en la comunicación y una mayor comprensión de los objetivos del equipo. • Generar estrategias de talento humano para que los líderes de equipo puedan identificar las competencias de los integrantes de su equipo de trabajo, tengan claro las dificultades que enfrentan, y como se sienten en la Entidad. • Establecer programas de desarrollo de los microclimas laborales, en las diferentes áreas con la colaboración de los líderes de equipo. • Fortalecer los mecanismos de comunicación formal e informal, en los equipos de trabajo a través de los jefes inmediatos.
Servicio al cliente	Gracias a la gestión por procesos se puede tomar conciencia que todos los funcionarios hacen parte de una cadena, dónde lo que hacen impacta a demás y que por ende a la calidad, esta interacción define finalmente si se tiene o no a un	• Se recomienda seguir fortaleciendo estos factores, así como la competencia comportamental de orientación a la excelencia, debido a que es la capacidad para llevar a cabo las funciones y

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
	usuario satisfecho. Así mismo el sentirse bien atendido en otras áreas permite entender que el trabajo que realizan los funcionarios de la Entidad es importante, independientemente de su naturaleza, ya que forma parte de una cadena en la cual cada uno aporta todo lo mejor sus capacidades y conocimientos a fin de lograr un servicio de calidad tanto para el usuario interno como para el externo.	responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, de acuerdo a los procesos y metodologías vigentes e impacta directamente sobre el servicio al cliente interno y externo.
Tomado Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.		

Por otra parte, las variables que fueron identificadas como oportunidades de mejora son: comunicación, liderazgo – equipo directivo, flexibilidad, cultura organizacional, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, condiciones de trabajo, desarrollo del talento humano y servicio de bienestar; como se presentan en la tabla 8 donde se especifica la conclusiones generales y sugerencias de desarrollo correspondiente.

Tabla 7. Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa Crece Ltda. a las variables que fueron evaluadas como oportunidades de mejora.

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Comunicación	La percepción de sentirse adecuadamente informados acerca de las actividades que se llevan a cabo en la Entidad no sólo facilita la actualización de conocimientos, sino que eleva la motivación y desarrolla actitudes y opiniones confiables frente a la realidad de los hechos. Los funcionarios perciben que existe confianza en las comunicaciones institucionales del Invima, este aspecto marca una impronta particular en la cultura y el aprendizaje organizacional.	• Revisar los canales de comunicación tradicionales y conservarlos eficientes y recursivos, a fin de mantener informados a todos y cada uno de los funcionarios acerca de las políticas, normas y procedimientos comunes. • Fortalecer el trabajo entre las áreas para facilitar la comunicación institucional • Explorar nuevos canales internos de comunicación • Desarrollar nuevas estrategias que garanticen la calidad y efectividad de la información requerida.
Liderazgo	– La inspiración es lo que logra un líder	• Se realicen procesos de coaching sobre

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
equipo directivo	cuando es capaz de conectar a los miembros de su equipo, con el propósito de la Entidad, que cada colaborador entienda desde su puesto de trabajo, como está contribuyendo en primera instancia a la generación de valor para la organización y en segundo lugar, como está contribuyendo a crear valor a los usuarios finales. Es importante para Invima continuar fortaleciendo esta motivación en sus colaboradores a través del equipo Directivo, generar una correcta comunicación entre los colaboradores y los líderes facilita el trabajo en equipo, involucra y logra transmitir los propósitos y valores institucionales. En el Invima el mejoramiento continuo hace parte del Sistema Integrado de Gestión y la percepción que los funcionarios tienen de su cumplimiento permite evaluar la efectividad de los procesos y la asimilación de su importancia.	competencias gerenciales que favorezcan sus propias fortalezas y debilidades, fortalezca los equipos de trabajo a través de una mejora en la comunicación y una mayor comprensión de los objetivos organizacionales. • Realizar reuniones entre los Directivos y las diferentes Oficinas y Grupos de Trabajo en el País para identificar las perspectivas de los equipos de trabajo y dar a conocer los propósitos y metas institucionales.
Flexibilidad	Es necesario destacar que dentro de la misión del área de Talento Humano se hace referencia a "contar con recurso humano competente mediante la gestión del conocimiento y mejoramiento de la calidad de vida de sus funcionarios", y los programas asociados con mejores prácticas y lecciones aprendidas se orientan en dicha dirección con resultados positivos. Cuando una dependencia tiene claro lo que busca, la solución de problemas que surjan en el desarrollo normal de actividades puede solucionarse de forma asertiva y efectiva. Existe un alto número de funcionarios que está satisfecho con la manera rápida y adecuada como su área responde a los problemas, los enfrenta y los soluciona.	• Generar ambientes en las áreas de información interna con un elevado nivel de información disponible. • Generar un sistema de problemas resueltos y lecciones aprendidas por proceso, que pueda ser consultado por todos los miembros de la Entidad. • Generar mapas de conocimiento crítico, estos se pueden definir como las competencias, documentos, procedimientos, y tecnologías, están vinculados o son necesarios para apalancar los procesos de la Entidad. Estos mapas facilitan la identificación y visualización de aquellas cosas que los funcionarios saben o que necesitan saber para llevar adelante el desarrollo de los procesos, y por tanto permite generar acciones y tomar decisiones. • Fortalecer el plan Institucional de Capacitación de la Entidad, según recomendaciones expuestas en este mismo informe.
Cultura organizacional	La cultura organizacional es un concepto complejo por la variedad de elementos que se deben considerar y que le dan	• Fortalecer los programas de bienestar institucional

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Trabajo en equipo	cuerpo a la misma. En su conjunto los funcionarios percibirán si esa cultura facilita o dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, teniendo en consideración que el desarrollo de la gestión por resultados se ha ido afianzando en la Entidad, los funcionarios esperarían que paralelamente y en la misma proporción lograran un mejoramiento en su bienestar. Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, así como fomentar una adecuada retroalimentación, para permitir que todos los integrantes del grupo lleguen a los mismos acuerdos y se apoyen en la búsqueda de resultados institucionales Así mismo el rol de los jefes es muy importante en esta variable, debido a que son los encargados de establecer las metas del equipo, por tanto, deben diseñar los objetivos y determinar las pautas para alcanzarlos. Contar con el apoyo del jefe, contribuye a la coherencia en la estrategia para toma de decisiones y el logro de las metas de cada uno de los equipos.	• Establecer campañas de prevención de acuerdo con perfiles de estados de salud y riesgos laborales. • Realizar estrategias que contribuyan a prevenir el riesgo psicosocial.
Adaptabilidad al cambio	En Invima es necesario hacer énfasis en implementar estrategias que permitan que las personas se sientan próximas y preparadas para los cambios que periódicamente se presentan en la entidad, se cuenta con un recurso positivo muy importante, y es el convencimiento que la mayoría de los funcionarios tiene acerca de los beneficios de estos cambios. En concordancia con la preparación al cambio, debe atenderse la calidad de la información y los canales disponibles, de tal manera que las estrategias que se utilicen sean eficaces para lograr que dicha información acerca de los	• Generar equipos de trabajo en las áreas bajo la filosofía de "equipos funcionales" que contribuyan al desarrollo de las habilidades de los servidores y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Identificar líderes en las áreas para ser capacitados en estrategias de trabajo en equipo y contribuyan a desarrollar la metodología. • Establecer pautas de trabajo en equipo propias para la Entidad • Realizar capacitaciones y jornadas de sensibilización a todos los funcionarios para lograr identificar desde las perspectivas individuales las competencias que puedan facilitar el cambio. Previo al cambio la gente siente expectativa, temor, amenaza. Durante el cambio se resiste a dejar de hacer lo que venía haciendo antes y le cuesta trabajo llegar a entender el cambio para comprometerse con él. • Así mismo se sugiere hacer acompañamientos por equipos o áreas de trabajo sobre los procesos de cambio de la organización. • Es importante brindar información clara sobre lo que está pasando y lo que va a

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Condiciones de trabajo	eventuales o reales cambios, llegue de forma clara, completa y expedita Se identifica que el disponer de redes y equipos cuando se requieran, y contar con tecnología avanzada parece ser un factor de mejoramiento solicitado por un número importante de funcionarios. El sistema de información del Invima se relaciona con las instancias que reciben, organizan, procesan y retornan de forma selectiva la información y es fundamental para apoyar la toma de decisiones, verificar procesos y establecer controles, para una mayor eficiencia de las áreas. Así mismo la percepción sobre ambientes de trabajo seguros facilita el desarrollo de los niveles de productividad, y está unido a los demás elementos propios del ambiente laboral general.	pasar, para disminuir los rumores. • Se deben alinear los equipos estratégicos que lideran el cambio. • Hacer un análisis objetivo de las reales necesidades que pudieran estar afectando el normal desarrollo de las actividades laborales y darlas conocer a través de los canales correspondientes. • Sensibilizar a los funcionarios sobre la optimización de los recursos disponibles. • Asegurar un buen mantenimiento de las instalaciones y equipos. • Realizar el mantenimiento preventivo en las máquinas y equipo. • Entrenar a los funcionarios en procedimientos de operación seguros. • Trabajar en equipo con la Administradora de Riesgos Laborales en la identificación de condiciones seguras y ergonómicas de los trabajadores, para diseñar un plan de intervención efectivo. • Fortalecer el plan de adquisición de nuevas tecnologías, según las necesidades de los servicios brindados por la Entidad. • Realizar un diagnóstico de capacitación identificando las competencias funcionales y comportamentales ajustado al desarrollo de los planes estratégicos, gestión de procesos y desarrollo de los objetivos institucionales.
Desarrollo del talento humano	En general los planes de capacitación técnica deben caracterizarse por ser precisos y estructurados, surgen de las necesidades previamente identificadas por los líderes de cada área y sus colaboradores, quienes están en condiciones de sugerir la ampliación de conocimientos específicos para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es decir, contribuyen a fortalecer las competencias laborales de los colaboradores con las cuales ingresó a la Entidad y permitir nuevas opciones de crecimiento y perfeccionamiento técnico, profesional o laboral.	• Identificación de brechas de competencias de los funcionarios para establecer planes de desarrollo. • Evaluación de transferencia en los puestos de trabajo de las capacitaciones realizadas, para identificar la efectividad de las mismas. • Diseñar un programa interno de formadores que fortalezcan los temas propios de la Entidad. • Vincular los líderes de proceso en el desarrollo del diagnóstico de las capacitaciones, la evaluación, y

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Servicio de bienestar	Es importante identificar las expectativas de los colaboradores de Invima para desarrollar programas que generen una percepción más favorable. Las personas que no logran un balance entre la vida personal y laboral, pueden tener sentimientos negativos hacia la Entidad a la que pertenecen porque creen que su trabajo les arrebató la posibilidad de solucionar asuntos personales, esto afecta su buen desempeño laboral. Los programas de bienestar deben organizarse a partir de las necesidades de los servidores públicos y orientarse a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.	seguimiento de las mismas. • Generar equipos de aprendizaje que contribuyan al fortalecimiento de competencias técnicas en las áreas. • Desarrollar los programas de bienestar a partir de las necesidades de los servidores públicos y orientarse a favorecer los intereses de los empleados en armonía con los propósitos institucionales. • Apoyo de la alta Dirección y los jefes de área para la participación de sus colaboradores en las diferentes actividades que se organizan desde Talento Humano, a través de posibilitar jornadas exclusivas para el desarrollo de estos eventos, teniendo en cuenta la prestación del servicio y la normatividad vigente. • En la planeación de las actividades de bienestar es muy importante que se tenga en cuenta la opinión de los colaboradores, pues esto garantizará el éxito de las mismas. Por ello es importante que a medida que se desarrollen las actividades del programa de bienestar, se haga un seguimiento estricto para verificar el cumplimiento del objetivo de las mismas, utilizando indicadores para medir asistencia y satisfacción, de esta manera al tener cifras concretas sobre el impacto del programa, e identificar los aspectos que se pueden mejorar para bienestar institucional. • Establecer un plan de bienestar para las diferentes regiones del País, estableciendo asociaciones estratégicas con las Cajas de Compensación para su desarrollo. Se sugiere que este Plan de Bienestar este acompañado del Nivel Central para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tomado Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.

Las variables que fueron identificadas como debilidades son:

Tabla 8. Conclusiones generales y recomendaciones dadas por la empresa Crece Ltda. a las variables que fueron evaluadas como incentivos.

VARIABLES	CONCLUSIÓN GENERAL	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
Incentivos	En el Invima se han generado alianzas estratégicas con empresas y entidades de servicio (recreación, deporte, alimentación) como un mecanismo para brindar beneficios a los funcionarios, pero se requiere de un estudio más detallado para determinar las causas que llevan a los funcionarios a no tenerlas en cuenta. Es posible que otro tipo de necesidades, u otro tipo de empresas u otro tipo de alianzas les resulten más llamativas, pero se necesita escucharlos para orientar dichas estrategias diseñadas con muy buenos propósitos.	• Hacer un análisis objetivo de las necesidades reales y que a través de convenios pueda ser percibidos como un valor agregado o beneficio. • Establecer estrategias comunicacionales que contribuyan a que los funcionarios puedan conocer las categorías de estímulos, beneficios y recompensas que brinda la Entidad.

Tomado Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.

Por lo anterior, se realizó la consulta al Departamento de Gestión de Talento Humano sobre el plan de mejoramiento implementado, para dar respuesta a las conclusiones generales y sugerencias de desarrollo que planteó la empresa Crece Ltda y Compensar en sus Informe Técnico del Estudio de Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016, 2018 y 2020, se evidencia que no cuentan con un plan de mejoramiento estructurado, donde determinen las acciones claras, indicadores y tiempo de cumplimiento que el INVIMA implementó para el mejoramiento de las mismas y tampoco se evidencia medición sobre esta propuesta.

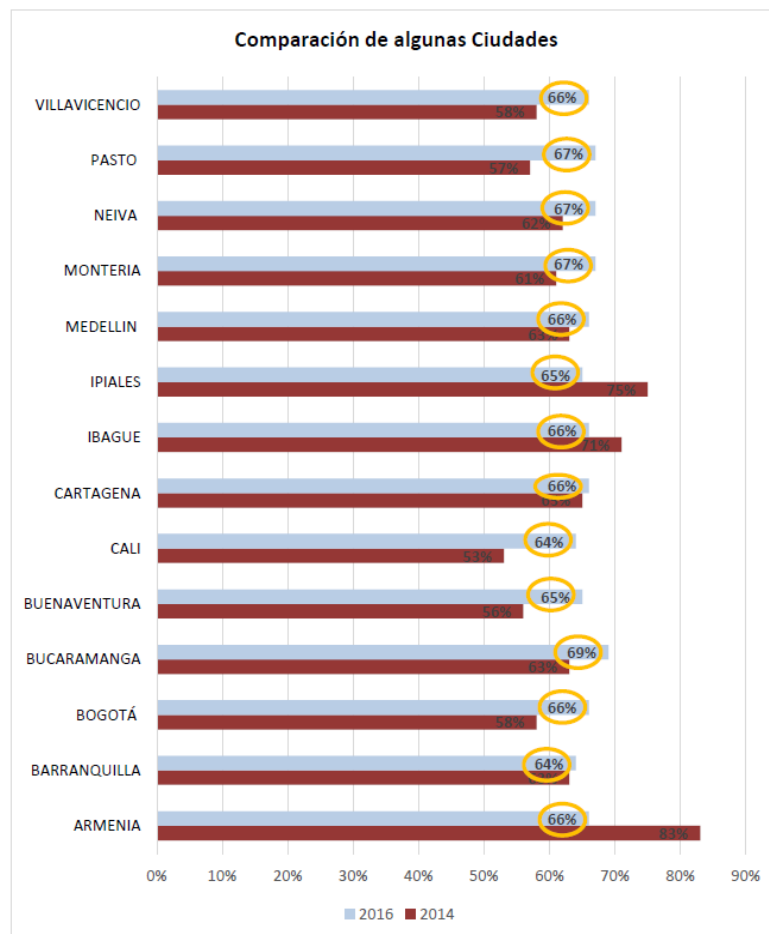
5.2. Resultados del informe técnico del estudio del clima organizacional del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga de la vigencia 2016, 2018 y 2020

De acuerdo con la información suministrada por el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, se puede evidenciar que las firmas contratadas para realizar el análisis del clima organizacional de esta institución durante las vigencias 2014 y 2016 presentaron el análisis del clima organizacional a nivel y por cada una de las sedes; en cambio en la vigencia 2018 y 2020 solo se cuenta con un análisis general del clima organizacional a nivel nacional.

Por lo anterior se presentará un análisis de los resultados encontrados en la vigencia 2014 y 2016, que realizó la firma de Consultoría Crece Ltda., por cada una de las sedes del INVIMA a nivel nacional, donde se puede visualizar que en once ciudades se aumentó el índice de Clima Organizacional entre el 2014 y el 2016; de lo anterior se puede inferir que el porcentaje de variación en el aumento, están dentro del rango del 2% al 11%, como es el caso de las ciudades de Barranquilla el 2%, Cartagena y Medellín el 3%, Neiva el 5%, Bucaramanga y Montería el 6%, Bogotá y Villavicencio el 8%, Buenaventura el 9%, Pasto el 10% y Cali con el 11%.

Dentro de este comparativo se puede evidenciar que presentó disminución sobre la percepción del clima organizacional entre el -5% al -17%, como es el caso de las ciudades de Ibagué con el -5%, Ipiales el -10% y Armenia con el -17%, como se puede ver en el comparativo de algunas ciudades que se presenta en la figura 28.

Figura 30. *Análisis comparativo entre algunas ciudades más relevantes en la vigencia 2014 y 2016*



Tomado Resultados de los informes técnicos del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2014 - 2016.

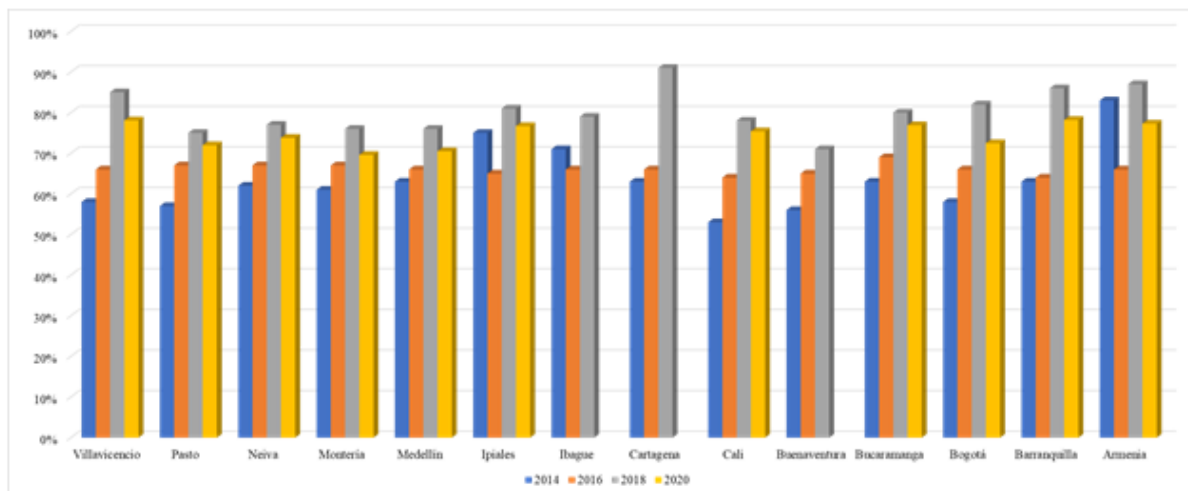
Dentro de este análisis se puede evidenciar que para la sede de Bucaramanga se contaron con ocho variables que están en el rango del 70% al 84% es decir que fueron consideradas como fortalezas; estas son: alineamiento, comunicación, liderazgo – equipo directivo, relaciones interpersonales, sentido de pertinencia, servicio al cliente, liderazgo – líder de equipo y flexibilidad; las variables que están entre el rango del 51% al 68% fueron definidas como oportunidades de mejora (incentivos, servicio de bienestar, trabajo en equipo, desarrollo del talento humano, adaptabilidad al cambio, condición de trabajo y cultura organizacional).

Por ende, los autores de esta investigación tienen como objetivo establecer acciones de mejora que permita mejorar las condiciones del clima organizacional del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga (Ver apéndice 1).

5.3. Comparativos de los resultados de clima organizacional del INVIMA en cada uno de los centros a nivel nacional desde la vigencia 2018 – 2020

A continuación, se presentan en el gráfico 4 el comparativo sobre los resultados generales del clima organizacional del INVIMA en cada uno de los catorce (14) centros a nivel nacional desde la vigencia 2018 al 2020, incluyendo el centro oriente uno (1) de Bucaramanga; que es el centro objeto de análisis, permitiendo evidenciar la posición de la seccional y lo preocupante por presentar un mal clima organizacional o por el contrario un clima adecuado.

Figura 31. Comparativo del clima organizacional del INVIMA en cada uno de los centros a nivel nacional desde la vigencia 2018 al 2020



Tomado Resultados de los informes técnicos del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2014 - 2020.

Acorde a lo presentado anteriormente se puede definir que el clima organizacional en el INVIMA en cada uno de los centros a nivel nacional ha venido presentando mejoras significativas durante la vigencia del 2014 al 2018, como se puede visualizar en la gráfica en las ciudades de Cali y Villavicencio con un 47%, Cartagena con el 44%, Bogotá con el 41%, Barranquilla con el 37%, Pasto con el 32%, Bucaramanga y Buenaventura con el 27%, Montería con el 25%, Neiva con el 24%, Medellín con el 21%, Ibagué con el 11%, Ipiales con el 8% y Armenia con el 5%; esta percepción que tiene el personal de planta en cada uno de los centros influyen directamente en los procesos y desarrollo de las funciones que desempeñan los funcionarios en su diario actuar.

Estas percepciones favorables, genera mayor sentido de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores y son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección que cumplen el papel más importante para la generación del clima de acuerdo a la subjetividad de las personas que laboran en la institución.

La consultora Compensar Caja de Compensación Familiar y EPS realizó en la vigencia 2020 en el INVIMA la medición del clima organizacional y se evidenció en cada uno de los centros a nivel nacional disminución en las ciudades de Bogotá con el -12%, Armenia el -11%, Barranquilla el -9%, Villavicencio y Montería el -8%, Medellín el -7%, Ipiales el -5%, Neiva, Pasto y Bucaramanga el -4% y Cali el -3%. Las ciudades de Ibagué, Cartagena y Buenaventura no realizaron la medición del mismo.

Por lo anterior, se puede concluir que esta percepción desfavorable presentada desde la vigencia 2018 al 2020, es el resultado de las actividades generadas por el INVIMA a través del Departamento de Gestión del Talento Humano; quien es el encargada de generar las emociones, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados; hechos que explica la estrecha relación con la dinámica de desenvolvimiento grupal, con las características propias de la organización, en

su ambiente físico como en la manera en que se estructura y aplica los estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores.

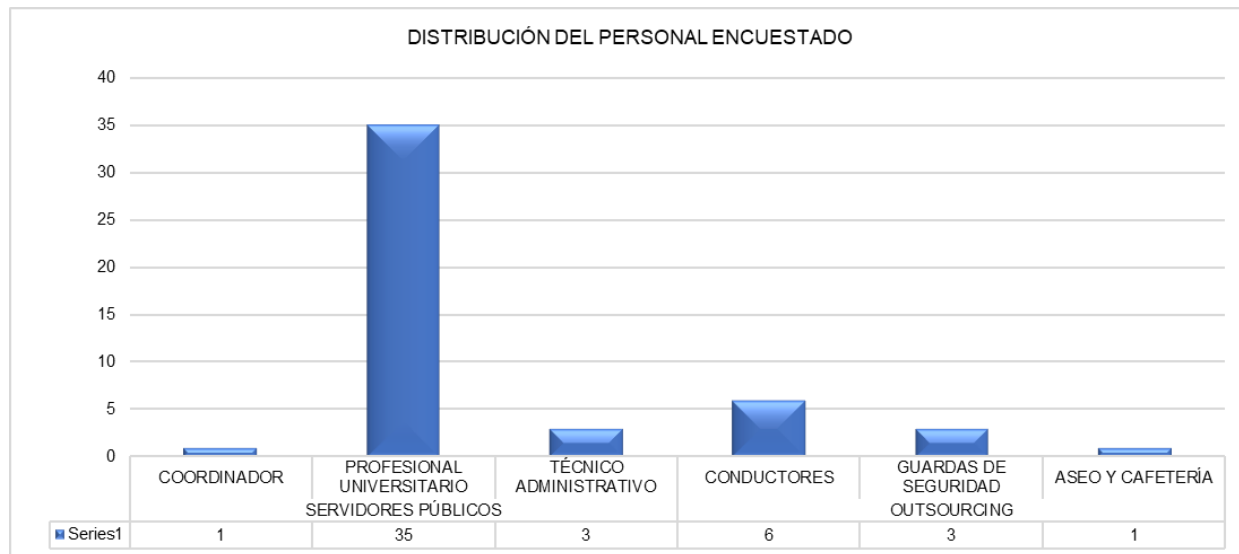
5.4.Resultados de la evaluación del clima organizacional del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga de la vigencia 2018

A continuación, se presenta la descripción de la metodología implementada por los investigadores para presentar los resultados de la evaluación del clima organizacional del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga de la vigencia 2018 por cada una de las dimensiones que fueron evaluadas.

5.4.1. Descripción de la metodología implementada

Para la presente investigación y teniendo en cuenta la facilidad del acceso de la información y el desplazamiento, se tomó la decisión por parte de los investigadores, realizar el análisis del clima organizacional a todo el personal del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, que está integrado por servidores públicos y trabajadores subcontratados para un total de 49 funcionarios, que se distribuyeron como se puede observar en la figura 30.

Figura 32. *Distribución del personal encuestado en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga*



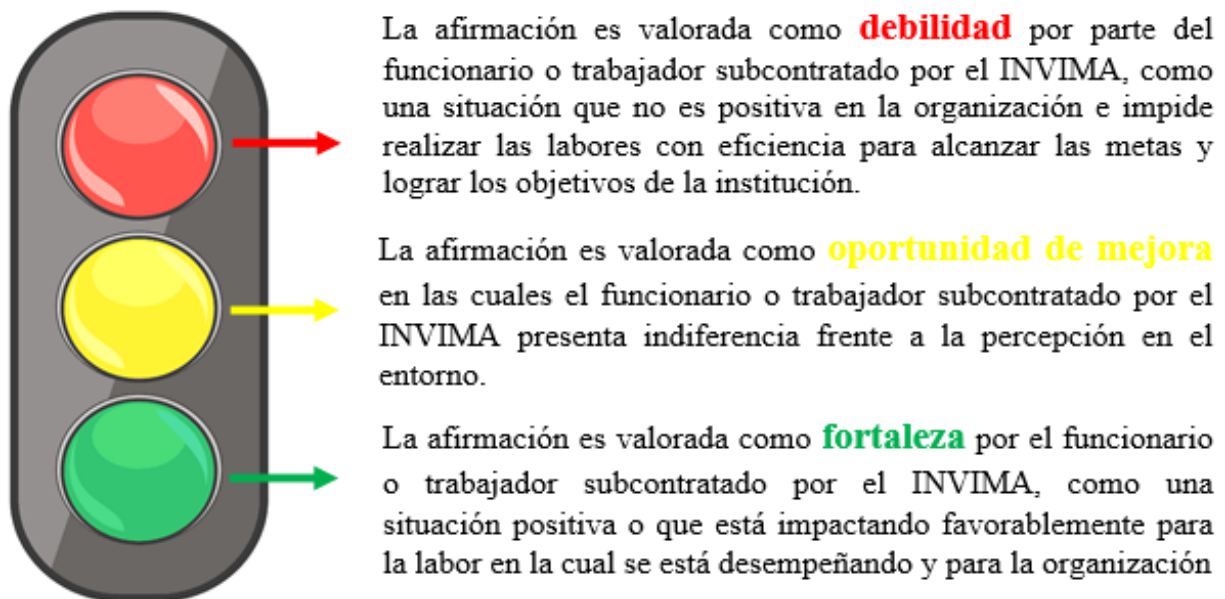
Para la medición del clima organizacional de las oficinas del INVIMA en Bucaramanga, se realizó la revisión de la Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial (Intralaboral y Extralaboral), diseñada por el Ministerio de la Protección Social, Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgo Profesionales y se adaptó una serie de preguntas para el Cuestionario De Factores Riesgos Psicosocial Intralaboral Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 - Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA con una escala tipo Likert, que es un instrumento psicométrico, donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, es una herramienta de medición a comparación de las preguntas dicotómicas con respuesta Sí / No; permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se les propuso.

