

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESARROLLO DE LA POLITICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COMO OBEJTIVO CORPORATIVO EN ACUAVALLE SA. E.S.P. SECCIONAL
PRADERA.**

**Jorge William Aristizábal Marín
Enzo Paolo Sánchez Osorio**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SECCIONAL PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2010**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESARROLLO DE LA POLITICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COMO OBEJTIVO CORPORATIVO EN ACUAVALLE SA. E.S.P. SECCIONAL
PRADERA.**

**Jorge William Aristizábal Marín
Enzo Paolo Sánchez Osorio**

Trabajo de grado para optar el titulo de Administrador de Empresas

**Directora:
Martha Cecilia Sabala Moreno
Magister en Psicología
Énfasis en psicología organizacional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SECCIONAL PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2010**

Nota de aceptación

Firma Director del Proyecto de Grado

Firma Jurado

Firma Jurado

Palmira 2 de Diciembre del 2010

TITULO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESARROLLO DE LA POLITICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COMO OBEJTIVO CORPORATIVO EN ACUAVALLE SA. E.S.P. SECCIONAL
PRADERA.**

DEDICATORIA

Esta investigación es dedicada en primera instancia a Dios que fue el que nos dio vida y sabiduría para afrontarla de la mejor manera; en segunda instancia es dedicada a nuestras familias que nos apoyaron en los buenos y malos momentos, padres, madres, esposa e hija, tíos, primos, hermanos y familiares que ya no están físicamente con nosotros, gracias por su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A los profesores que el transcurso de toda la carrera nos ofrecieron sus conocimientos y experiencias, en especial a Luis Eduardo Orobio, Beatriz Agudelo, Patricia Home, Álvaro Garcés, John Hardy García, María Fernanda Ayala, Luis Gerardo Solano, Jorge Pardo, Víctor Hugo Leal, Edgar Restrepo, Guillermo Liz Chaus y otros que se nos escapan.

A nuestra excelentísima asesora Martha Cecilia Sabala que confió en nuestro trabajo y nos llevo a entregar una investigación útil y aplicable en todo su contenido.

A el señor Daniel F Jiménez Plata gerente de Acuavalle S.A. E.S.P. seccional Pradera, por permitirnos realizar esta investigación, por sus buenos aportes y la colaboración en general.

Por ultimo a nuestros padres por darnos su apoyo incondicional.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 JUSTIFICACION.....	18
1.2 ANTECEDENTES.....	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
2. OBJETIVOS.....	33
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	33
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	33
3. MARCOS DE REFERENCIA.....	34
3.1 MARCO TEÓRICO.....	34
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	56
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	60
3.4 MARCO LEGAL.....	63

	pág
4. ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	67
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	67
4.2 MÉTODO.....	68
4.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	68
4.3.1 Técnica de recolección de los datos.....	70
4.3.2 Aplicación de la prueba piloto.....	80
4.3.3 Estructura de los cuestionarios... ..	82
4.4 TÉCNICA DE ANALISIS DE DATOS.....	92
4.5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	92
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	95
5.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	95
5.1.1 Resultados y análisis: Características de la organización.....	98
5.1.2 Resultados y análisis: Relaciones en el trabajo.....	101
5.1.3 Resultados y análisis: Características del trabajo.....	104

5.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA POLITICA DE GESTIÓN HUMANA.....	107
5.2.1 Análisis pormenorizado de cada objetivo de la política de gestión del talento humano.....	109
5.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA POLITICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ACUAVALLE S.A E.S.P.....	113
6. CONCLUSIONES.....	120
7. RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	127

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1: Dimensiones y variables del instrumento de medición del clima organizacional.....	76
Tabla 2: Objetivos de la política de gestión del talento humano.....	77
Tabla 3: Escala Likert e interpretación para el análisis.....	77
Tabla 4: Ponderaciones asignadas a las dimensiones y variables del clima organizacional.....	79
Tabla 5: Ponderaciones asignadas a los objetivos de la política de gestión del talento humano.....	79
Tabla 6: Relación de empleados por cargo y área específica a la que pertenecen.....	80
Tabla 7: Estructura del cuestionario de medición del clima organizacional.....	83
Tabla 8: Estructura del cuestionario de la política de gestión del talento humano.....	86

Tabla 9: Estructura de la relación entre las dimensiones y variables del clima organizacional y los objetivos de la política de gestión del talento humano.....	90
Tabla 10: Resultado de correlación de las variables del clima organizacional.....	93
Tabla 11: Resultados de correlación de los objetivos de la política de gestión del talento humano.....	94
Tabla 12: Ponderación y calificación del clima organizacional en la seccional Acuavalle S.A. E.S.P. Pradera.....	95
Tabla 13: Ponderación y calificación de la política de gestión del talento humano en la seccional Acuavalle S.A. E.S.P. Pradera.....	107
Tabla 14: Análisis de coeficientes de variación del clima organizacional versus los coeficientes de variación de la política de gestión del talento humano.....	113

LISTA DE GRAFICOS

	Pág
Gráfico 1: Tiempo de permanecía en la seccional.....	81
Gráfico 2: Dimensión: Características de la organización.....	98
Gráfico 3: Dimensión: Relaciones en el trabajo.....	101
Gráfico 4: Dimensión: Características del trabajo.....	104
Gráfico 5: Política de gestión del talento humano del objetivo 1 al 6	109
Gráfico 6: Política de gestión del talento humano del objetivo 7 al 11.....	111
Gráfico 7: Dispersión de los coeficientes de variación.....	114

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1: Organigrama general de Acuavalle S.A. E.S.P. Seccional Pradera.....	62
Figura 2: Relación entre el clima organizacional y el objetivo corporativo: Gestión del talento humano.....	89

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A: Cuestionario piloto del clima organizacional.....	131
Anexo B: Cuestionario piloto de evaluación del objetivo corporativo: Gestión del talento humano.....	137
Anexo C: Cuestionario clima organizacional.....	139
Anexo D: Cuestionario política de gestión del talento humano.....	145

INTRODUCCIÓN

La temática del clima organizacional ha sido analizada por diversos autores (Brunet 2004, Likert 1967, Taguiri y Litwin 1968, Dubrán 1974, Peiro 1984, Goncalves 2000, entre otros) como eje fundamental de causa y efecto en el desarrollo organizacional, por lo que esta investigación busco un acercamiento sobre su incidencia en el alcance del objetivo corporativo de gestionar de manera continua el desarrollo integral del talento humano en la unidad de negocio Agua 10 de la empresa Acuavalle S.A. E.S.P.

