



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA GESTION DE CALIDAD EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPLEO E INNOVACIÓN.

ANGELA MARIA CARDONA LONDOÑO



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Obra de Iglesia
de la Congregación



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA GESTION DE CALIDAD EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPLEO E INNOVACIÓN.

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Nombre de Especialista en Gerencia de la Calidad

Asesor

Jhon Jairo Angel Hernandez

Autores:

Angela María Cardona Londoño

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

MANIZALES

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA GESTION DE CALIDAD EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPLEO E INNOVACIÓN.

ANGELA MARIA CARDONA LONDOÑO

UNIVERSITARIA CATOLICA DE
MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

2022

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPLEO E INNOVACIÓN.

ANGELA MARIA CARDONA LONDOÑO

Investigación II

ASESOR
JHON JAIRO ANGEL HERNANDEZ

UNIVERSITARIA CATOLICA DE
MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

2022

Contenido

1. RESUMEN	4
2. ABSTRACT	5
3. INTRODUCCIÓN	6
4. EXPLORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	8
5. JUSTIFICACIÓN.....	17
6. POLÍTICA PÚBLICA	19
7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
8. METODOLOGÍA.....	21
9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
10. ANEXOS	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

1. RESUMEN

Esta investigación muestra la importancia del papel que juega la cultura organizacional en relación con la gestión de calidad en la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación de la Gobernación de Caldas, se inició con la estructuración de un diagnóstico de su cultura imperante, haciendo uso de instrumentos investigativos tales como encuestas y entrevistas estratégicamente diseñadas para dar respuesta a la necesidad presentada en este trabajo investigativo; luego de conocer e identificar los factores claves de su cultura se dio paso a la creación de estrategias eficaces y eficientes que servirán como guía para orientarla hacia una cultura de calidad, creando así la antesala idónea y conveniente a la gestión de calidad de sus procesos y a la debida implementación del sistema de gestión de calidad de la entidad.

Palabras clave: Cultura organizacional, sistema de gestión de calidad, estrategias, factores, mejora continua, planificación.

2. ABSTRACT

This research shows the importance of the role played by organizational culture in relation to quality management in the Secretariat of Development, Employment and Innovation of the Government of Caldas, it began with the structuring of a diagnosis of its prevailing culture, using research tools such as surveys and interviews strategically designed to respond to the need presented in this research work; after knowing and identifying the key factors of its culture, we started the creation of effective and efficient strategies that will serve as a guide to guide it towards a culture of quality, thus creating the ideal and convenient prelude to the quality management of its processes and the proper implementation of the quality management system of the entity.

Key words: organizational culture, quality management system, strategies, factors, continuous improvement, planning.

3. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es obtener los insumos necesarios para la realización de un diagnóstico como base para la creación de estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional de la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación de la Gobernación de Caldas y orientarla hacia la gestión de calidad, brindando herramientas necesarias y útiles para lograr cambios significativos y necesarios en los hábitos y prácticas que lleven a la mejora continua de los procesos de la Secretaría.

La cultura organizacional es un componente estratégico para el logro de un modelo de excelencia, basado en la gestión de la calidad. Se necesita, por lo tanto, estudiar y crear un diagnóstico de la cultura imperante de la organización y así identificar los cambios y/o oportunidades de mejora que deben realizarse para encaminarla hacia la calidad, estos cambios de hábitos y creencias se hacen necesarios en todos los perfiles de la organización, tanto directivos como de apoyo; solo así se logrará una adecuada gestión de la calidad ya que los procesos son transversales a toda la organización.

La implementación del sistema de gestión de la calidad es una de las estrategias de manejo que han venido implementando en la última década los gerentes de las organizaciones, utilizándolo como un mecanismo para aumentar su competitividad en el mercado aumentando su nivel de eficacia y efectividad en sus procesos.

Suelen presentarse obstáculos para la debida implementación del sistema de calidad originados desde la propia cultura organizacional de la entidad que lo implementa, la cual determina los comportamientos y hábitos arraigados en las personas que conforman la organización, lo que lleva a la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la “resistencia al cambio”, es relevante crear e implementar estrategias que permitan crear una cultura de calidad que pueda servir como antesala para la debida implementación del SGC.

La gestión de la calidad como conjunto de acciones y herramientas tiene como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él, se hace necesario ser enfático en el hecho de que la gestión de la calidad busca identificar los posibles errores antes de que ocurran, de allí la importancia del sistema de gestión en una entidad.

Las organizaciones deben de implementar estrategias y acciones que permitan garantizar la anticipación en los posibles errores de los procesos y la calidad de los mismos a través de buenas prácticas desde su cultura y hábitos de calidad frente a los procesos.

Es importante que el sistema de gestión de una organización sea riguroso y que permita evaluar continuamente los procesos y así lograr no solo la identificación de no conformidades sino la anticipación de estas, encaminándose así hacia una mejora continua y eficaz; en la actualidad es crucial para toda organización referirse a sus productos o procesos como (de alta calidad), ya que es un atractivo que indica competitividad desde su misión, para esto es fundamental lograr la calidad total sea cual sea la naturaleza de la organización, forjar una cultura de calidad se vuelve un reto para las organizaciones ya que es imprescindible la participación y empoderamiento de toda la organización.

4. EXPLORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La cultura en una organización le permite a esta una integración a nivel interno y por tanto sirve como herramienta para mejorar el funcionamiento de la organización. En una entidad el concepto de cultura organizacional permite comprender los factores más importantes para que la institución pueda desempeñar y desarrollar de manera eficiente y eficaz sus procesos, con el fin de establecer estrategias para el mejoramiento continuo (Lacatus, 2013; Gómez-Bayona, Londoño-Montoya & Mora-González, 2020). Por lo anterior Velázquez, Del Toro y García (2018) definen la cultura organizacional en las universidades, se entiende como:

“El sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional” (p. 203).

Según el estudio hecho en la Universidad de Cartagena, el cual tiene como título Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: Caso Universidad de Cartagena; tuvo como resultado Como resultado de esta investigación se puede afirmar que en la Universidad de Cartagena si existe una relación entre la cultura organizacional y los SGC, de acuerdo a la apreciación que tienen los actores claves en estos procesos de la institución a partir del funcionamiento de este sistema se han generado cambios positivos en la cultura y por ende en la calidad de la prestación del servicio, gracias al compromiso que el personal y la institución en general demuestran por la consolidación de una cultura de calidad y mejoramiento continuo.(Marcela et al., n.d.)

Se destaca la importancia de la cultura organizacional en la implementación, funcionamiento y mantenimiento de los SGC. Se evidenció que la calidad es un factor clave para la gerencia y por tanto crear un ambiente favorable de participación logrando un nivel de motivación adecuado que permita alcanzar la calidad.

La cultura organizacional si es un factor clave no solo en el proceso de implementación de un SGC sino también en el funcionamiento y mantenimiento del mismo, ya que puede que esta se deba modificar para que el sistema funcione o adaptar el sistema a la cultura.

En el año 2021 Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez, realizó un estudio llamado Estrategias para fortalecer la apropiación de una cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión en la Súper Salud en la cual se demostró que la Comunicación, el Aprendizaje, la Cultura y la Gestión del cambio poseen elementos de coherencia con los planteamientos de los Principios de Liderazgo, Participación del personal y Mejora. El eje dinamizador integrador entre Principios

y dimensiones son las personas de una organización, las que ejercen gran relevancia sobre la implementación de los SG, mediante su empoderamiento, interpretación, auto regulación, comportamiento y actuación ante la toma de conciencia para incidir en la metodología de implementación y en la generación de una cultura organizacional. (Oswaldo & Rodríguez, n.d.)

Para reforzar el cambio o formación de la cultura organizacional en SG, es indispensable implementar las reglas y recomendaciones establecidas por Jurán (1990), y que coinciden con algunas de las Dimensiones identificadas en esta revisión bibliográfica como son “involucrar a la alta dirección, impulsar un continuo aprendizaje, implementar recompensas, reconocimiento y celebración, proveer la participación de la organización, crear un clima social favorable y tratar a las personas con dignidad” Jurán (1990). Se acentúa la estrecha relación con el componente humano en las organizaciones.

Las empresas públicas se han preocupado por el cumplimiento de objetivo, logro de metas y servicio al cliente. Sin embargo, la cultura organizacional y la influencia de la misma en los funcionarios no había sido un tema de enfoque hasta hace unos pocos años atrás. La presente investigación denotó la importancia que tuvo la variable cultura organizacional en el desarrollo de las actividades de los servidores de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro, constituidas por un total de 371 funcionarios (dato hasta abril 2019). Una investigación que mantuvo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional –descriptivo, con una aplicación de 131 encuestas que revelaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, los resultados obtenidos reflejaron los bajos niveles de preocupación por la mejora o implementación cambio en la misma, lo que permite evidenciar la insatisfacción laboral de los colaboradores. Considerando la información obtenida a través de las encuestas se podría sugerir el establecimiento formal de un plan de cultura organizacional y su pronta aplicación. (Sánchez Torres, n.d.)

La cultura organizacional, a pesar de encontrarse de manera innata en la organización necesita de la aplicación de una serie de estrategias y medidas que fortalezcan sus falencias y facilite la identidad empresarial de sus funcionarios.

Consecuencia de la poca atención hacia la cultura organizacional en las empresas públicas ha ocasionado que existan afectaciones en el entorno organizacional, repercutiendo en el desempeño laboral de sus funcionarios. Es momento de que el desempeño y la satisfacción laboral pasen de ser variables de estudio y términos de los libros de administración para convertirse en elementos fundamentales en el logro de objetivos y crecimiento empresarial de las organizaciones públicas.

Los beneficios que genera la correcta aplicación de la cultura organizacional no solo deberían estar mencionados en los Derechos de las servidoras y los servidores públicos sino también convendría ser aplicada en el diario vivir de sus colaboradores.

La cultura organizacional y su impacto en la gestión de calidad administrativa de la UJCM, Moquegua 2020. Obteniéndose los resultados, respecto a cultura organizacional, dimensión de ambiente de control en la planificación señalan que están en proceso un 50.9% la normativa que regule procesos de planificación, un 47.2% planifican sus actividades; en lo que es ejecución, también se encuentran en proceso en un 45.3% en cuanto a implementar normas de CI, un 58.5% también en proceso respecto a las labores que realiza la oficina de CI, un 54.7% en la difusión e información en el cumplimiento de sus objetivos, metas o resultados de la entidad, presentándose una tendencia del mismo resultado en la dimensión de información y comunicación, respecto al SGC administrativo de la UJCM. Conclusión, la cultura organizacional, tiene impacto parcial en la gestión de calidad administrativa de la UJCM, 2020, en sus dimensiones de ambiente de control e información y comunicación. Finalmente, en cuanto a Recomendación, se deberá de desarrollar el fortalecimiento, sensibilización y capacitaciones en temas directamente vinculados a las mismas de manera continua.(de Investigación & de Posgrado, n.d.)