Por ende, el cuestionario que se les aplicó a los funcionarios del INVIMA permitió capturar la intensidad de los sentimientos de los encuestados hacia las afirmaciones que se

plantearon mediante su percepción medida en frecuencia de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca o nunca; cada uno de las preguntas y la escala de valoración fue revisada y validada por la Consultora en Recursos Humano, la Dra. Yesenia Bohórquez González, Psicóloga, Especialista en Gerencia de Recursos Humano; quién certificó que la adaptación del cuestionario cumple con los criterios para obtener información que permita realizar un diagnóstico completo del riesgo psicosocial, clima y bienestar laboral al Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 - Bucaramanga del INVIMA (Ver Apéndice 33).

De acuerdo con los resultados del cuestionario, se le realizó el análisis a la caracterización sociodemográfica y condiciones de clima organizacional, como se pudo evidenciar en el punto cuatro de este documento; posterior a este estudio se revisó cada una de las afirmaciones que se evaluaron en cada una de las variables, donde se identificó si esta afirmación correspondía a una fortaleza, debilidad o una oportunidad de mejora para el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del INVIMA; a continuación se presenta la definición que tuvieron en cuenta los investigadores para realizar la clasificación de cada una de las afirmaciones (Ver figura 31).

Figura 33. Definición para la clasificación de las afirmaciones, teniendo en cuenta la semaforización



Se tomará como referencia en el análisis de los rangos de mayor concentración entre la distribución que se considera como fortaleza, debilidad u oportunidad de mejora por cada una de las dimensiones evaluadas de acuerdo con la percepción realizada por parte de los funcionarios de planta y subcontratados del INVIMA en cada uno de los indicadores que se midieron.

5.4.2. Resultados por dimensiones de la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

A continuación, se presentarán los resultados que se obtuvieron en la investigación basados en la agrupación de fortalezas, oportunidad de mejora y debilidades, de acuerdo con la revisión de los indicadores que se evaluaron a cada uno de los funcionarios y trabajadores subcontratados del INVIMA para cada dimensión, clasificándolas según la semaforización que se planteó en la figura 31.

5.4.2.1 Resultados de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral de la percepción individual. Para la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral, se realizó la distribución de los resultados en la figura 34, teniendo en cuenta la definición para la clasificación de las afirmaciones de acuerdo con la semaforización que se mencionó anteriormente; a continuación, se visualizan la agrupación de los indicadores para medir como fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Figura 34. Resultados de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	25	51%	18	37%	6	12%
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	25	51%	18	37%	6	12%
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	43	88%	4	8%	2	4%
6	El espacio donde trabajo es cómodo	32	65%	15	31%	2	4%
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	29	59%	17	35%	3	6%
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	33	67%	10	20%	6	12%
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	24	49%	5	10%	20	41%
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	41	84%	7	14%	1	2%
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	9	18%	22	45%	18	37%
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	11	22%	28	57%	10	20%
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	10	21%	20	42%	18	38%
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	8	16%	18	37%	23	47%

En las condiciones de trabajo en su ambiente laboral, se logró identificar ocho (8) fortalezas que están relacionadas con las condiciones ambientales, climáticas, equipos y/o herramientas para el desempeño de las labores, limpieza y orden del lugar de trabajo, ya que se encuentra dentro del rango del 51% al 84%; tres (3) oportunidades de mejora del 42% al 57% donde mencionan que en el lugar de trabajo hace mucho calor y ruido, se deja claro que los funcionarios del INVIMA del Centro Oriente su lugar de trabajo no es la oficina de la institución, sino en las diferentes empresas privadas y/o públicas las cuales se encuentran asociadas al consumo y uso de los alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. A los servidores públicos y subcontractados manifiestan que se preocupan accidentarse en el lugar de trabajo, debido a que se encuentran expuestos a los diferentes procesos de producción de las organizaciones a las cuales le realizan el seguimiento, vigilancia y/o control con el 47%, considerándose como la única debilidad contemplada en esta dimensión (Ver Apéndice 34).

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 11, se puede observar y concluir que para la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral se tomó con mayor concentración de respuesta por parte de los funcionarios del INVIMA para identificar las fortalezas, oportunidades de mejora y las debilidades; los indicadores once (11), uno (1), siete (7), tres (3) y diez (10) tienen mayor concentración entre las oportunidades de mejora más las debilidades (oscilan entre el 51% al 84%), lo que hace ver es que estos indicadores es una gran debilidad para la institución, ya que sus funcionarios no se encuentran seguros en sus lugares de trabajo.

La concentración de respuesta por parte de los funcionarios del INVIMA sobre los indicadores dos (2) y cuatro (4) entre las oportunidades de mejora más las debilidades tienen una pequeña diferencia del 2% con las fortalezas; lo que hace ver es que los encuestados presentan

diferencias y es una situación que no es positiva en la organización e impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos de la institución.

5.4.2.2 Resultados de la dimensión de servicios de bienestar de la percepción individual. De acuerdo con la semaforización planteada en este capítulo, se presenta la agrupación de los indicadores para determinar cuáles son fortalezas, oportunidades de mejora o debilidades en la dimensión de servicios de bienestar.

Figura 35. Resultados de la dimensión de servicios de bienestar de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	29	59%	10	20%	10	20%
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	23	47%	19	39%	7	14%
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	2	4%	27	55%	20	41%
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	12	24%	20	41%	17	35%
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	2	4%	13	27%	34	69%
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados	9	18%	17	35%	23	47%
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	3	6%	11	22%	35	71%

Teniendo en cuenta las respuestas dadas por los funcionarios del INVIMA en la dimensión de servicios de bienestar (diseñada con siete preguntas), se identificaron tres (3) debilidades que están dentro del rango del 47 al 69%, debido a que el personal manifiesta que la organización no realiza actividades culturales, deportivas y recreativas; no cuenta con servicios

integrales para los empleados y servicios de apoyo psicológico para el Centro Oriente 1 – Bucaramanga; probablemente a causa de que los funcionarios que integra la seccional son solo 49 trabajadores, es decir, que es una oficina pequeña a comparación con otras a nivel nacional. También se presentaron oportunidades de mejora dentro del rango del 41% al 55% donde se destaca que no se desarrollan actividades de esparcimiento y por ende no utilizan los servicios de bienestar.

Solo se presentaron dos fortalezas que están entre el 47% al 59% debido a que los funcionarios del INVIMA están interesados en hacer uso de los servicios de bienestar que ofrece la institución y que son socializados por correo electrónico de cada uno, pero debido a que son de orden nacional se presentan gran dificultad para la participación de cada uno de los trabajadores de los centros que están distribuidos en las Dirección de Operaciones Sanitarias a nivel nacional y por ello es que se presentan las dificultades mencionadas anteriormente, que hacen que no se usen en la seccional y por ende el INVIMA debe incrementar actividades dentro del plan de mejoramiento de cada una de las sedes, para fortalecer esta dimensión. (Ver Apéndice 35).

Se puede concluir que para los funcionarios del INVIMA en los indicadores trece (13), catorce (14) quince (15), dieciséis (16), dieciocho (18) y diecinueve (19) están dentro del rango del 4% al 47% como una situación positiva y que está impactando favorablemente en las labores que se encuentran desempeñando en la institución; por lo anterior indica que más del 53% no se encuentran satisfechos con los servicios de bienestar que plantea el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, lo cual les impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos institucionales.

5.4.2.3 Resultados de la dimensión de adaptabilidad al cambio de la percepción individual. Para la dimensión de servicios de adaptabilidad al cambio, se realizó la agrupación de los indicadores, que permiten identificar las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Figura 36. Resultados de las dimensiones de adaptabilidad al cambio de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	32	65%	15	31%	2	4%
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	25	51%	18	37%	6	12%
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	21	43%	18	37%	10	20%
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	19	40%	17	35%	12	25%
24	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor	27	55%	18	37%	4	8%
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	35	71%	13	27%	1	2%
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	33	67%	12	24%	4	8%
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	32	65%	12	24%	5	10%
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	25	51%	16	33%	8	16%
29	Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño	29	59%	10	20%	10	20%

Los resultado obtenidos en la variable de adaptabilidad al cambio los diez (10) indicadores diseñados arrojaron fortaleza para el Grupo de Trabajo del Centro Territorial Oriente 1, ya que su promedio es del 40% al 71%; probablemente debido a que el INVIMA constantemente está promoviendo y protegiendo la salud de la población, mediante la gestión del

riesgo asociada al consumo y alimento y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria a través de la emisión de normas a nivel nacional, ajustan constantemente sus procesos y/o procedimientos en la vigilancia de los establecimientos alimenticios y/o medicamentos, cuentan con funciones clara para los funcionarios y su tipo de vinculación, este grupo de trabajo realiza reuniones periódicas donde se exponen los cambios y/o dificultades que se presentan, se dan sugerencias y constantemente se está capacitando al personal para el desempeño y desarrollo de cada una de las actividades (Ver Apéndice 36).

Se puede concluir que son objeto de revisión de los indicadores que se registraron como fortalezas, ya que se tomaron la de mayor concentración de las respuestas dadas por los funcionarios del INVIMA, pero se realizó una revisión minuciosa de las personas que respondieron las oportunidades de mejora más las debilidades y se encuentran mayor concentración de las respuestas de los encuestados en los indicadores veintidós (22) y veintitrés (23) que están entre los rangos del 57% al 60 y del veintiuno (21), veinticuatro (24), veintiocho (28) y veintinueve (29) están presentando equilibrio en la concentración de la respuestas entre las fortalezas y los aspectos por mejorar más las debilidades entre el 40% y 49%, por lo que nos muestra que debemos generar acciones de mejora para los indicadores definidos en esta dimensión; ya que los cambios generados en el lugar de trabajo presentan dificultad para la adaptación de los cambios presentados al interior de la institución.

5.4.2.4 Resultados de la dimensión del desarrollo del talento humano de la percepción individual. En la figura 37, encontraran los resultados de la dimensión del desarrollo del talento humano, teniendo en cuenta la clasificación de las afirmaciones de acuerdo con la semaforización planteada.

Figura 37. Resultados de la dimensión del desarrollo del talento humano de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	43	88%	4	8%	2	4%
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	36	73%	10	20%	3	6%
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	37	76%	6	12%	6	12%
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	38	78%	7	14%	4	8%
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	39	80%	7	14%	3	6%
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	32	65%	10	20%	7	14%
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	31	63%	12	24%	6	12%
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	32	65%	14	29%	3	6%
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	34	69%	9	18%	6	12%
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	29	59%	15	31%	5	10%
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	20	41%	13	27%	16	33%
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	30	61%	11	22%	8	16%
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	26	53%	18	37%	5	10%
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	17	35%	20	41%	12	24%
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	16	33%	22	45%	11	22%
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	15	31%	23	47%	11	22%
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	15	31%	21	43%	13	27%

Se diseñaron diecisiete (17) variables para realizar la medición del Desarrollo de Talento Humano para el Grupo de Trabajo del Centro Territorial Oriente 1 del INVIMA; se evidencia que

el 76,47% de las variables son fortalezas para la organización, ya que los funcionarios contestaron cada una de estas preguntas entre el rango del 41% al 88%, se puede decir que el Departamento de Gestión del Talento Humano del INVIMA cuenta con el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleados de Planta de Personal del Instituto, lo que le permite a cada uno tener claro el propósito principal del cargo, la descripción de las funciones esenciales, los conocimientos básicos o esenciales, comportamentales y los requisitos de formación académica y experiencia.

Teniendo claro cada una de las funciones y competencias de sus funcionarios, el INVIMA anualmente define a través del Plan Institucional de Formación y Capacitación por Competencia, los procedimientos de inducción, entrenamiento en puesto de trabajo, capacitaciones y el sistema integrado de gestión de calidad, lo que permite que no se generen trabajos injustificados en los procesos. Razón por la cual, se debe continuar con el perfeccionamiento académico y ampliación de las competencias de los servidores públicos a través del proceso de capacitación y entrenamiento que permita a la institución ser sostenible y reconocida por la idoneidad técnica de su personal, por tal razón se plantea un plan de capacitación y formación por competencias que apalanque el desarrollo misional del Instituto. (Ver Apéndice 37).

De acuerdo a los resultados obtenidos en las oportunidades de mejora y las debilidades se encuentran mayor concentración de las respuestas por parte de los funcionarios del INVIMA entre el 60% al 70% en los indicadores cuarenta y seis (46), cuarenta y tres (43), treinta y siete al treinta y nueve (37 al 39); lo que nos permite a los investigadores concluir que los funcionarios de planta y subcontractados se deben fortalecer las capacitaciones sobre el desarrollo del trabajo en cada uno de los cargos de la institución y tener en cuenta estas acciones dentro del plan de mejoramiento que se va a proponer para su fortalecimiento y mejoramiento continuo de las mismas.

5.4.2.5 Resultados de la dimensión trabajo en equipo de la percepción individual. Se realizó la distribución de los resultados de la dimensión trabajo en equipo de la percepción individual en la tabla 15, de acuerdo con la semaforización que se mencionó anteriormente, para identificar las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Figura 38. Resultados de la dimensión trabajo en equipo de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
47	Hay un líder aceptado por todos	32	67%	12	25%	4	8%
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	35	71%	13	27%	1	2%
49	El líder facilita la comunicación y la participación	35	71%	13	27%	1	2%
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	33	67%	15	31%	1	2%
51	Se escuchan las opiniones de todos.	35	71%	12	24%	2	4%
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias	21	43%	19	39%	9	18%
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	22	45%	19	39%	8	16%
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	28	57%	18	37%	3	6%
58	Existe un ambiente de colaboración	24	49%	19	39%	6	12%
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	16	33%	25	51%	8	16%
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	20	41%	21	43%	8	16%
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	16	33%	25	51%	8	16%

En las condiciones de trabajo en equipo del Grupo de Trabajo del Centro Territorial Oriente 1 del INVIMA se construyeron 12 preguntas para evaluar el estado de esta condición y se evidenció que el 75% de las preguntas respondieron como fortaleza, que equivale a nueve (9) preguntas que se encuentra entre el rango del 43% al 71%. El personal manifiesta que tienen clara la estructura organizacional de la entidad pública y el manual de funciones de cada uno de los trabajadores, lo que les permiten reconocer plenamente el líder en el grupo de trabajo, sus responsabilidades y los canales de comunicación que son clara, fluidas, precisas, lo que les facilita escuchar las opiniones de cada uno de sus compañeros de trabajo, dar sus opiniones y solucionar los diferentes conflictos de forma abierta a través de los comités de alimentos, donde exponen las situaciones presentadas y a través del equipo interdisciplinarios de la entidad busca las mejores alternativas que permiten visualizar el trabajo de manera organizada y en equipo.

Las tres oportunidades de mejora que se presentan en esta condición están enfocadas al 25% de las preguntas que respondieron cada uno de los participantes que oscilan entre el rango del 43% al 51%, que cuando hay situaciones tensas en el INVIMA el personal no acepta las críticas de forma positiva y no hay apoyo por parte de sus compañeros de trabajo; la cual se evidencia que la organización debe trabajar con cada uno de los integrantes de la organización en fortalecer el trabajo en equipo en situaciones difíciles para la institución (Apéndice 38. Resultados de la variable trabajo en equipo).

Se puede concluir que dentro de la dimensión de trabajo en equipo, se encuentran indicadores que por el hecho de ser una fortaleza, tienen mayor concentración en las respuestas entre el 51% al 67% por parte de los funcionarios de planta y subcontractados del INVIMA en las oportunidades de mejora más debilidades, como son los indicadores cincuenta y seis (56), cincuenta y dos (52), cincuenta y cinco (55), cincuenta y tres (53), cincuenta y cuatro (54) y cincuenta y ocho (58), lo cual demuestra que la organización debe realizar mejoramiento

continuo para lograr que el Centro Oriente 1 de Bucaramanga sean más unidos y eficaces en el desarrollo de sus labores y hacer que el trabajo en equipo funcione de forma eficaz.

Como lo menciona el padre del Management moderno Tom Peters, en su estudio de los factores necesarios para que los equipos alcancen un alto rendimiento a través de cinco componentes del trabajo en equipo necesarios para lograr un alto desempeño como lo son la complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

5.4.2.6 Resultados de la dimensión cultura organizacional de la percepción individual. En la figura 39, encontraran los resultados de la dimensión cultura organizacional de acuerdo con la semaforización e identificación de las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Figura 39. Resultados de la dimensión cultura organizacional de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	47	96%	2	4%	0	0%
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	45	92%	4	8%	0	0%
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	44	90%	4	8%	1	2%
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	43	88%	4	8%	2	4%
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	46	94%	3	6%	0	0%
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	45	92%	4	8%	0	0%
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	45	92%	4	8%	0	0%

La condición de cultura organizacional se adaptaron siete preguntas, las cuales fueron evaluada por cada uno de los funcionarios encuestados como una fortaleza, que se encuentran entre el rango del 88% al 96%; ya que se siente orgullosos de trabajar en una prestigiosa institución del estado como es el INVIMA, la cual tienen clara su misión, visión, estrategias, objetivos y reglamento, lo que les permite desarrollar sus funciones de manera organizada y comprometidos con cada una de las labores que desempeñan (Apéndice 39. Resultados de la variable cultura organizacional).

5.4.2.7 Resultados de la dimensión de incentivos de la percepción individual. A continuación, se presentan los resultados de la dimensión de incentivos en la figura 40, donde se clasificaron los indicadores para medir de acuerdo con la semaforización para la identificación de las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Figura 40. Resultados de la dimensión de incentivos de la percepción individual

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	41	84%	8	16%	0	0%
68	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	41	84%	8	16%	0	0%
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	18	37%	17	35%	14	29%
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	21	43%	21	43%	7	14%
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	18	37%	18	37%	13	27%
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	17	35%	20	41%	12	24%
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	18	37%	11	22%	20	41%
70	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	13	27%	11	22%	25	51%
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	10	20%	9	18%	30	61%

Para la condición de incentivos se adaptaron nueve preguntas y los resultados que se tuvieron fueron muy equitativos en los tres rangos de medición que se definieron ya que representa para cada uno el 33,33%; se puede identificar que para esta condición deben establecer acciones de mejoramiento para fortalecer los incentivos que implementa el INVIMA a sus funcionarios especialmente en el del Grupo de Trabajo del Centro Territorial Oriente 1.

El INVIMA tiene definido el plan de incentivos a nivel nacional, pero las actividades que se establecen en esta condición, no se ven reflejada de manera positiva en las respuestas que brindan los funcionarios que se les aplicaron la encuesta; debido a que manifiestan que las evaluaciones de desempeño no reciben retroalimentación de su desempeño a nivel personal, ni recompensa por su excelente labor o un reconocimiento en público, con el objetivo de incentivar al personal a realizar las labores mejor cada día, lo cual se va a ver reflejado en la mejora continua de las labores que realizan a diario.

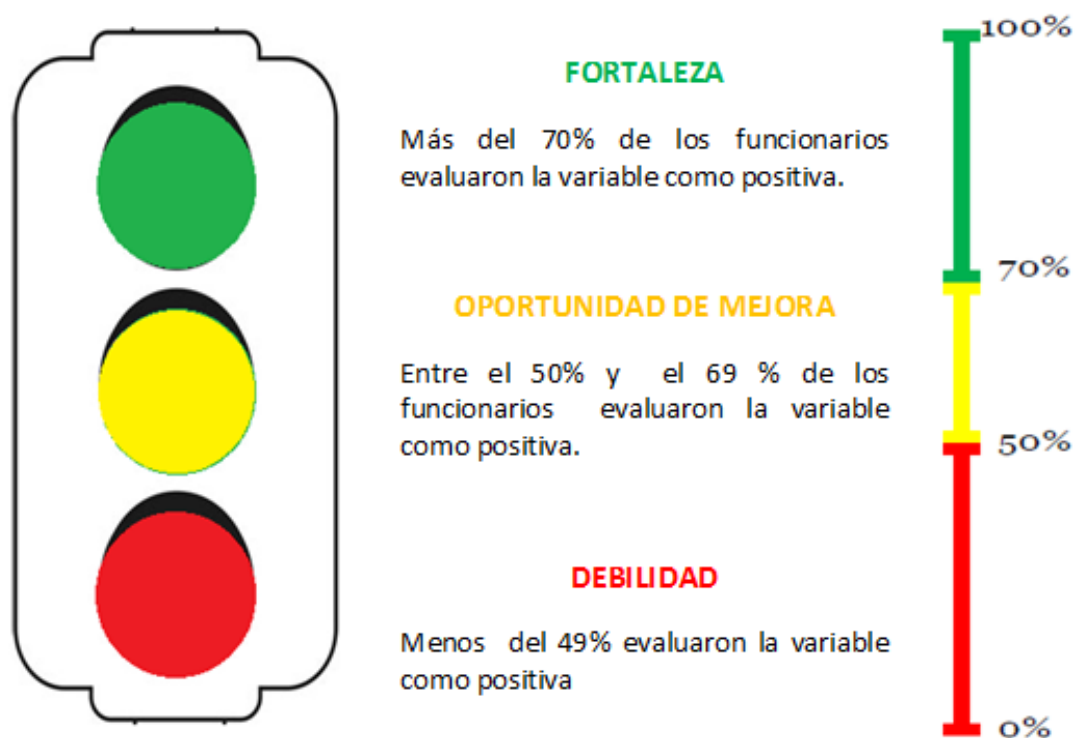
Una de las debilidades más grande que tiene el INVIMA en la condición de incentivos es la promoción de ascenso de los funcionarios de la entidad, debido a que la legislación nacional para todas las Instituciones Públicas del Estado en Colombia, deben ofertar los empleos públicos a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo que le permite presentarse personal externo de la institución y no admiten primero evaluar a los mejores funcionarios y dale la oportunidad de ascender internamente; sí el funcionario del INVIMA desea ascender y cuenta con todos los requisitos para su postulación lo debes realizar ante la convocatoria y participar en el proceso (Apéndice 40. Resultados de la variable de incentivos).

5.4.3. Semaforización de los indicadores para medir por cada una de las dimensiones que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, teniendo en cuenta la clasificación realizada por la Empresa Crece Ltda

El análisis realizado en el ítem 6.3.2 Resultados por dimensiones de la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, le permitió evidenciar a los investigadores que a través de los rangos de mayor concentración entre la distribución que se considera como fortaleza, oportunidad de mejora y debilidad y teniendo en cuenta la definición para la clasificación de las afirmaciones, definida en la figura 31; se revisó nuevamente la concentración de las respuestas dadas por los funcionarios del INVIMA, en cada uno de los indicadores para medir de las dimensiones y precisar que las respuestas dadas como oportunidades de mejora, es por qué presentan indiferencia frente a la percepción en el entorno y pueden convertirse en una iniciativa de mejora para la organización y las afirmaciones valoradas como debilidades, como una situación que no es positiva en la organización e impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos de la institución.

Por lo anterior, se realiza la semaforización global de cada uno de los indicadores para medir y evidenciar detalladamente las falencias que hay al interior del INVIMA por cada una de las dimensiones evaluadas y posterior a ellos realizar la semaforización a cada uno de los indicadores para medir como una fortaleza, oportunidad de mejora o debilidad teniendo en cuenta el semáforo que manejo la institución en la vigencia 2016, como se puede observar en la figura 32.

Figura 41. Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA 2016.



A continuación, se expone los resultados obtenidos a nivel global en cada una de las siete dimensiones que se evaluaron, teniendo en cuenta la mayor de concentración de las respuestas dadas por los cuarenta y nueve (49) funcionarios del INVIMA.

5.4.3.1. Semaforización global de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. Teniendo en cuenta la apreciación realizada por los funcionarios del INVIMA, se logró analizar de manera individual, donde los resultados arrojaron ocho (8) fortalezas, tres (3) oportunidades de mejora y una (1) debilidad; pero en el momento de realizar el análisis a la dimensión de manera global por cada uno de los indicadores para medir teniendo en cuenta la semaforización implementada en el INVIMA por la Empresa Crece Ltda en el año 2016; que el 83,33% de los indicadores de manera grupal necesitan

implementar acciones de mejora para fortalecer esta dimensión, como se observa en la figura 42.

A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 42. Resultados globales de la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	88%
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	84%
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	68%
6	El espacio donde trabajo es cómodo	65%
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	59%
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	51%
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	51%
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	49%
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	23%
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	20%
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	18%
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	16%

Las apreciaciones realizadas por los funcionarios del INVIMA, frente a esta dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral, se debe a que las funciones desarrolladas por sus trabajadores se realizan en las diferentes plantas de alimentos y medicamentos que están adscritas a la institución; por lo anterior se deben implementar acciones de mejora que están relacionadas sobre el espacio de trabajo donde ejercen los trabajadores la vigilancia y el control en cada una de

las plantas, ya que están dentro del rango de oportunidad de mejora que oscila entre el 51% al 68%.

Con respecto a los indicadores que están dentro del rango del 16% al 49% por qué existe una preocupación por parte de los funcionarios en accidentarse en el lugar de trabajo, donde realizan la vigilancia y el control de los alimentos y medicamentos por el riesgo mecánico, biológico y químico que tienen estas organizaciones que están adscritas al INVIMA; por lo anterior se debe implementar acciones de mejoras que vayan orientadas a la prevención y mitigación de los riesgos y en el autocuidado en cada una de sus labores.

5.4.3.2. Semaforización global de la dimensión de servicios de bienestar que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. Teniendo en cuenta los resultados de la dimensión de servicios de bienestar de la percepción individual presentados en el ítem 6.3.2.2., que fueron dos (2) fortalezas, dos (2) oportunidades de mejora y tres (3) debilidades y teniendo en cuenta el análisis global que se le realizaron a los indicadores para medir en esta dimensión, se encontró que el cien por ciento (100%) de sus indicadores se encuentran entre oportunidades de mejora y debilidades, como se observa en la figura 43. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 43. Resultados globales de la dimensión servicios de bienestar

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	60%
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	47%
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	24%
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados	18%
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	7%
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	4%
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	4%

De acuerdo a la mayor concentración de las respuestas generadas por los funcionarios de planta y subcontractados del INVIMA, se evidencia que en la dimensión de servicios de bienestar se deben implementar acciones de mejora en cada uno de los indicadores para medir ya que se encuentran dentro del rango del 4% al 60%, donde a nivel general de las apreciaciones realizadas por los trabajadores es que las actividades implementadas por la organización no van encaminadas a cada uno de los Centros o Sedes que se encuentran a nivel nacional; sino para aquellos centros más grandes donde tienen la mayor concentración de los funcionarios del INVIMA, como es el caso de la sede de Bogotá; lo cual hace que estas actividades no sean aprovechadas por los funcionarios del Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, ya que les toca invertir sus propios recursos financieros, para poder participar en estas actividades.

5.4.3.3. Semaforización global de la dimensión de adaptabilidad al cambio que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. En esta dimensión de adaptabilidad al cambio género resultados de percepción de manera individual con siete (7) fortalezas en sus indicadores; pero en el momento de realizar el análisis a cada uno de los indicadores para medir de manera global, se encontró que la mayor concentración de las respuestas por parte de los funcionarios del INVIMA cuentan con un diez por ciento (10%) como fortalezas y el noventa por ciento (90%) están dentro del rango de las oportunidades de mejora y debilidades entre un sesenta y ocho por ciento (68%) al cuarenta por ciento (40%) como se observa en la figura 44. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 44. Resultados globales de la dimensión adaptabilidad al cambio

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	71%
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	68%
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	66%
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	65%
29	Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño	60%
24	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor	55%
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	51%
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	51%
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	43%
23	Cuando presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	40%

Lo que nos permite evidenciar de manera detallada de acuerdo a la mayor concentración de las respuestas por parte de los funcionarios del INVIMA, es generar acciones de mejoramiento que vaya encaminadas al fortalecimiento de las oportunidades de mejoras y debilidades en cuanto a los cambios en la estructura organizacional, funcional y procedimental que se presentan en la institución, están afectando el desempeño de sus funcionarios ya que se sienten desorientados con los cambios que se generan; por lo anterior se deben implementar acciones para el fortalecimiento de esta dimensión.