ACUAVALLE S.A. E.S.P. es una Sociedad Anónima de carácter estatal, cuya composición está concebida por acciones, sus dueños son el Departamento del Valle del Cauca, la C.V.C y los 33 Municipios asociados a la Entidad. Siendo importante resaltar que suministra los servicios de agua potable a 33 municipios y 23 corregimientos y de alcantarillado a 58 veredas.

Presta servicio de acueducto a 137.022 usuarios en 33 municipios, y de alcantarillado a 107.972 usuarios en 29 municipios, con una cobertura de 610.000 habitantes. Adicionalmente se incluyen 35 corregimientos y 58 veredas; su objeto social es procesar y vender los servicios de agua potable y alcantarillado.

Esta investigación se llevo a cabo en el agua 10, unidad de negocio que administra la prestación del los servicios de agua potable y alcantarillado en los municipios de Candelaria, Florida, Pradera y San Antonio de los Caballeros; específicamente en la seccional ubicada en el municipio de Pradera Valle, donde se concentra la mayor cantidad de usuarios; Inicialmente se obtuvo autorización de la entidad para llevar a cabo la recolección de la información se realizo a través de dos cuestionarios, el primero buscando diagnosticar el clima organizacional y el segundo a fin de conocer el desarrollo de la política de gestión del talento humano.

Para el diseño del primer cuestionario se establecieron tres dimensiones: 1) características de la organización; 2) relaciones en el trabajo y 3) características del trabajo, este cuestionario se construyó bajo los postulados de Díaz Hernández (2005), Goncalves (2000) y Velásquez (2003); de igual forma se diseñó el segundo un cuestionario basado en la política de gestión del talento humano para conocer el desarrollo de los objetivos que la componen: inducción, reinducción, compensación, contratación de personal, selección, promoción, formación, bienestar socioeconómico, salud ocupacional y seguridad industrial, capacitación, evaluación del desempeño y estímulos. Para conocer así la incidencia del clima organizacional, en el desarrollo de la política de gestión del talento humano.

La aplicación de los dos cuestionarios (clima organizacional y desarrollo de la política de gestión del talento humano) se realizó a todo el personal que conforma la seccional, 15 personas, es decir, un censo; de esta aplicación se obtuvieron resultados como: la relación entre el clima organizacional con respecto a los objetivos de la política de gestión del talento humano tiene un nivel de incidencia medio, pues de las tres dimensiones solo (1) características de la organización y (3) características del trabajo, tuvieron incidencia en el desarrollo de la política de gestión del talento humano, en aspectos como contratación de personal, reinducción, salud ocupacional y seguridad industrial, bienestar socio – económico, compensación, promoción y capacitación.

El análisis final permitió conocer la situación real de la organización frente al clima que en la actualidad se percibe (la seccional presenta un 65% de percepción frente al óptimo establecido de 100%), lo que podría ser para la gerencia una herramienta para tomar decisiones que permitan el redireccionamiento de sus estrategias, en pro del alcance del objetivo corporativo: gestionar de manera continua el desarrollo integral del talento humano.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se decidió realizar esta investigación en la empresa Acuavalle SA ESP, a fin de conocer la incidencia del Clima organizacional en el desarrollo del objetivo corporativo gestión del talento humano, desde la percepción que tienen los empleados de las variables que componen el clima y los objetivos que persigue la organización a través de la política de gestión del talento humano.

Las empresas, y particularmente las de servicio, necesitan desarrollar o mantener como fuente de ventaja competitiva la gestión de sus Recursos Humanos. El estudio y la gestión del clima organizacional son fundamentales para la toma de decisiones relativas a la gestión de personas, especialmente para que éstas sean coherentes con la estrategia y posicionamiento de la Empresa.

Por lo anterior reconocer el clima organizacional como determinante en el desarrollo de la política de gestión del talento humano, le permite a la empresa investigada, identificar los problemas estructurales, organizacionales y de comunicación que en la actualidad hacen percibir de manera negativa las relaciones intraorganizacionales y la existencia de una política de gestión del talento humano efectiva, que promueva el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Este estudio le brinda entonces a la empresa Acuavalle S.A. E.S.P. una herramienta de gestión para actuar focalizadamente sobre las variables que potencien el desarrollo efectivo de las políticas organizacionales y las mejoras en las variables que inciden negativamente, todo esto en pro del alcance de los objetivos corporativos que le permitan ser más competitiva en el mercado.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La importancia de realizar este diagnóstico de clima organizacional en Acuavallle S.A. E.S.P. seccional Pradera, radica en conocer los factores del clima organizacional que inciden en el desarrollo de los objetivos de la política de gestión del talento humano que persigue la seccional; puesto que, una mejor percepción del clima, no solo incidirá en el desarrollo de los objetivos de la política de gestión del talento humano, sino que a su vez repercutirá en mejorar el servicio que presta al municipio, servicio que es de vital importancia para el desarrollo personal (vital) de cada uno de los habitantes de éste.