El éxito de una empresa no depende únicamente de su capacidad rentable o de la generación de rendimientos al finalizar cada periodo contable. Va más allá de eso. - Desde la formación académica y la visión de un gerente exitoso quien debe proyectar su visión y contagiar de la necesidad del alcance de sus metas a sus colaboradores. - Se realza nuevamente la necesidad de crear, mantener e innovar en todo momento la cultura organizacional, en una dinámica acorde a la evolución de la empresa y el mercado donde se desarrolla. - La organización debe resaltar el papel y los roles de cada uno de sus empleados, como parte activa, como socio y en constante proceso de mejoramiento de la empresa. La organización puede capacitar y formar a cada uno de sus empleados para unificar un comportamiento organizacional y por ende generar un clima armónico y una cultura empresarial en favor del progreso de la compañía. - A través del presente ensayo se plantean pasos básicos a seguir con ánimos que a discreción de cada organización sean aplicados de acuerdo a su función para buscar armonizar un clima laboral y convertirlo en fortaleza para el desempeño de la empresa.(*GESTION Y CLIMA ORGANIZACIONAL*, n.d.)

Diversos estudios han indicado que la cultura organizacional enfocada en el conocimiento ayuda a prever la forma como se lleva a cabo la gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales del sector privado, en general, pero no es posible siempre afirmar lo mismo de organizaciones del sector público, especialmente de aquellas pertenecientes a países en vías de desarrollo, dado el poco acceso de estas entidades a nuevas formas de dirección, sujetas a liderazgos políticos transitorios, a sus escasos presupuestos y a la creciente demanda de servicios por parte de la población. (Su et al., n.d.)

Las organizaciones y entidades del sector público que cuentan con una cultura organizacional que favorece la gestión del conocimiento son más eficaces en el logro de sus objetivos y, a su vez, más competitivas. En el caso colombiano, esto se reafirma al tener presente que los ministerios de Educación y Trabajo han desarrollado unas guías para hacer gestión del conocimiento en el país, lo que, de suyo, evidencia la importancia que tiene dicha gestión en el sector público, pero para que esto se concrete es necesario que la cultura organizacional apoye este propósito. Es decir, la entidad debe invertir tiempo, dinero y esfuerzos no sólo en herramientas tecnológicas y demás apoyos a su labor misional sino, por encima de ello, en la valoración de sus activos inmateriales y en su capital intelectual si quiere incrementar su

capacidad innovadora y crear una ventaja competitiva frente a las demás entidades del sector público. (Su et al., n.d.)

Con el modelo de gestión por procesos se estructuran las actividades para que los servicios de estos procesos transiten en sus diferentes etapas desde su concepción hasta su disposición final al ciudadano por medio de un trabajo en conjunto entre los funcionarios de la alcaldía ya que de este modo se centran los esfuerzos en articular los flujos de las actividades para ofrecer mejores servicios que agreguen más y más valor público al ciudadano y demás grupos de valor, además la alcaldía de ahora en adelante puede definir metas realistas que no excedan su capacidad y de que se estén alcanzado las metas del plan de desarrollo relacionadas con estos tres procesos gracias a que se realiza seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados con la ayuda de un tablero de indicadores.

El proyecto se desarrolla según la información obtenida y analizada de fuentes primarias y secundarias y obedece a los lineamientos del MIPG que indican que el punta de partida es la documentación de los insumos para una gestión por procesos lo cuales aplican de forma general para la alcaldía y le otorga un enfoque de orientación al ciudadano realista, y a partir de esto se diseñó las herramientas que exige la caracterización de los procesos agroambiental, desarrollo social y cultura y turismo, posteriormente se diseñaron los elementos básico de la arquitectura institucional que juegan un papel importante al momento de representar las operaciones de la alcaldía y por último se entregaron todos estos productos 14 del modelo de gestión por proceso a los funcionarios de la alcaldía para que se implementen y mejore la gestión y desempeño de los servicios que se ofertan en estos procesos e inclusivamente favorece la toma de decisiones de la alta gerencia. (*DISEÑO DE MODELO DE GESTION POR PROCESOS MIPG*, n.d.)

En la actualidad numerosas empresas fracasan en la inclusión de nuevas tecnologías o nuevas formas de hacer los procesos, ya que proceden a la implementación de estas herramientas mas no modifican su cultura para la adaptación de las nuevas prácticas; por lo cual no se observan mejoras en los resultados de los procesos de la entidad ni de la obtención de nuevos conocimientos. (Quiroga., 2002). Se debe de ver a la organización como un sistema, en el cual todos los componentes se relacionan entre sí, formando una sinergia, en este caso se relacionan los diferentes recursos de la entidad con las personas, logrando así definir que cada cambio ya sea tecnológico, político, social, etc. que haya en la organización este va a impactar de alguna u otra manera el recurso humano de la misma, logrando así una nueva actitud en el quehacer cotidiano y el desarrollo de las actividades; logrando así una gestión hacia el conocimiento.

El uso de las tecnologías de la información requiere innovación y desarrollo de activos intangibles, incluyendo nuevas habilidades, nuevas formas de relación con clientes y, naturalmente, nuevo conocimiento (Conesa, 2007). Dejando en claro la conexión directa que existe entre la implantación de las nuevas tecnologías con la cultura organizacional que impera en el entorno impactado; no puede existir un buen uso de la tecnología como lo representa el SGC, lo cual es una herramienta que mejora cada uno de los procesos de la entidad, sino hay una previa organización, sino se logra cambiar la actitud de las personas hacia el cambio, hacia lo nuevo, hacia la nueva manera de hacer las cosas. No se logrará con éxito la implantación de

ningún sistema.

Un Sistema de calidad sólido, con un buen funcionamiento, impacta la cultura en la organización lo cual puede llegar a facilitar o dificultar los cambios (Charón Durive, 2007). Cuando en una organización se implanta un SGC el resultado esperado es un mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, dando una adecuada educación al recurso humano en cuanto al quehacer y el cómo, previniendo errores durante los procedimientos, así que no solo se transforma la forma y la metodología del quehacer diario sino la forma de pensar y de actuar de su personal, forjando y transformando la cultura imperante en una nueva cultura hacia la calidad siendo así está un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

El SGC se relaciona con una mejora en los resultados organizativos. Las empresas con una mayor orientación hacia la calidad promueven el desarrollo de determinadas prácticas organizativas de carácter intangible que apoyen la obtención de beneficios (Juan Antonio Jimenez Espin, 2014).

Se describe el SGC y la Cultura Organizacional como dos variables intangibles que bien orientadas pueden llegar a promover el desarrollo efectivo de buenas prácticas que lleven a la organización a un alto nivel competitivo, se evidencia la necesidad de encontrar el tipo de cultura que pueda llegar a promover el buen funcionamiento continuo del SGC, para llegar a la determinación de la cultura apropiada es necesario tener en cuenta las diferentes dimensiones en la que se puede prever la cultura, una orientada hacia la estabilidad (control y orden) y la otra hacia la flexibilidad (innovación).

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo, tales como: la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional” (Sugey Luz Caicedo L., 2002).

Para una organización lograr orientar su cultura hacia la calidad debe de contar con los elementos antes mencionados, lo cual hará que el recurso sea flexible al cambio, logrando un mejoramiento continuo en sus actividades, es importante tener en cuenta que cada vez que una organización toma la decisión de implementar el SGC es completamente valido y necesario tener como referencia las experiencias ya vividas por otras organizaciones, lo cual puede facilitar los procesos y no cometer errores ya previstos por la entidades que se tienen como referente. Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella, el estudio de estas manifestaciones logra llevar a cabo un buen diagnóstico y llevar a cambios positivos luego del debido análisis de la situación del estado actual, (Cruz, 2005).

Cuantiosas empresas se interesan por ofrecer un producto o servicio de calidad, sin embargo, olvidan la importancia del recurso humano de la misma, el cual es primordial para la creación de una organización con calidad, no se debe de subestimar el equipo humano, es importante trabajar con valores y principios respetando el medio ambiente y la comunidad. Es necesario ver la cultura como el cimiento sobre el cual descansan los ideales y los valores de una sociedad vista como tal; es el pilar del pensamiento de los individuos y forja su carácter y su actuar dentro de otros miembros del grupo en cuestión. (Sanchez A., 2011)

A pesar de lo dicho anteriormente aún es muy común ver organizaciones en las cuales aún no se tiene claro la importancia del recurso humano para la misma, es decir en las cuales aún prima la importancia de la producción y de las ganancias, dándole poco interés a la gestión humana; se habla de la importancia de la psicología organizacional, ubicando y caracterizando al empleado como una unidad con personalidad la cual no se debe de tratar como una máquina, de aquí la importancia de la caracterización del empleado en cuanto a la cultura de la organización y su entorno, puesto que al entender su actuar, se puede diagnosticar y lograr una adecuada implementación del SGC. (Sanabria, 2015). Con frecuencia en las empresas que deciden implementar un SGC invierten altos costos para la capacitación del recurso humano en cuanto a talleres y seminarios, pero caen en el error de hacerlo de forma precipitada sin tomar en cuenta de que dichas capacitaciones en realidad puedan ser o no aplicables en cuanto al logro de una cultura de calidad, se debe de prevenir que todo nuevo conocimiento de un valor agregado al proceso de capacitación estratégica en cuanto la cultura de calidad. (Mejía, 2011).

Por último, cabe destacar la importancia que tiene para la generación de la cultura de calidad, la comunicación asertiva y clara, también se aclara que toda información sin difusión se toma como información falsa. (Isikawa, 1990), se debe de tomar la comunicación como una herramienta quizás la más importante para la creación de una adecuada cultura que se adapte a un SGC, no se puede pretender adaptarse a cambios y nuevas maneras de hacer las cosas, sin que haya una comunicación coherente entre el emisor-receptor, lo cual es un error frecuente en las organizaciones, las cuales pretenden que el recurso humano adopte nuevas costumbres y nuevas aptitudes sin siquiera transmitir el conocimiento de las nuevas prácticas impactadas por el SGC. (Aguilera, 2008).

Toda organización cuenta con una cultura organizacional, en algunas se encuentran más marcada y arraigada que otras, lo cual determina el comportamiento y las acciones de los individuos que la conforman, dependiendo el tipo de cultura que impere en cada organización esta puede llegar a impulsar el cambio o la innovación o definitivamente puede llevar a los individuos a rehusarse a los cambios y a la innovación que trae consigo la globalización, la cultura marca los comportamientos y las actitudes de los individuos inmersos en ella, a mediados de los 80 las organizaciones eran manejadas como sistemas racionales y tenían estructuras de mando verticales, hoy en día se acepta que las organizaciones tienen personalidad al igual que los seres humanos, existen de diferentes tipos, unas son rígidas, flexibles, innovadoras, conservadoras; etc.

“cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Judge, 2009) descriptivamente la cultura organizacional es el cómo perciben el entorno los individuos inmersos en el mismo, por ejemplo, en si sus esfuerzos son recompensados, si son impulsados a mejorar sus procesos e innovaciones de los mismos, de esta manera se crea el ambiente de trabajo el cual es percibido por los individuos de la organización de forma similar; cuando existe una cultura fuerte y estable estos conceptos y percepciones tienden a ser compartidos.

Así como en las comunidades, en las organizaciones también existe la Cultura Dominante y también se encuentra la subcultura, en este caso se evidencia que la *“cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de las organizaciones”* (Judge, 2009), las subculturas tienden a crearse en las grandes organizaciones, por ejemplo, pueden existir comportamientos y actitudes diferentes los individuos que pertenecen al área de comunicaciones al área de ventas o sea subculturas en los diferentes departamentos de la organización; no es conveniente que una organización este compuesta por subculturas y no por una cultura dominante y determinante, es como si un individuo no tuviera una personalidad definida sino que cambiante dependiendo las situaciones, si este fenómeno se refleja en una organización, sería muy engorroso para la misma lograr cambios e innovaciones, porque sería difícil tomar decisiones y crear una cultura de calidad, la cual es el objetivo de toda empresa que desea lograr la calidad total.

Se evidencian culturas fuertes y débiles; *“el argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la mejor rotación”* (Judge, 2009), en este tipo de culturas los valores se comparten más intensamente, son más evidentes y similares entre los individuos de la organización, se encuentra la unanimidad de propósitos, lo cual se convierte en una valiosa herramienta para la innovación requerida por la globalización, por ejemplo, en una empresa donde predomine la cultura fuerte, es una empresa que puede tomar riesgos respecto a la calidad de la prestación de sus servicios o productos, puesto que cuentan con personal comprometido y adherido a los objetivos institucionales contribuyendo así al mejoramiento continuo de la organización.

“La cultura tiene diferente funciones: define fronteras, transmite sentido de identidad, facilita generación de compromiso, mejora la estabilidad del sistema social” (Judge, 2009); cada organización define los valores nucleares y fuertes que las definen y que debenser transmitidas y seguidas por cada uno de los individuos que la conforman, ejemplo: cuando una persona recién llegada aún no se ha adherido al comportamiento cotidiano y a los valores nucleares, esta persona no se acepta como miembro de la organización, no sin antes aceptar

y acoplarse a la cultura imperante de la misma.

Cuando existe una cultura fuerte en una organización, es muy común ver que los altos directivos empoderan a sus empleados de sus puestos de trabajo y permiten que ellos mismos innoven sus procedimientos, esto dado a que existe una cultura tan fuerte que ya sus actitudes van guiadas a la mejora continua de la entidad, estas organizaciones no tienen la necesidad de esforzarse al empleado porque ya ha logrado impregnarlo de buenas prácticas organizacionales.

Hoy en día las empresas han hecho un gran esfuerzo por crear una cultura fuerte que garantice su mejora continua, mantener este tipo de cultura no es fácil, por lo tanto el área de recursos humanos juega un papel fundamental para mantener las costumbres, las buenas prácticas y el buen ambiente laboral a flote, impulsando la innovación, el empoderamiento, capacitaciones que permitan que el empleado cuente con buenas bases intelectuales ya que una buena cultura no solo se basa de actitudes y percepciones sino de la capacidad de lograr la calidad total en su misión, por lo cual es sumamente importante realizar un buen proceso de selección en la organización, es primordial escoger perfiles que se acoplen a la cultura imperante de la organización y que tenga la facilidad no solo de adaptarse sino que tenga facultad aportar a la mejora de la misma. (Judge, 2009).

Se identifica una estrecha relación entre la Cultura Organizacional y el SGC, es importante destacar que para la exitosa implantación del SGC debe de existir como antesala una adecuada cultura, desde el principio de los tiempos se percibía el fenómeno de la calidad, como por ejemplo: cuando los hombres habitaban las cuevas, una de sus actividades era la recolección de alimentos en los cuales al pasar del tiempo fueron mejorando el proceso con una debida inspección, mejorando así la calidad de lo que recolectaban, es así como este concepto de calidad fue tomando fuerza no solo en las organizaciones sino que también puede ser aplicada en el quehacer diario de los individuos del común.

A medida que la industria progresa, y el grado de civilización aumenta, el control de la calidad llega a ser cada vez más importante, algunos principios básicos que se deben de tener en cuenta al momento de la implantación del SGC son: *“La calidad comienza y finaliza con la educación, El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones, La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados, La información sin difusión es información falsa; por ejemplo, fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar”*(Ishikawa, 1990).

La Calidad es la filosofía, que guía el proceso continuo de evaluación y mejora procesos, y se centra en la cultura de la organización. *“Es decir practicada en forma clara y explícita por los participantes de todos los niveles, con verdadero compromiso y obsesión puesto de manifiesto en las actitudes y comportamientos, rompiendo miedos, ataduras, mitos o miopías”* (Ishikawa, 1990). De no tenerse esa cultura no se logrará la Calidad Total deseada. De manera que la Calidad Total se convierta de una actitud de trabajo y de vida permanente. (Ishikawa, 1990).

La calidad es vista desde dos perspectivas, una que va orientada hacia los ingresos, que consiste en las características de los servicios o productos que ofrece la organización, otra va a orientar a los costos, que permite evitar que se cometan errores al momento de la elaboración del producto el cual pueda representar pérdidas económicas, para lograr este objetivo de calidad es necesario abarcar estos tres procesos: *“la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad”* (Ishikawa, 1990). Para lograr la calidad total es importante no separar la planificación de la ejecución, por lo cual se aconseja formar empleados con empoderamiento y control de sus procesos y que estén en condiciones óptimas, creando así *“equipos de trabajadores autocontrolados, autoinspeccionados, autosupervisados y autodirigidos.”* (Ishikawa, 1990).

5. JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de la Gobernación de Caldas, es garantizar su éxito a través de una adecuada cultura organizacional, logrando una permanente evolución; para lo cual es conveniente implementar estrategias que permitan fortalecer la gestión de la calidad en sus procesos, puesto que esta herramienta podría ser el medio más acorde para subsistir en este mundo que se torna cada vez más competitivo.

Se propone la realización de este proyecto de investigación, que tiene precisamente como finalidad definir y entender de qué manera su cultura organizacional impacta y transforma la calidad en sus procesos, se busca conocer la percepción del personal de la Secretaría y a su vez se pretende disponer de información que sirva para identificar falencias y así mismo proponer medidas que faciliten desarrollar y mantener una mejora continua de la misma, se espera que a partir de este estudio se obtengan datos que permitan evaluar si se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad.

Esta investigación se justifica como una herramienta de autoconocimiento y un aporte de información, que permite a la secretaría conocer aspectos de su cultura que aún se mantienen estáticos; así mismo generar una reflexión de cómo realmente la cultura de la calidad origina formas de actuar y comportamientos en los individuos que pueden generar cambios a nivel personal y de la organización; por lo tanto, es conveniente que los individuos de la institución adopten la calidad como un estilo de vida, lo cual los hará más productivos y a su vez repercutirá sobre la organización de una manera positiva.

Por otra parte, se busca una relación estrecha y directa entre la cultura organizacional – gestión de la calidad, siendo la cultura la antesala hacia la adecuada gestión de la calidad, para esto es necesario que la Secretaría conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica debe de tomar, basada en un análisis de la misma, se justifica con base en el planteamiento del problema la percepción de los aspectos de la cultura como intangibles o no visibles, constituidos por valores, creencias, manifestaciones, etc. este estudio busca básicamente lograr facilitar los cambios de metodologías y estilos en el quehacer diario, por medio del autoconocimiento, creando la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.

Finalmente, la novedad de esta investigación consiste en que no solo pretende hacer un análisis y diagnóstico sobre la cultura imperante de la Secretaría referido a la relación con la gestión de la calidad, sino que pretende convertirse en una herramienta eficaz y confiable para su objetivo, brindando un diagnóstico y análisis de la cultura organizacional, facilitando la obtención de estrategias eficientes y aplicadas para los cambios que se deben de llevar a cabo en su cultura.

6. POLÍTICA PÚBLICA

La Gobernación de Caldas cuenta con un Plan de Desarrollo Territorial 2020 – 2023, el cual es un instrumento de planificación clave para la implementación de la política nacional, en el cual se encuentran inmersos los objetivos y metas a mediano y largo plazo, y las estrategias y políticas en materia económica, social y ambiental que guiarán la acción de la Gobernación, en armonía con las acciones del gobierno nacional; en este encontramos inmersas las políticas públicas alineadas con el SIGC:

Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El área de control interno de la Gobernación ha venido avanzando durante los últimos años en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (“MIPG”), según las directrices del Decreto 1499 de 2017. En desarrollo de las actividades de implementación de MIPG, la Gobernación ha avanzado en la integración de los diferentes sistemas de gestión existentes en la entidad con el sistema de control interno, lo cual ha permitido simplificar procesos, evitar reprocesos y desperdicio de recursos económicos, administrativos y humanos. Para este cuatrienio, la oficina de control seguirá liderando dicho proyecto de implementación.

Sistema de gestión documental

Durante 2019 y 2020 la Gobernación ha dado pasos importantes para fortalecer su sistema de gestión documental, en especial, la correspondencia que ingresa o sale de la Gobernación. Esto ha permitido mejorar el seguimiento a las peticiones, quejas y reclamos de la ciudadanía, a las respuestas dadas, al igual que a cualquier otro documento que ingresa o sale de la entidad. Se ha utilizado para ello la plataforma Forest, que tiene otras funcionalidades, incluyendo una que permite realizar el seguimiento a los riesgos de corrupción identificados.

No obstante, aún falta implementar mejoras adicionales de procesos internos de forma tal que se logre el cumplimiento pleno de los mandatos de la Ley General de Archivos (Ley 594 de 2000) y sus decretos reglamentarios, incluyendo el Decreto 29 de 2015. Igualmente, es necesario revisar y actualizar la Tabla de Retención Documental de la entidad a la que hace referencia la Ley 594, bajo la óptica de la Ley 1712 de 2014 y sus decretos reglamentarios. También deberá adoptarse un Programa de Gestión Documental, en cumplimiento Artículo 21 de la Ley 594.

7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la investigación se traduce, entonces, en la siguiente pregunta que será la base de la misma.

¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer la cultura imperante en la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación de la Gobernación de Caldas y orientarla hacia la gestión de calidad?

Objetivo general

Diseñar estrategias de cultura organizacional que faciliten la gestión de la calidad para mejorar la eficacia en el cumplimiento de la misión institucional en la Gobernación de Caldas - Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación.

Objetivos específicos

- ✓ Establecer la relación entre la cultura organizacional y la gestión de calidad.
- ✓ Diagnosticar la cultura organizacional en la entidad objeto de estudio.
- ✓ Proponer estrategias que fortalezcan la cultura organizacional para mejorar la gestión de la calidad.