5.4.3.4. Semaforización global de la dimensión del desarrollo del talento humano que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. De acuerdo con los resultados arrojados en la dimensión del desarrollo del talento humano de la percepción individual, que obtuvo trece (13) fortalezas y cuatro (4) oportunidades de mejora; se realizó un análisis global por cada uno de los indicadores para medir y se evidencia que el sesenta y cinco por ciento (65%) de las preguntas evaluadas están en el rango de oportunidades de mejora y debilidades entre el sesenta y seis por ciento (66%) al treinta por ciento (30%), lo que nos permite evidenciar que solo el treinta y cinco por ciento (35%) de las afirmaciones son fortalezas y están dentro del rango del ochenta y ocho por ciento (88%) al setenta por ciento (70%), como se observa en la figura 45. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 45. Resultados globales de la dimensión del desarrollo de talento humano

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	88%
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	80%
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	78%
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	76%
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	74%
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	70%
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	66%
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	65%
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	64%
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	62%
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	59%
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	53%
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	40%
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	35%
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	33%
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	31%
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	30%

Lo que nos permite evidenciar que la mayor de concentración de las respuestas por parte de los funcionarios del INVIMA se debe establecer acciones de mejora para fortalecer y mejorar la dimensión del desarrollo del talento humano, que vayan encaminadas a la inducción y reinducción a los funcionarios acerca de las funciones de sus labores y capacitaciones relacionadas con los temas de actualización de normas y procedimientos a nivel nacional e institucional.

5.4.3.5. Semaforización global de la dimensión trabajo en equipo que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. De acuerdo a los resultados arrojados en la dimensión en trabajo en equipo de la percepción individual donde se evidenciaron nueve (9) fortalezas y tres (3) oportunidades de mejora, nos permitió indicar por cada uno de los indicadores para medir y poder determinar la mayor concentración de los resultados por parte de los funcionarios del INVIMA y se encontró con más detalle que el setenta y cinco (75%) de los indicadores se encuentran dentro del rango de las oportunidades de mejora y debilidades y el veinticinco por ciento (25%) son fortalezas como se observa en la figura 46. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 46. Resultados globales de la dimensión trabajo en equipo

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
51	Se escuchan las opiniones de todos.	72%
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	71%
49	El líder facilita la comunicación y la participación	71%
47	Hay un líder aceptado por todos	67%
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	67%
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	57%
58	Existe un ambiente de colaboración	49%
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	45%
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias	43%
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	41%
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	33%
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	33%

Teniendo en cuenta los resultados globales de esta dimensión, se puede concluir que, para mejorar las oportunidades de mejora y las debilidades, el INVIMA debe implementar acciones que vaya encaminadas al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales.

Estas técnicas o metodologías le van a permitir al INVIMA construir grupos humanos más cohesionados y motivados para cumplir sus tareas; bajo los principios de complementariedad y solidaridad, lo que le va a permitir a los trabajadores que se sientan más seguros para afrontar cualquier situación o proyecto de la organización.

5.4.3.6. Semaforización global de la dimensión cultura organizacional que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la dimensión cultura organización de la percepción individual de los funcionarios del INVIMA, donde se evidencio que cuenta con un total de siete (7) fortalezas; lo cual permitió realizar el análisis y la semaforización global de esta dimensión teniendo en cuenta la mayor concentración de las respuestas por parte de los funcionarios y se encontró que el cien por ciento (100%) son fortalezas como se observa en la figura 47. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 47. Resultados globales de la dimensión cultura organizacional

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	96%
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	94%
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	92%
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	92%
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	92%
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	90%
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	88%

Por lo anterior se concluye que la dimensión de cultura organizacional es una de las dimensiones que está bien valorada por los funcionarios del INVIMA de planta y subcontratados; ya que en los dos análisis individuales y grupales se identifica que todos los indicadores para medir son fortaleza; por ende, se recomienda a la organización implementar acciones o actividades que estén encaminadas a mantener el sentido de pertenencia, el compromiso y la comunicación.

5.4.3.7. Semaforización global de la dimensión incentivos que se evaluaron en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. En la dimensión de incentivos a nivel de la percepción individual se evidencio en sus resultados con tres (3) fortalezas, tres (3) oportunidades de mejora y tres (3) debilidades; basados en el análisis y la semaforización global que se realiza a esta dimensión se evidencia que el setenta y ocho por ciento (78%) de los indicadores para medir se encuentra en el rango de

debilidades entre el cuarenta y tres por ciento (43%) al veintiuno por ciento (21%), como se observa en la figura 48. A continuación se presentan los resultados de manera global por cada uno de los indicadores.

Figura 48. Resultados globales de la dimensión incentivos

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SEMAFORIZACIÓN GLOBAL
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	84%
68	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	84%
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	43%
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	37%
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	36%
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	36%
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	35%
70	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	27%
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	21%

De acuerdo a los resultados presentados globalmente en los indicadores para medir, se recomienda que el INVIMA debe implementar acciones de mejoramiento a la dimensión de incentivos que vaya encaminada al bienestar de sus funcionarios de planta y subcontractados, con el objetivo de generar al interior de la organización un ambiente y elementos para el desarrollo integral de sus funcionarios, generando servicios y programas que potencien el desarrollo de las capacidades deportivas, artísticas, culturales, espirituales, sociales y las necesidades de recreación, salud y ocio para los funcionarios de la institución.

5.4.4. Resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual y grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

En este ítem encontrarán el resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual y grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga; con el objetivo de identificar a nivel general y detallada los indicadores para medir que se deben intervenir, lo que permitirá establecer estrategias muy puntuales dentro del plan de mejoramiento que se podrán observar en el capítulo siete (7) de esta investigación.

5.4.4.1. Resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. En la siguiente figura 49 encontrarán el resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron en la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, se tuvo en cuenta la clasificación que se realizó como fortaleza, oportunidad de mejora y debilidad y se identificó el número de preguntas que respondieron cada uno de los participantes de acuerdo a la clasificación, se reconoció el número promedio de personas y se obtuvo el promedio por cada una de la clasificación, para posteriormente conocer la mayor puntuación en la columna del porcentaje de preguntas; al contar con los porcentajes de preguntas se realizó la clasificación de las variables teniendo en cuenta la semaforización que realizó la empresa Crece Ltda, para poder determinar realmente la clasificación de cada una; a continuación se expone los resultados obtenidos en cada una de las siete dimensiones que se evaluaron.

Figura 49. Resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

DIMENSIONES	FORTALEZAS			OPORTUNIDAD DE MEJORA			DEBILIDADES			Total, de preguntas	Porcentaje de preguntas
	Número de preguntas	Número promedio de personas	Promedio	Número de preguntas	Número promedio de personas	Promedio	Número de preguntas	Número promedio de personas	Promedio		
Cultura organizacional	7	45	92%	0	3	6%	0	1	2%	7	100%
Adaptabilidad al cambio	10	29	59%	0	15	31%	0	6	12%	10	100%
Desarrollo del talento humano	13	29	59%	4	13	27%	0	7	14%	17	76%
Trabajo en equipo de su empresa	9	26	53%	3	18	37%	0	5	10%	12	75%
Condiciones de trabajo en su ambiente laboral	8	24	49%	3	15	31%	1	10	20%	12	67%
Servicio de bienestar	2	11	22%	2	17	35%	3	21	43%	7	43%
Incentivos	3	22	45%	3	14	29%	3	13	27%	9	33%



Aspectos por intervenir

Oportunidad de mejora



Fortalezas

Debilidades

En la dimensión de cultura organizacional, se pudo evidenciar en el momento de la recolección de la información de los 49 funcionarios encuestados que 45 de ellos calificaron dicha dimensión con un promedio del 92%, seguido de 3 personas que identificaron algunos aspectos por mejorar con un 6% y una persona se evidenció con debilidad en esta condición con el 2%; lo que representa que los funcionarios del INVIMAS se sienten orgullosos de trabajar en la organización, conocen la misión y visión de la institución y se sienten identificados con ella, se

encuentran bien informados acerca de las estrategias y objetivos de la organización y de la unidad o equipo de trabajo en la cual pertenecen, lo que le permite sentirse comprometidos con la organización para realizar cada una de sus labores de la mejor manera para el cumplimiento de sus objetivos personales e institucionales.

Adaptabilidad al cambio fue evaluada como fortaleza por los funcionarios y trabajadores subcontratados del INVIMA con 29 personas de las 49 que son la muestra total, que equivale a un promedio del 59%; seguido con 15 funcionarios evaluaron algunos ítems de esta dimensión como oportunidad de mejora, lo que equivale al 31% y 6 personas consideraron con el 12% como una debilidad.

Para el desarrollo del talento humano se evidencio que de los 49 funcionarios y trabajadores subcontratados que se evaluaron solo 29 identificaron la variable con un 59% como fortaleza, 13 personas como oportunidad de mejora con un promedio del 27% y 7 como debilidad que equivale el 14%.

El trabajo en equipo para la empresa pública del INVIMA es catalogado como una fortaleza para los 26 funcionarios y trabajadores subcontratados que respondieron cada uno de los ítems que se evaluaron con un promedio de 53%, seguido de 18 personas que evaluaron esta dimensión como una oportunidad de mejora con el 37% y 5 de los funcionarios identificaron con el 10% como una debilidad.

Los resultados que arrojo la dimensión de condición de trabajo en su ambiente laboral se encontraron que 24 funcionarios consideraron que esta variable es una fortaleza con un promedio del 49%; que 15 personas de las 49 en total contestaron como una oportunidad de mejora con un 31% y 10 personas calificaron aspectos para esta variable como una debilidad con un 20% del total de la población.

En la dimensión de servicios de bienestar corresponden que de los 49 funcionarios que se encuestaron, 21 personas consideraron como una debilidad las actividades que realiza la institución con un promedio del 43%, seguido de 17 funcionarios considerado con un 35% como oportunidad de mejora por lo anterior el INVIMA debe revisar las actividades que se están realizando en esta dimensión debido que solo 11 personas con un promedio del 22% lo calificaron como fortalezas.

Y para la dimensión de incentivos fue catalogada con 14 personas de los 49 funcionarios y trabajadores subcontratados consideran como una oportunidad de mejora con 29%, seguido de 13 personas que identificaron con debilidad con 27%, por lo cual el INVIMA debe implementar acciones de mejora para esta variable ya que solo 22 personas con un promedio del 45% lo calificaron como fortaleza para esta variable.

5.4.4.2. Promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de manera grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga. En la siguiente figura encontraran el resumen de las frecuencias de las variables que se evaluaron de manera grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, donde se tuvo en cuenta la mayor concentración de las respuestas dadas por los cuarenta y nueve (49) funcionarios de planta y subcontratados, teniendo en cuenta la clasificación que se realizó como fortaleza, oportunidad de mejora y debilidad, para cada uno de los indicadores para medir, identificados en el número de indicadores para medir y el promedio por cada uno de los indicadores teniendo en cuenta las respuestas dadas por los participantes.

Al contar con los porcentajes arrojados por cada uno de los indicadores para medir, se realizó la clasificación de las dimensiones teniendo en cuenta la semaforización que realizó la

empresa Crece Ltda., para poder determinar la clasificación de cada una; a continuación, se exponen los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones evaluadas.

Figura 50. Promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de manera grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

Dimensiones	Fortalezas			Oportunidades de mejora			Debilidades			Semaforización global por dimensión	
	No. Indicadores para medir	Promedio de funcionarios	Promedio por indicadores	No. Indicadores para medir	Promedio de funcionarios	Promedio por indicadores	No. Indicadores para medir	Promedio de funcionarios	Promedio por indicadores	Total, de indicadores para medir	Promedio total por dimensión
Cultura organizacional	7	45	92%							7	92%
Incentivos	2	41	84%				7	32	34%	9	59%
Trabajo en equipo	3	35	71%	3	31	64%	6	29	41%	12	59%
Desarrollo del talento humano	6	38	78%	6	30	62%	5	32	34%	17	58%
Condiciones de trabajo en su ambiente laboral	2	42	86%	5	29	59%	5	36	25%	12	57%
Adaptabilidad al cambio	1	35	71%	7	29	59%	2	29	42%	10	57%
Servicios de bienestar				1	29	60%	6	41	17%	7	39%

La dimensión cultura organizacional se encuentra con cuarenta y cinco (45) funcionarios de los cuarenta y nueve (49) que evaluaron como una fortaleza con un promedio por indicador

del noventa y dos por ciento (92%); lo que nos permite evidenciar que esta dimensión a nivel grupal es evaluada uniformemente por los funcionarios como una fortaleza; ya que se siente orgullosos de pertenecer a esta institución pública del estado.

Aunque los incentivos fueron calificados de manera individual como una debilidad con un treinta tres por ciento (33%), al revisar detalladamente y de manera grupal los resultados arrojados en esta dimensión, se puede observar con una calificación grupal del cincuenta y nueve por ciento (59%), lo cual nos permite identificar que los siete (7) indicadores para medir de los diez (10) que se diseñaron para esta dimensión, se encuentran valorados como una debilidad con el treinta y cuatro (34%), y solo dos (2) indicadores fueron valoradas como fortaleza con un ochenta y cuatro (84%).

El trabajo en equipo en el INVIMA fue valorado a nivel grupal con el cincuenta y nueve por ciento (59%) como una oportunidad de mejora, teniendo en cuenta que la mayor concentración de las respuestas por parte de los funcionarios estuvo en la escala de valoración de oportunidades de mejora y debilidades con un total de nueve (9) indicadores de los doce (12) que se diseñaron con un promedio de valoración del cuarenta y ocho por ciento (48%) y solo tres (3) indicadores fueron valorados como fortalezas que equivale al setenta y uno por ciento (71%).

El desarrollo del talento humano se diseñó diecisiete (17) indicadores para medir que tuvieron una calificación grupal del cincuenta y ocho por ciento (58%), donde se evidencia que once (11) de los indicadores se encuentran la mayor concentración de los funcionarios como oportunidades de mejora y debilidades y solo seis (6) están dentro del rango de las fortalezas.

Los resultados arrojados en dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral obtuvieron un promedio global del cincuenta y siete por ciento (57%) con una escala de interpretación como oportunidad de mejora; la cual fueron diseñadas doce (12) indicadores para

medir y se evidencia que diez (10) están dentro del rango de las oportunidades de mejora y las debilidades y solo dos (2) como fortalezas.

La dimensión de adaptabilidad al cambio fue valorada de acuerdo con la percepción individual por parte de los funcionarios como una fortaleza, donde los diez (10) indicadores para medir tuvieron la mayor participación de los funcionarios del INVIMA, pero en el momento de revisar detalladamente las oportunidades de mejora y debilidades se evidencia que nueve (9) indicadores para medir cuentan con la mayor concentración de las respuestas y que están dentro de este sector; donde nos marca que se presenta indiferencia frente a la percepción en el entorno o una situación que no es positiva en la organización e impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos de la institución.

Por último, contamos con la dimensión de servicios de bienestar que en el análisis de la percepción individual y grupal que se realizó se sigue identificando que esta dimensión está dentro de la escala de valoración como debilidad; los siete (7) indicadores para medir que se diseñaron están centrados en la interpretación de oportunidades de mejoras con una (1) sola valoración y seis (6) como debilidades para un promedio global de la dimensión del treinta y nueve por ciento (39%)

Por lo anterior, se realiza un cuadro comparativo de los resultados generados en el resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual junto con el promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de manera grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga, que podrán observar los resultados en la siguiente figura 51.

Figura 51. Cuadro comparativo de los resultados generados en el resumen de las frecuencias de las dimensiones que se evaluaron de la percepción individual junto con el promedio global de las dimensiones a través de los indicadores para medir que se evaluaron de mera grupal en el Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga.

Dimensiones	Porcentaje de preguntas	Promedio total por dimensión
Cultura organizacional	100%	92%
Adaptabilidad al cambio	100%	57%
Desarrollo del talento humano	76%	58%
Trabajo en equipo de su empresa	75%	59%
Condiciones de trabajo en su ambiente laboral	67%	57%
Servicio de bienestar	43%	39%
Incentivos	33%	39%

Se puede concluir que teniendo en cuenta la percepción individual por parte de los funcionarios del INVIMA, que arrojó cuatro (4) fortalezas, una (1) oportunidad de mejora y dos (2) debilidades, se puede determinar de manera detallada y en conjunto con la percepción total de sus trabajadores por cada uno de los indicadores para medir, que aunque las dimensiones de adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano y trabajo en equipo de sus empresas se evidenciaron que la mayor concentración de sus respuestas por parte de los funcionarios estaban en la semaforización de oportunidades de mejoras y debilidades lo cual permitirá establecer estrategias de mejora en cuanto a estos indicadores para contar en una próxima evaluación la mayor concentración de funcionarios satisfechos.

En cuanto a la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral, se evidencia que en los dos análisis realizados por los autores están evaluados como oportunidades de mejora lo cual indica que están presentando indiferencia frente a la percepción en el entorno y que antes

de que siga disminuyendo la calificación es importante establecer acciones de mejoras para poder fortalecer esa dimensión.

La dimensión de servicios de bienestar obtuvo en los dos análisis realizados que está valorada como debilidad, lo cual nos determina esta afirmación que por parte de los funcionarios o trabajadores subcontratados del INVIMA, como una situación que no es positiva en la organización e impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos de la institución; lo que nos permite priorizar actividades que vayan encaminadas a la mejora es esta dimensión y a la satisfacción por parte de los trabajadores.

Los indicadores para medir que evaluaron la dimensión de incentivos, se puede evidenciar en los análisis realizados, que en el resultado de la percepción individual y grupal presenta una valoración de debilidad donde sus indicadores para evaluar de los diez (10), siete son debilidades y solo dos (2) son oportunidades de mejora; por lo anterior se debe priorizar acciones de mejora que vayan encaminadas a la satisfacción de los funcionarios.

6. Indicadores para mejorar la gestión del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

INVIMA – Bucaramanga

En este capítulo se analizarán las estrategias, indicadores o planes de intervención que el INVIMA implementó durante la vigencia 2016 al 2020 sobre el clima organizacional y los resultados generados de acuerdo con las mediciones realizadas a nivel nacional y por cada uno de los centros.

Por lo anterior y de acuerdo con los resultados generados por el cuestionario aplicado para la medición del clima laboral, se presentará una propuesta del plan de mejoramiento de factores

de riesgo psicosociales intralaboral del Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga.

6.1. Identificación de las estrategias implementadas por el INVIMA en la vigencia 2016 al 2020, para el fortalecimiento del clima organizacional de esta entidad a nivel nacional

El INVIMA es la Agencia Regulatoria Nacional, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria (Instituto Nacional de Medicamento y Alimentos - INVIMA, 2021).

Su estructura orgánica institucional está conformada por áreas que lideran procesos como son: Estratégicos, Misionales, Apoyo y Evaluación y Control; el Departamento de Gestión del Talento Humano hace parte de la Secretaría General, como proceso de Apoyo; su objetivo general es contar con recursos humano competente para el logro de los objetivos del Instituto de acuerdo con las normas vigentes para la administración del talento humano; para el logro de los objetivos institucionales, se crearon diferentes áreas de trabajo en el Grupo de Talento Humano a través de la Resolución No. 2015005147 del 16 de febrero de 2015, las cuales cuentan con asignación de funciones y responsabilidades con el objetivo de fortalecer y optimizar la gestión del recurso humano; a continuación, se presenta la estructura orgánica de este departamento.

Figura 52. Estructura orgánica del Departamento de Gestión del Talento Humano del INVIMA

Por lo anterior el INVIMA a través del Departamento de Gestión del Talento Humano y el área de Bienestar, ha venido realizando la medición del clima organizacional cada dos años con empresas especializadas en el tema, como son la empresa PWC, Crece Ltda. y Compensar Caja de Compensación Familiar y EPS en la vigencia 2014, 2016, 2018 y 2020; algunas de ella ha venido realizando recomendaciones generales, conclusiones y/o sugerencias, por cada una de las variables de acuerdo a la metodología y semaforización implementada por estas organizaciones; pero ninguna de ella ha realizado sugerencias específicas a cada uno de los centros, ya que las culturas y dimensiones sociodemográficas son diferentes a nivel nacional; de acuerdo a los informes presentados por cada una de estas organizaciones.

El Departamento de Gestión del Talento Humano en la vigencia 2015 realizó el Plan Estratégico vigencia 2015 – 2018, fue formulado a través de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico del INVIMA 2014 – 2018, planes, programas, proyectos implementados en la vigencia, con el fin de hacer seguimiento y control; con el objetivo de cumplir el direccionamiento estratégico de la entidad y del grupo de talento humano.

Este plan surgió del diagnóstico de la situación actual del talento humano, en la cual fue clasificado de acuerdo con los subsistemas que tiene definido el INVIMA como son: planificación, organización del trabajo, vinculaciones, bienestar social e incentivos, capacitación, evaluación del desempeño, SST, nómina y archivo, identificando en cada una de ellas ¿cuál es el objetivo?, ¿Qué necesito?, ¿Cómo lo hago? y ¿Qué tengo?, (Apéndice 42. Diagnóstico del plan estratégico del INVIMA vigencia 2015 – 2018).

Dentro del subsistema de vinculaciones, bienestar social e incentivos, capacitación y evaluación del desempeño de acuerdo a la identificación de las necesidades y no se ven tipificadas las sugerencias dadas por la empresa PWC en la vigencia 2014 sobre el clima organizacional en cada una de las variables y solo relaciona la necesidad de normatividad vigente en materia del talento humano como: programas de bienestar social y plan de inventivos, plan institucional de capacitación, evaluación de desempeño y acuerdos de gestión; pero no identifican de manera puntual las necesidades que tiene el INVIMA y cada uno de los centros a nivel nacional, de acuerdo a los resultados de la medición del clima organizacional que realizaron en la vigencia 2014.

El seguimiento realizado por el INVIMA de los resultados arrojados en la vigencia 2015 del Plan Estratégico del 2015 – 2018 del Departamento de Gestión del Talento Humano, contó con una actividad que recibió el nombre de Intervención a la Medición Clima Laboral y su porcentaje de avance del veinte dos por ciento (22%); en la ejecución de las actividades de

Bienestar Social e Incentivos, cuenta con el cien por ciento (100%) de las actividades ejecutadas, que fueron encaminadas al fortalecimiento a la promoción y prevención de salud, promoción de programas de vivienda, educación formal (convenio ICETEX para una vigencia de cinco años); en la ejecución de las actividades de capacitación cuenta con el sesenta y cinco por ciento (64%) de avances en las actividades planteadas en los proyectos, pero no especifica con exactitud los temas de capacitación para los funcionarios del INVIMA y para la ejecución de las actividades de Salud Ocupacional han venido implementando el Subprogramas del Sistema de Gestión en Medicina Preventiva y del Trabajo, en Seguridad Industrial y en Higiene Industrial y han tenido un porcentaje de avance del sesenta y cinco por ciento (65%).

En la vigencia 2016 implementaron el Programa de mejoramiento de la calidad de vida laboral, en la cual estaba enfocado a brindar bienestar para funcionarios del INVIMA, donde realizaron algunas actividades encaminadas al día de la mujer, socialización convenios con aliados estratégicos, cumpleaños, charla de estilos de vida saludable, entre otras que contó con un cumplimiento aproximado del noventa y seis punto cinco por ciento (96,5%); otros de los programas fue la capacitación de funcionarios de carrera y libre nombramiento donde realizaron eventos relacionados a la redacción documentos técnicos, lectura, ortografía, comprensión de lectura avanzada, Balanced Score Card y construcción de indicadores entre otros, conto con un promedio de cumplimiento del noventa por ciento (90%) y en intervención del clima organizacional realizaron actividades relacionadas al tema, donde conto con un promedio de avance del ochenta y dos por ciento (82%), pero no se evidencia el tipo de actividades que implementaron para la intervención y el mejoramiento del clima organizacional para la institución, adicionalmente realizaron la medición del mismo y se realizó la medición del clima organizacional INVIMA 2016 con una participación del 92% de la población objetivo, se muestra un mejoramiento importante en los resultados de la medición de la vigencia 2016, en

comparación con los obtenidos en el año 2014, evidenciando el impacto positivo del plan de intervención efectuado entre 2015 y 2016, un cumplimiento del 100% de las actividades planeadas por Bienestar Social e incentivos.

En la vigencia 2017 se implementó el Programa de mejoramiento de la calidad de vida laboral, en la cual está integrado por cuatro actividades grandes como son el diseño y ejecución del Programa de Bienestar Social Institucional, donde desarrollaron actividades que no requiere presupuesto como fueron el juego de integración de la función pública que finalizarán en marzo 2018, la participación de servidores en el programa "Al INVIMA en Bici", y se realizan los reconocimientos por cumpleaños, por profesión, y méritos académicos, así como las actividades asociadas a las celebraciones navideñas del 16 al 22 de diciembre y se realizó el concurso "Invima Encantado", entre otros, el cual conto con el noventa y nueve por ciento (99%).

Para la actividad de Gestionar conocimiento por dependencia de acuerdo con las necesidades detectadas, tuvo un cumplimiento del setenta y ocho por ciento (78%), en la cual se desarrollaron actividades de autocapacitación definidas por las dependencias del Instituto y se implementó la Formulación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo (P.A.E.) que está orientado para el desarrollo de competencias.

En la vigencia 2018, no se encontró en la página web el seguimiento al Plan Estratégico del 2015 – 2018 del Departamento de Gestión del Talento Humano y se dentro de esta investigación se evidencia que el INVIMA realizó nuevamente un Plan Estratégico 2019 – 2022, la cual abarca cuatro grandes subcomponentes como son la planeación, ingreso, desarrollo y el retiro y cada uno de ellos cuenta con categorías y actividades de gestión que van encaminadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Para el mejoramiento del clima organizacional, el INVIMA a través de la matriz de gestión del talento humano, creó un componente de desarrollo el cual está dividido por categorías

y una de ellas recibe el nombre del clima organizacional y cambio cultural en donde definió actividades de gestión para realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir: el conocimiento de la orientación organizacional, el estilo de dirección, la comunicación e integración, trabajo en equipo, la capacitación profesional y el ambiente físico.

Este nuevo plan estratégico que cuenta el INVIMA, no se evidencia con exactitud las actividades puntuales para cada una de las actividades de gestión y tampoco es muy claro el seguimiento que le realizan al mismo. Por lo anterior los investigadores de este proyecto a continuación presentan una propuesta de plan de mejoramiento que va a ir encaminado a la mejora del clima organizacional a nivel nacional teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por las firmas consultoras que realizaron la medición del mismo y teniendo en cuenta a los resultados arrojados en el Cuestionario De Factores Riesgos Psicosocial Intralaboral Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 - Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA en cada una de sus dimensiones.

6.2. Propuesta del plan de mejoramiento para la gestión del clima organizacional en el Grupo de Trabajo Territorial Centro Oriente 1 del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga

Para la vigencia 2018 – 2022 en el marco de la política pública para la consolidación del documento Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia” que cuenta como ejes estratégicos la legalidad y el emprendimiento para lograr la equidad; el INVIMA tomó como base para el desarrollo de sus iniciativas estratégicas garantizando así que se dé respuesta y se contribuya desde las competencias propias al desarrollo del país. Por lo anterior, el sector salud definió la siguiente alineación estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo.

Figura 53. Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 Sector Salud

Tomado Función Pública, 2017.

Posterior a ello, el INVIMA de acuerdo con el direccionamiento estratégico identificado en el autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano, evaluaron cada una de las dimensiones enmarcadas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que opera a través de un conjunto de siete (7) dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional como son: Talento Humano, Dirección Estratégica y Planeación, Gestión con Valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y Control Interno, que se encuentran de manera articulada e intercomunicada.

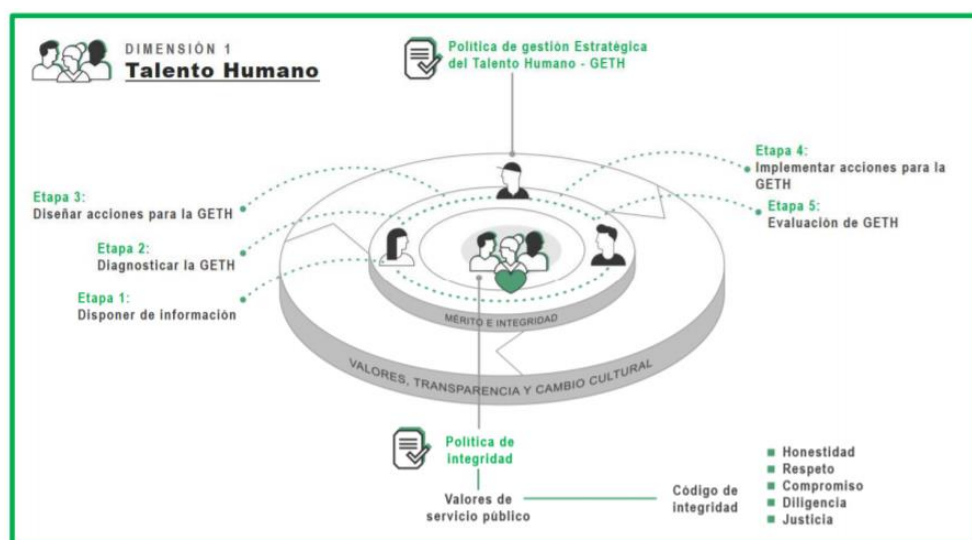
Este modelo se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

Para el MIPG, concibe la dimensión del Talento Humano como el activo más importante con el que se cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el

logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos (Función Pública, 2021).