Para efectos de la investigación se tuvieron en cuenta tres dimensiones de clima organizacional, determinadas desde las características particulares observadas en la empresa, las cuales inciden en buena manera en el desarrollo de la política de gestión del talento humano, y enfocadas en las mejoras proyectadas por la gerencia y por los autores de la misma.

Por consiguiente a partir de la revisión y análisis de las dimensiones que integran el clima organizacional se pudieron identificar las percepciones de los trabajadores en cuanto a los objetivos referentes a la política de gestión del talento humano, realizando de esta forma un aporte que contribuya al desarrollo integral de la organización y de los empleados que la conforman; hacia el cumplimiento de ésta política, puesto que de esta forma la empresa cuenta ahora con un punto de referencia desde el cual pueda implementar las mejoras necesarias hacia el desarrollo de una ventaja competitiva, que se genera al reconocer en la gestión del talento humano las bases para el alcance de sus objetivos corporativos.

Por otra parte, el valor teórico de la investigación radica en el uso de diferentes enfoques frente al clima organizacional y la administración del talento humano, a fin de generar una guía práctica que sirva como fundamento en la futura toma de

decisiones relacionadas con el desarrollo y aplicación del objetivo corporativo gestión del talento humano; así como para el desarrollo de investigaciones practicas enfocadas en empresas de servicios públicos de tipo oficial.

De igual forma se buscó generar conciencia por parte de la administración central, acerca de la importancia que tiene el clima organizacional en la gestión de las organizaciones; y su incidencia en el fortalecimiento de su razón social, siendo esta investigación una guía de actuación para la administración de la seccional, a fin de consolidarse como una seccional competitiva que se adapta al medio en el que se desarrolla y un modelo para el resto de la organización.

La empresa motivo de investigación se encuentra ubicada en el suroccidente del departamento del Valle del Cauca, más específicamente en el municipio de Pradera Valle, abasteciendo aproximadamente a 9.000 suscriptores y a más de 45.000 usuarios, entendienddo como suscriptores a quienes registran como propietarios de las viviendas donde se presta el servicio, y usuarios son calculados como cinco personas por cada suscriptor aproximadamente, es decir quienes se benefician del servicio.

La ejecución de esta investigación trae como beneficio para la comunidad una posible mejora en la prestación del servicio, pues al incidir directamente sobre el bienestar de los empleados que prestan el servicio, es decir, al mejorar el ambiente de trabajo de los empleados de la empresa esto se vera reflejado en la mejora y calidad de la prestación del servicio.

1.2 ANTECEDENTES

Como preámbulo de esta investigación, se muestran algunos estudios que permitan conocer la relevancia de estudiar el clima organizacional, el cual está determinado por la percepción que tienen los miembros de una organización frente a su desempeño laboral, a las relaciones entre jefe subordinado, a las relaciones entre el personal de una organización, entre otros; lo que en conjunto establecen un clima favorable o desfavorable, para el buen desempeño de la organización y que en el caso particular de esta investigación nos permitirá conocer la incidencia del clima organizacional en el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano.

Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia (2009) plantean que los primeros estudios conocidos sobre clima (realizados para estudiar el “clima psicológico”), fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los '30. Lewin acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, que sería una realidad empírica y cuya existencia es demostrada de igual modo que todo hecho del mundo físico (medible, modificable, etc.)¹. Utilizo los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organización.

Por otra parte, Díaz Hernández (2005). Citando a Lewin (1939) plantea que:

“el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solo de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su

¹ Salazar Estrada, J; Guerrero Pupo, J; Machado Rodríguez, Y; Cañedo Andalia, R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral .Ciudad de La Habana oct. 2009. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext, [consultado 28 agosto 2010 hora 20:22 pm]

clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo ésta inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización”.

Posteriormente citando a Morse y Reírme (1956), se presenta un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementa en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan solo del 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, intereses y desarrollo del trabajo.²

De acuerdo con estos resultados, se analiza el papel de la participación y el consenso en la toma de decisiones, más se infiere que en procesos participativos se requiere de un alto grado de empoderamiento a fin de fortalecer los lapsos de compromiso por parte del empleado hacia la empresa, sin embargo es de aclarar que la relevancia bibliográfica de este estudio, no esta determinado en el compromiso, sino reconocer el papel de la participación y el consenso en las actividades que desarrollan las organizaciones en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

Ahora, se revisa un estudio realizado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999), en el Centro de Salud Manuel Bonilla con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran

² DÍAZ HERNÁNDEZ, A. Auditoría Del Clima Y Cultura De Seguridad En La Empresa, Tesis doctoral, Departamento De Psicología Social Y De Las Organizaciones, Universidad de Valencia 15 de Noviembre de 2005.

estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.³

Por otra parte Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) realizaron un estudio en el cual determinaron que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros.

“El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Éstos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” Cañedo y otros (2009)

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en el desarrollo de su actividad en la empresa.

³ CASAS, C; ECHEVARRIA, B. Estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) 1999.

Salazar y otros (2009) plantean en éste estudio que un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

El clima organizacional que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier Organización.

El estudio concluye que el Clima Organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas. Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

Para esta investigación queda una mirada al lado humano de las organizaciones, donde los trabajadores sienten que un clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Buscan ser escuchados y tratados positivamente, sintiendo que en la organización se preocupan realmente por sus necesidades y problemas.⁴, validando entonces la necesidad de diagnosticar el Clima Organizacional, como una herramienta de gestión para la toma de decisiones encaminadas hacia el mejoramiento continuo de las organizaciones desde su principal activo; el talento humano.