8. METODOLOGÍA

La investigación de este trabajo es de carácter cualitativo, toda vez que se fundamenta en un análisis de un caso específico sobre la forma en que la cultura organizacional de la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación de la Gobernación de Caldas aporta y transforma a la gestión de la calidad de sus procesos la cual servirá como antesala a la creación de estrategias eficaces que la encaminen a una cultura de calidad.

Y cuantitativa en cuanto al enfoque de la medición de las características de los fenómenos sociales, propone una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva generalizando y normalizando los resultados.

Muestra:

Se seleccionan todos los empleados y contratistas de la Secretaría para una muestra total de 28 personas contratistas como funcionarios de planta, incluyendo algunos perfiles directivos dentro de la Gobernación, esto con el fin de poder confrontar las diferentes percepciones desde todos los perfiles y lograr llegar a un diagnóstico más asertivo para la toma de decisiones.

Procedimiento:

El procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de los datos se presenta en 3 fases, la primera fase indica un diagnóstico de la cultura organizacional y el planteamiento de unas variables que puedan ser observadas y medidas, la segunda fase evalúa las percepciones de los colaboradores y las categorías que hacen parte de la cultura organizacional, la última fase establece y documenta estrategias y acciones que mejoren la relación entre la cultura de la calidad y la gestión de calidad.

Para la primera fase es necesaria la revisión documental que permita identificar elementos o practicas susceptibles de medición que se relacionen con la definición de cultura organizacional, así mismo se pretende generar un instrumento de evaluación de la cultura en su relación con la gestión de calidad.

Para la segunda fase se cuenta con el instrumento de evaluación que mide el impacto de la cultura a la gestión de la calidad, el cual será aplicado a los colaboradores de la Secretaría de Desarrollo Empleo e Innovación y la información será corroborada de manera cualitativa con entrevistas realizadas a los jefes de unidad de la Secretaría en mención.

Para la tercera fase se analizan los datos encontrados desde las categorías que se plantearon de la cultura de la organización para sugerir alguna recomendación y/o estrategias.

Instrumentos a utilizar

Para la recolección de la información se elaboró una encuesta la cual tiene como objetivo medir y analizar los diferentes aspectos tales como: conocimiento organizacional de la entidad, entendimiento y manejo de Almera, acciones de mejora, comunicación asertiva, motivación,

innovación en los procesos.

Relación de la encuesta con los aspectos centrales de la investigación.

Esta encuesta logra determinar la perspectiva que comparte el personal de la S.D.E.I respecto a los factores de la cultura organizacional, se pretende identificar que tanto están inmersos en su cultura, midiendo el conocimiento de la conformación de su entidad respecto a sus objetivos misionales y su organigrama, de la misma forma se busca determinar que tanto están capacitados respecto a la calidad de sus procesos y de si han sabido dar buen uso del sistema Almera, llevándolos a una mejora continua.

De la misma manera se dio la oportunidad de que el personal se expresara libremente sobre los aspectos que ellos creen que se deberían de mejorar para así lograr forjar una cultura de calidad, lo cual garantizara que las estrategias aquí forjadas serán no solo eficaces sino recibidas.

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De la encuesta realizada al personal de la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación en la cual la muestra fue de 28 total del personal de la Secretaría, en los resultados se evidencian los conceptos de su cultura, su dinámica hacia la calidad de los procesos y su clima organizacional. A continuación, se relacionan las preguntas de la encuesta con su debido análisis:

Tipo de vinculación:

64.3% contratistas
35.7% funcionarios

Se evidencia que en su mayoría el personal es contratista; lo que implica que es personal que no cuenta con estabilidad laboral y que su rotación puede ser frecuente en cada cambio de gobierno; lo que impide una debida formación de una adecuada cultura de calidad, ya que cuando la Secretaría lo está logrando, llegan cambios y este factor no favorece la orientación hacia la gestión de calidad de sus procesos.

Tipo de cargo

Secretario de despacho	3.57%
Asesor	3.57%
Profesional Especializado (funcionario)	14.26%
Profesional Universitario (funcionario)	17.86%
Técnico Operativo (funcionario)	3.57%
Auxiliar Administrativo (funcionario)	3.57%
Contratistas de Apoyo a la Gestión	53.6%

Se tiene la certeza que más de la mitad de los integrantes de la Secretaria de Desarrollo, Empleo e Innovación son contratistas, este aspecto se quiso determinar ya que para el estudio de la Cultura es importante saber el cargo de la persona y el estilo de contratación, ya que así se logra identificar el porcentaje de cargos misionales de la Secretaria, en los cuales recae la responsabilidad de mantener la calidad de los procesos de acuerdo al sistema de gestión integral; el papel que juegan los contratistas respecto a la calidad se pondrá en evidencia en las estrategias propuestas como resultado de esta investigación.

Conoce el sistema de gestión integral Almera:

71.4% si
28.6% no

Es reconfortante encontrar que, en su gran mayoría del personal, conoce el sistema de gestión de la Gobernación; lo cual es clave en el momento de definir las estrategias, ya que nos acerca más a llegar a la gestión de calidad de los procesos que llevan a cabo.

Identifica los procesos del sistema de gestión integral Almera relacionados con el cargo que desempeña:

46.4% si
53.6% no

Como se evidencia en gran parte del personal identifica y reconoce sus perfiles y procesos en el sistema Almera, es un resultado positivo y alienta hacia la calidad; ya que al momento de la elaboración de las estrategias se facilitara la conexión entre el funcionario y el sistema de gestión ya que no es del todo ajeno.

Lleva a cabo las interacciones e interrelaciones con los procesos del sistema de gestión integral Almera relacionados con el cargo que desempeña

Nunca	35.7%
Casi nunca	7.2%
En ocasiones	21.4%
Con frecuencia	14.3%
Casi siempre	14.3%
Siempre	7.1%

Si comparamos este resultado con el de la pregunta anterior, se evidencia que en su gran mayoría, los empleados saben que sus funciones se encuentran en el sistema integrado y lo reconocen, más no lo ponen en práctica o hacen uso de el para tramitar y diligenciar los formatos que hacen parte de sus funciones específicas.

Recibió formalmente capacitación al momento recibir el puesto

67.9% No
32.1% Si

La capacitación es necesaria para obtener conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de la entidad. Hoy en día la capacitación es vital, ya que supone el desarrollo de las personas, tanto a nivel personal como profesional; es preocupante ver este resultado, ya que la debida capacitación es la base y la garantía para que los procesos se realicen con calidad y de acuerdo al sistema de gestión.

Ha recibido la información y herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones

Nunca	7.1%
Casi nunca	10.8%
En ocasiones	21.4%
Con frecuencia	21.4%
Casi siempre	17.9%
Siempre	21.4%

Se encuentra que con frecuencia los empleados de la Secretaría reciben lo necesario para llevar a cabalidad las tareas solicitadas, lo cual es positivo en cuanto al objetivo d esta investigación.

Se alienta y se motiva a seguir el debido proceso y mantener la calidad de los mismos

Nunca	0%
Casi nunca	7.2%
En ocasiones	21.4%
Con frecuencia	17.9%
Casi siempre	21.4%
Siempre	32.1%

Se percibe liderazgo hacia la calidad, se evidencia que en gran porcentaje de los empleados se sienten siempre motivados a realizar sus procesos con calidad desde luego, no es suficiente desarrollar un conjunto de actividades, procedimientos y eventos estandarizados. Además, se debe crear una cultura organizacional donde todos se comprometan para que los procesos se desempeñen con los estándares establecidos.

Se toman acciones para el mejoramiento continuo de los procesos que tiene a su cargo

Nunca	0%
Casi nunca	3.6%
En ocasiones	32.1%
Con frecuencia	14.3%
Casi siempre	14.3%
Siempre	35.7%

Se refleja preocupación y acciones en cuanto a la mejora de los procesos, lo cual es un factor clave y determinante para el logro de una cultura de calidad, dado que si los buenos hábitos se crean desde los jefes de unidad se facilita para que se refleje en toda la secretaria.

Considera que la rotación de personal afecta la calidad de los resultados en los procesos

Nunca	10.7%
Casi nunca	0.1%
En ocasiones	25%
Con frecuencia	10.7%
Casi siempre	21.4%
Siempre	32.1%

La rotación de personal es un factor que genera efectos negativos en el sistema de gestión de calidad, impidiendo su debido funcionamiento y ocasionando el incumplimiento de los requisitos del sistema; es tan inminente el efecto negativo de este factor que así lo perciben la mayor parte de los empleados de la secretaría pues también perciben que muchas veces cuando se forma un buen equipo de trabajo y que ya todos esta familiarizados no solo con su entorno sino con sus actividades, es muy común de que se realice un cambio de personal y que se debe de comenzar desde cero con sus nuevos compañeros; retrasando un poco todos los procesos y por supuesto la calidad de los mismos.

Siente acompañamiento y motivación por parte de su jefe inmediato en el cumplimiento de sus funciones

Nunca	0%
Casi nunca	3.6%
En ocasiones	0%
Con frecuencia	21.4%
Casi siempre	25%
Siempre	50%

Está claro que para lograr la creación de las estrategias que nos lleven hacia una cultura de calidad, es sumamente importante contar con un buen ambiente laboral, cuando los empleados se sienten motivados y acompañados por parte de su jefe se hace mucho más fácil; ya que la motivación es una fuerza que nos empuja a seguir caminando. Que nos anima a actuar, a trabajar, a conseguir todos y cada uno de nuestros

objetivos, es el impulso que los empleados necesitan para aumentar su productividad y realizar los procesos con altos estándares de calidad.

Considera que el ambiente laboral es autoritario (se caracteriza porque su estructura es jerárquica es muy estricta)

Nunca	42.9%
Casi nunca	32.1%
En ocasiones	5.35%
Con frecuencia	14.3%
Casi siempre	5.35%
Siempre	0%

Se ve reflejado que en su mayoría, los empleados de la Secretaría están de acuerdo con que el ambiente laboral imperante NO es autoritario ni estricto.

Considera que el ambiente laboral es consultivo (la confianza es el pilar de la relación entre los empleados y sus directivos)

Nunca	0%
Casi nunca	0%
En ocasiones	7.1%
Con frecuencia	14.3%
Casi siempre	32.1%
Siempre	46.4%

Se ve reflejado que en su mayoría, los empleados de la Secretaría están de acuerdo con que el ambiente laboral es consultivo y que la confianza es el pilar y la base de la relación con sus jefes, lo cual se convierte en un factor positivo, ya que se puede apostar con que los cambios recomendados van a ser bien recibidos, dado que la percepción es de una relación sana y de pares.

Considera que el ambiente laboral es participativo (la comunicación es fluida entre los empleados y los directivos)

Nunca	0%
Casi nunca	0%
En ocasiones	14.3%
Con frecuencia	10.7%
Casi siempre	28.6%
Siempre	46.4%

Se refleja en gran porcentaje que la percepción de los empleados en su mayoría es de un ambiente laboral participativo, es decir; donde la comunicación juega un papel sumamente importante, donde es fluida y asertiva entre sus pares y con sus jefes, esto es un factor clave para la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura de calidad.