El alcance de esa dimensión es ofrecer herramientas a la entidad pública para gestionar adecuadamente el talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas, las normas que la rigen, las garantías del derecho fundamental al diálogo social y a la concentración como principales mecanismos para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Para el desarrollo de esta dimensión el MIPG definió los lineamientos a través de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional, que se identifican en la siguiente figura 35.

Figura 54. Dimensión: Talento Humano



Tomado Función Pública, 2017.

Por otra parte, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas; estas rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano y constituye agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Las rutas son las siguientes:

- Ruta de la felicidad: La felicidad nos hace productivos.
- Ruta del crecimiento: Liderando talento.
- Ruta del servicio: Al servicio de los ciudadanos.
- Ruta de la calidad: La cultura de hacer las cosas bien.
- Ruta del análisis de datos: Conociendo el talento.

Por lo anterior, los autores de la investigación proponen realizar la integración entre el ciclo de vida y las rutas de creación de valor que propone el modelo de la función pública, para la creación del plan de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados arrojados en la vigencia 2018 en el Cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral grupo de trabajo territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

Tabla 9. Integración entre el ciclo de vida y las rutas de creación de valor

CICLO DE VIDA	RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	MAPA DE RUTAS	
		TEMATICAS RELACIONADAS	VARIABLES
Ingreso	Ruta de análisis de datos	Planta de personal Caracterización del talento humano Plan de vacantes	* Entendimiento personal a través del uso de los datos

CICLO DE VIDA	RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	MAPA DE RUTAS	
		TEMATICAS RELACIONADAS	VARIABLES
Desarrollo	Ruta de la felicidad	Ley de cuotas	
		Identificación de necesidades	
		SIGEP	
		Seguridad y salud en el trabajo	
		Clima organizacional	
		Bienestar	
		Promoción y Prevención de la salud	* Entorno físico
		Programa “Entorno laboral saludable”	* Equilibrio de vida
		Teletrabajo	* Salario emocional
		Ambiente físico	
		Incentivos	* Innovación con pasión
		Programa “Servimos”	
	Ruta de crecimiento	Horarios flexibles	
		Inducción y reintucción	
		Mejoramiento individual	
		Capacitación	
		Gerencia pública	
		Desarrollo de competencias gerenciales	* Cultura de liderazgo
		Trabajo en equipo	* Bienestar del talento
		Integridad	
		Clima laboral	* Liderazgo en valores
		Inducción y reintucción	
		Valore	* Servidores que saben lo que hacen
	Ruta del servicio	Cultura organizacional	
		Estilo de dirección	
		Comunicación e integración	
		Capacitación	
		Bienestar	
		Incentivos	* Cultura basada en el servicio
		Inducción y reintucción	
		Cultura organizacional	* Cultura que genera logro y bienestar
		Evaluación de desempeño	
		Cambio cultural	
Desarrollo	Ruta de la calidad	Integridad	
		Evaluación de desempeño	
		Acuerdos de gestión	* Hacer Siempre las cosas bien
		Cultura organizacional	
		Integridad	* Cultura de la calidad y la integridad
Desarrollo	Ruta de la calidad	Evaluación de competencias	
		Valores	

CICLO DE VIDA	RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	MAPA DE RUTAS	
		TEMATICAS RELACIONADAS	VARIABLES
Retiro	Ruta de la calidad	Gestión de conflictos Análisis de razones de retiro Evaluación de competencias	* Entendimiento personal a través del uso de los datos
	Ruta de análisis de datos	Caracterización del talento humano	

En el apéndice No. 42 se presenta la propuesta del plan de mejoramiento del clima organizacional al Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, en la cual va a estar enmarcado a través de los siguientes ítems:

Ciclo de vida: Esta relacionado con las competencias del personal que integra el INVIMA, en la cual tiene un carácter estratégico con el despliegue de actividades clave para identificar las habilidades y el conocimiento de sus funcionarios en el momento del ingreso, desarrollo y retiro de su personal.

Rutas de creación de valor: Permite priorizar las acciones que van encaminadas a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, la cual fue expuesta en la Tabla 108. Integración entre el ciclo de vida y las rutas de creación de valor

Dimensiones: Teniendo en cuenta las definiciones dadas a través de la Batería de Instrumento para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial se tomaron como referencia para el análisis del proyecto de investigación; se cuenta con ocho dimensiones que son: adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, servicios de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos.

Lineamientos: Es la orientación de carácter general, que corresponde a una directriz nacional que debe ser implementada en los diferentes Centros Orientes, la cual fue articulado con las dimensiones y las rutas de creación de valor.

Estrategias: Están definidas teniendo en cuenta las políticas y/o objetivos establecidos por el INVIMA para alcanzar los objetivos trasados en su plan de desarrollo.

Indicadores: Es la unidad de medida que va a permitir evaluar el rendimiento o desempeño global de los procesos internos del INVIMA, para el cumplimiento del plan de mejoramiento del clima organizacional.

Meta: Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos que el Centro Oriente 1 – Bucaramanga desea alcanzar para el cumplimiento del plan de mejoramiento y el fortalecimiento del clima organizacional.

Documentos soporte: Allí se especifica los documentos donde soportas las evidencias sobre el cumplimiento del plan de mejoramiento.

Responsables: Es la asignación de las áreas para el cumplimiento del plan de mejoramiento establecido para el fortalecimiento del clima organizacional.

Seguimiento: El tiempo definido por el Centro Oriente 1 – Bucaramanga, para realizar el rastreo y/o verificación del cumplimiento del plan de mejoramiento.

7. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada al Centro Oriente 1 de Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, se puede concluir que la medición del clima organizacional que ha venido implementando en la organización desde la vigencia 2016 al 2020, ha permitido identificar las variables que son fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades para la institución a nivel nacional; pero no se visualiza una implementación de un plan de mejoramiento a nivel nacional y por cada uno de los grupos de trabajo territorial para conocer las oportunidades y potencializar la mejora continua en cada una de las variables

que arrojaron un porcentaje menor al 70%, para generar un cambio en los resultados del clima organizacional.

En la vigencia 2016 se pudo identificar en los resultados generados por la medición del clima organización que para el Centro Oriente 1 de Bucaramanga, las variables que fueron identificadas por parte de los funcionarios como oportunidades de mejoras y que están dentro del rango del 50% al 69% son: adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, servicios de bienestar, trabajo en equipo, cultura organizacional e incentivos; la cual permitieron a los investigadores conocer las razones por las cuales algunas de las variables se encuentran inferiores al 70% y proponer un plan de mejoramiento para fortalecer dichas variables para la mejora del clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los investigadores realizaron la adaptación al Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral de la Batería de instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social, la cual fue adaptada acorde a las dimensiones que evaluó el Instituto de Vigilancia de Medicamentos INVIMA en la vigencia 2016, donde surgió el nuevo “Cuestionario de factores riesgo psicosocial intralaboral grupo de trabajo territorial Centro Oriente 1 – Bucaramanga del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA”; este formulario nos permitió identificar el perfil sociodemográfico de los funcionarios de planta y subcontratados del Centro Oriente 1 – Bucaramanga, por lo que se puede concluir, que el personal que integra el grupo de trabajo tienen entre 25 a 45 años con el 45%, el 73% son hombres, el 41% son casados, el 75% tienen a cargo entre 1 a 3 personas, el 39% del personal son profesionales y el 35% del personal son especialistas, magister o doctores, el 45% del personal de la institución cuenta con vivienda propia, el 49% dedica su tiempo libre a la recreación y deporte, el promedio de los ingresos de los funcionarios están alrededor de \$2.501.000 a \$3.000.000 con el 55%, el 54% cuenta con una antigüedad en la empresa y el 49%

tienen una antigüedad en el cargo entre cinco (5) a quince (15) años de permanencia en la institución y el 78% cuenta con contratos laborales de carrera administrativa y provisionalidad; lo cual hace evidenciar que el INVIMA es una institución estable en la permanencia y el crecimiento de sus funcionarios.

Dentro del cuestionario se encontraba un espacio para la medición del clima organizacional la cual permitió concluir que teniendo en cuenta la percepción individual por parte de los funcionarios del Invima, arrojó cuatro (4) fortalezas, una (1) oportunidad de mejora y dos (2) debilidades, pero se pudo determinar de manera detallada y en conjunto con la percepción total de sus trabajadores por cada uno de los indicadores para medir, que aunque las dimensiones de adaptabilidad al cambio, desarrollo del talento humano y trabajo en equipo de sus empresas, se evidenciaron que la mayor concentración de sus respuestas por parte de los funcionarios estaban en la semaforización de oportunidades de mejoras y debilidades con un porcentaje promedio entre el 57% al 59%.

En cuanto a la dimensión de condiciones de trabajo en su ambiente laboral, se evidencia que en los dos análisis realizados por los autores están evaluados como oportunidades de mejora lo cual indica que están presentando indiferencia frente a la percepción en el entorno y que antes de que siga disminuyendo la calificación a un 57%.

La dimensión de servicios de bienestar obtuvo en los dos análisis realizados que está valorada como debilidad, lo cual nos determina esta afirmación que por parte de los funcionarios o trabajadores subcontratados del INVIMA, como una situación que no es positiva en la organización e impide realizar las labores con eficiencia para alcanzar las metas y lograr los objetivos de la institución; y para la dimensión de incentivos los resultados obtenidos en la percepción individual y grupal presenta una valoración de debilidad donde sus indicadores para

evaluar de los diez (10), siete son debilidades y solo dos (2) son oportunidades de mejora que fueron valoradas entre el 33% al 39%.

Como resultado de la evaluación del clima organizacional al Centro Oriente 1 – Bucaramanga del INVIMA, se diseñó para su implementación un cuadro de mando como herramienta que contiene 50 indicadores, que permiten evaluar y realizar el seguimiento y control de cada de una de las estrategias – actividades definidas dentro del Plan de mejoramiento contemplado, para el fortalecimiento del clima organizacional de los servidores públicos, con una frecuencia de seguimiento trimestral.

Cabe resaltar que este plan de mejoramiento documentado para su implementación está alineado al modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), incorporando las rutas de creación de cadena de valor, las cuales serán referentes dentro del marco de ejecución de las actividades para las dimensiones abordadas en el presente proyecto y las cuales fueron objeto del plan de acción de acuerdo con el resultado obtenido de la evaluación de clima organizacional de los años 2016, 2018 y 2020.

Referencias

- Agudelo Loaiza, R., Peña López, P., Hoyos Loaiza, C., & Jiménez Montoya, M. (2020). *Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales (Colombia)*. <https://web-a-ebSCOhost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1b7fa85d-76e0-4819-8480-244a61a16c2f%40sdc-v-sessmgr01>
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (Septiembre-Diciembre de 2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(1), 1-7. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Celis Morales, C. (2014). Ensayo importancia del clima organizacional en la productividad laboral. En Facultad Estudios a Distancia (FAEDIS) (Ed.), *Diplomado de alta gerencia* (Vol. Programa administración de empresas, pág. 33). Medellín: Universidad Militar Nueva Granada. http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Comisión Nacional Del Servicio Civil. (2016). *Acuerdo No. CNSC - 20161000000816*. Bogotá: República de Colombia.
- Crece Ltda. (2016). *Informe técnico del estudio de clima organizacional en el Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA 2016*. Bogotá.

- Delgado, J. A. (8 de Agosto de 2019). Proceso de la realización del estudio técnico de lcima organizacional en el INVIMA año 2014 y 2016. (K. P. Valderrama, Entrevistador)
- Departamento administrativo de la función pública. (2001). *Clima organizacional*. Bogotá.
- Dr. Roberto Hernández Sampieri, D. C. (2014). Metodología de la Investigación. En D. C. Dr. Roberto Hernández Sampieri. México : Mac Graw Hill Education - Sexta Edición.
- Espinosa Santeli, M., & Jiménez, A. (2018). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*. (Universidad Andina Simón Bolívar, Ed.)
<https://web-a-ebsohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=31443702-bba8-4b7d-b292-07f54e718bf8%40sessionmgr4006>
- García Méndez, S., Galvis Rojas, Y., & Ortiz Olago, J. (Enero-Junio de 2020). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga. (UDI, Ed.) *Revista de investigaciones*, 15(1), 67-75.
doi:<https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020007>
- Garza Puente, D. (19 de Julio de 2010). *El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaria De Seguridad Publica En Tamaulipas*. (Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ed.)
<https://riuat.uat.edu.mx/handle/123456789/1585>
- Gestoso, C. G., y Bozal, R. G. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw Hill.
- González, H. E., & González, L. (2010). Clima organizacional - VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Argentina.
- Instituto Nacional de Medicamento y Alimentos - INVIMA. (5 de Junio de 2021).
<https://www.invima.gov.co/web/guest/quienes-somos>

INVIMA. (20 de FEBRERO de 2019). *Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA*.

<https://www.invima.gov.co/web/guest/qu%C3%A9-hacemos>

INVIMA, I. N. (14 de 06 de 2019). *Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA*.

<https://www.INVIMA.gov.co/nuestra-entidad/antecedentes-historicos.html>

Jr., D. H. (s.f.). *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal,.

Juárez Aduata, S. (2018). *Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital Genral "La Villa". Hospital de segundo nivel de atención de la ciudad de México*. [https://web-a-ebscohost-com.crai-](https://web-a-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=48e63521-082f-483b-a7d9-d3358fa648ab%40sessionmgr4006)

[ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=48e63521-082f-483b-a7d9-d3358fa648ab%40sessionmgr4006](https://web-a-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=48e63521-082f-483b-a7d9-d3358fa648ab%40sessionmgr4006)

Lamoyi, C. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco* (Tesis doctoral inédita, Universidad Autónoma de Querétaro). <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>

Lizarazo Sánchez, D. (Abril de 2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia*.

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/1124/Tesis%20de%20Daneley%20Lizarazo%20S%C3%A1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montoya P, Bello N, Bermúdez N, Burgos F, Fuentealba M, Padilla A, 2017. Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Cienc Trab. EneAbr; 19 [58]: 7-13)

Planeación, O. A. (Septiembre de 2019). *Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*.

Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos:

<https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/mision-y-vision.html>

Pública, D. A. (23 de Septiembre de 2004). *Secretaria del Senado*.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html

Pulido Garzón, A., Guerrero Julio, M., & Celis Patiño, Y. (2019). *Impacto de las relaciones*

humanas en la competitividad de las asociaciones. [https://web-a-ebsohost-com.crai-](https://web-a-ebsohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=74fab54d-055f-4719-be23-23ae0f0263b3%40sessionmgr4006)

[ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=74fab54d-055f-](https://web-a-ebsohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=74fab54d-055f-4719-be23-23ae0f0263b3%40sessionmgr4006)

[4719-be23-23ae0f0263b3%40sessionmgr4006](https://web-a-ebsohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=74fab54d-055f-4719-be23-23ae0f0263b3%40sessionmgr4006)

Reyes Cruz, J. (Julio-Diciembre de 2001). *Clima organizacional*. Recuperado el Febrero de

2021, de Universidad Autónoma del estado hidalgo:

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/t](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf)

[ema/Clima_Organizacional.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf)

Sandoval Caraveo, M., Magaña Medina, D., & Surdez Pérez, E. (Septiembre-Diciembre de

2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación

superior. *Revista actualidades investigativas en educación*, 13(3).

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032013000300018

Segredo Pérez, A. (Abril-Junio de 2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el

desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 1-9.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Solano Aguilar, S. (18 de Agosto de 2010). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería.

(UDES, Ed.) *Revista de investigación*, 53-61.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v1n1/v1n1a08.pdf>

Universidad Dr. José Matías Delgado. (2018). *Capítulo II Marco teórico del clima organizacional*. Recuperado el Enero de 2021, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

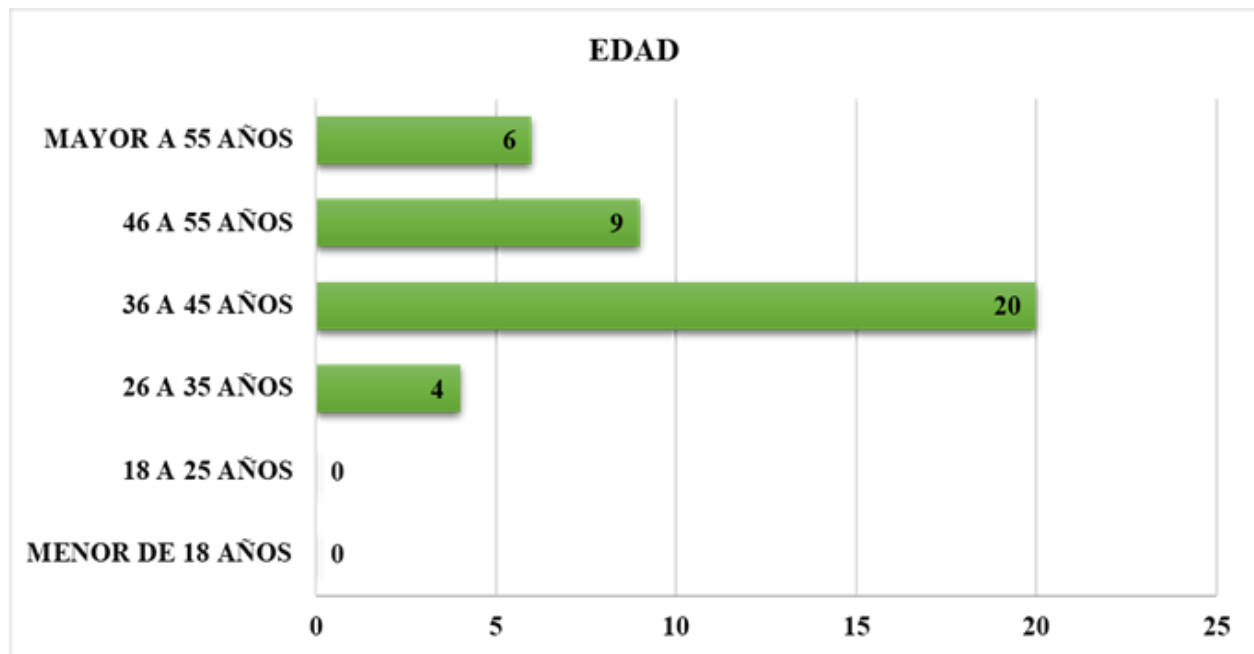
Apéndice

Apéndice 1. Resultados del estudio de clima laboral realizado por la firma PWC en el 2016

ANÁLISIS 2016 DIRECCIÓN DE OPERACIONES SANITARIAS	ALINEAMIENTO	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	COMUNICACIÓN	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	CONDICIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO-EQUIPO DIRECTIVO	RELACIONES INTERPERSONALES	SENTIDO DE PERTENENCIA	SERVICIO AL CLIENTE	LIDERAZGO-LIDER DE EQUIPO	FLEXIBILIDAD	SERVICIO DE BIENESTAR	TRABAJO EN EQUIPO	CULTURA ORGANIZACIONAL	INCENTIVOS	TOTAL MICROCLIMA
GTT CENTRO ORIENTE 2 (BOGOTÁ)	72%	46%	56%	45%	41%	55%	81%	73%	63%	69%	59%	42%	51%	53%	29%	56%
GTT OCCIDENTE 1 (MEDELLÍN)	74%	56%	59%	46%	59%	64%	86%	71%	62%	80%	66%	33%	60%	50%	28%	60%
GRUPO DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL	74%	47%	64%	51%	64%	60%	73%	68%	82%	65%	70%	48%	59%	66%	20%	61%
GTT CENTRO ORIENTE 3 (NEIVA)	76%	60%	68%	55%	58%	67%	82%	76%	77%	67%	70%	40%	65%	61%	38%	64%
GRUPO DE AUTORIZACIONES Y LICENCIAS PARA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	76%	52%	64%	43%	65%	68%	87%	70%	74%	89%	71%	47%	64%	64%	28%	64%
GTT EJE CAFETERO (ARMENIA)	85%	69%	71%	71%	65%	71%	75%	74%	79%	60%	72%	52%	57%	69%	43%	68%
GTT OCCIDENTE 2 (CALI)	78%	66%	73%	49%	57%	79%	91%	85%	79%	82%	70%	36%	74%	66%	34%	68%
GRUPO DE APOYO OPERATIVO	81%	63%	69%	54%	57%	74%	88%	79%	69%	66%	86%	61%	69%	68%	39%	68%
GTT CENTRO ORIENTE 1 (BUCARAMANGA)	82%	67%	77%	62%	68%	78%	84%	80%	80%	77%	70%	55%	66%	70%	51%	71%
GRUPO DE CONTROL EN PUERTOS, AEROPUERTOS Y PASOS DE FRONTERA	86%	73%	75%	54%	49%	81%	92%	82%	84%	76%	76%	53%	81%	71%	41%	72%
GTT COSTA CARIBE 2 (MONTERIA)	79%	71%	70%	62%	74%	78%	86%	82%	80%	85%	71%	51%	73%	74%	49%	72%
GTT COSTA CARIBE 1 (BARRANQUILLA)	85%	75%	83%	67%	70%	79%	84%	74%	86%	66%	80%	57%	65%	76%	48%	73%
GTT ORINOQUIA (VILLAVICENCIO)	87%	81%	79%	70%	76%	83%	90%	81%	81%	83%	74%	52%	71%	78%	57%	76%
GRUPO DE APOYO A NARIÑO	92%	91%	91%	86%	64%	90%	99%	91%	90%	89%	91%	75%	88%	88%	63%	86%
	80%	65%	71%	58%	62%	73%	86%	77%	78%	75%	73%	50%	67%	68%	41%	68%

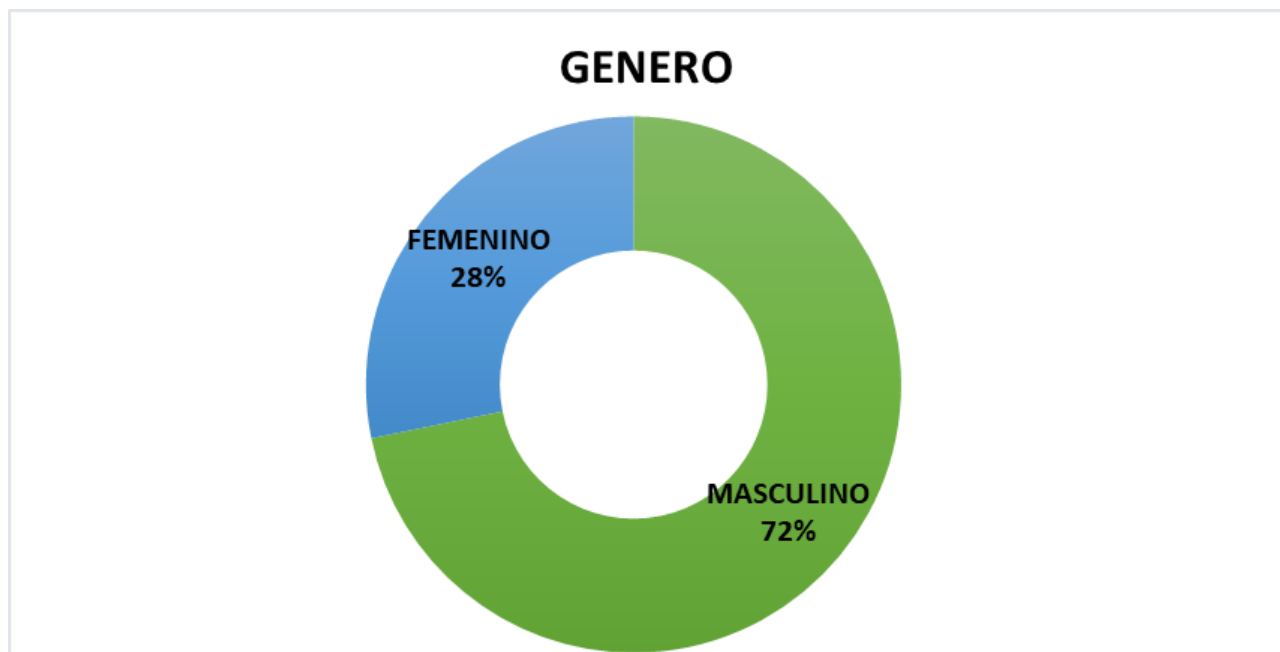
Apéndice 2. *Edad de los funcionarios clasificados por cada uno de los cargos de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Menor de 18 años	0	0	0	0
18 a 25 años	0	0	0	0
26 a 35 años	0	3	1	4
36 a 45 años	0	18	2	20
46 a 55 años	1	8	0	9
Mayor a 55 años	0	6	0	6
TOTAL	1	35	3	39



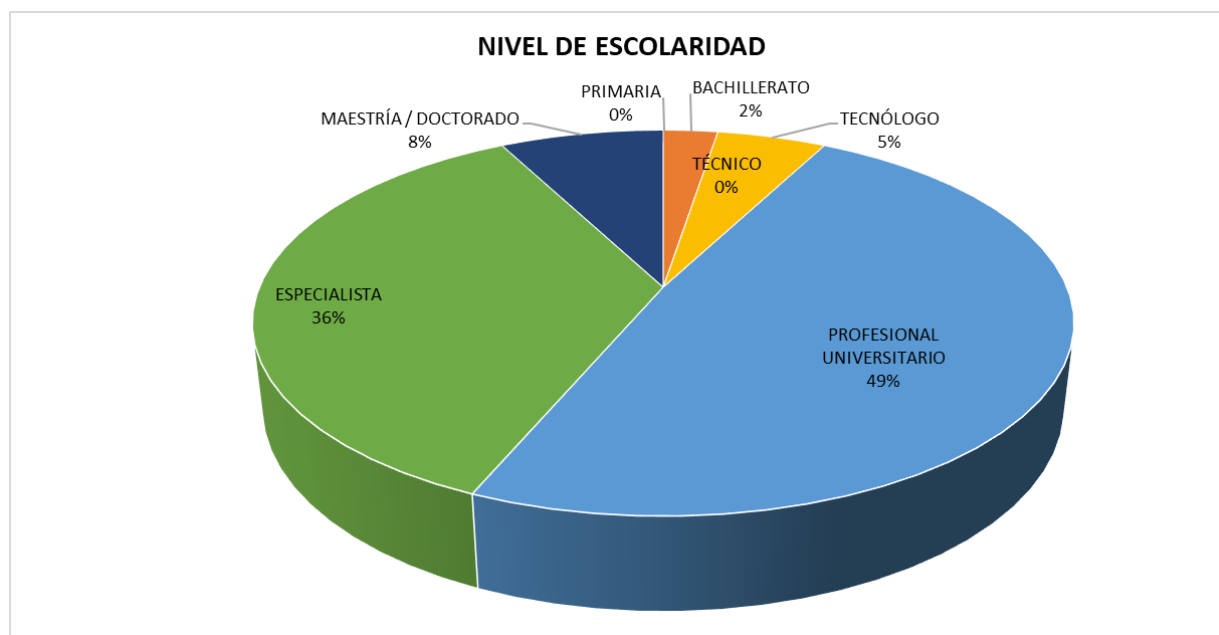
Apéndice 3. *Genero de los funcionarios de planta clasificados por cada uno de los cargos del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Masculino	1	26	1	28
Femenino	0	9	2	11
TOTAL	1	35	3	39



Apéndice 4. Nivel de escolaridad de los funcionarios de planta del INVIMA

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Primaria	0	0	0	0
Bachillerato	0	0	1	1
Técnico	0	0	0	0
Tecnólogo	0	0	2	2
Profesional universitario	0	19	0	19
Especialista	1	13	0	14
Maestría / doctorado	0	3	0	3
TOTAL	1	35	3	39



Apéndice 5. *Tipo de vinculación de los funcionarios de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Carrera administrativa	0	24	1	25
Provisionalidad	1	10	2	13
Libre nombramiento y remoción	0	0	0	0
Contrato de prestación de servicios	0	0	0	0
Honorarios / servicios profesionales	0	0	0	0
Otros. ¿Cuál?	0	1	0	1
TOTAL	1	35	3	39