En consonancia con el estudio anterior Reyes Hernández (2003) realiza un análisis sobre las características sociopsicológicas del clima organizacional en una institución bancaria y su finalidad radica en la comprensión, por parte de los directivos, de la importancia de convertir el proceso de dirección en un verdadero fenómeno de liderazgo participativo donde involucre a todo el personal de la empresa.

Los principales resultados que arrojó el estudio demostraron que existen algunos elementos que influyen de manera positiva en el desarrollo del clima sociopsicológico dentro de la organización, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo y el centro, las buenas relaciones interpersonales, las relaciones adecuadas individuo-individuo, jefe-subordinado, adecuados estilos de comunicación, percepción de recompensas justas, entre otros. Por otra parte considero que la debilidad mayor radica en la poca efectividad del liderazgo, como fenómeno psicosocial dentro de la organización, destacándose poca receptividad de los directivos, problemas en la comunicación, poca participación de los

⁴ Salazar Estrada, J; Guerrero Pupo, J; Machado Rodríguez, Y; Cañedo Andalia, R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed. 2009. P20-69

trabajadores, pobre implicación y sentido de pertenencia, entre otros aspectos que demuestran la presencia de un liderazgo poco efectivo.

Se pudo apreciar la elevada comprensión de los directivos de la importancia del trabajo en equipo, de darles participación a los subordinados, que se sientan comprometidos y parte indisoluble del proceso, generando con ello un comportamiento organizacional capaz de lograr que los esfuerzos e intenciones de los trabajadores estén en consonancia con la misión de la empresa y lograr así altos niveles de rentabilidad.

Los directivos se pronunciaron por la necesidad de convertirse en verdaderos líderes de sistemas, generadores de un clima organizacional facilitador de procesos de mejora continua, comprendieron la importancia de los motivadores intrínsecos como verdaderos impulsores del comportamiento humano los que unidos a adecuadas retribuciones materiales generan un trabajador implicado en los procesos que se gestan en la organización, con un elevado sentido de permanencia y pertenencia capaces de lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en su gestión.

Se observa entonces como la toma de decisiones eficaz esta ligada a la participación y consenso, no queriendo decir con esto que toda decisión debe estar ligada a la opinión de los subordinados, sino al liderazgo participativo como herramienta de empoderamiento.⁵

Ahora teniendo en cuenta que esta investigación se realiza en una empresa prestadora de servicios del sector oficial, se analiza a Chiang, Salazar y Núñez

⁵ REYES HERNÁNDEZ, J. Estudio sociopsicológico del clima organizacional: Una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. Universidad de Oriente Santiago de Cuba. Cuba. 2003. P311

(2007) quienes realizaron un estudio con el fin de conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad. Se da una excepción en cuanto a la satisfacción laboral frente al espacio físico.

Dentro de las fortalezas del hospital se destaca la alta motivación y compromiso con el trabajo que se realiza, la debilidad ésta en la incapacidad de destacar y reconocer el trabajo bien hecho, la ausencia de una política de capacitación continua en el tiempo y el entorno físico inadecuado. Por otro lado, el nivel destacado que logra el clima organizacional se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Con base a la acumulación de experiencias en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ellas. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.⁶

⁶ CHIANG VEGA, M; SALAZAR BOTELLO, C; NUÑEZ PARTIDO, A. Clima organizacional y satisfacción laboral de un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Proyecto de investigación 072116 4/R. Universidad del Bío - Bío. Concepción Chile.

Hasta ahora los estudios de Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez Y, Cañedo Andalia (2009); Díaz Hernández (2005); Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009); Reyes Hernández (2003) y Chiang, Salazar y Núñez (2007) convergen en cuanto que el clima organizacional es una variable que guarda una relación directa con el estilo de dirección que la organización mantenga, por lo cual definir un estilo de dirección ideal es una tarea difícil, pues cada organización vive sus propias realidades de acuerdo a las “percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas.

Por ultimo, se revisa, Jiménez (2009)⁷, un estudio realizado por un grupo de estudiantes de Maestría en administración pública, que busca una aproximación a un estudio de clima organizacional en la empresa Acuavalle S.A E.S.P. a fin de generar una herramienta de gestión a la gerencia.

En esta aproximación, la muestra se definió con un porcentaje del 10% de 329 empleados que incluía todas las dependencias y seccionales de la empresa Acuavalle S.A. E.S.P. donde una vez recolectada la información, tabulada y analizada, se identificaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con el fin de mejorar las debilidades y contrarrestar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades para el mejoramiento continuo del clima laboral; que por ende redunde en logro de la misión, la visión y los objetivos corporativos de la Organización.

Por medio de la encuesta los investigadores analizaron de forma independiente las siguientes dimensiones: direccionamiento estratégico, políticas y normas de excelencia, estructura organizacional, participación y consenso, relación

⁷ JIMENEZ, D. Aplicación Guía De Modernización DAFP: Acuavalle SA ESP [tesis de maestría]. ESAP; 2009.p78

simbiótico, liderazgo, instalaciones físicas y elementos de trabajo, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, valoración, agilidad, evaluación al desempeño, feedback, inducción y reinducción, imagen de la entidad.

La información recolectada arrojó los siguientes resultados para cada dimensión:

Para el **Direccionamiento Estratégico**: Falta motivación y difusión por parte de la entidad, dado que en gran porcentaje de los encuestados manifestaron que existe pero no la conocen.

Las Políticas y Normas de Excelencia: Para los encuestados la empresa cumple con los indicadores existentes, para un sector minoritario de los encuestados se tienen pero no se aplican.

Estructura Organizacional: Parcialmente se permite la integración entre trabajadores, con alto grado de aceptación.

Participación y Consenso: Para los encuestados existe oportunidad de opinión, pero no participan en la toma de las decisiones.