Considera que el ambiente laboral es convencional (su organización y estructura, están definidos con reglas ya establecidas)

Nunca	2.99%
Casi nunca	2.99%
En ocasiones	11.92%
Con frecuencia	14.3%

Casi siempre **35.7%**
Siempre **32.1%**

Se evidencia que los empleados, aunque sientan confianza con sus jefes y cuenten con una muy buena comunicación, reconocen que existe una estructura jerárquica con reglas y que deben de ser respetadas para mantener el buen ambiente laboral y actuar siempre sobre el respeto.

Siente que su trabajo es valorado

Nunca **0%**
Casi nunca **7.1%**
En ocasiones **14.3%**
Con frecuencia **14.3%**
Casi siempre **25%**
Siempre **39.3%**

Este aspecto es súper importante, cuando un empleado se siente valorado, esto impacta directamente todos los procesos que lleva a cabo, desde el aspecto psicológico está comprobado que cuando un empleado se siente valorado y motivado todo cambio y/o observación lo tomara de buena manera, lo cual es perfecto para la creación de una cultura de calidad en la Secretaría.

Percibe que hay preocupación por su bienestar

Nunca **7.1%**
Casi nunca **14.3%**
En ocasiones **0%**
Con frecuencia **21.4%**
Casi siempre **17.9%**
Siempre **35.7%**

Se encuentra en un alto porcentaje que los empleados de la Secretaría sienten que sus jefes y sus pares se preocupan por su bienestar, lo cual es importante ya que al brindar un buen clima organizacional ayudará a que los colaboradores se sientan felices y mejore su productividad.

Siente que su trabajo lo hace feliz

Nunca **0%**
Casi nunca **10.7%**
En ocasiones **7.1%**
Con frecuencia **10.7%**
Casi siempre **17.9%**
Siempre **53.6%**

Se evidencia en gran porcentaje que los empleados se sienten felices y optimistas con su trabajo lo cual genera beneficios ya que los trabajadores felices son más productivos que aquellos con actitud negativa; y lo cual genera un valor agregado al objetivo de esta investigación, ya que se puede esperar que los empleados al sentirse bien en sus empleos puedan recibir de buena manera todo cambio u oportunidad de mejora.

Se siente con la confianza suficiente para compartir con sus compañeros de trabajo sobre su salud emocional y/o situaciones personales que lo estén afectando en la realización de sus actividades diarias

Nunca	7.1%
Casi nunca	21.4%
En ocasiones	10.7%
Con frecuencia	17.9%
Casi siempre	10.8%
Siempre	32.1%

En este aspecto de la confianza se evidencia que no está clara la tendencia de los resultados está muy dividida en ambos extremos, vemos un porcentaje de 32.1% en siempre y un 21.4% en casi nunca, estadísticamente no se puede dar una única percepción pero de igual forma se evidencia que en su mayoría, los empleados de la secretaría se sienten con la confianza suficiente para hablar sobre sus problemas de salud y emocionales, lo cual indica un entorno adecuado para la mejora continua de los procesos, ya que estos aspectos psicológicos juegan un papel fundamental en la creación de una adecuada cultura de calidad.

Cree que es posible forjar una cultura que permita la mejora de los procesos con altos estándares de calidad

92.9% si
7.1% no

En este punto se revela de forma contundente la iniciativa que tienen los empleados respecto a las intenciones de poder lograr una cultura de calidad que permita el mejoramiento continuo de los procesos de la Secretaría.

Señale 5 de las siguientes normas de conducta organizacional, con las que se sienta más identificado en su entorno laboral

Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.	25%
Trabajo en Equipo.	25%
Sentido de pertenencia a la organización.	17.9%
Excelencia a través del mejoramiento continuo.	14.3%
Conducta ética responsable.	10.7%
Creencia en la innovación.	3.55%
Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.	3.55%
Desarrollo de habilidades de liderazgo.	0%

Se logró definir las normas conductuales con las que los empleados de la Secretaría se sienten más definidos: Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez, trabajo en equipo, sentido de pertenencia a la organización, excelencia a través del mejoramiento continuo, conducta ética responsable.

Es importante resaltar que para la Secretaría es de gran importancia ejecutar bien el trabajo desde la primera vez, lo cual indica que para ellos es importante la calidad de sus procesos y que tiene como prioridad hacerlo bien desde el inicio, igualmente se evidencia la importancia del trabajo en equipo, lo cual también deja en evidencia una cultura organizacional fuerte y alineada al cumplimiento de su misión.

Señale 5 de los siguientes valores empresariales, con los que se sienta más identificado en su entorno laboral

Aunar esfuerzos	28.6%
Competitividad	17.9%
Honestidad	14.3%
Responsabilidad social	14.3%
Pasión	10.7%
Orientación al cliente	4.8%
Calidad	4.7%
Puntualidad	4.7%

Los empleados de la secretaría se identifican con los siguientes valores: Aunar esfuerzos, Competitividad, Honestidad, Responsabilidad social, Pasión, por lo cual se evidencia una fuerte tendencia al trabajo en equipo y la competitividad; valores significativos y que suman al momento de forjar una cultura de calidad.

Que aspectos cree que deberían mejorarse en el ambiente laboral

- Creo que un aspecto a considerar es el relacionado con la comunicación y la carga laboral la cual es alta y demanda estar muy pendiente de muchos temas al mismo tiempo y lo cual impide un desarrollo apropiado de las actividades propias del trabajo.
- Considero que errar es de humanos y que cuando se comete una equivocación en algún proceso se debe de saber corregir o decir las cosas, no denigrar al contratista y hacerlo sentir como un inepto, se debe de saber liderar desde el respeto.
- Capacitaciones y divulgación sobre procedimientos de la entidad.
- Las capacitaciones con tiempo de participar.
- La comunicación tanto con los contratistas como los funcionarios.
- La distribución de labores.
- No trabajar todo sobre el tiempo, tener tiempo de planificar.
- Valorar el trabajo por los resultados y no por asistir o no a la oficina; el teletrabajo se impone y garantiza eficiencia en el uso del tiempo y mejoras en movilidad, sin afectar la calidad.
- La no discriminación en ciertas actividades de bienestar del contratista con los funcionarios de planta.
- Más puestos de trabajo para que los contratistas se sientan cómodos ya que están amontonados en oficinas.
- Trabajo en equipo, confianza, respeto y valoración del desempeño del os compañeros.
- Comunicación: Será clave para crear un buen ambiente, basado en la confianza, y que también puede erradicar problemas laborales.
- La adecuación del espacio y puestos de trabajo.
- Sentido de pertenencia de los procesos, actividades o funciones a cargo, entendiendo la importancia que existe al tener la responsabilidad de una actividad y que esta sea o complemente la actividad o acción de otra persona, funcionario o entidad.
- Reconocimiento específico de las funciones que debe desempeñar cada colaborador
- Planeación, comunicación asertiva, entender que todos somos CALDAS y remamos para el mismo lado, no debemos competir entre nosotros, debemos cooperar.
- oficinas mejor distribuidas.

- siento que debería de mejorar la comunicación asertiva en el momento de recibir las instrucciones, deberían de quedar mejor definidos no solo el que hacer sino el cómo y quién es el responsable, creo que eso mejoraría muchísimo la calidad de los resultados de los procesos.
- La inducción es importante y se debe mejorar.
- Qué exista un equipo de trabajo donde todos tengan responsabilidades y no que todo recaiga sobre las mismas personas.

Según los encuestados los aspectos que se deberían mejorar en el clima laboral en orden de importancia son los siguientes:

1. Ambiente de Trabajo
2. Comunicación
3. Capacitación
4. Responsabilidad
5. Planificación
6. liderazgo

Se considera muy importante tener en cuenta estos aspectos porque contribuyen al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad en asuntos como la responsabilidad, autoridad, comunicación y competencias del personal; que deben ser liderados por la alta dirección.

Al marcarse esta tendencia se considera que estos aspectos son los más relevantes y con los que la alta dirección debe de trabajar para encaminar la cultura organizacional hacia una cultura de calidad que garantizando una mejora continua en los procedimientos, propuestas por este trabajo investigativo, se hace necesario crear estrategias que logren gestionar estos aspectos, logrando impactar positivamente y transformarlos en oportunidades de mejora que generen un valor agregado para llegar a un cultura de calidad en la Secretaría

Se hace necesario crear una cultura donde la capacitación se haga obligatoria, no solo para nuevos empleados sino toda vez que un proceso tenga modificaciones, se debe de garantizar que estas no solo sean para los empleados sino para los contratistas, se entiende que no tienen la misma connotación en cuanto a las obligaciones, pero si se debe tener en cuenta que de una u otra forma las actividades realizadas por los contratistas impactan directa o indirectamente todos los procesos de la Secretaría.

Es importante atender las necesidades en cuanto al ambiente laboral de los empleados, no solo en el aspecto del clima o de la cultura sino en el aspecto físico de las instalaciones, existe una relación directamente proporcional entre cómo se siente el empleado en todos sus aspectos emocionales y de bienestar con su desempeño laboral, así que se hace necesario identificar todas estas falencias, ya que aportaran gratificadamente a la creación de una cultura orientada hacia la calidad de sus procesos.

En cuanto a la planificación, la responsabilidad y la comunicación es sumamente importante destacar que para lograr llegar a una cultura de calidad se debe de tener una hoja de ruta clara y definida al momento de dar una orden, no solo el que hacer con sus responsabilidades sino la persona que se encuentra a cargo, y así se puede garantizar que el empleado podrá hacer un buen trabajo desde la primera vez, reduciendo las posibilidades de cometer errores.

10. ANEXOS

- Resultados de las encuestas con gráficos.
- Entrevistas realizadas a los jefes de unidad de la Secretaría y Honorables Diputados.
- Videos de entrevistas realizadas a Diputados y secretario general de la Gobernación de caldas.
- Plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarbanell, A. A., & Bushee, B. (1997). Fundamental analysis, future earnings and stock prices. *Journal of accounting research*, 35 , 1 – 24.
- Abel, A., & Bernanke, B. (2005). *Macroeconomía*. Madrid: Editorial Pearson Education.
- Aceves, S., & Martínez, J. (2013). The financial system and his impact in the private sectordynamics. *Revista Contaduría y administración*, 58 , 175 – 199.
- Aguilera, J. (16 de ENERO de 2008). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-para-calidad-cambio-cultura-comunicativa/>
- AGUILERA, J. (16 de ENERO de 2008). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-para-calidad-cambio-cultura-comunicativa/>
- Alvarez. (2003). Negocios y Gestión en Antioquia. La trayectoria de Don alejandro Echavarria Izasa. *AD Minister. edición especial* , 49.
- Anaya, E. A. (11 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/infomulticulturalidad-su-influencia-en-la-cultura-organizacional/>
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Madrid: Espasa.
- Anthony, H., & Catanach, J. (2000). An empirical study of operating cash flow usefulness in predicting savings and loan financial distress. *Advances in accounting*, 17 , 1 – 30.
- Antúnez, C. (2009). *Modelos de crecimiento económico*. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/modelos-crecimiento-economico/modelos-crecimiento-economico.pdf>.
- Aranaz, M. (2002). *SPSS para Windows*. Madrid: Mc Graw Hill interamericana.
- Arrow, K. J., & Debreu, G. (1954). Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica* 22 , 265–290.
- Atje, R., & Jovanovic, B. (1993). Stock market development and long – run growth. *World Bankeconomic review*, 10 , 323 – 339.
- Atwood, T., Drake, M., Myers, J. N., & L.A., M. (2011). Do earnings reported under IFRS tell us more about future earnings and cash flows? *Journal of accounting and public policy*, 30 , 103 –121.
- Ávila, J. (2004). *Introducción a la economía*. México DF: Plaza y Valdés.