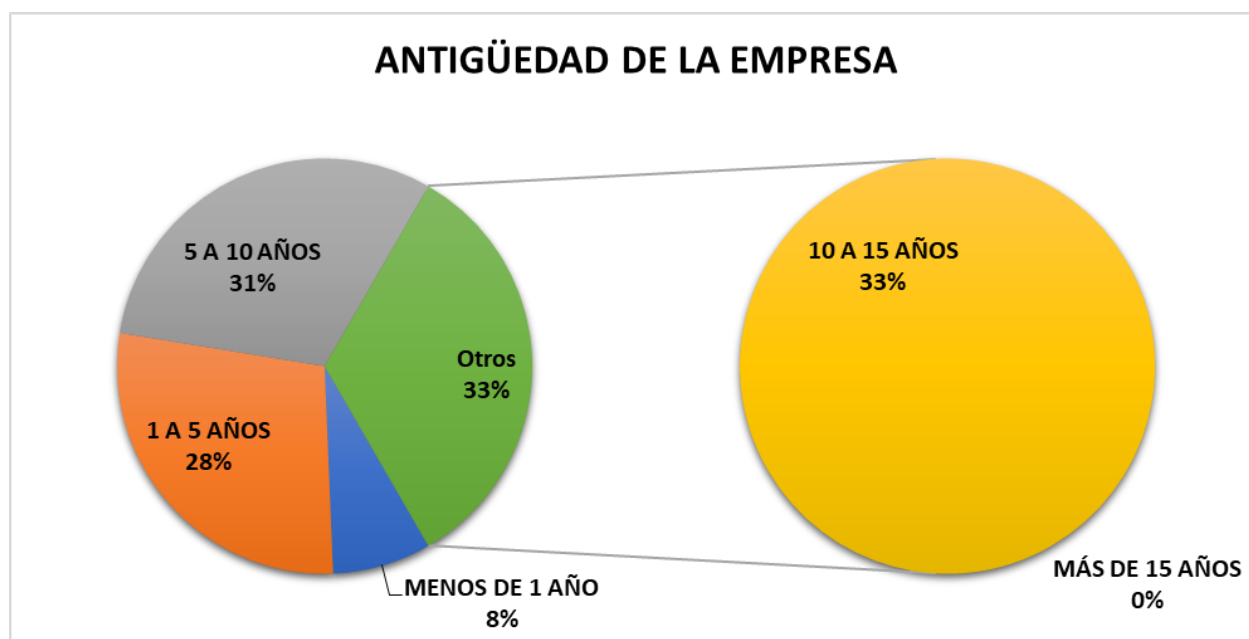
Apéndice 6. Promedio de ingresos de los funcionarios de planta del INVIMA

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Hasta \$ 1.000.000	0	0	0	0
Entre \$ 1.001.000 a \$ 1.500.000	0	0	0	0
Entre \$ 1.501.000 a \$ 2.000.000	0	0	3	3
Entre \$ 2.001.000 a \$ 2.500.000	0	1	0	1
Entre \$ 2.501.000 a \$ 3.000.000	0	27	0	27
Entre \$ 3.001.000 a \$ 3.500.000	0	3	0	3
Más de \$ 3.501.000	1	4	0	5
TOTAL	1	35	3	39



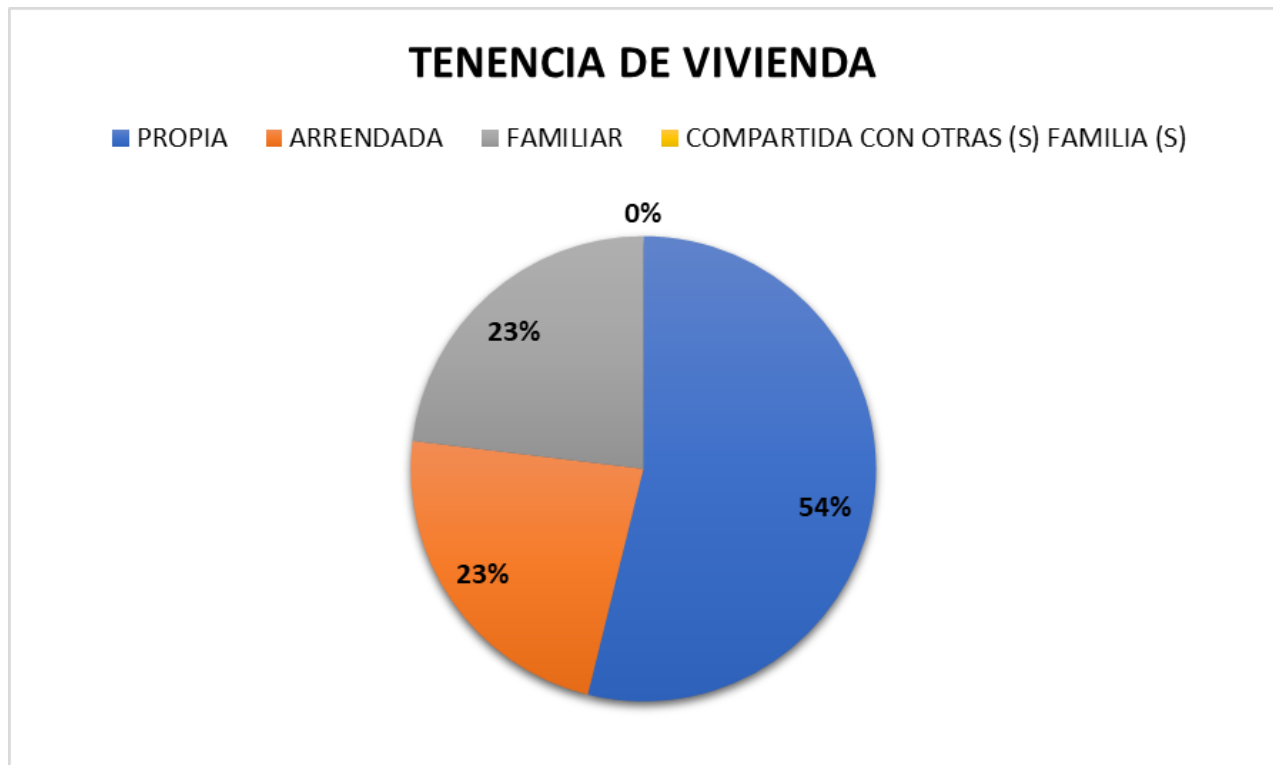
Apéndice 7. *Antigüedad de la empresa de los funcionarios de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Menos de 1 año	0	3	0	3
1 a 5 años	1	10	0	11
5 a 10 años	0	9	3	12
10 a 15 años	0	13	0	13
Más de 15 años	0	0	0	0
TOTAL	1	35	3	39



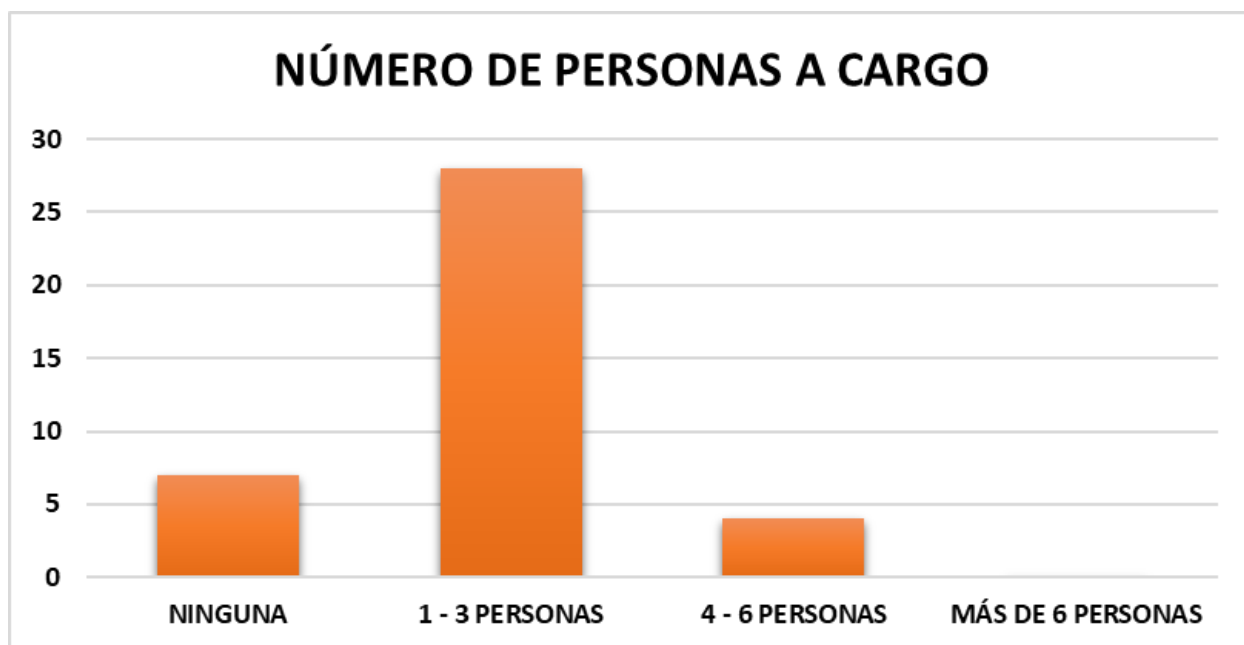
Apéndice 8. *Tenencia de vivienda de los funcionarios de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Propia	0	20	1	21
Arrendada	0	8	1	9
Familiar	1	7	1	9
Compartida con otra (s) familia (s)	0	0	0	0
TOTAL	1	35	3	39



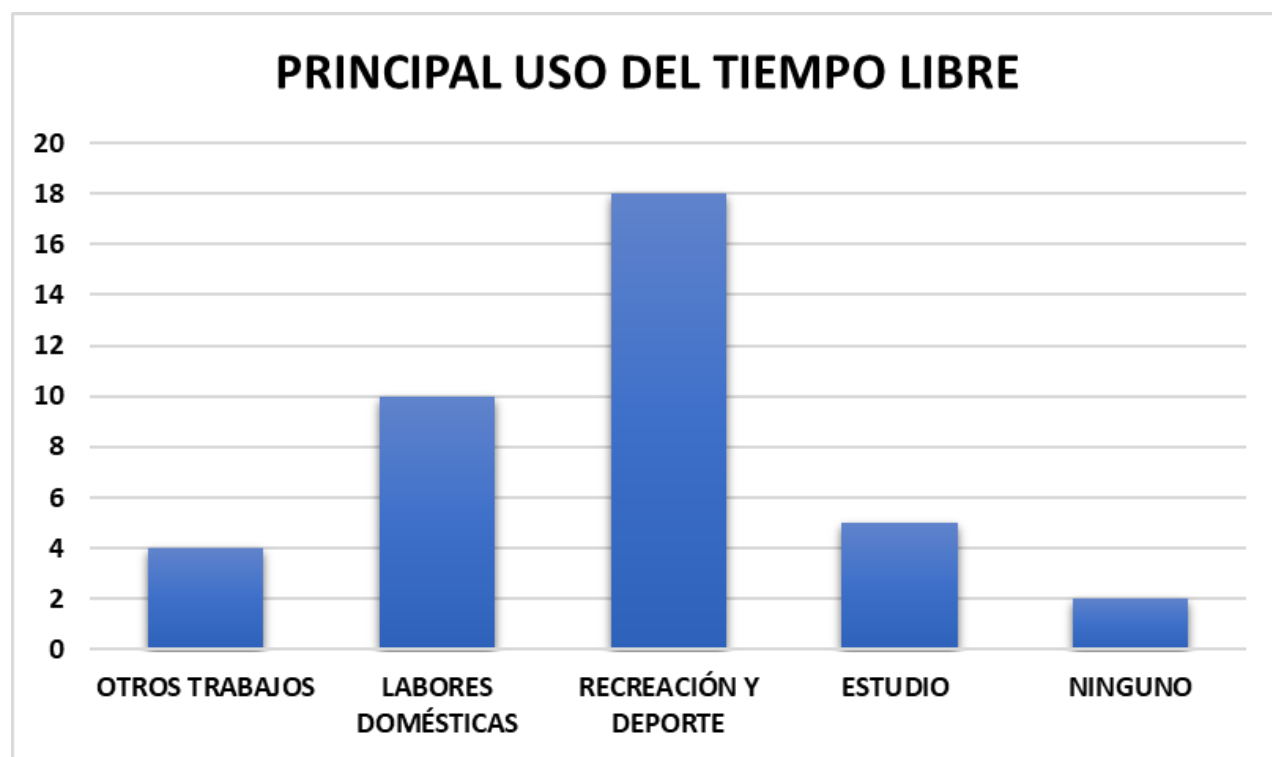
Apéndice 9. *Número de personas a cargo de los funcionarios de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Ninguna	0	7	0	7
1 - 3 personas	0	25	3	28
4 - 6 personas	1	3	0	4
Más de 6 personas	0	0	0	0
TOTAL	1	35	3	39



Apéndice 10. *Principal uso del tiempo libre de los funcionarios de planta del INVIMA*

RANGO	COORDINADOR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TOTAL
Otros trabajos	1	3	0	4
Labores domésticas	0	8	2	10
Recreación y deporte	0	17	1	18
Estudio	0	5	0	5
Ninguno	0	2	0	2
TOTAL	1	35	3	39

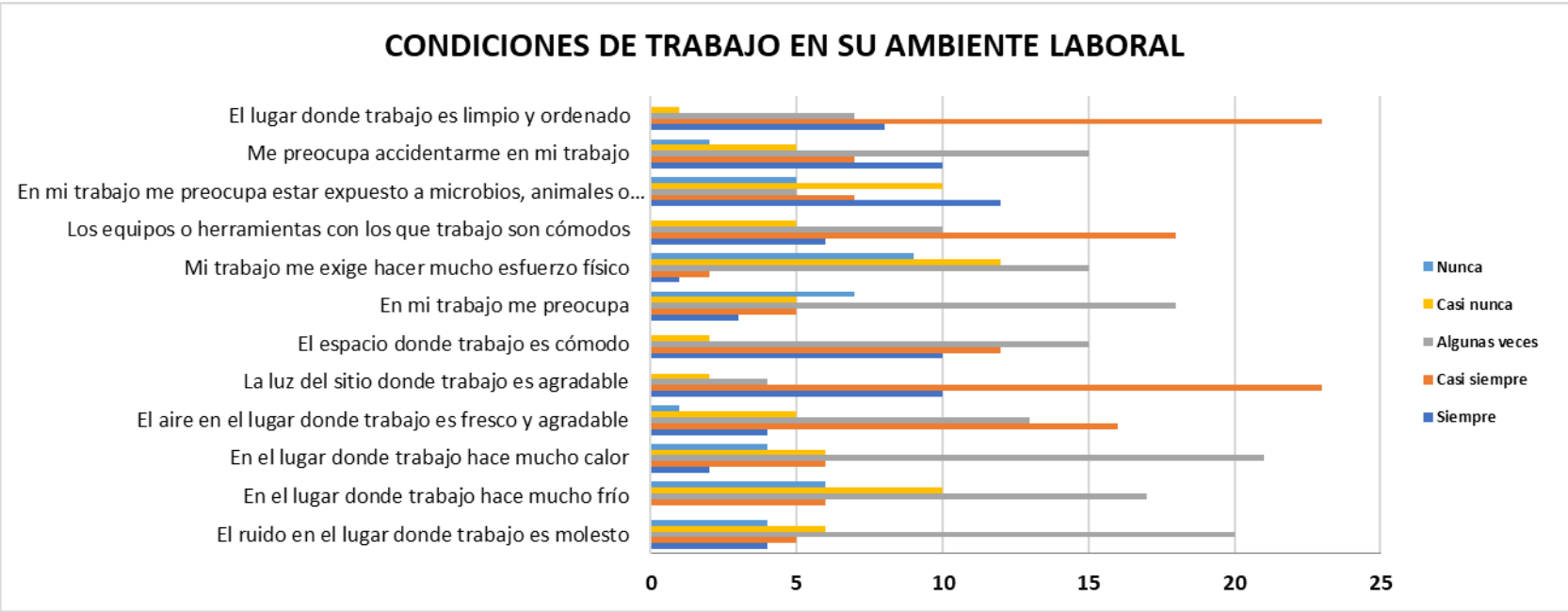


Apéndice 11. Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los funcionarios de planta del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	0	0	0	0	1	4	5	20	4	2	0	0	0	2	1	4	10%	5	13%	20	51%	6	15%	4	10%	39
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	0	0	0	0	1	0	6	17	10	2	0	0	0	0	3	0	0%	6	15%	17	44%	10	26%	6	15%	39
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	0	0	1	0	0	0	6	19	6	4	2	0	1	0	0	2	5%	6	15%	21	54%	6	15%	4	10%	39
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	0	0	1	0	0	4	16	11	4	0	0	0	1	1	1	4	10%	16	41%	13	33%	5	13%	1	3%	39
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	0	1	0	0	0	8	21	4	2	0	2	1	0	0	0	10	26%	23	59%	4	10%	2	5%	0	0%	39
6	El espacio donde trabajo es cómodo	1	0	0	0	0	7	12	14	2	0	2	0	1	0	0	10	26%	12	31%	15	38%	2	5%	0	0%	39
7	En mi trabajo	0	0	1	0	0	2	5	17	4	7	1	0	0	1	0	3	8%	5	13%	18	46%	5	13%	7	18%	38

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud																										
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	0	0	0	1	0	1	2	14	9	9	0	0	1	2	0	1	3%	2	5%	15	38%	12	31%	9	23%	39
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	0	0	0	1	0	5	16	10	4	0	1	2	0	0	0	6	15%	18	46%	10	26%	5	13%	0	0%	39
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	0	0	0	0	1	12	7	3	10	3	0	0	2	0	1	12	31%	7	18%	5	13%	10	26%	5	13%	39
11	Me preocupa accidentarme	0	0	0	1	0	9	7	14	3	2	1	0	1	1	0	10	26%	7	18%	15	38%	5	13%	2	5%	39

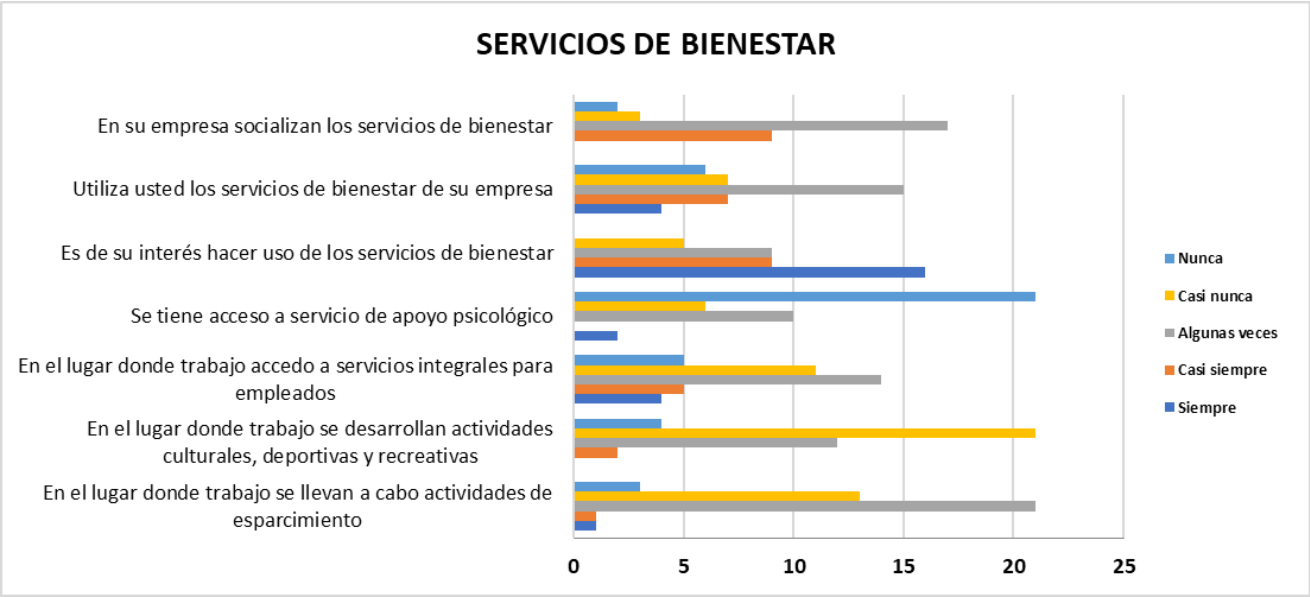
No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	en mi trabajo																										
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	1	0	0	0	0	7	21	6	1	0	0	2	1	0	0	8	21%	23	59%	7	18%	1	3%	0	0%	39
TOTAL		2	1	3	3	3	59	124	149	59	29	9	5	8	7	6	70		130		160		69		38		467



Apéndice 12. Servicio de bienestar de los funcionarios de planta del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	0	0	1	0	0	1	1	17	13	3	0	0	3	0	0	1	3%	1	3%	21	54%	13	33%	3	8%	39
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	0	0	1	0	0	0	2	10	19	4	0	0	1	2	0	0	0%	2	5%	12	31%	21	54%	4	10%	39
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales	0	0	1	0	0	4	5	10	11	5	0	0	3	0	0	4	10%	5	13%	14	36%	11	28%	5	13%	39

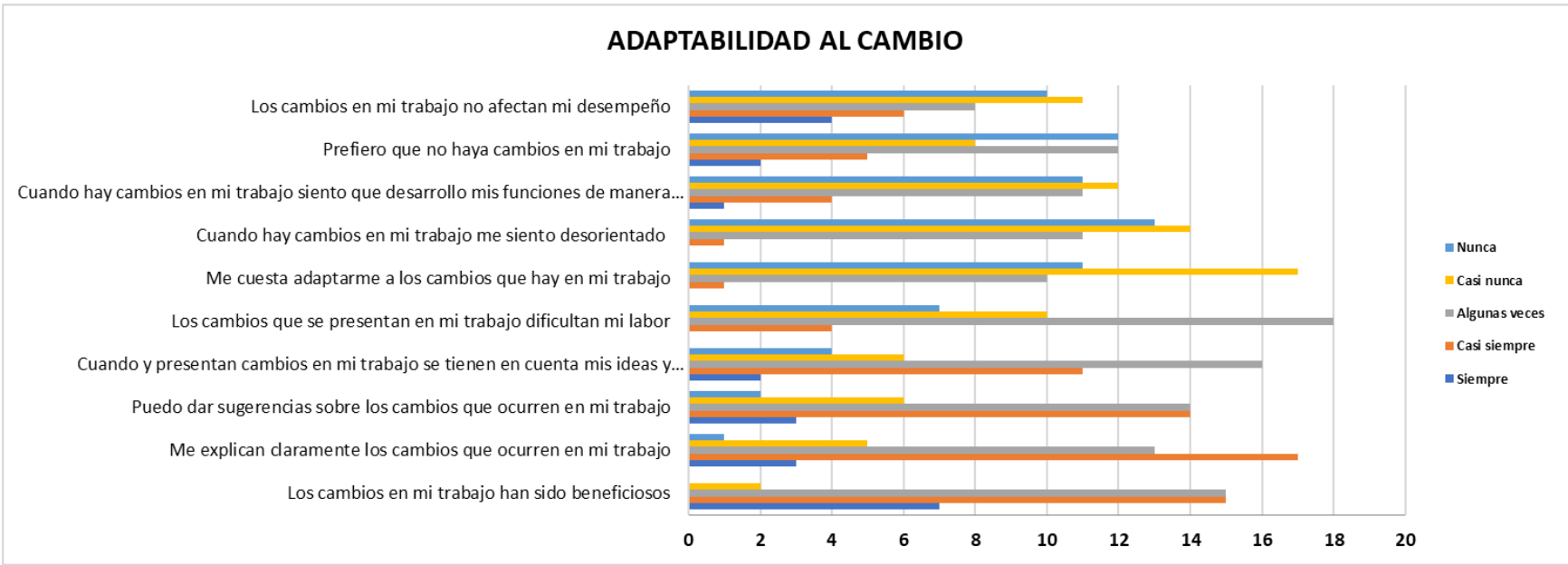
No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	para empleados																										
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	0	0	1	0	0	2	0	9	5	19	0	0	0	1	2	2	5%	0	0%	10	26%	6	15%	21	54%	39
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	0	0	1	0	0	13	9	8	5	0	3	0	0	0	0	16	41%	9	23%	9	23%	5	13%	0	0%	39
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	0	0	1	0	0	3	6	13	7	6	1	1	1	0	0	4	10%	7	18%	15	38%	7	18%	6	15%	39
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	0	0	1	0	0	7	8	15	3	2	1	1	1	0	0	8	21%	9	23%	17	44%	3	8%	2	5%	39
TOTAL		0	0	7	0	0	30	31	82	63	39	5	2	9	3	2	35		33		98		66		41		273



Apéndice 13. *Adaptabilidad al cambio de los funcionarios de planta del INVIMA*

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	0	0	1	0	0	7	15	11	2	0	0	0	3	0	0	7	18%	15	38%	15	38%	2	5%	0	0%	39
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	0	0	1	0	0	3	15	11	5	1	0	2	1	0	0	3	8%	17	44%	13	33%	5	13%	1	3%	39
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	0	0	1	0	0	3	12	12	6	2	0	2	1	0	0	3	8%	14	36%	14	36%	6	15%	2	5%	39
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	0	0	1	0	0	2	9	14	6	4	0	2	1	0	0	2	5%	11	28%	16	41%	6	15%	4	10%	39
24	Los cambios que se presentan en mi trabajo	0	0	1	0	0	0	4	16	8	7	0	0	1	2	0	0	0%	4	10%	18	46%	10	26%	7	18%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	dificultan mi labor																										
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	0	0	0	1	0	0	1	10	14	10	0	0	0	2	1	0	0%	1	3%	10	26%	17	44%	11	28%	39
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	0	0	1	0	0	0	1	9	12	13	0	0	1	2	0	0	0%	1	3%	11	28%	14	36%	13	33%	39
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	0	0	0	1	0	1	4	11	9	10	0	0	0	2	1	1	3%	4	10%	11	28%	12	31%	11	28%	39
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	0	0	0	1	0	2	4	11	7	11	0	1	1	0	1	2	5%	5	13%	12	31%	8	21%	12	31%	39
29	Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño	0	0	0	1	0	4	6	8	9	8	0	0	0	1	2	4	10%	6	15%	8	21%	11	28%	10	26%	39
TOTAL		0	0	6	4	0	22	71	113	78	66	0	7	9	9	5	22		78		128		91		71		390



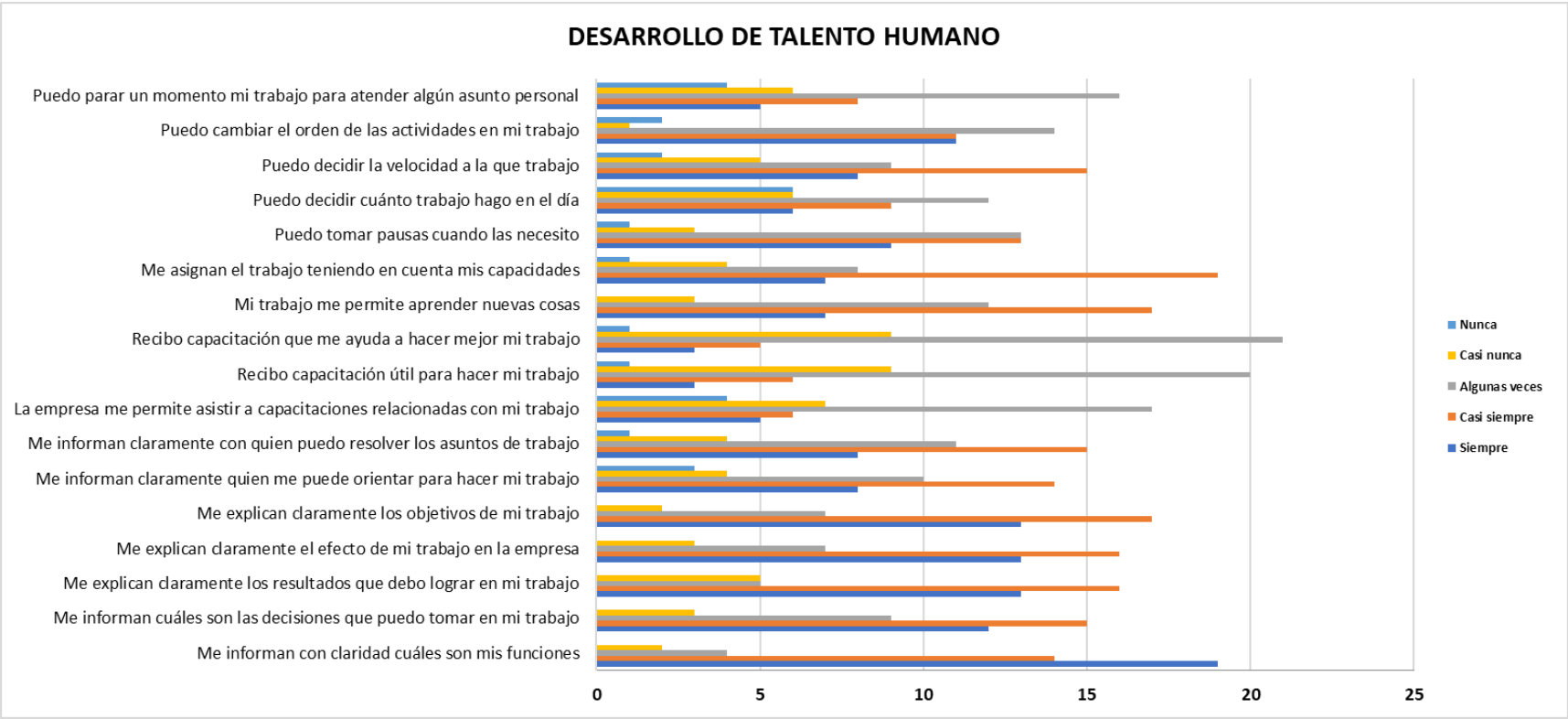
Apéndice 14. *Desarrollo del talento humano de los funcionarios de planta del INVIMA*