Relación Simbiótica: Existe una relación de integración entre los directivos y trabajadores.

Liderazgo: Para la gran mayoría de los encuestados existe liderazgo del jefe en su grupo de trabajo.

Instalaciones Físicas y Elementos de Trabajo: Las condiciones de trabajo e instalaciones son las adecuadas para el desarrollo de las diferentes actividades.

Trabajo Gratificante: La mayoría expresa su satisfacción con las funciones que desempeña, pero existe limitación para crear, aportar y en general para expresarse.

Desarrollo de Personal: Existe un alto nivel de satisfacción por las capacitaciones dadas pero se observa que es dirigida a un sector y las oportunidades de capacitación son escasas.

Relaciones Interpersonales: Existe buenas relaciones inter personales, se trabajo como grupo no como equipo y para un sector minoritario falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y de actuar de los demás falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

Buen Servicio: En su mayoría se considera que la calidad del trabajo es buena y permiten la continuidad de los procesos en forma normal y eficiente.

Solución de Conflictos: Para la mayoría existen unos conductos adecuados para solucionar los conflictos de manera oportuna. Aun que un grupo minoritario considera no tener la actitud ni la formación necesarias para solucionar los conflictos.

Expresión Informal Positiva: Existen buenas relaciones interpersonales expresadas por los encuestados donde se da vía libre a las expresiones informales positivas de los procesos.

Valoración: No existe una política para definir los incentivos que se debieran dar a los individuos. La valoración no es objetiva, ésta se realiza por amistad no por méritos.

Agilidad: Existe desconfianza al ejecutar las tareas por lo que ha llevado a la entidad a establecer normas que no satisfacen las necesidades, esto genera desinterés del personal para realizar las tareas con agilidad.

Evaluación del desempeño: Para la mayoría existe una adecuada evaluación del desempeño. Para un grupo minoritario falta claridad en las funciones que impiden una evaluación adecuada, la evaluación es represiva y no se acostumbra evaluar el desempeño.

Feedback: (retroalimentación) se evidencia que los mecanismos no son los adecuados para realizar la retroalimentación, desconociéndose su importancia en el desarrollo de las tareas.

Inducción y reinducción: No existen procesos de inducción ni de reinducción.

Imagen de la entidad: Existe una buena imagen de la entidad, pero no se tienen mecanismos para mejorarla, La calidad y la oportunidad de los servicios y productos – resultados y el servicio a los usuarios, clientes, comunidad, tienen deficiencias.

De acuerdo al anterior análisis se determina que el consolidado de la encuesta de CLIMA ORGANIZACIONAL, evidencia la necesidad de adoptar diferentes políticas gerenciales que contribuyan al fortalecimiento de las debilidades detectadas.

Vale decir que es notable la ausencia de mecanismos de retroalimentación, de motivación al personal, participación y consenso (el personal encuentra su labor gratificante pero se siente limitado en cuanto a la generación de ideas), de comunicación, de sensibilización, de mecanismos de control y evaluación (la evaluación es represiva y no se acostumbra evaluar el desempeño), de incentivos por productividad (la asignación de incentivos se da más por amistad que por

meritos propios), de trabajo en equipo (no existe la visión de trabajo en equipo, se trabaja como grupo, además existe una falta de respeto hacia la forma de pensar sentir y actuar de los miembros), de relaciones interpersonales (se presenta una insuficiencia a la hora de solucionar los conflictos).

De alguna manera se ha venido afectando la credibilidad y confianza en las diferentes administraciones, ante el poco interés por perfeccionar procesos de sensibilización y socialización.

En forma general el consolidado de estudios Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez Y Cañedo Andalia (2009); Díaz Hernández (2005); Reyes Hernández (2003); Chiang, Salazar y Núñez (2007) y Jiménez (2009). Dan cuenta de la necesidad de contar con ejecutivos preparados para abordar este tema, es evidente, y más que una necesidad se convierte en un tema obligatorio de abordar en una época en la cual el cambio es una constante y el poder afrontarlo depende de que tan bien estén preparados quienes dirigen las diferentes organizaciones.

Hecha esta revisión y de acuerdo a la anterior conclusión, se hace notable la necesidad de llevar a cabo un estudio de clima organizacional más concienzudo en la organización Acuavalle S.A. E.S.P. Seccional Pradera, el cual sirva como precedente a estudios posteriores que incluyan toda la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Frente a lo anterior ¿Cómo afectan los factores del clima organizacional la política de gestión del talento humano como objetivo corporativo en Acuavalle SA ESP seccional Pradera?.

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las variables determinantes del clima organizacional en Acuavalle SA ESP seccional Pradera?.
- ¿Cómo se encuentra estructurado el objetivo corporativo: gestión del talento humano en Acuavalle SA ESP seccional Pradera?.
- ¿Cuál es la relación entre los factores del clima organizacional y el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano en Acuavalle SA ESP seccional Pradera?.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desarrollo de la política de gestión del talento humano como objetivo corporativo en Acuavalle SA ESP. Seccional Pradera.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar y aplicar un instrumento de medición que permita determinar la situación actual del clima organizacional en Acuavalle S.A. E.S.P. seccional Pradera.

- Evaluar cómo se encuentra estructurado el objetivo corporativo: gestión del talento humano en Acuavalle SA ESP. Seccional Pradera.

- Identificar la relación entre los factores del clima organizacional y el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano en Acuavalle SA ESP. Seccional Pradera.

3 MARCOS DE REFERENCIA

A continuación se describe el marco de referencia: teórico, conceptual, contextual y legal en los que se soporta el desarrollo de la presente investigación.