- Badertscher, B., Collins, D. W., & Lys, T. (2012). Discretionary accounting choices and the predictive ability of accruals with respect to future cash flows. *Journal of accounting and economics*, 53 , 330 – 352.
- Baker, C. R. (2014). Commentary on “trends in statistically based quarterly cash – flow prediction models”. . *Accounting Forum* 06/2014; 38(2). DOI: 10.1016/j.accfor.2014.01.001 .
- Banco Mundial. (2015). *Real GDP growth at markets prices in percent and current account balance in percent of GDP, unless indicated otherwise*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de Banco Mundial:
www.worldbank.org/content/dam/worldbank/GEP/GEP2015a/pdfs/GEP2015a_chapter2_regional_outlook_LAC.pdf
- Banrepública. (2012). *Informe de coyuntura económica regional*. Recuperado el enero de 2014, de Banco de la República:
http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_caldas_2012.pdf
- Barth, M., Cram, D., & Nelson, K. (2001). Accruals and the Prediction of Future cash flows. *American Accounting Association*, 76 , 26 – 58.
- Bencivenga, V., Smith, B., & Starr, R. (1995). Transactions costs, technological choice, and endogenous growth. *Journal of economic theory*. Vol. 67 , 153 – 177.
- Bernard, V. L., & Noel, J. (1991). Do inventory disclosures predict sales and earnings? *Journal of accounting and finance*, 6 , 145 – 181.
- Bollerslev, T., Xu, L., & Zhou, H. (2015). Stock return and cash flow predictability: the role of volatility risk. *Journal of econometrics available on line*. March 2015. Article accepted .
- Brigham, F. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México DF: Mc Graw Hill.
- Caldas, D. T. (28 de Septiembre de 2015). Manual de Calidad. Manizales, Colombia: Oficina de Gestión de Calidad.
- Calo, M. F. (20 de Noviembre de 2009). *Google Academico*. Recuperado el Octubre de 2016
- Camison, C. (s.f.). *mailxmail - modelos normativos de gestión de calidad 27839*. Recuperado el abril de 2016, de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/9/modelos-normativos-gestion-calidad-27839-completo.pdf>
- Cárdenas, S. M. (2007). *Introducción a la economía Colombiana*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Castro, D. (2009). *Diagnostico económico de la ciudad de Girardot*. Recuperado el 14 de junio de 2015, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales - eumed.net:
www.eumed.net/libros-gratis/2009a/511/ANALISIS%20DEL%20DEPARTAMENTO%20DE%20CU

HOJA DE TRABAJO no. 1:

ANALISIS DEL ENTORNO – POAM, Y PCI

Con base en el análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), , el Perfil de Capacidades Internas (PCI), y la auditoria del entorno; haga una lluvia de ideas de los factores que pueden afectar a la organización en la capacidad para desempeñarse con criterios de calidad. Agrúpelas según corresponda como: Fortalezas o Debilidades y Oportunidades o Amenazas. HOJA DE TRABAJO no. 1: ANALISIS DEL ENTORNO – POAM, ANALISIS DEL SECTOR Y PCI.

Análisis externo ó del entorno lejano – Análisis PESTAL: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	
OPORUNIDADES <i>(Enumerar las oportunidades claves que pueden afectar la calidad en la organización)</i>	AMENAZAS <i>(Enumerar las amenazas claves que pueden afectar la calidad en la organización)</i>
Alianzas nacionales e Internacionales	Alta rotación de personal.
Alto impacto de los proyectos ejecutados en todo el Departamento.	Falta de potestad para la contratación del personal.
Recursos financieros suficientes para la ejecución de sus programas.	
Análisis Interno de la empresa - Auditoría Organizacional: Perfil de Capacidades internas Fortalezas y Debilidades (PCI)	
FORTALEZAS <i>(Enumerar las fortalezas claves que pueden afectar la calidad en la organización)</i>	DEBILIDADES <i>(Enumerar las debilidades claves que pueden afectar la calidad en la organización)</i>
Excelente clima laboral.	Pocas interrelaciones e interacciones con los procesos del sistema de gestión integral.
Acompañamiento y motivación.	Falta de capacitación.
Reconocimiento del sistema de gestión integral.	Espacio reducido para los puestos de trabajo.
Acciones para el mejoramiento continuo de los procesos.	

HOJA DE TRABAJO no. 3:

ANALISIS DOFA – FACTORES CLAVES DE EXITO

Seleciones los Factores calificados con impacto alto como Factores Claves de Éxito (FCE), que servirán de base para el análisis situacional, considere únicamente aquellos que indican posibles escenarios de éxito o fracaso para la organización.

OPORUNIDADES <i>(seleccione los FCE que obtuvieron una calificación de impacto alto)</i>	AMENAZAS <i>(seleccione los FCE que obtuvieron una calificación de impacto alto)</i>
Recursos financieros suficientes para la ejecución de sus programas.	Alta rotación de personal.
	Falta de potestad para la contratación del personal.
FORTALEZAS <i>(seleccione los FCE que obtuvieron una calificación de impacto alto)</i>	DEBILIDADES <i>(seleccione los FCE que obtuvieron una calificación de impacto alto)</i>
Acompañamiento y motivación.	Pocas interrelaciones e interacciones con los procesos del sistema de gestión integral.
Excelente clima laboral.	Falta de capacitación.

HOJA DE TRABAJO no. 4:

MATRIZ DOFA

Formule las estrategias combinando los FCE identificados así: Fortalezas – Oportunidades, Estrategias (FO); Fortalezas – Amenazas, Estrategias (FA); Debilidades – Oportunidades, Estrategias (DO); y Debilidades – Amenazas, Estrategias (DA).

	OPORTUNIDADES <i>(Identifique las oportunidades identificadas como FCE)</i>	AMENAZAS <i>(Identifique las amenazas identificadas como FCE)</i>
	1. Recursos financieros suficientes para la ejecución de sus programas.	1. Alta rotación de personal.
	2.	2. Falta de potestad para la contratación del personal.
	3.	3.
FORTALEZA <i>(Identifique las fortalezas identificadas como FCE)</i>	Estrategias (FO) <i>(Formule estrategias mediante la combinación de fortalezas con oportunidades)</i>	Estrategias (FA) <i>(Formule estrategias mediante la combinación de fortalezas con amenazas)</i>
1. Acompañamiento y motivación.	1. Promover con la oficina de recursos humanos actividades no solo de capacitación sino de bienestar en las que se fomente el sentido de pertenencia por la entidad tanto los empleados como los contratistas, lo cual creara un valor agregado a la creación de la cultura de calidad esperada.	1. Al momento de la contratación del personal se recomienda que al momento en que los jefes políticos envíen hojas de vida, solo sean enviadas las que cumplan al pie de la letra con el perfil y requerimientos y que sean enviadas varias para que la Secretaria junto con sus asesores tengan mas posibilidades para la selección y así se pueda garantizar la contratación de personal idóneo.
2. Excelente clima laboral.	2.	2. Se sugiere hacer la debida supervisión de los contratistas, garantizando su buen desempeño en la Secretaría, y al realizar ese filtro, garantizar su estabilidad laboral durante el cuatrienio de cada gobernador.

DEBILIDADES <i>(Identifique las debilidades identificadas como FCE)</i>	Estrategias (DO) <i>(Formule estrategias mediante la combinación de debilidades con oportunidades)</i>	Estrategias (DA) <i>(Formule estrategias mediante la combinación de debilidades con amenazas)</i>
1. Pocas interrelaciones e interacciones con los procesos del sistema de gestión integral.	1. Gestionar regularmente capacitaciones personalizadas a los empleados, para que estén en la capacidad de identificar sus perfiles en el sistema de gestión y todo lo que ello conlleva como el reconocimiento de sus actividades, protocolos y documentación específica que su cargo requiere; al hacerlo personalizado se garantiza la efectividad de la capacitación.	1. Se plantea realizar reuniones mensuales en donde participen todos los empleados, contratistas, jefes de unidad y la Secretaria, en las cuales no solo se socialicen los avances en cada uno de los proyectos sino en donde todos tengan la oportunidad de expresar el como se sienten realizando sus labores y que las recomendaciones realizadas sean tenidas en cuenta para la mejora continua de los procesos.
2. Falta de capacitación.	2.	2.
3.	3.	3.

HOJA DE TRABAJO no. 6

PLAN DE ACCIÓN

Elabore un plan de acción para llevar a cabo cada una de las estrategias formuladas que contenga: Estrategia, Objetivo (s), Actividades, Cronograma, Responsable y Recursos.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (mes)	RESPONSABLE	RECURSOS
Promover con la oficina de recursos humanos actividades no solo de capacitación sino de bienestar en las que se fomente el sentido de pertenencia por la entidad tanto con los empleados como con los contratistas, lo cual creara un valor agregado a la creacion de la cultura de calidad esperada.	Aumento de la productividad.	Realizar sesiones de coaching tanto metas profesionales como personales.	Cada semestre.		
		Realizar reuniones con la oficina de calidad en las cuales se puedan expresar todas las dudas respecto a el sistema de gestión.	Toda vez que se crea necesario.		
		Intercambio de roles.	Cuando se realicen actividades recreativas se puede incluir como una actividad.		
	Motivación a los empleados.	Promover desayunos para compartir entre todos los empleados y los jefes, donde se fomente la confianza y comunicación.	mensual		

		Realizar actividades recreativas en todas las oficinas.	Mensual.		
Al momento de la contratación del personal se recomienda que al momento en que los jefes políticos envíen hojas de vida, solo sean enviadas las que cumplan al pie de la letra con el perfil y requerimientos y que sean enviadas varias para que la secretaria junto con sus asesores tenga más posibilidades para la selección y así se pueda garantizar la contratación de personal idóneo.	Gestionar recursos humanos eficientes.	Concientizar a los responsables de entregar las hojas de vida de los posibles contratistas, para que solo sean enviados perfiles idóneos.	Toda vez que se requiera de nuevo personal.		
		Realizar entrevistas y revisar minuciosamente las hojas de vida enviadas para tomar la mejor decisión posible.	Toda vez que se requiera de nuevo personal.		
Se sugiere hacer la debida supervisión de los contratistas, garantizando su buen desempeño en la Secretaría, y al realizar ese filtro, garantizar su	Gestión y control del recurso humano.	Revisar constantemente los informes de ejecución entregados por los contratistas y hacer seguimiento al	mensual		

estabilidad laboral durante el cuatrienio de cada gobernador.		cumplimiento del contrato.			
		Realizar las observaciones pertinentes y necesarios respecto al buen o mal desempeño del contratista, evitando que afecte negativamente los procesos de la secretaría.	mensual		
Alcanzar mayor productividad		Promover la debida planificación de las actividades.	Toda vez que se dé una orden para la realización de una actividad.		
		Delegar desde el principio el responsable de cada actividad.	Toda vez que se dé una orden para la realización de una actividad.		
Gestionar regularmente capacitaciones personalizadas a los empleados, para que estén en la capacidad de identificar sus perfiles en el sistema de gestión y todo lo	Obtener mayor satisfacción laboral.	Resaltar el buen desempeño del empleado cada vez que hace bien una tarea encomendada.	Toda vez que el empleado se desempeñe positivamente en su labor.		
		Motivar y hacer sentir en confianza al empleado para la	Siempre que se haga necesario.		