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	0	1	0	0	0	18	12	3	2	0	1	1	1	0	0	19	49%	14	36%	4	10%	2	5%	0	0%	39
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	0	1	0	0	0	11	13	8	3	0	1	1	1	0	0	12	31%	15	38%	9	23%	3	8%	0	0%	39
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	0	1	0	0	0	11	15	4	5	0	2	0	1	0	0	13	33%	16	41%	5	13%	5	13%	0	0%	39
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	0	1	0	0	0	11	15	6	3	0	2	0	1	0	0	13	33%	16	41%	7	18%	3	8%	0	0%	39
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	0	1	0	0	0	12	15	6	2	0	1	1	1	0	0	13	33%	17	44%	7	18%	2	5%	0	0%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	0	1	0	0	0	8	12	9	4	2	0	1	1	0	1	8	21%	14	36%	10	26%	4	10%	3	8%	39
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	0	0	1	0	0	8	13	10	3	1	0	2	0	1	0	8	21%	15	38%	11	28%	4	10%	1	3%	39
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	0	0	1	0	0	3	6	15	7	4	2	0	1	0	0	5	13%	6	15%	17	44%	7	18%	4	10%	39
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	0	0	1	0	0	3	6	16	9	1	0	0	3	0	0	3	8%	6	15%	20	51%	9	23%	1	3%	39
39	Recibo capacitación que me ayuda	0	0	1	0	0	3	5	17	9	1	0	0	3	0	0	3	8%	5	13%	21	54%	9	23%	1	3%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	a hacer mejor mi trabajo																										
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	0	1	0	0	0	7	14	11	3	0	0	2	1	0	0	7	18%	17	44%	12	31%	3	8%	0	0%	39
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	0	1	0	0	0	7	17	7	3	1	0	1	1	1	0	7	18%	19	49%	8	21%	4	10%	1	3%	39
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	0	1	0	0	0	9	11	11	3	1	0	1	2	0	0	9	23%	13	33%	13	33%	3	8%	1	3%	39
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	0	0	1	0	0	5	9	11	5	5	1	0	0	1	1	6	15%	9	23%	12	31%	6	15%	6	15%	39
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	0	0	1	0	0	7	15	8	3	2	1	0	0	2	0	8	21%	15	38%	9	23%	5	13%	2	5%	39
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	0	0	1	0	0	10	10	12	1	2	1	1	1	0	0	11	28%	11	28%	14	36%	1	3%	2	5%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	0	0	1	0	0	4	8	14	5	4	1	0	1	1	0	5	13%	8	21%	16	41%	6	15%	4	10%	39
TOTAL		0	9	8	0	0	137	196	168	70	24	13	11	19	6	2	150		216		195		76		26		663

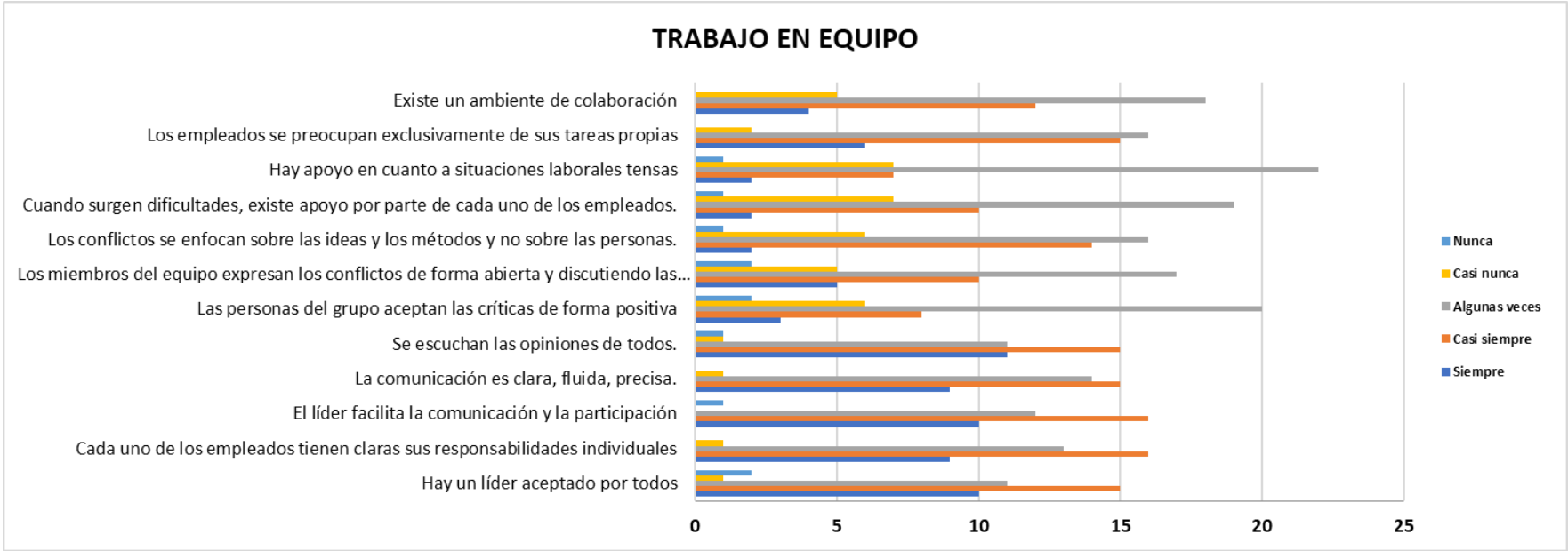


Apéndice 15. Trabajo en equipo de los funcionarios de planta del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
47	Hay un líder aceptado por todos	0	0	1	0	0	10	13	8	1	2	0	1	2	0	0	10	26%	15	38%	11	28%	1	3%	2	5%	39
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	0	0	1	0	0	9	16	10	0	0	0	0	2	1	0	9	23%	16	41%	13	33%	1	3%	0	0%	39
49	El líder facilita la comunicación y la participación	0	0	1	0	0	10	15	9	0	1	0	1	2	0	0	10	26%	16	41%	12	31%	0	0%	1	3%	39
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	0	0	1	0	0	9	14	11	1	0	0	1	2	0	0	9	23%	15	38%	14	36%	1	3%	0	0%	39
51	Se escuchan las opiniones de todos.	0	1	0	0	0	11	11	11	1	1	0	3	0	0	0	11	28%	15	38%	11	28%	1	3%	1	3%	39
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	0	0	1	0	0	3	8	16	6	2	0	0	3	0	0	3	8%	8	21%	20	51%	6	15%	2	5%	39
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de	0	0	1	0	0	5	10	14	4	2	0	0	2	1	0	5	13%	10	26%	17	44%	5	13%	2	5%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	forma abierta y discutiendo las diferencias																										
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	0	0	1	0	0	2	14	15	3	1	0	0	0	3	0	2	5%	14	36%	16	41%	6	15%	1	3%	39
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	0	0	1	0	0	2	10	16	6	1	0	0	2	1	0	2	5%	10	26%	19	49%	7	18%	1	3%	39
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	0	0	1	0	0	2	7	18	7	1	0	0	3	0	0	2	5%	7	18%	22	56%	7	18%	1	3%	39
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	0	0	1	0	0	6	13	14	2	0	0	2	1	0	0	6	15%	15	38%	16	41%	2	5%	0	0%	39
58	Existe un ambiente de colaboración	0	0	1	0	0	4	12	14	5	0	0	0	3	0	0	4	10%	12	31%	18	46%	5	13%	0	0%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
TOTAL		0	1	11	0	0	73	143	156	36	11	0	8	22	6	0	73		153		189		42		11		468



Apéndice 16. Cultura organización de los funcionarios de planta del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	0	1	0	0	0	26	8	1	0	0	3	0	0	0	0	29	74%	9	23%	1	3%	0	0%	0	0%	39
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	1	0	0	0	0	27	5	3	0	0	3	0	0	0	0	31	79%	5	13%	3	8%	0	0%	0	0%	39
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	1	0	0	0	0	22	9	3	1	0	1	2	0	0	0	24	62%	11	28%	3	8%	1	3%	0	0%	39
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	1	0	0	0	0	21	12	2	0	0	2	0	1	0	0	24	62%	12	31%	3	8%	0	0%	0	0%	39
63	Estoy comprometido	1	0	0	0	0	29	5	1	0	0	2	0	1	0	0	32	82%	5	13%	2	5%	0	0%	0	0%	39

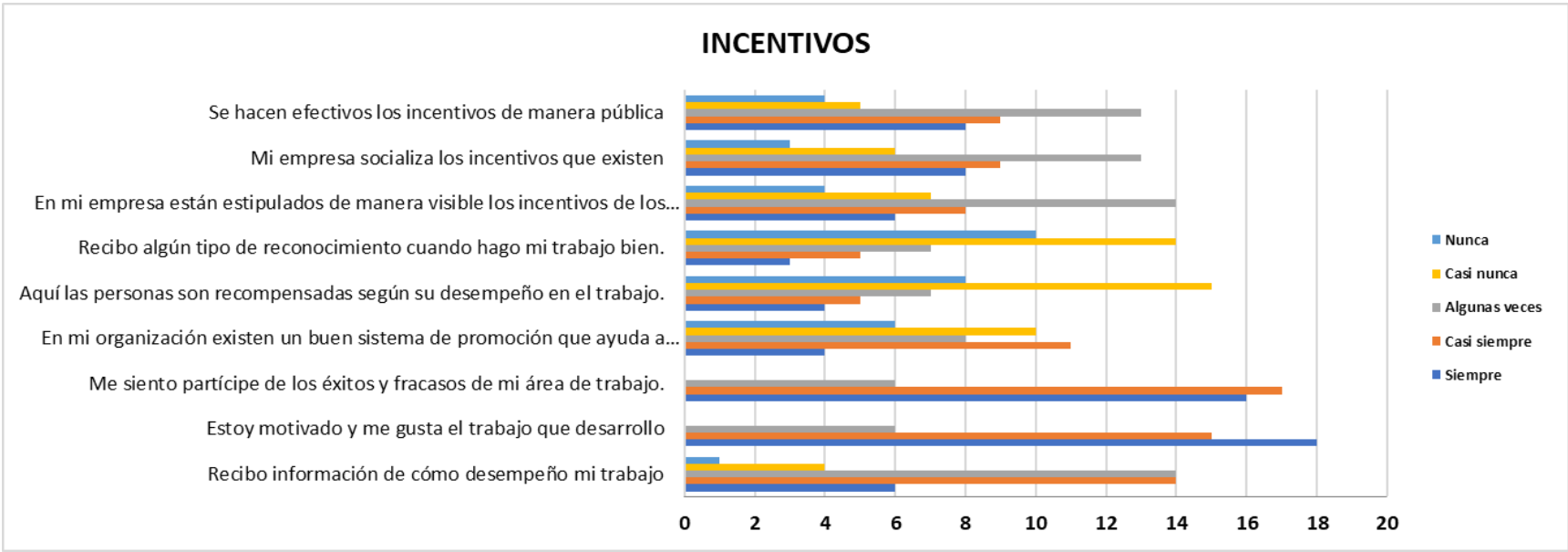
No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional Universitario					Técnico Administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	con lograr los objetivos de mi área de trabajo.																										
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	0	1	0	0	0	18	15	2	0	0	0	2	1	0	0	18	46%	18	46%	3	8%	0	0%	0	0%	39
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	0	1	0	0	0	26	6	3	0	0	3	0	0	0	0	29	74%	7	18%	3	8%	0	0%	0	0%	39
TOTAL		4	3	0	0	0	169	60	15	1	0	14	4	3	0	0	187		67		18		1		0		273



Apéndice 17. Incentivos de los funcionarios de planta del INVIMA

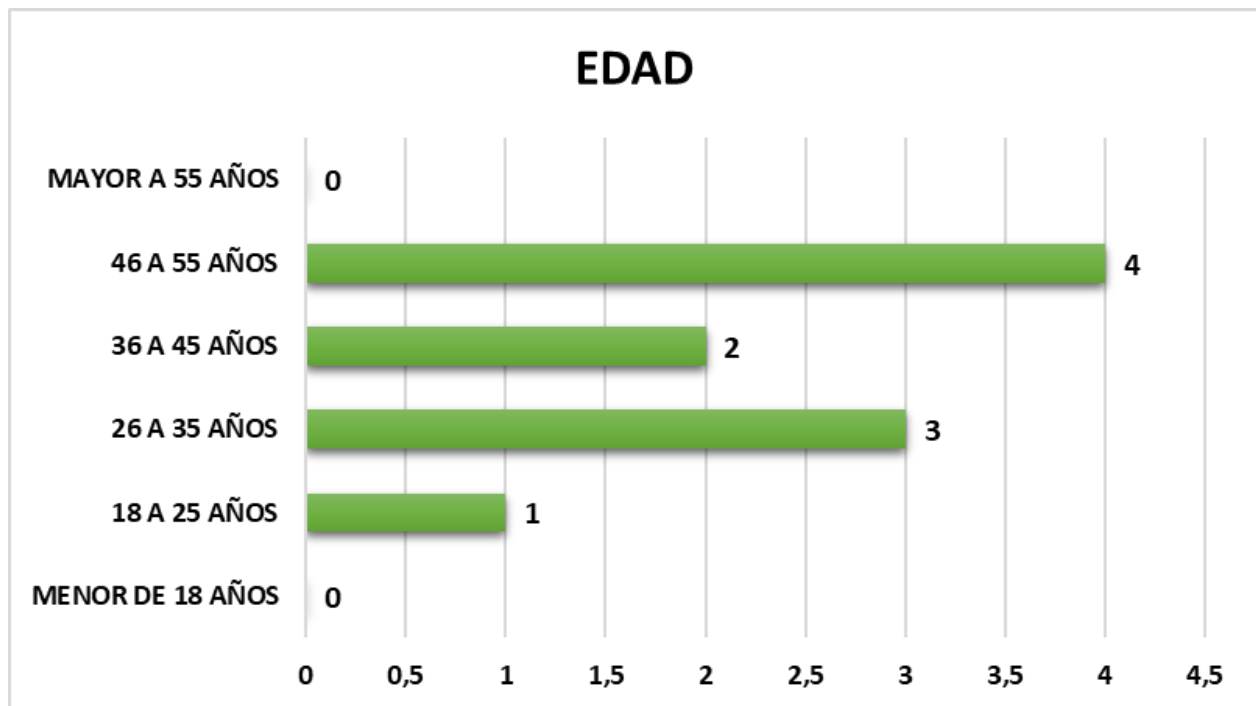
No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	0	1	0	0	0	6	12	13	3	1	0	1	1	1	0	6	15%	14	36%	14	36%	4	10%	1	3%	39
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	0	1	0	0	0	17	13	5	0	0	1	1	1	0	0	18	46%	15	38%	6	15%	0	0%	0	0%	39
68	Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	0	1	0	0	0	15	16	4	0	0	1	0	2	0	0	16	41%	17	44%	6	15%	0	0%	0	0%	39
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	0	1	0	0	0	4	9	6	10	6	0	1	2	0	0	4	10%	11	28%	8	21%	10	26%	6	15%	39
70	Aquí las personas son recompensadas	0	0	0	1	0	4	5	7	11	8	0	0	0	3	0	4	10%	5	13%	7	18%	15	38%	8	21%	39

No.	Indicadores para medir	Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	según su desempeño en el trabajo.																										
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	0	0	0	1	0	3	5	7	11	9	0	0	0	2	1	3	8%	5	13%	7	18%	14	36%	10	26%	39
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	0	0	1	0	0	6	7	12	7	3	0	1	1	0	1	6	15%	8	21%	14	36%	7	18%	4	10%	39
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	0	0	1	0	0	7	9	11	6	2	1	0	1	0	1	8	21%	9	23%	13	33%	6	15%	3	8%	39
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	0	0	1	0	0	7	9	11	5	3	1	0	1	0	1	8	21%	9	23%	13	33%	5	13%	4	10%	39
TOTAL		0	4	3	2	0	69	85	76	53	32	4	4	9	6	4	73		93		88		61		36		351



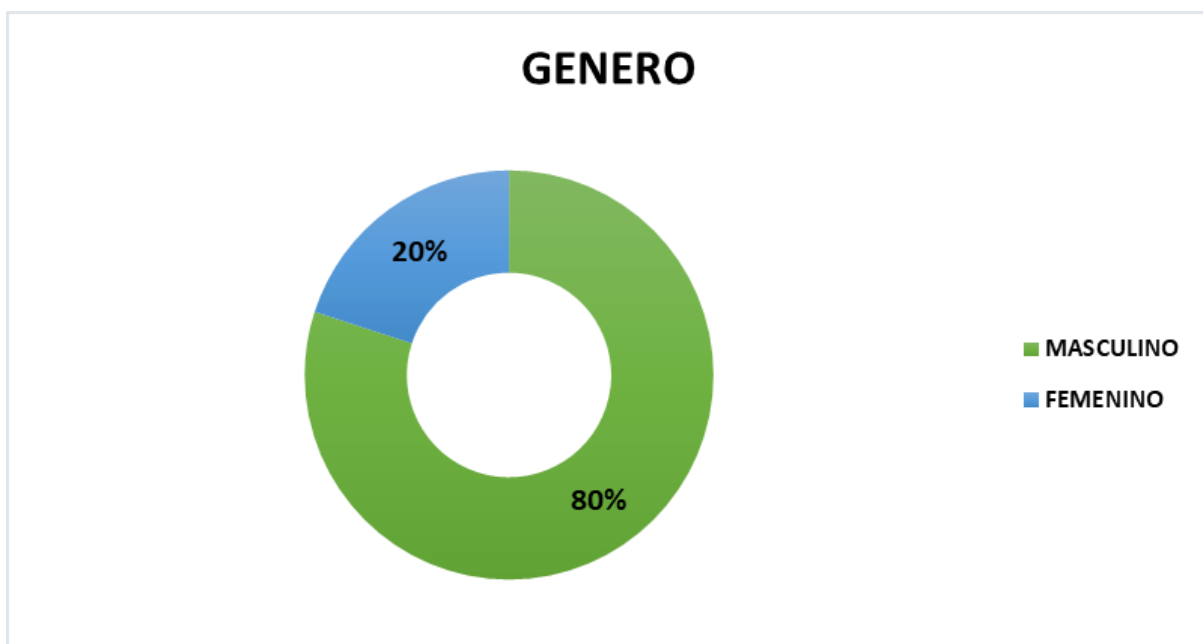
Apéndice 18. *Edad de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Menor de 18 años	0	0	0	0
18 a 25 años	1	0	0	1
26 a 35 años	0	3	0	3
36 a 45 años	2	0	0	2
46 a 55 años	3	0	1	4
Mayor a 55 años	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



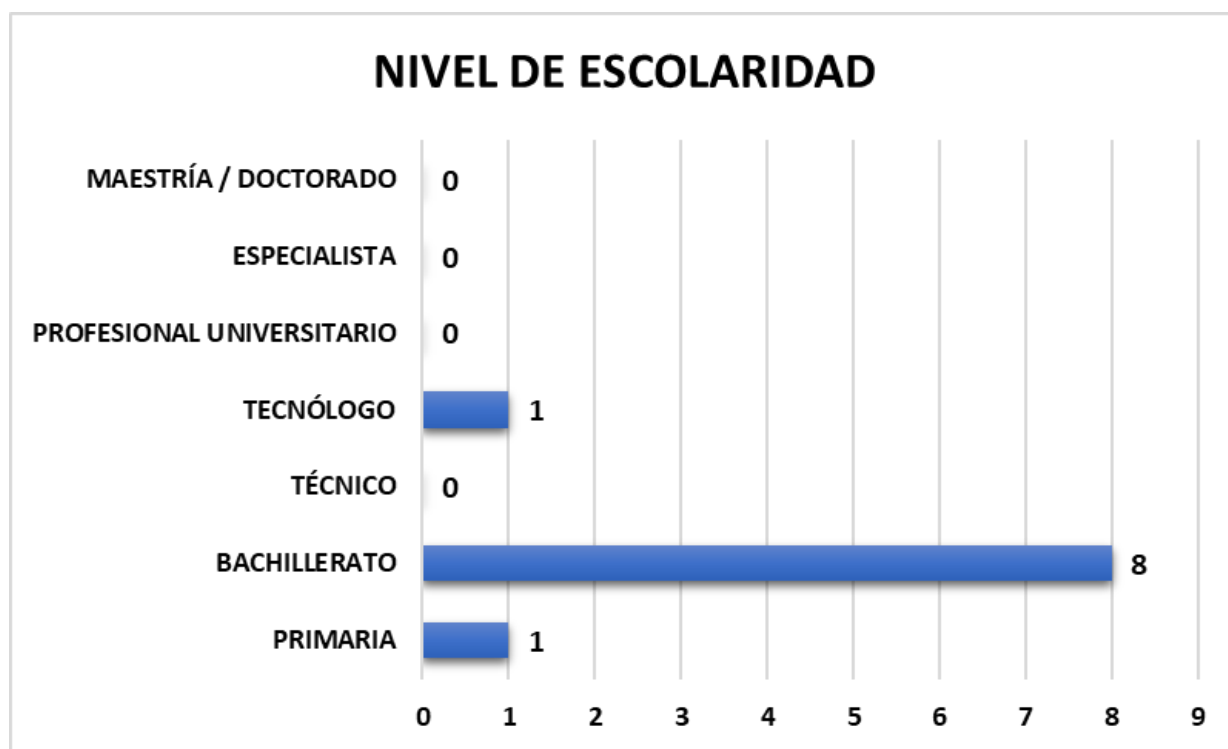
Apéndice 19. *Genero de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Masculino	6	2	0	8
Femenino	0	1	1	2
TOTAL	6	3	1	10



Apéndice 20. Nivel de escolaridad de los trabajadores subcontractados del INVIMA

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Primaria	0	0	1	1
Bachillerato	5	3	0	8
Técnico	0	0	0	0
Tecnólogo	1	0	0	1
Profesional universitario	0	0	0	0
Especialista	0	0	0	0
Maestría / doctorado	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



Apéndice 21. *Tipo de vinculación laboral de los trabajadores subcontractados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Carrera administrativa	0	0	0	0
Provisionalidad	0	0	0	0
Libre nombramiento y remoción	0	0	0	0
Contrato de prestación de servicios	4	0	0	4
Honorarios / servicios profesionales	0	0	0	0
Otros. ¿Cuál?	2	3	1	6
TOTAL	6	3	1	10



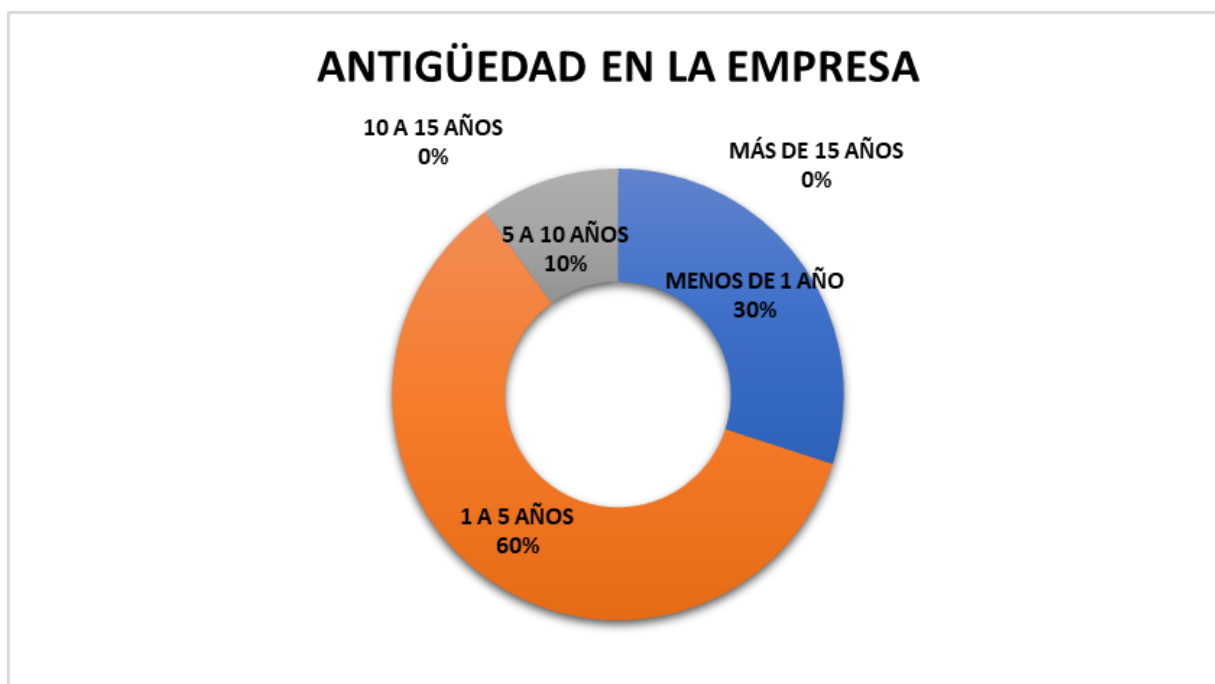
Apéndice 22. *Promedio de ingresos de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Hasta \$ 1.000.000	5	1	1	7
Entre \$ 1.001.000 a \$ 1.500.000	1	2	0	3
Entre \$ 1.501.000 a \$ 2.000.000	0	0	0	0
Entre \$ 2.001.000 a \$ 2.500.000	0	0	0	0
Entre \$ 2.501.000 a \$ 3.000.000	0	0	0	0
Entre \$ 3.001.000 a \$ 3.500.000	0	0	0	0
Más de \$ 3.501.000	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



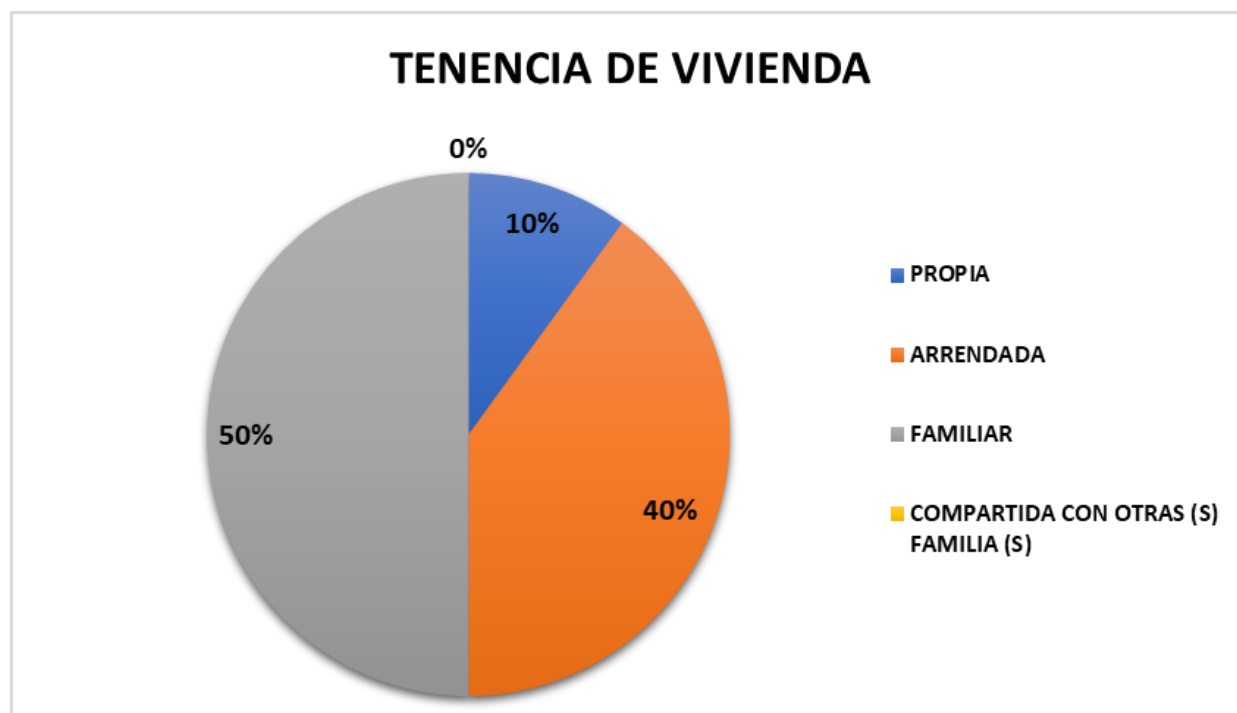
Apéndice 23. *Antigüedad en la empresa de los trabajadores subcontractados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Menos de 1 año	1	2	0	3
1 a 5 años	5	0	1	6
5 a 10 años	0	1	0	1
10 a 15 años	0	0	0	0
Más de 15 años	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