3.1 MARCO TEÓRICO

Teorías que sustentan el Clima Organizacional

Díaz Hernández (2005) de acuerdo con Brunet (2004) plantea que dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las

diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.⁸

Acerca del constructo clima organizacional han sido varias las posturas y discusiones, puesto que el tema encierra una gran cantidad de subjetividad, ya que cada empleado o grupo de éstos percibe su entorno laboral de una manera particular, en esta investigación no se busca una aproximación absoluta o extrema entre una posición y otra, en primer lugar se revisa la evolución del constructo en la historia.

Díaz Hernández (2005) en la evolución y desarrollo del concepto de clima organizacional cabe destacar los importantes aportes que en sus estudios han proporcionado diversos autores y teorías como: la teoría de campo de Lewin (1951) que se interesó en el estudio de climas sociales creados por estilos de

⁸ DÍAZ HERNÁNDEZ, A. Auditoría Del Clima Y Cultura De Seguridad En La Empresa, Tesis doctoral, Departamento De Psicología Social Y De Las Organizaciones, Universidad de Valencia 15 de Noviembre de 2005. P23-25

liderazgo obtenidos a través de experiencias personales o por documentación; y por otra parte, Mc Gregor (1960) que consideró que el clima en el que los subordinados desarrollan sus tareas y sus competencias en la ejecución, se crea por los responsables de las organizaciones.⁹

Por otra parte Álvarez (1992) cita a Halpin y Croft (1963) los cuales recurren a la metáfora de la personalidad, de manera que la personalidad es al individuo lo que el clima organizacional es para la organización.

En general las definiciones hacen referencia a procesos perceptivos de cada miembro como elemento esencial del clima organizacional, tratándose por tanto de una realidad subjetiva.¹⁰

Frente a lo anterior Álvarez (1992) cita a Likert (1967) el cual realizó estudios para identificar los “factores” que esencialmente influyen en la efectividad de las organizaciones para lograr sus metas; de los resultados de esta investigación publica una “teoría comprensiva de la gerencia”, con la cual intenta describir relaciones significativas entre: a) estilos de gerencia, b) las características del sistema de interacción – influencia , y c) la efectividad de la organización; de su obra se desprende que su esfuerzo se dirigió a medir las características de las funciones internas de la organización y a relacionarlas con las medidas de los resultados de la organización.

⁹ *Ibíd.* P18-19

¹⁰ ALVAREZ, G. El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigación y resultados relevantes. En: Revista interamericana de psicología ocupacional, Volumen 11, números 1 y 2, 1992. P.28

Alvarez (1992) retoma a Likert (1967) quien plantea que es fácil determinar la actuación de la organización, sobre todo cuando se tienen medidas tales como: 1) la productividad (ganancias, tasas interna de retorno, participación en el mercado), 2) la tasa de ausentismo y de cambio de personal, 3) las pérdidas a través de los gastos o desperdicios, 4) el control de calidad. Estas medidas son objetivas y se pueden obtener de los registros que usualmente llevan las organizaciones.

La determinación del funcionamiento interno es un proceso más complejo. Medirlo implica el desarrollo de un procedimiento de recolección de datos basados en algunas nociones de lo que es significativo o relevante. Likert, ideó un cuestionario que recoge en forma descriptiva, seis características de la organización, a saber: 1) Los procesos de liderazgo, 2) las fuerzas motivacionales, 3) los procesos de comunicación, 4) la toma de decisiones, 5) los procesos de establecimiento de metas, 6) los procesos de control.

El interés de éste es la relación entre la actuación de la organización y sus características internas. En este contexto, se observa que la actuación de la organización es determinada por tres eslabones de una cadena de causa – efecto, en el cual existen variables causales o independientes, variables intervinientes y variables dependientes.

Álvarez (1992) según Likert (1967) del análisis de las investigaciones realizadas, va a derivar la existencia de cuatro sistemas gerenciales, a los cuales describe en términos del clima organizacional subyacente y de la conducta del líder, de la siguiente manera: A) el sistema 1, llamado explotador autoritario, se basa en los conceptos de la gerencia desde las perspectivas de la teoría “x” de Mc Gregor (1960) y un estilo de liderazgo directivo. B) el sistema 2, denominado benevolente – autoritario, en el cual se enfatiza en una relación directa entre subordinado y líder, uno a uno, en un ambiente interno en el cual el subordinado esta relativamente alejado de otros en sus asuntos relacionados con el trabajo. C) el

sistema 3, llamado consultivo, en el cual se hace presente un estilo de liderazgo participativo, es decir, el líder tiende a consultar con la gente individualmente en el proceso de toma de decisiones. D) el sistema 4, llamado participativo o de grupos interactivos se funda en los conceptos de la gerencia, desde la perspectiva de la teoría “Y” de McGregor (1960) y se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

Likert trabaja con una teoría del comportamiento organizacional que emula los trabajos de Douglas McGregor (1960) y de B. Herzberg (1959).¹¹

Siguiendo con el orden de la investigación, para una mayor comprensión y complemento de ésta, se incluirán referencias de temas como: las relaciones humanas y la planeación (definición de objetivos).¹²

Álvarez (1992): otra definición es la propuesta por Tagiuri y Litwin (1968) para quienes el clima, es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.¹³

Díaz Hernández (2005) plantea que el clima puede conceptualizarse como:

- Una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos
- Que presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales
- Basados en indicios o elementos objetivos del ambiente, y que además

¹¹ ibíd. P35-36

¹² Ibíd. P35-37

¹³ Ibíd. P.28

– Actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia, (Oliver, Tomás, Islas, y Meliá 1992)

Estas percepciones, compartidas pueden desglosarse en dimensiones en las que no todos los autores están de acuerdo. Por ejemplo, Campbell, Dunnette, Lawler y Wick (1970) estos identifican cuatro dimensiones básicas: 1) grado de autonomía individual; 2) grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada; 3) orientación hacia la recompensa; y 4) consideración, apoyo y afecto.¹⁴

Fue durante la década de los 70's cuando se produjeron numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, sobre todo por los problemas relacionados con la deficiente operacionalización y su medición. Por otra parte se produjeron problemas internos de tipo metodológico y conceptual. También algunos se plantearon las limitaciones de los cuestionarios y auto informes para la medición del clima, además de las críticas recibidas por parte de los autores que emplean mayoritariamente metodologías de naturaleza cualitativa.¹⁵

Por su parte Álvarez (1992) cita a Dubrán (1974) quien postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por los miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones; para este autor el clima es la "sensación", la "personalidad", el "carácter", del medio ambiente interno de la organización.