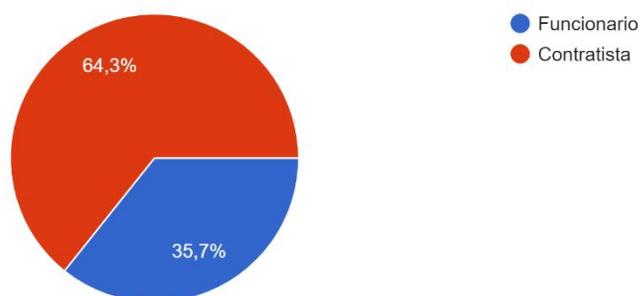
que ello conlleva como el reconocimiento de sus actividades, protocolos y documentación específica que su cargo requiere; al hacerlo personalizado se garantiza la efectividad de la capacitación.		elaboración de sus actividades.			
		Generar espacios de socialización donde se promueva la comunicación asertiva, empleado – jefe.	Semanalmente, cuando se planifiquen las actividades de cada proyecto.		
	Mejora la calidad de los procesos.	Planificación de los procesos, delegación de responsabilidades.	Semanalmente, cuando se planifiquen las actividades de cada proyecto.		
	Incentiva a la mejora continua.	En la ejecución de cada actividad se debe de hacer alusión al cómo se debe de hacer, siguiendo los protocolos del sistema de gestión.	Toda vez que se dé una orden para la realización de una actividad.		
		Uso continuo de los formatos inmersos en el sistema de gestión.	Toda vez que se dé una orden para la realización de una actividad.		
Se plantea realizar reuniones mensuales en donde participen todos los empleados, contratistas, jefes de unidad y la secretaria, en las cuales no solo se	Se guía al fortalecimiento de la cultura organizacional.	Compartir ideas y pensamientos toda vez que se sienta necesario.	Siempre que se crea necesario.		
	Se logra afianzar la comunicación	Se fomenta la confianza y el respeto para	Siempre que se crea necesario.		

<p>socialicen los avances en cada uno de los proyectos sino en donde todos tengan la oportunidad de expresar el cómo se sienten realizando sus labores y que las recomendaciones realizadas sean tenidas en cuenta para la mejora continua de los procesos.</p>	<p>asertiva entere los empleados y los jefes.</p>	<p>escuchar en todo momento las observaciones y las no conformidades tanto de los jefes como de los empleados.</p>			
---	---	--	--	--	--

Encuesta - Investigación - ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA GESTIÓN DE CALIDAD.

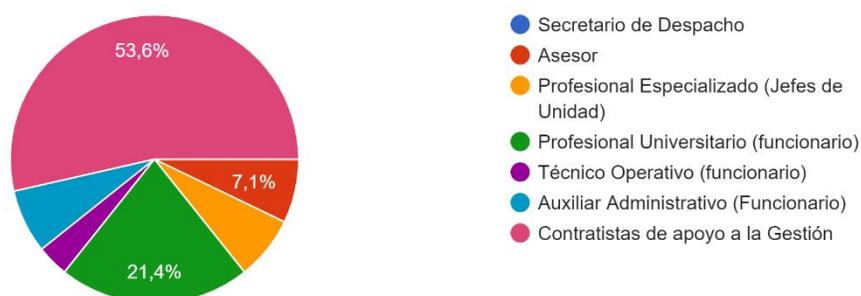
TIPO DE VINCULACIÓN

28 respuestas



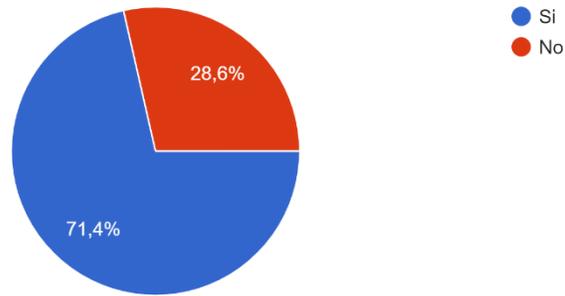
TIPO DE CARGO

28 respuestas



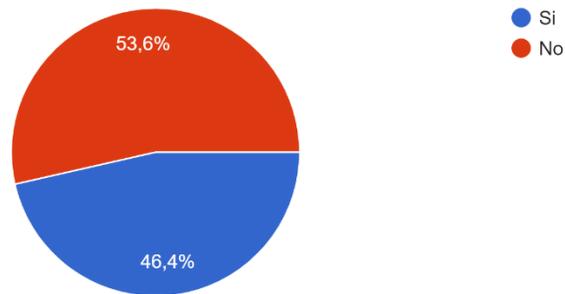
CONOCE EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALMERA

28 respuestas



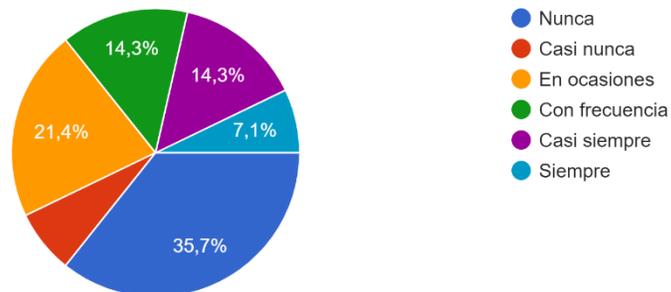
IDENTIFICA LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALMERA RELACIONADOS CON EL CARGO QUE DESEMPEÑA

28 respuestas



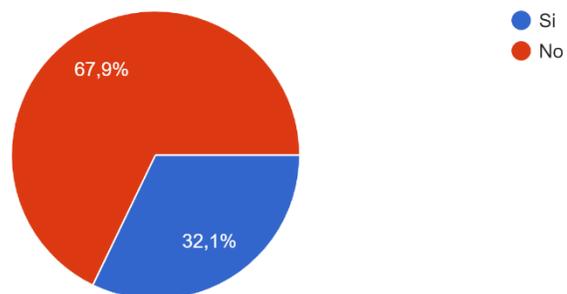
LLEVA A CABO LAS INTERACCIONES E INTERRELACIONES CON LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALMERA RELACIONADOS CON EL CARGO QUE DESEMPEÑA

28 respuestas



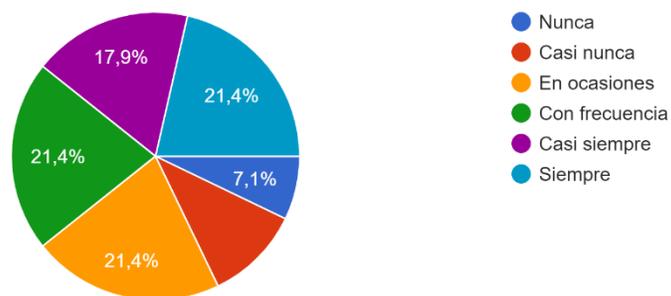
RECIBIÓ FORMALMENTE CAPACITACIÓN AL MOMENTO RECIBIR EL PUESTO

28 respuestas



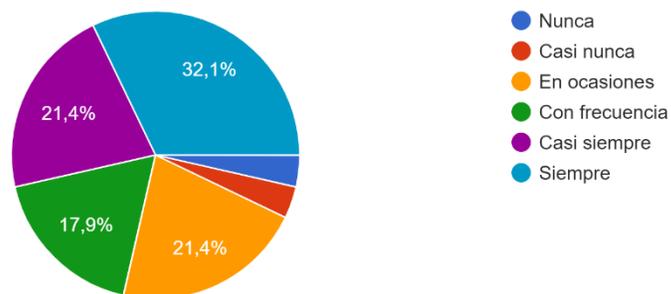
HA RECIBIDO LA INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES

28 respuestas



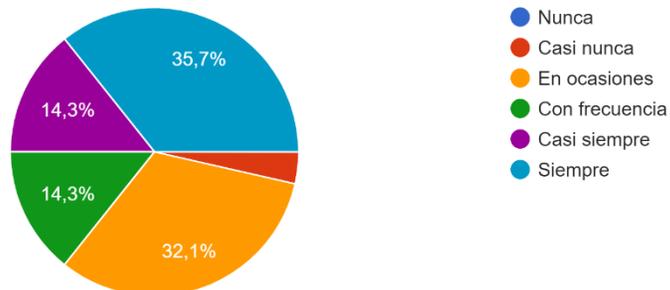
SE ALIENTA Y SE MOTIVA A SEGUIR EL DEBIDO PROCESO Y MANTENER LA CALIDAD DE LOS MISMOS

28 respuestas



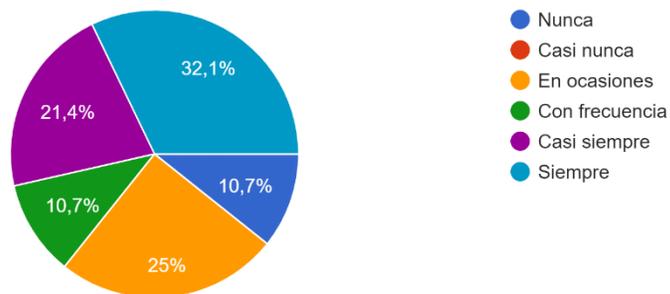
SE TOMAN ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS QUE TIENE A SU CARGO

28 respuestas



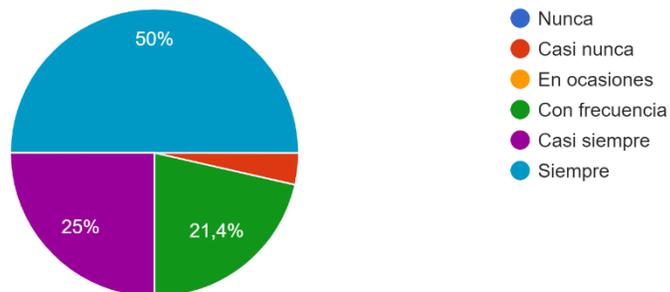
CONSIDERA QUE LA ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS EN LOS PROCESOS