Apéndice 24. *Tenencia de vivienda de los trabajadores subcontratados del INVIMA.*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Propia	0	0	1	1
Arrendada	2	2	0	4
Familiar	4	1	0	5
Compartida con otra (s) familia (s)	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



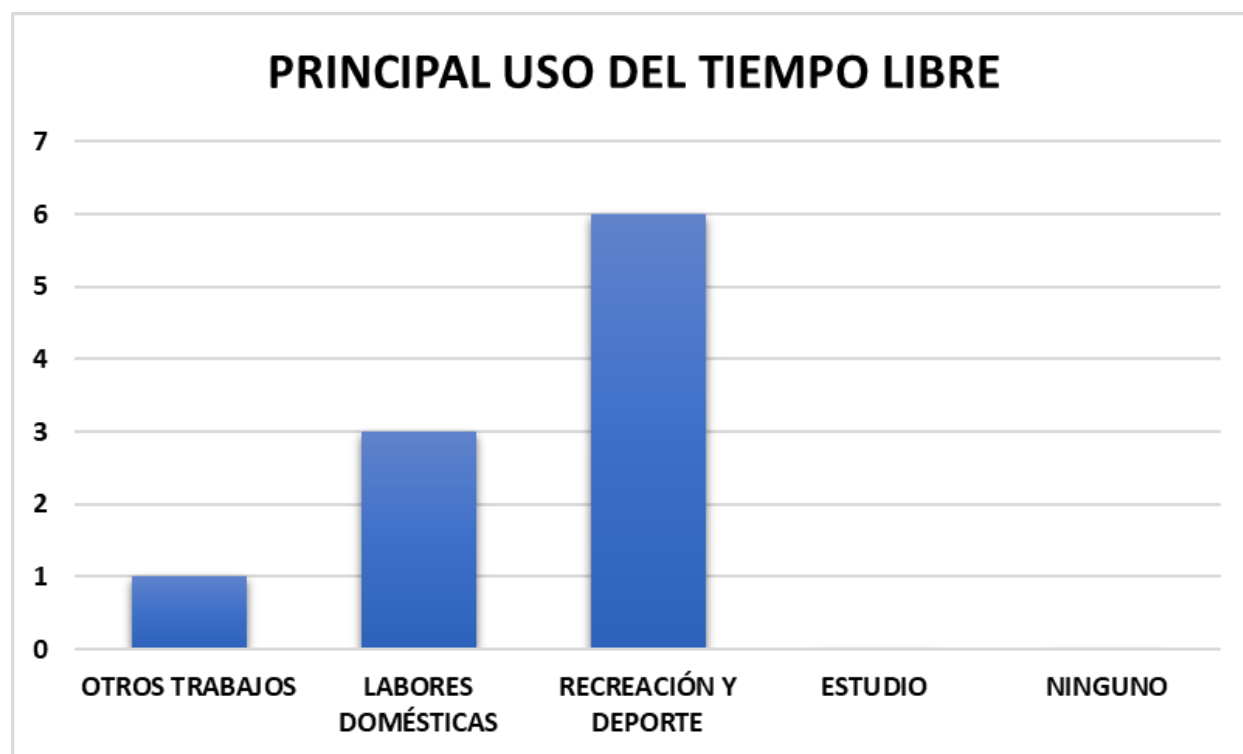
Apéndice 25. *Número de personas a cargo de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Ninguna	0	0	0	0
1 - 3 personas	5	3	1	9
4 - 6 personas	1	0	0	1
Más de 6 personas	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10



Apéndice 26. *Principal uso del tiempo libre de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

RANGO	CONDUCTORES	GUARDAS DE SEGURIDAD	ASEO Y CAFETERÍA	TOTAL
Otros trabajos	0	1	0	1
Labores domésticas	1	1	1	3
Recreación y deporte	5	1	0	6
Estudio	0	0	0	0
Ninguno	0	0	0	0
TOTAL	6	3	1	10

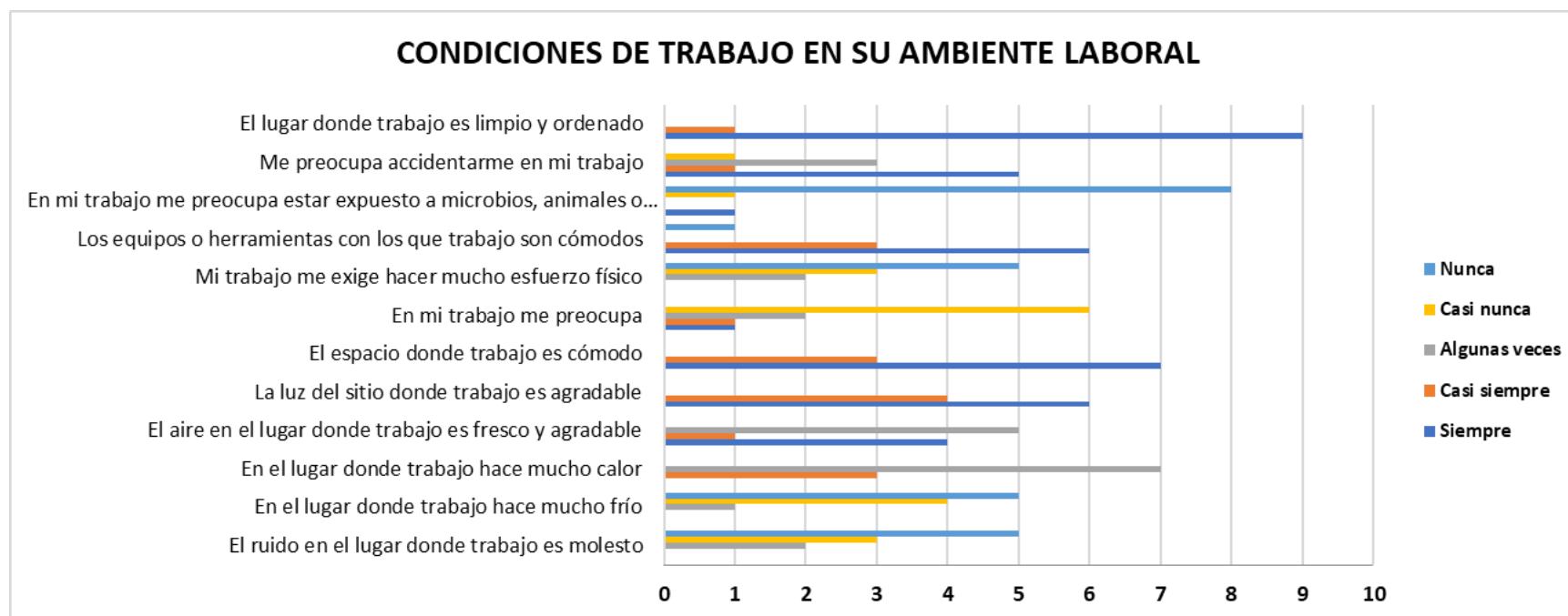


Apéndice 27. Condiciones de trabajo en su ambiente laboral de los trabajadores subcontratados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	0	0	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	2	20%	3	30%	5	50%	10
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	0	0	0	4	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	1	10%	4	40%	5	50%	10
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	0	1	5	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0%	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	10
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	2	1	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	40%	1	10%	5	50%	0	0%	0	0%	10
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	3	3	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	6	60%	4	40%	0	0%	0	0%	0	0%	10
6	El espacio donde trabajo es	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total	
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	cómodo																											
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	1	1	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	1	10%	1	10%	2	20%	6	60%	0	0%		10
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	0	0	1	3	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0%	0	0%	2	20%	3	30%	5	50%		10
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	60%	3	30%	0	0%	0	0%	1	10%		10
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios,	1	0	0	1	4	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	10%	0	0%	0	0%	1	10%	8	80%		10

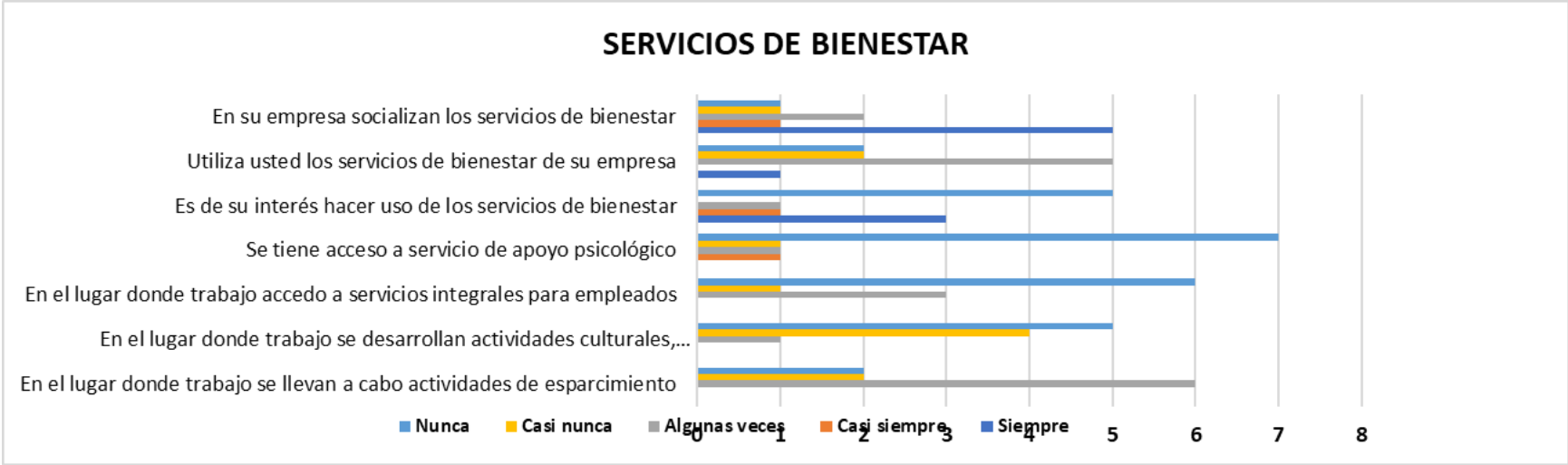
No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	animales o plantas que afecten mi salud																										
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	1	1	3	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	50%	1	10%	3	30%	1	10%	0	0%	10
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	5	1	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	90%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%	10
TOTAL		19	14	15	14	10	16	2	4	4	10	4	1	3	0	4	39		17		22		18		24		120



Apéndice 28. *Servicios de bienestar de los trabajadores subcontratados del INVIMA*

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	0	0	4	2	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	6	60%	2	20%	2	20%	10
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	0	0	1	2	3	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0%	0	0%	1	10%	4	40%	5	50%	10
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados	0	0	3	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	3	30%	1	10%	6	60%	10
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	0	1	1	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0%	1	10%	1	10%	1	10%	7	70%	10
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	2	1	1	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3	30%	1	10%	1	10%	0	0%	5	50%	10
18	Utiliza usted los	0	0	3	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	10%	0	0%	5	50%	2	20%	2	20%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	servicios de bienestar de su empresa																										
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	2	1	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	5	50%	1	10%	2	20%	1	10%	1	10%	10	
TOTAL		4	3	15	9	11	5	0	4	1	11	0	0	0	1	6	9		3		19		11		28		70

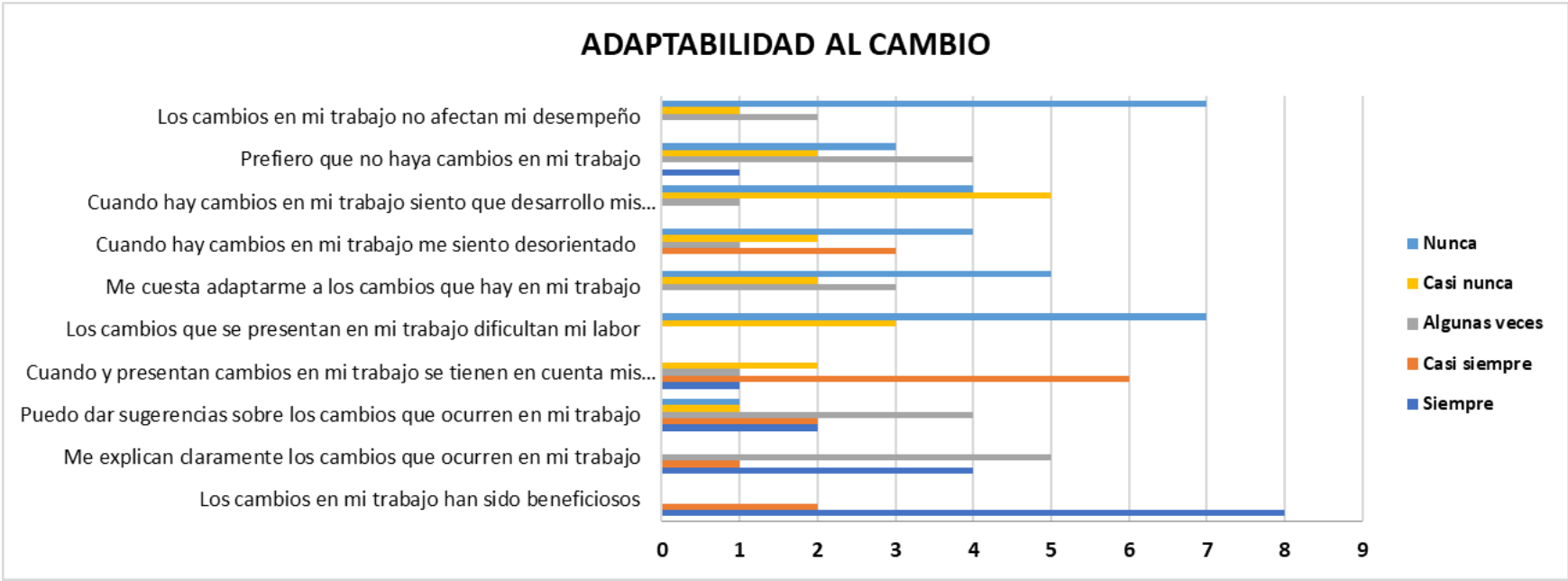


Apéndice 29. Adaptabilidad al cambio de los trabajadores subcontratados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total		
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca				
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	2	1	3	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	4	40%	1	10%	5	50%	0	0%	0	0%	0	0%	10
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	1	2	2	1	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	2	20%	2	20%	4	40%	1	10%	1	10%	1	10%	10
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se en cuenta mis ideas y sugerencias	0	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	10%	6	60%	1	10%	2	20%	0	0%	0	0%	10
24	Los cambios que se	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	0	0%	3	30%	7	70%	0	0%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	presentan en mi trabajo dificultan mi labor																										
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	3	30%	2	20%	5	50%	10
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	0	2	0	2	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0%	3	30%	1	10%	2	20%	4	40%	10
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	0	0	1	3	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	1	10%	5	50%	4	40%	10
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	0	0	2	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	10%	0	0%	4	40%	2	20%	3	30%	10
29	Los cambios en mi trabajo	0	0	2	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	2	20%	1	10%	7	70%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
																	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%						
	no afectan mi desempeño																										
TOTAL		7	10	13	15	14	5	3	8	3	11	4	0	0	0	6	16		14		21		18		31		100



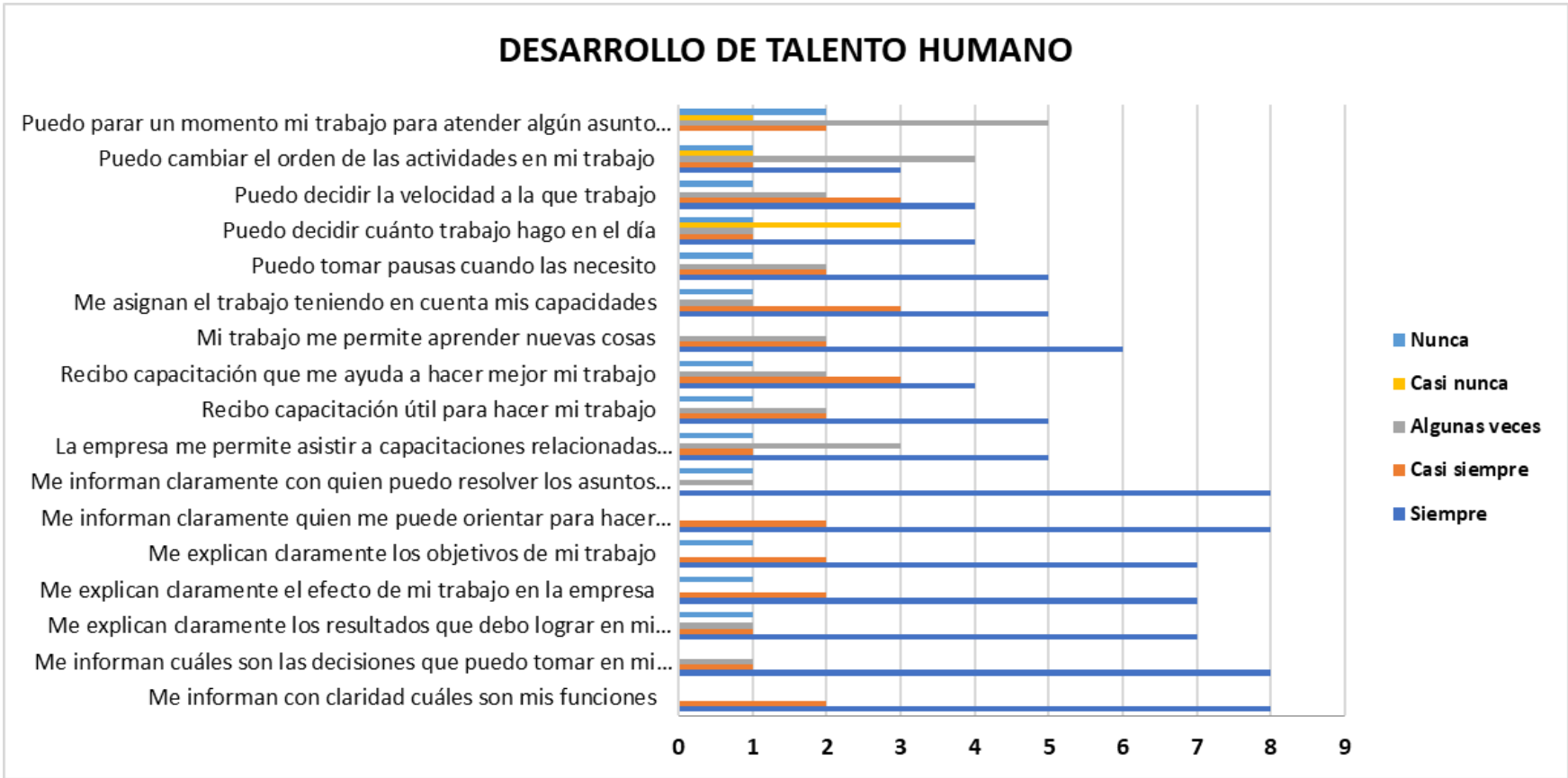
Apéndice 30. Desarrollo de talento humano de los trabajadores subcontratados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total		
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca				
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	1	10%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%	10
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	4	1	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7	70%	1	10%	1	10%	0	0%	1	10%	1	10%	10
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	4	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7	70%	2	20%	0	0%	0	0%	1	10%	1	10%	10
34	Me explican claramente los objetivos de	4	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7	70%	2	20%	0	0%	0	0%	1	10%	1	10%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total		
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca				
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
	mi trabajo																												
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	5	0	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	8	80%	0	0%	1	10%	0	0%	1	10%	10		
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	2	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	50%	1	10%	3	30%	0	0%	1	10%	10		
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	2	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	50%	2	20%	2	20%	0	0%	1	10%	10		

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	2	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4	40%	3	30%	2	20%	0	0%	1	10%	10
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	2	2	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	60%	2	20%	2	20%	0	0%	0	0%	10
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	2	3	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	50%	3	30%	1	10%	0	0%	1	10%	10
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	2	2	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	50%	2	20%	2	20%	0	0%	1	10%	10
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	1	1	1	3	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	40%	1	10%	1	10%	3	30%	1	10%	10
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	1	3	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	40%	3	30%	2	20%	0	0%	1	10%	10
45	Puedo cambiar el	1	1	3	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	30%	1	10%	4	40%	1	10%	1	10%	10

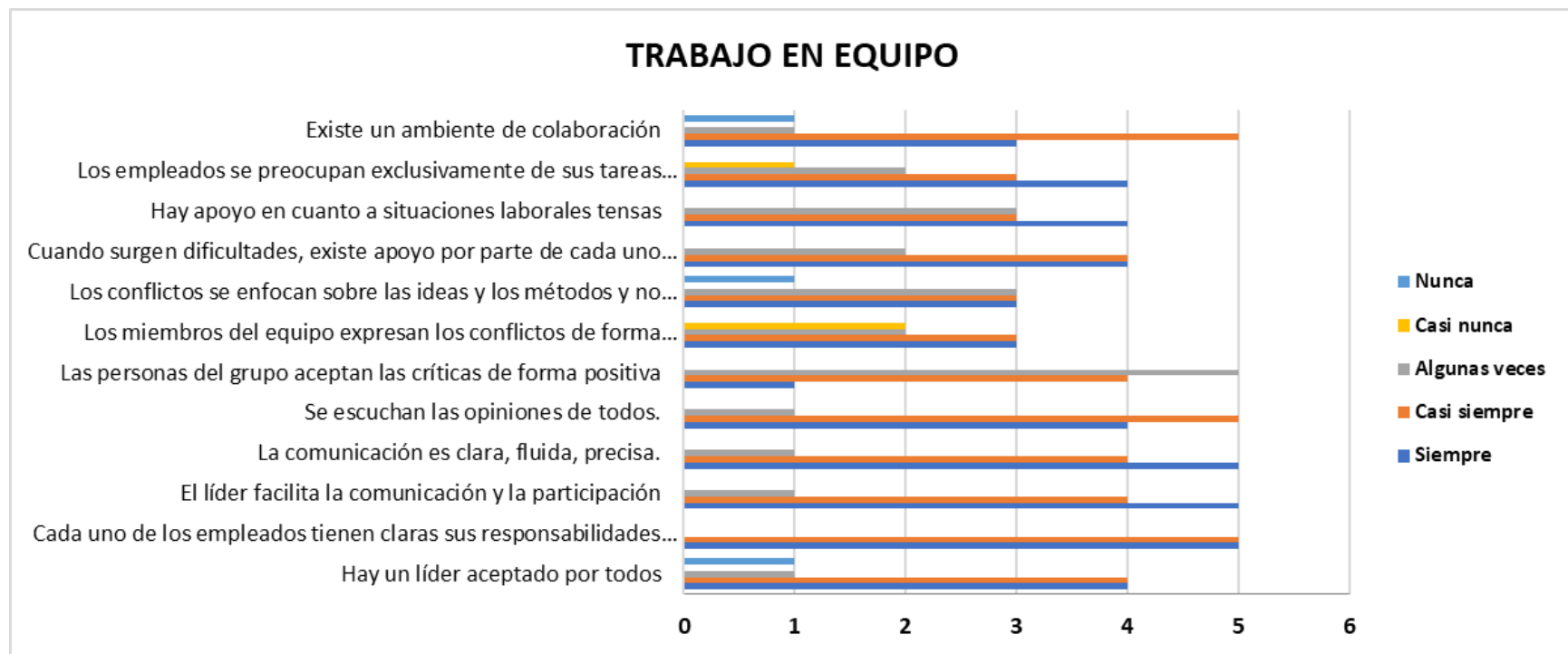
No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas De Seguridad					Aseo Y Cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	orden de las actividades en mi trabajo																										
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	0	1	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0%	2	20%	5	50%	1	10%	2	20%	10
TOTAL		44	28	24	5	1	38	1	2	0	10	12	1	1	0	3	94		30		27		5		14		170



Apéndice 31. Trabajo en equipo de los trabajadores subcontratados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
47	Hay un líder aceptado por todos	2	3	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	40%	4	40%	1	10%	0	0%	1	10%	10
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	2	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	50%	5	50%	0	0%	0	0%	0	0%	10
49	El líder facilita la comunicación y la participación	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	50%	4	40%	1	10%	0	0%	0	0%	10
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	50%	4	40%	1	10%	0	0%	0	0%	10
51	Se escuchan las opiniones de todos.	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	40%	5	50%	1	10%	0	0%	0	0%	10
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	1	2	3	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	10%	4	40%	5	50%	0	0%	0	0%	10
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las	1	3	1	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	30%	3	30%	2	20%	2	20%	0	0%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	diferencias																										
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	1	3	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	30%	3	30%	3	30%	0	0%	1	10%	10
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	1	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	40%	4	40%	2	20%	0	0%	0	0%	10
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	1	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	40%	3	30%	3	30%	0	0%	0	0%	10
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	1	2	2	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	40%	3	30%	2	20%	1	10%	0	0%	10
58	Existe un ambiente de colaboración	0	5	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	30%	5	50%	1	10%	0	0%	1	10%	10
TOTAL		13	40	17	2	0	29	1	2	1	3	3	6	3	0	0	45		47		22		3		3		120



Apéndice 32. Cultura organizacional de los trabajadores subcontratados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	5	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	90%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%	10
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	1	10%	1	10%	0	0%	0	0%	10
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	1	10%	1	10%	0	0%	0	0%	10
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y	4	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	6	60%	1	10%	1	10%	2	20%	0	0%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.																										
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	1	10%	1	10%	0	0%	0	0%	10
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	80%	1	10%	1	10%	0	0%	0	0%	10
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	5	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	90%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%	10
TOTAL		30	5	7	0	0	19	0	0	2	0	7	0	0	0	0	56		5		7		2		0		70

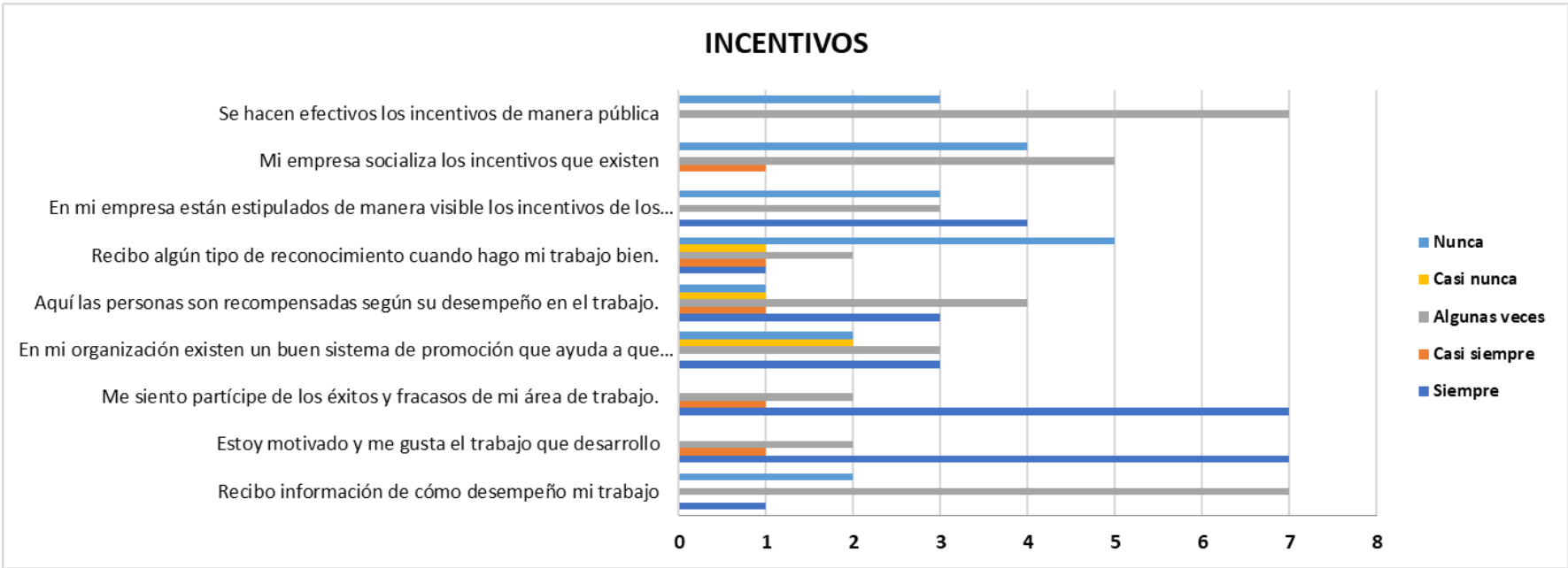


Apéndice 33. Incentivos de los trabajadores subcontractados del INVIMA

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	0	0	5	0	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	1	10%	0	0%	7	70%	0	0%	2	20%	10
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	3	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	70%	1	10%	2	20%	0	0%	0	0%	10
68	Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	3	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	70%	1	10%	2	20%	0	0%	0	0%	10
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor	1	0	3	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	30%	0	0%	3	30%	2	20%	2	20%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	ascienda.																										
70	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	1	3	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	30%	1	10%	4	40%	1	10%	1	10%	10
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	0	1	2	1	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	10%	1	10%	2	20%	1	10%	5	50%	10
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	2	0	3	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	40%	0	0%	3	30%	0	0%	3	30%	10
73	Mi empresa socializa los	0	1	3	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0%	1	10%	5	50%	0	0%	4	40%	10

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
																	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	incentivos que existen																										
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	0	0	5	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0%	0	0%	7	70%	0	0%	3	30%	10
TOTAL		10	5	28	4	7	12	0	6	0	9	4	0	1	0	4	26		5		35		4		20		90



Apéndice 34. *Certificación de la consultora en recursos humanos, sobre la adaptación del cuestionario*

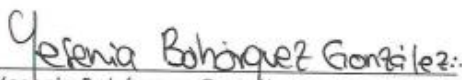
Bucaramanga, septiembre 17 de 2018

**YESENIA BOHÓRQUEZ GONZÁLEZ
PSICÓLOGA
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CONSULTORA EN RECURSOS HUMANOS**

HACE CONSTAR QUE:

Posterior a la revisión y validación de las preguntas del CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL (Adaptación) certifico que este cumple con los criterios para obtener información que permita realizar un diagnóstico completo del riesgo psicosocial, clima y bienestar laboral del INVIMA.