De igual manera Álvarez (1992) retoma a Hellriegel y Slocum (1974) quienes plantean que los estudios o investigaciones sobre el tema clima organizacional

¹⁴ DÍAZ HERNÁNDEZ A, op.cit, p19-20

¹⁵ *Ibíd.*

(C.O) pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos: la primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las intervenciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (Variable dependiente).¹⁶

Cronológicamente Álvarez (1992) cita a Owen (1981) quien señala varios vocablos que se utilizan para delimitar el concepto de clima organizacional, a saber: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno complejo de la organización; aclara que el termino clima organizacional está siendo utilizado cada día más para referirse al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre.¹⁷

Díaz Hernández (2005) concibe que otros aspectos a considerar en la complejidad del concepto son puestos de manifiesto por Peiró (1984) señalando que: El concepto de clima implica la actividad cognitiva del sujeto para subjetivar la información proveniente del medio y elaborar juicios acerca de ese ambiente. Por otra parte una serie de dimensiones psicológicas (p. e. personalidad), intervienen en esa percepción o pueden ser afectadas por ella (p. e. motivación). Las dimensiones individuales y el clima organizacional ejercen influencias mutuas.

Efectivamente, algunos autores proponen teóricamente que deben existir diferencias en la percepción del clima a tres niveles: organizacional, departamental

¹⁶ ALVAREZ, G. El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigación y resultados relevantes. En: Revista interamericana de psicología ocupacional, Volumen 11, números 1 y 2, 1992. P29

¹⁷ *Ibid.*

e individual, aunque las diferencias entre los departamentos serán más débiles que las interorganizacionales, pues el clima es un atributo.

Díaz Hernández (2005): otra dificultad del concepto de clima es la planteada por Ekvall (1987) que ve dos interpretaciones ontológicas del concepto de clima organizacional. Una es el objetivismo y el realismo, la otra, el subjetivismo y la fenomenología. De acuerdo con la visión del objetivismo, el clima es un atributo de la organización. El clima se refiere a “un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre las conductas de los individuos” (Denison, 1990, p.24). Esas condiciones son características “objetivas” de una organización y pueden ser observadas de varias maneras, por ejemplo, por miembros de la organización además de personal ajeno. Aunque el clima organizacional puede sólo ser evaluado mediante datos perceptivos (Denison, 1990) en el punto de vista del objetivismo el clima existe independientemente de esas percepciones. En la aproximación del subjetivismo el clima organizacional no es una percepción común de los miembros de la organización de la situación organizacional, sino la estructuración cognitiva y perceptiva de la situación. Los miembros de la organización construyen el clima organizacional sobre los eventos y el tiempo. Díaz Hernández (2005) retoma a Rousseau (1990) quien argumentó que el clima se centra sobre creencias descriptivas individuales manteniendo las condiciones organizacionales. Estas creencias descriptivas están influenciadas por las características individuales y la posición de los individuos en la organización.

Díaz Hernández (2005) determina el clima como una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. De igual manera Díaz Hernández cita a Zabala (1996) y Posteriormente Martín y Colbs. (1998) los que hacen referencia a la escuela humanistas, para estos el clima es el conjunto de percepciones globales que los

individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Díaz Hernández (2005) retomando a Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

Díaz Hernández (2005) de acuerdo con Chiavenato y cols (2001:119-120) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.¹⁸

Smith Cayama (2006) según Rodríguez (2002) el estudio del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda la organización.

Smith Cayama (2006) considerando lo propuesto por Velázquez (2003) que plantea que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarían una mejor calidad de sus productos o servicios. Adicionalmente la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción del

¹⁸ DÍAZ HERNÁNDEZ, A. Auditoría Del Clima Y Cultura De Seguridad En La Empresa, Tesis Doctoral, Departamento De Psicología Social Y De Las Organizaciones, Universidad de Valencia 15 de Noviembre de 2005. P22-23

personal sobre el actual clima organizacional, identificando aquellos factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual. ¹⁹

Para continuar con el sustento teórico de la investigación se hace necesario tener en cuenta las Relaciones Humanas, por tanto las organizaciones están compuestas por personas las cuales son el eje fundamental de su funcionamiento exitoso; para tocar este tema, se ubica su origen como teoría a fines de la década del veinte, donde ocurrió una crisis sin precedentes de la economía mundial, la gran crisis del capitalismo que se llama la gran depresión. El desempleo desbordado, reflejado en las famosas huelgas de hambre de los años de la depresión; el fin del optimismo de las décadas anteriores; la agudización de los conflictos laborales reflejada en el aumento de huelgas; y la creciente sindicalización estaban relacionados con la monopolización y concentración de la industria, el incremento de la especialización de la productividad, el progreso científico y tecnológico y la rutinización del trabajo. Todos estos fenómenos llevan a los obreros a exigir un trato humano y a los patrones a preocuparse por buscar las causas del ausentismo, la rotación y las quejas, factores que afectaban la productividad del trabajo.