28 respuestas



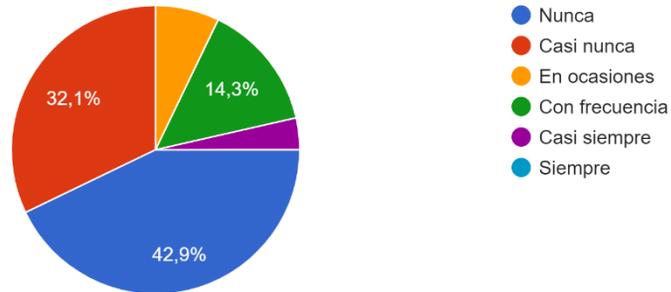
SIENTE ACOMPAÑAMIENTO Y MOTIVACIÓN POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES

28 respuestas



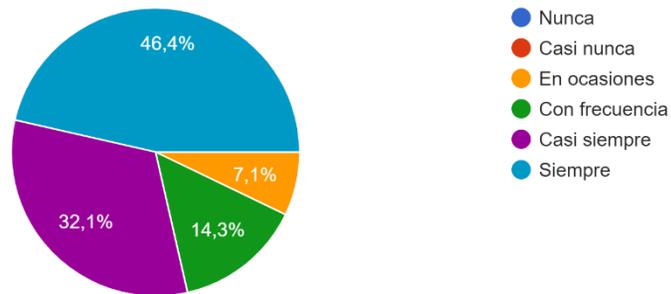
CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL ES AUTORITARIO (se caracteriza porque su estructura es jerárquica es muy estricta)

28 respuestas



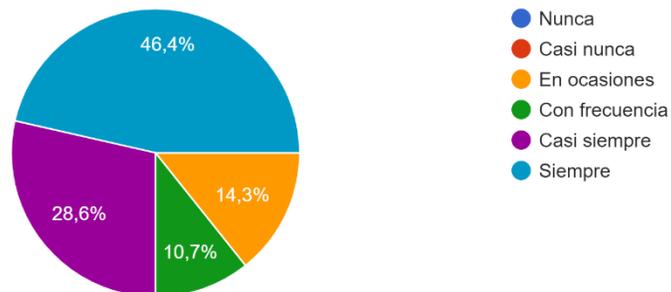
CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL ES CONSULTIVO (La confianza es el pilar de la relación entre los empleados y sus directivos)

28 respuestas



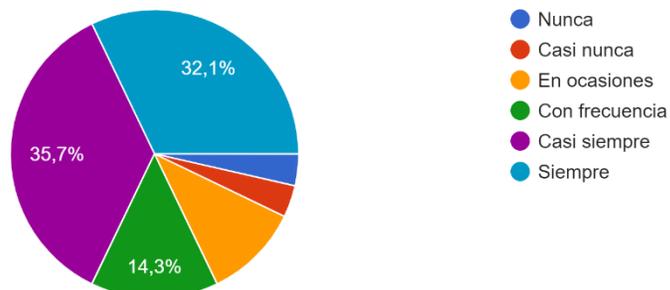
CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL ES PARTICIPATIVO (la comunicación es fluida entre los empleados y los directivos)

28 respuestas



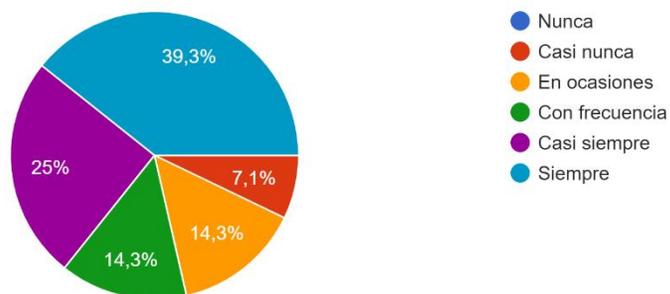
CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL ES CONVENCIONAL (su organización y estructura, están definidos con reglas ya establecidas)

28 respuestas



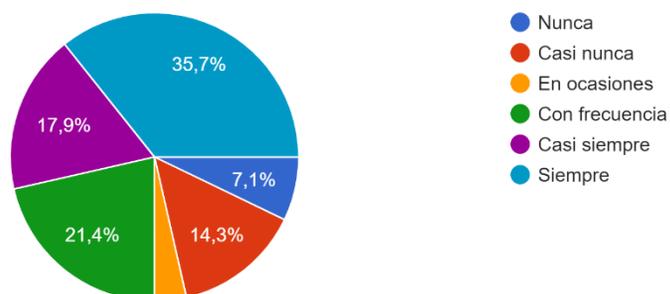
SIENTE QUE SU TRABAJO ES VALORADO

28 respuestas



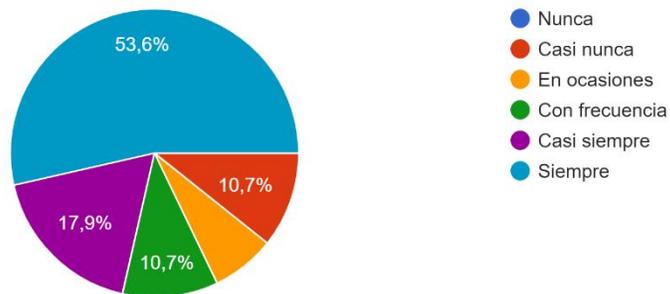
PERCIBE QUE HAY PREOCUPACIÓN POR SU BIENESTAR

28 respuestas



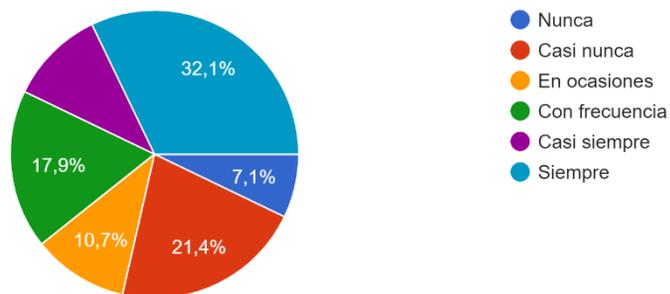
SIENTE QUE SU TRABAJO LO HACE FELIZ

28 respuestas



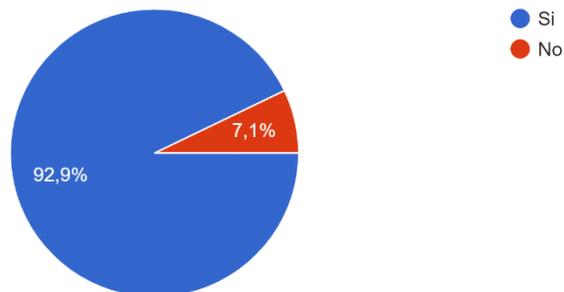
SE SIENTE CON LA CONFIANZA SUFICIENTE PARA COMPARTIR CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SOBRE SU SALUD EMOCIONAL Y/O SITU...LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS

28 respuestas



CREE QUE ES POSIBLE FORJAR UNA CULTURA QUE PERMITA LA MEJORA DE LOS PROCESOS CON ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

28 respuestas



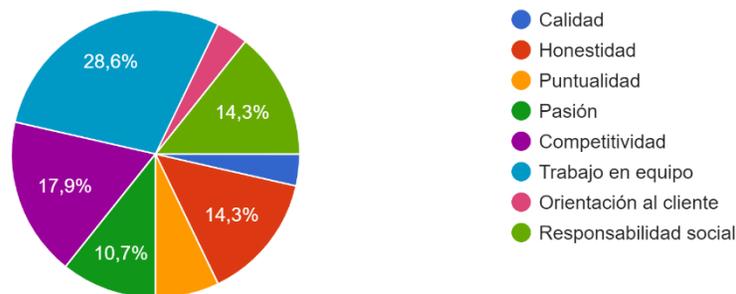
SEÑALE 5 DE LAS SIGUIENTES NORMAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL, CON LAS QUE SE SIENTA MAS IDENTIFICADO EN SU ENTORNO LABORAL

28 respuestas



SEÑALE 5 DE LOS SIGUIENTES VALORES EMPRESARIALES, CON LOS QUE SE SIENTA MAS IDENTIFICADO EN SU ENTORNO LABORAL

28 respuestas



QUE ASPECTOS CREE QUE DEBERÍAN MEJORARSE EN EL AMBIENTE LABORAL

28 respuestas

- Creo que un aspecto a considerar es el relacionado con la comunicación y la carga laboral la cual es alta y demanda estar muy pendiente de muchos temas al mismo tiempo y lo cual impide un desarrollo apropiado de las actividades propias del trabajo.
- Considero que errar es de humanos y que cuando se comete una equivocación en algún proceso se debe de saber corregir o decir las cosas, no denigrar al contratista y hacerlo sentir como un inepto, se debe de saber liderar desde el respeto.
- Capacitaciones y divulgación sobre procedimientos de la entidad.
- Las capacitaciones con tiempo de participar.

- La comunicación tanto con los contratistas como los funcionarios.
- La distribución de labores.
- No trabajar todo sobre el tiempo, tener tiempo de planificar.
- Valorar el trabajo por los resultados y no por asistir o no a la oficina; el teletrabajo se impone y garantiza eficiencia en el uso del tiempo y mejoras en movilidad, sin afectar la calidad.
- La no discriminación en ciertas actividades de bienestar del contratista con los funcionarios de planta.
- Mas puestos de trabajo para que los contratistas se sientan cómodos ya que están amontonados en oficinas.
- Trabajo en equipo, confianza, respeto y valoración del desempeño del os compañeros.
- Comunicación: Será clave para crear un buen ambiente, basado en la confianza, y que también puede erradicar problemas laborales.
- La adecuación del espacio y puestos de trabajo.
- Sentido de pertenencia de los procesos, actividades o funciones a cargo, entendiendo la importancia que existe al tener la responsabilidad de una actividad y que esta sea o complemente la actividad o acción de otra persona, funcionario o entidad.
- Reconocimiento específico de las funciones que debe desempeñar cada colaborador
- Planeación, comunicación asertiva, entender que todos somos CALDAS y remamos para el mismo lado, no debemos competir entre nosotros, debemos cooperar.
- oficinas mejor distribuidas.
- siento que debería de mejorar la comunicación asertiva en el momento de recibir las instrucciones, deberían de quedar mejor definidos no solo el que hacer sino el cómo y quién es el responsable, creo que eso mejoraría muchísimo la calidad de los resultados de los procesos.
- La inducción es importante y se debe mejorar.
- Qué exista un equipo de trabajo donde todos tengan responsabilidades y no que todo recaiga sobre las mismas personas.

2022



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



**Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen**

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co