Esta constancia se expide a solicitud de los profesionales en aplicación.


Yesenia Bohórquez González
Psicóloga
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos
Especialista en Gerencia Social (C)

Apéndice 35. Resultados de la variable de condiciones de trabajo en su ambiente laboral

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	0	0	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	5	20	4	2	0	0	0	2	1	4	8%	5	10%	22	45%	9	18%	9	18%	49
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	0	0	0	4	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6	17	10	2	0	0	0	0	3	0	0%	6	12%	18	37%	14	29%	11	22%	49
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	0	1	5	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	19	6	4	2	0	1	0	0	2	4%	9	18%	28	57%	6	12%	4	8%	49
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	2	1	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	16	11	4	0	0	0	1	1	1	8	16%	17	35%	18	37%	5	10%	1	2%	49
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	3	3	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8	21	4	2	0	2	1	0	0	0	16	33%	27	55%	4	8%	2	4%	0	0%	49
6	El espacio donde trabajo es	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	12	14	2	0	2	0	1	0	0	17	35%	15	31%	15	31%	2	4%	0	0%	49

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	cómodo																																									
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	1	1	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	5	17	4	7	1	0	0	1	0	4	8%	6	13%	20	42%	11	23%	7	15%	48
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	0	0	1	3	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	14	9	9	0	0	1	2	0	1	2%	2	4%	17	35%	15	31%	14	29%	49
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5	16	10	4	0	1	2	0	0	0	12	24%	21	43%	10	20%	5	10%	1	2%	49
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios,	1	0	0	1	4	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12	7	3	10	3	0	0	2	0	1	13	27%	7	14%	5	10%	11	22%	13	27%	49

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	animales o plantas que afecten mi salud																																									
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	1	1	3	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9	7	14	3	2	1	0	1	1	0	15	31%	8	16%	18	37%	6	12%	2	4%	49
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	5	1	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	21	6	1	0	0	2	1	0	0	17	35%	24	49%	7	14%	1	2%	0	0%	49
TOTAL		19	14	15	14	10	16	2	4	4	10	4	1	3	0	4	2	1	3	3	3	59	124	149	59	29	9	5	8	7	6	109		147		182		87		62		587

No.	NDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA		TOTALES
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	9	18%	22	45%	18	37%	49
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	6	12%	18	37%	25	51%	49
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	11	22%	28	57%	10	20%	49
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	25	51%	18	37%	6	12%	49
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	43	88%	4	8%	2	4%	49
6	El espacio donde trabajo es cómodo	32	65%	15	31%	2	4%	49
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	10	21%	20	42%	18	38%	48
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	3	6%	17	35%	29	59%	49
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	33	67%	10	20%	6	12%	49
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	20	41%	5	10%	24	49%	49
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	23	47%	18	37%	8	16%	49
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	41	84%	7	14%	1	2%	49

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	25	51%	18	37%	6	12%
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	25	51%	18	37%	6	12%
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	43	88%	4	8%	2	4%
6	El espacio donde trabajo es cómodo	32	65%	15	31%	2	4%
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	29	59%	17	35%	3	6%
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	33	67%	10	20%	6	12%
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	24	49%	5	10%	20	41%
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	41	84%	7	14%	1	2%
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	9	18%	22	45%	18	37%
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	11	22%	28	57%	10	20%
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	10	21%	20	42%	18	38%
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	8	16%	18	37%	23	47%

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	2	1	1	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	13	9	8	5	0	3	0	0	0	0	19	39%	10	20%	10	20%	5	10%	5	10%	49
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	0	0	3	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	6	13	7	6	1	1	1	0	0	5	10%	7	14%	20	41%	9	18%	8	16%	49
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	2	1	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	7	8	15	3	2	1	1	1	0	0	13	27%	10	20%	19	39%	4	8%	3	6%	49
TOTAL		4	3	15	9	11	5	0	4	1	11	0	0	0	1	6	0	0	7	0	0	30	31	82	63	39	5	2	9	3	2	44		36		117		77		69		343

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	2	4%	27	55%	20	41%
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	2	4%	13	27%	34	69%
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados	9	18%	17	35%	23	47%
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	3	6%	11	22%	35	71%
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	29	59%	10	20%	10	20%
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	12	24%	20	41%	17	35%
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	23	47%	19	39%	7	14%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
17	Es de su interés hacer uso de los servicios de bienestar	29	59%	10	20%	10	20%
19	En su empresa socializan los servicios de bienestar	23	47%	19	39%	7	14%
13	En el lugar donde trabajo se llevan a cabo actividades de esparcimiento	2	4%	27	55%	20	41%
18	Utiliza usted los servicios de bienestar de su empresa	12	24%	20	41%	17	35%
14	En el lugar donde trabajo se desarrollan actividades culturales, deportivas y recreativas	2	4%	13	27%	34	69%
15	En el lugar donde trabajo accedo a servicios integrales para empleados	9	18%	17	35%	23	47%
16	Se tiene acceso a servicio de apoyo psicológico	3	6%	11	22%	35	71%

Apéndice 37. Resultados de la variable de adaptabilidad al cambio

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	7	15	11	2	0	0	0	3	0	0	15	31%	17	35%	15	31%	2	4%	0	0%	49	
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	2	1	3	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	15	11	5	1	0	2	1	0	0	7	14%	18	37%	18	37%	5	10%	1	2%	49	
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	1	2	2	1	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	12	12	6	2	0	2	1	0	0	5	10%	16	33%	18	37%	7	14%	3	6%	49	
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	0	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	9	14	6	4	0	2	1	0	0	3	6%	16	33%	17	35%	8	17%	4	8%	48	
24	Los cambios que se	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4	16	8	7	0	0	1	2	0	0	0%	4	8%	18	37%	13	27%	14	29%	49	

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	presentan en mi trabajo dificultades mi labor																																									
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	10	14	10	0	0	0	2	1	0	0%	1	2%	13	27%	19	39%	16	33%	49
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	0	2	0	2	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	9	12	13	0	0	1	2	0	0	0%	4	8%	12	24%	16	33%	17	35%	49
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	0	0	1	3	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	4	11	9	10	0	0	0	2	1	1	2%	4	8%	12	24%	17	35%	15	31%	49
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	0	0	2	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4	11	7	11	0	1	1	0	1	3	6%	5	10%	16	33%	10	20%	15	31%	49
29	Los cambios	0	0	2	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4	6	8	9	8	0	0	0	1	2	4	8%	6	12%	10	20%	12	24%	17	35%	49

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca							
	en mi trabajo no afectan mi desempeño																																									
TOTAL		7	10	13	15	14	5	3	8	3	11	4	0	0	0	6	0	0	6	4	0	22	71	113	78	66	0	7	9	9	5	38		91		149		109		102		489

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	32	65%	15	31%	2	4%
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	25	51%	18	37%	6	12%
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	21	43%	18	37%	10	20%
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	19	40%	17	35%	12	25%
24	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor	4	8%	18	37%	27	55%
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	1	2%	13	27%	35	71%
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	4	8%	12	24%	33	67%
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	5	10%	12	24%	32	65%
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	8	16%	16	33%	25	51%
29	Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño	10	20%	10	20%	29	59%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
20	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	32	65%	15	31%	2	4%
21	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	25	51%	18	37%	6	12%
22	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	21	43%	18	37%	10	20%
23	Cuando y presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	19	40%	17	35%	12	25%
24	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor	27	55%	18	37%	4	8%
25	Me cuesta adaptarme a los cambios que hay en mi trabajo	35	71%	13	27%	1	2%
26	Cuando hay cambios en mi trabajo me siento desorientado	33	67%	12	24%	4	8%
27	Cuando hay cambios en mi trabajo siento que desarrollo mis funciones de manera menos efectiva	32	65%	12	24%	5	10%
28	Prefiero que no haya cambios en mi trabajo	25	51%	16	33%	8	16%
29	Los cambios en mi trabajo no afectan mi desempeño	29	59%	10	20%	10	20%

Apéndice 38. Resultados de la variable desarrollo del talento humano

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total	
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca							
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	18	12	3	2	0	1	1	1	0	0	27	55%	16	33%	4	8%	2	4%	0	0%	49
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11	13	8	3	0	1	1	1	0	0	20	41%	16	33%	10	20%	3	6%	0	0%	49
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	4	1	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11	15	4	5	0	2	0	1	0	0	20	41%	17	35%	6	12%	5	10%	1	2%	49
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	4	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11	15	6	3	0	2	0	1	0	0	20	41%	18	37%	7	14%	3	6%	1	2%	49
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	4	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	12	15	6	2	0	1	1	1	0	0	20	41%	19	39%	7	14%	2	4%	1	2%	49
35	Me informan claramente	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	12	9	4	2	0	1	1	0	1	16	33%	16	33%	10	20%	4	8%	3	6%	49

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	quien me puede orientar para hacer mi trabajo																																									
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	5	0	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	8	13	10	3	1	0	2	0	1	0	16	33%	15	31%	12	24%	4	8%	2	4%	49	
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	2	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	6	15	7	4	2	0	1	0	0	10	20%	7	14%	20	41%	7	14%	5	10%	49	
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	2	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	6	16	9	1	0	0	3	0	0	8	16%	8	16%	22	45%	9	18%	2	4%	49	
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	2	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	5	17	9	1	0	0	3	0	0	7	14%	8	16%	23	47%	9	18%	2	4%	49	
40	Mi trabajo me permite	2	2	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	7	14	11	3	0	0	2	1	0	0	13	27%	19	39%	14	29%	3	6%	0	0%	49	

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	aprender nuevas cosas																																									
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	2	3	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7	17	7	3	1	0	1	1	1	0	12	24%	22	45%	9	18%	4	8%	2	4%	49
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	2	2	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	11	11	3	1	0	1	2	0	0	14	29%	15	31%	15	31%	3	6%	2	4%	49
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	1	1	1	3	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	9	11	5	5	1	0	0	1	1	10	20%	10	20%	13	27%	9	18%	7	14%	49
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	1	3	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	15	8	3	2	1	0	0	2	0	12	24%	18	37%	11	22%	5	10%	3	6%	49
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	1	1	3	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	10	10	12	1	2	1	1	1	0	0	14	29%	12	24%	18	37%	2	4%	3	6%	49
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	0	1	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	8	14	5	4	1	0	1	1	0	5	10%	10	20%	21	43%	7	14%	6	12%	49
TOTAL		44	28	24	5	1	38	1	2	0	10	12	1	1	0	3	0	9	8	0	0	137	196	168	70	24	13	11	19	6	2	244		246		222		81		40		833

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	43	88%	4	8%	2	4%
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	36	73%	10	20%	3	6%
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	37	76%	6	12%	6	12%
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	38	78%	7	14%	4	8%
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	39	80%	7	14%	3	6%
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	32	65%	10	20%	7	14%
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	31	63%	12	24%	6	12%
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	17	35%	20	41%	12	24%
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	16	33%	22	45%	11	22%
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	15	31%	23	47%	11	22%
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	32	65%	14	29%	3	6%
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	34	69%	9	18%	6	12%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	29	59%	15	31%	5	10%
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	20	41%	13	27%	16	33%
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	30	61%	11	22%	8	16%
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	26	53%	18	37%	5	10%
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	15	31%	21	43%	13	27%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	43	88%	4	8%	2	4%
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	36	73%	10	20%	3	6%
32	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	37	76%	6	12%	6	12%
33	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	38	78%	7	14%	4	8%
34	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	39	80%	7	14%	3	6%
35	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo	32	65%	10	20%	7	14%
36	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo	31	63%	12	24%	6	12%
40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	32	65%	14	29%	3	6%
41	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	34	69%	9	18%	6	12%
42	Puedo tomar pausas cuando las necesito	29	59%	15	31%	5	10%
43	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	20	41%	13	27%	16	33%
44	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	30	61%	11	22%	8	16%
45	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	26	53%	18	37%	5	10%
37	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	17	35%	20	41%	12	24%
38	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	16	33%	22	45%	11	22%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
39	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	15	31%	23	47%	11	22%
46	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	15	31%	21	43%	13	27%

Apéndice 39. Resultados de la variable trabajo en equipo

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
47	Hay un líder aceptado por todos	2	3	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	10	13	8	1	2	0	1	2	0	0	14	29%	18	38%	12	25%	1	2%	3	6%	48	
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	2	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	9	16	10	0	0	0	0	2	1	0	14	29%	21	43%	13	27%	1	2%	0	0%	49
49	El líder facilita la comunicación y la participación	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	10	15	9	0	1	0	1	2	0	0	15	31%	20	41%	13	27%	0	0%	1	2%	49	
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	9	14	11	1	0	0	1	2	0	0	14	29%	19	39%	15	31%	1	2%	0	0%	49	
51	Se escuchan las opiniones de todos.	1	4	1	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	11	11	11	1	1	0	3	0	0	0	15	31%	20	41%	12	24%	1	2%	1	2%	49
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	1	2	3	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	8	16	6	2	0	0	3	0	0	4	8%	12	24%	25	51%	6	12%	2	4%	49
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las	1	3	1	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	5	10	14	4	2	0	0	2	1	0	8	16%	13	27%	19	39%	7	14%	2	4%	49

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	diferencias																																									
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	1	3	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	14	15	3	1	0	0	0	3	0	5	10%	17	35%	19	39%	6	12%	2	4%	49	
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	1	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	10	16	6	1	0	0	2	1	0	6	12%	14	29%	21	43%	7	14%	1	2%	49	
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	1	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	7	18	7	1	0	0	3	0	0	6	12%	10	20%	25	51%	7	14%	1	2%	49
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	1	2	2	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	6	13	14	2	0	0	2	1	0	0	10	20%	18	37%	18	37%	3	6%	0	0%	49
58	Existe un ambiente de colaboración	0	5	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	12	14	5	0	0	0	3	0	0	7	14%	17	35%	19	39%	5	10%	1	2%	49
TOTAL		13	40	17	2	0	29	1	2	1	3	3	6	3	0	0	0	1	11	0	0	73	143	156	36	11	0	8	22	6	0	118		199		211		45		14		587

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
47	Hay un líder aceptado por todos	32	67%	12	25%	4	8%
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	35	71%	13	27%	1	2%
49	El líder facilita la comunicación y la participación	35	71%	13	27%	1	2%
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	33	67%	15	31%	1	2%
51	Se escuchan las opiniones de todos.	35	71%	12	24%	2	4%
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	16	33%	25	51%	8	16%
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias	21	43%	19	39%	9	18%
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	22	45%	19	39%	8	16%
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	20	41%	21	43%	8	16%
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	16	33%	25	51%	8	16%
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	28	57%	18	37%	3	6%
58	Existe un ambiente de colaboración	24	49%	19	39%	6	12%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
47	Hay un líder aceptado por todos	32	67%	12	25%	4	8%
48	Cada uno de los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales	35	71%	13	27%	1	2%
49	El líder facilita la comunicación y la participación	35	71%	13	27%	1	2%
50	La comunicación es clara, fluida, precisa.	33	67%	15	31%	1	2%
51	Se escuchan las opiniones de todos.	35	71%	12	24%	2	4%
53	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias	21	43%	19	39%	9	18%
54	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.	22	45%	19	39%	8	16%
57	Los empleados se preocupan exclusivamente de sus tareas propias	28	57%	18	37%	3	6%
58	Existe un ambiente de colaboración	24	49%	19	39%	6	12%
52	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva	16	33%	25	51%	8	16%
55	Cuando surgen dificultades, existe apoyo por parte de cada uno de los empleados.	20	41%	21	43%	8	16%
56	Hay apoyo en cuanto a situaciones laborales tensas	16	33%	25	51%	8	16%

Apéndice 40. Resultados de la variable cultura organizacional

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total	
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca							
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	5	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	26	8	1	0	0	3	0	0	0	0	38	78%	9	18%	2	4%	0	0%	0	0%	49
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	27	5	3	0	0	3	0	0	0	0	39	80%	6	12%	4	8%	0	0%	0	0%	49	
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	22	9	3	1	0	1	2	0	0	0	32	65%	12	24%	4	8%	1	2%	0	0%	49	
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	4	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	21	12	2	0	0	2	0	1	0	0	30	61%	13	27%	4	8%	2	4%	0	0%	49	

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	29	5	1	0	0	2	0	1	0	0	40	82%	6	12%	3	6%	0	0%	0	0%	49
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	18	15	2	0	0	0	2	1	0	0	26	53%	19	39%	4	8%	0	0%	0	0%	49
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	5	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	26	6	3	0	0	3	0	0	0	0	38	78%	7	14%	4	8%	0	0%	0	0%	49
TOTAL		30	5	7	0	0	19	0	0	2	0	7	0	0	0	0	4	3	0	0	0	169	60	15	1	0	14	4	3	0	0	243		72		25		3		0		343

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	47	96%	2	4%	0	0%
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	45	92%	4	8%	0	0%
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	44	90%	4	8%	1	2%
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	43	88%	4	8%	2	4%
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	46	94%	3	6%	0	0%
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	45	92%	4	8%	0	0%
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	45	92%	4	8%	0	0%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
59	Me siento orgulloso (a) de trabajar en la organización.	47	96%	2	4%	0	0%
60	Conozco cuál es la visión de la organización y me identificado con ella.	45	92%	4	8%	0	0%
61	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización.	44	90%	4	8%	1	2%
62	Estoy bien informado (a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad / equipo de trabajo.	43	88%	4	8%	2	4%
63	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo.	46	94%	3	6%	0	0%
64	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	45	92%	4	8%	0	0%
65	El prestigio de mi institución me hace sentir orgulloso de pertenecer a la misma.	45	92%	4	8%	0	0%

Apéndice 41. Resultados de la variable de incentivos

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	0	0	5	0	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	12	13	3	1	0	1	1	1	0	7	14%	14	29%	21	43%	4	8%	3	6%	49
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	3	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	17	13	5	0	0	1	1	1	0	0	25	51%	16	33%	8	16%	0	0%	0	0%	49
68	Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	3	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	15	16	4	0	0	1	0	2	0	0	23	47%	18	37%	8	16%	0	0%	0	0%	49	
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1	0	3	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	9	6	10	6	0	1	2	0	0	7	14%	11	22%	11	22%	12	24%	8	16%	49
70	Aquí las personas son recompensadas según su	1	1	3	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4	5	7	11	8	0	0	0	3	0	7	14%	6	12%	11	22%	16	33%	9	18%	49	

No.	Indicadores para medir	Conductores					Guardas de seguridad					Aseo y cafetería					Coordinador					Profesional universitario					Técnico administrativo					Total										Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca						
	desempeño en el trabajo.																																									
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	0	1	2	1	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	5	7	11	9	0	0	0	2	1	4	8%	6	12%	9	18%	15	31%	15	31%	49	
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	2	0	3	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	6	7	12	7	3	0	1	1	0	1	10	20%	8	16%	17	35%	7	14%	7	14%	49
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	0	1	3	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	7	9	11	6	2	1	0	1	0	1	8	16%	10	20%	18	37%	6	12%	7	14%	49
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	0	0	5	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	7	9	11	5	3	1	0	1	0	1	8	16%	9	18%	20	41%	5	10%	7	14%	49
TOTAL		10	5	28	4	7	12	0	6	0	9	4	0	1	0	4	0	4	3	2	0	69	85	76	53	32	4	4	9	6	4	99		98		123		65		56		441

No.	INDICADORES PARA MEDIR	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA Y CASI NUNCA	
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	21	43%	21	43%	7	14%
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	41	84%	8	16%	0	0%
68	Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	41	84%	8	16%	0	0%
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	18	37%	11	22%	20	41%
70	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	13	27%	11	22%	25	51%
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	10	20%	9	18%	30	61%
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	18	37%	17	35%	14	29%
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	18	37%	18	37%	13	27%
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	17	35%	20	41%	12	24%

No.	INDICADORES PARA MEDIR	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		DEBILIDADES	
67	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	41	84%	8	16%	0	0%
68	Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	41	84%	8	16%	0	0%
72	En mi empresa están estipulados de manera visible los incentivos de los cuales puedo gozar	18	37%	17	35%	14	29%
66	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	21	43%	21	43%	7	14%
73	Mi empresa socializa los incentivos que existen	18	37%	18	37%	13	27%
74	Se hacen efectivos los incentivos de manera pública	17	35%	20	41%	12	24%
69	En mi organización existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	18	37%	11	22%	20	41%
70	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	13	27%	11	22%	25	51%
71	Recibo algún tipo de reconocimiento cuando hago mi trabajo bien.	10	20%	9	18%	30	61%

Apéndice 42. Diagnóstico del plan estratégico del INVIMA vigencia 2015 - 2018

ANEXO No. 1
PLAN ESTRATEGICO



SUBSISTEMA	¿Cuál es el objetivo?	¿Qué necesito?	¿Cómo lo hago?	¿Qué tengo?
PLANIFICACION	Desarrollar, implementar planes para alcanzar objetivos y metas establecidas en un tiempo determinado	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Mediciones previas Detección de necesidades Plan Nacional de Desarrollo Planeación Estratégica de la Entidad Objetivos Institucionales y de Calidad Metas Establecidas	Por medio de: Proyectos Planes Programas cronogramas	Proyectos GTH Plan de previsión plan anual de vacantes Normativa Vigente
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Diseñar y/o modificar la planta de personal y definir los perfiles ocupacionales del empleo con los requisitos de idoneidad.	Estructura Planta de personal Manual de funciones	Por medio de: Estructura Planta de personal Manual de funciones	Estructura del INVIMA Planta Global con su respectivo Manual de Funciones. Normativa Vigente
VINCULACIONES	Dar cumplimiento a la normatividad en cuanto a ingreso y permanencia de los servidores del Invima	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Selección (Mérito) Situaciones Administrativas	Por medio de: Procedimiento de ingreso y permanencia de personal Selección de servidores por mérito (aplicación de pruebas meritocráticas) Trámite a solicitudes de situaciones administrativas	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Procedimiento de ingreso y permanencia de personal Selección (Mérito) Situaciones Administrativas Normativa Vigente
BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS	Establecer las relaciones entre la organización y sus servidores, en torno a las políticas y prácticas de personal, (Clima Laboral, Relaciones Laborales, Políticas Sociales e Incentivos).	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Programas de bienestar Social y Plan de Incentivos.	Se realiza por medio de: Detección de necesidades. Proyección de actividades de conformidad a las necesidades (se incluye actividades de Clima Laboral, Relaciones Laborales, Políticas Sociales e Incentivos). Presentación para aprobación ante la comisión de personal. Publicación Caja de compensación - ARL Sensibilización Preparación pre-pensionados: Actividades en el Programa de Bienestar Social e Incentivos para la preparación para el retiro. Seguimiento y Control Evaluación de las actividades Informe Final	Programas de bienestar social Plan de incentivos publicados en la página WEB Sistema de Gestión de la Entidad. Normativa Vigente
CAPACITACION	Desarrollar capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios de conformidad con la Ley 909 de 2004	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Plan Institucional de Capacitación, basado en Proyectos de aprendizaje en equipo	Se realiza por medio de: Sensibilización * Detección de necesidades de Capacitación por área Formulación de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo Convenios o contratos Créditos Condicionales (ICETEX) Inducción Reinducción Entrenamiento en puesto de trabajo Aprobación por parte de la Comisión de Personal Comisiones de estudios	Plan Institucional de Capacitación publicado en la página WEB de la Entidad Procedimiento Recursos Normativa Vigente

SUBSISTEMA	¿Cuál es el objetivo?	¿Qué necesito?	¿Cómo lo hago?	¿Qué tengo?
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Evaluar los funcionarios y gerentes públicos, en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, para el logro de los objetivos y metas institucionales.	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Evaluación del Desempeño Acuerdos de Gestión	<u>Evaluación del desempeño e informes</u> Procedimiento de evaluación del desempeño y calificación de servicios Sistema tipo de la evaluación de desempeño del departamento y Se concerta y evalúa entre el evaluador y el evaluado Formato tipo adoptado por la Entidad en el Sistema de Gestión Acuerdos de Gestión Formato tipo adoptado por la Entidad en el Sistema de Gestión Se concerta y evalúa entre el evaluador y el evaluado	Normativa Vigente Procedimiento de Evaluación del desempeño y calificación de servicios Formatos establecidos para el desarrollo de la evaluación de desempeño y acuerdos de gestión en el sistema de Gestión de la Entidad
SST	Conservar y mejorar las condiciones de Salud y Seguridad de los funcionarios, contratistas y visitantes durante el desarrollo de las actividades, identificando, evaluando, interviniendo, controlando y gestionando los riesgos ocupacionales a los cuales se ven expuestos de manera permanente, a través de actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y accidentalidad laboral.	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Identificación de Peligros y evaluación y valoración de los riesgos Plan Anual de trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo Normatividad Vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo	Se realiza por medio de: Detección de necesidades Proyección de plan anual de Trabajo en SST, el cual incluye Capacitación, inspecciones, mediciones, vacunación, sensibilización y entrega de EPP. Las actividades se realizan con apoyo de la ARL Positiva Presentación del plan de trabajo para aprobación Publicación del Manual del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (en Revisión y ajustes).	Plan Anual de Trabajo en SST Cronogramas de Ejecución de las actividades. Matrices de identificación de peligros y evaluación y valoración de Riesgos. Manual de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (en Revisión y ajustes). Matriz Requisitos Legales. Programas de Vigilancia epidemiológicos. Normativa Vigente
NOMINA	Dar cumplimiento al régimen salarial y prestacional de conformidad con la normativa vigente y expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Compensación salarial y prestacional Reajuste salarial por inflación a nivel nacional.	Se realiza por medio de: Procedimiento de Nómina parafiscales Según el reajuste salarial por inflación a nivel nacional y Demás normatividad vigente Sistema SIGEP - Módulo Nómina.	Normatividad Vigente Procedimiento de Nómina y Procedimiento de seguridad social y parafiscales Sistema SIGEP
ARCHIVO	Organizar, administrar y conservar la historia laboral de los funcionarios, dando cumplimiento a la normatividad vigente.	Normativa vigente en materia de Talento Humano. Puntos de control Base de organización de las historias laborales Normatividad vigente Medición de controles ambientales	Libro de prestamos Base de recepción de documentos Base digital de prestamos Normativa Vigente Formato Único de Inventario Documental Termómetro digital y deshumidificador Instructivo de historias laborales	Libro de prestamos Base de recepción de documentos Base digital de prestamos Normativa Vigente Formato Único de Inventario Documental Termómetro digital y deshumidificador Instructivo de historias laborales