Dávila (2001) siendo para la teoría de las relaciones humanas el planteamiento central, la influencia de los factores psicológicos en la productividad del trabajo; Las relaciones humanas han evolucionado como una misma corriente teórica con diferentes desarrollos a través de siete décadas, jerarquía de las necesidades, Abraham Maslow 1955; teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, Daniel McClelland 1960 y teoría de las expectativas, Víctor Vroom 1960; factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, Frederick Herzberg 1965; los

¹⁹ SMITH CAYAMA H. Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de investigación para el cambio organizacional, Universidad de Zulia 2006. Vol. 6, numero 001. P7-8, Disponible En: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460106>. [consultado 28 agosto 2010 hora 21:02 pm]

diferentes subenfoques de la corriente coinciden en supuestos y valores básicos respecto de la organización, el trabajo y el hombre.

Los supuestos básicos de la teoría son: a) visión de la organización como privada y en especial “gran empresa”; b) la cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patrones es posible; c) se ve la conducta del hombre cargada de aspectos irracionales y emotivos minimizando el papel de la conciencia.

Las contribuciones de la teoría han venido principalmente de la psicología y de otras ciencias sociales como la sociología, un rasgo característico del enfoque de las relaciones humanas es la estrecha interrelación entre el sector académico y las grandes corporaciones.²⁰

Por su parte Torrecilla (2007) plantea con respecto a la investigación y a la importancia de la participación en el establecimiento de un clima motivado, lo que ha generado una discusión desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow (1943), con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

²⁰ DAVILA, C. Teorías organizacionales y administración 2ed. Mc Graw Hill. 2001

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Torrecilla (2007) propone que una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima; La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, pues Mead (1934) ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros. Fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal

sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.²¹

En la actualidad se aborda el tema como “administración de los recursos humanos” la cual es vista como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

“La administración de los recursos humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato).²²

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración científica, así como otras disciplinas. Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se

²¹ TORRECILLA, O. Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral.p15-16, Disponible En: www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional.pdf. [consultado 20 agosto 2010 hora 18:12 pm]

²² Zeledón. Análisis descripción y diseño de cargos, Administración de los recursos humanos, 11-2004, Disponible En: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>. [consultado 19 agosto 2010 hora 22:20 pm]

requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc, que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la apropiación de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos previsionales, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimiento. Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Implementación de sistemas de evaluación del desempeño
- Orientación profesional
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos
- Estudios de clima laboral, entre otros.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.²³

La planeación de los recursos humanos se hace importante pues la tecnología es ya un commodity. Las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B”. Si esto es así, ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas A y la que vende máquinas B? Las personas que trabajan en las respectivas compañías. De este modo el recurso humano marca la diferencia.

Las empresas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son los recurso humano.

Esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de recursos humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo

²³ Zeledón, op. cit

y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos similares.

“De ese modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía, pues la estrategia de RRHH intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos; además la organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten”. Zeledón (2004)

Es por esto que la estrategia de recursos humanos requiere un fuerte compromiso del recurso humano con la organización. El gerente de Recursos Humanos deberá abandonar el antiguo rol de Jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes.

Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. La tarea comenzará por la visión y misión de la compañía –que debe ser fijada por la máxima conducción- a partir de ellas y los centros de atención u objetivos principales, que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar, por ejemplo la calidad del producto o del servicio. A partir de que se fijan los objetivos fundamentales, Recursos Humanos debe acompañar la estrategia general a través de la implementación de procesos pertinentes.

Ejemplos de objetivos fundamentales: calidad del producto o servicio, competitividad, formación continua, buen clima laboral (los ejemplos no son excluyentes, deben funcionar “todos a la vez”).²⁴

²⁴ Zeledón, op. Cit.

Para efectos de ésta investigación resulta entonces de vital importancia reconocer que la administración integral de los recursos humanos, es el pilar de la consecución de los objetivos corporativos, entendiendo a éstos como los puntos futuros a donde la organización quiere llegar.

Toda organización pretende alcanzar objetivos; Un objetivo organizacional (objetivo corporativo) es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Para tener mayor claridad sobre el tema se puede citar el desarrollo de un plan estratégico, este produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.²⁵

Es importante entonces citar la estructura de un plan estratégico que ésta compuesta por:

Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

²⁵ PIMENTEL VILLALAZ, L. M.B.A. Introducción Al Concepto De Planificación Estratégica, Septiembre de 1999, Disponible En: http://www.emp-virtual.com/datampu/Planest/5_1.pdf. [consultado 19 agosto 2010 hora 19:30 pm]

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿Compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?
- Elementos diferenciales ¿posee ventajas competitivas?
- Propósito ¿Qué persigue la empresa?
- Compromisos con los grupos de interés.
- Canales de distribución ¿hasta donde llega su responsabilidad?

Visión

Pimentel Villalaz (1999) según Mintzberg, define la visión como la razón de ser de la organización así mismo la visión de futuro se define como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Ésta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas

- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Ahora con respecto a los objetivos estratégicos, en éstos se establece que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad.

De igual forma Pimentel Villalaz (1999) plantea que la estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos.

Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Definida la misión y la visión, que establecen el cómo y dónde se quiere llegar, y analizando la situación actual de la empresa tanto interna como externa, se determinan los puntos donde la organización quiere llegar, a través de unos

objetivos que sean medibles, cuantificables y reales. Éstos conocidos como objetivos corporativos, los cuales están determinados por las políticas que establezca la organización.

Según Pimentel Villalaz (1999), las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.²⁶

Para el alcance de los objetivos organizacionales, se percibe la colaboración de todos los niveles, sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relaciona con sus conocimientos, capacidades o habilidades. Con respecto a la fijación de objetivos, considerar que éstos son

²⁶ Pimentel, op.cit.

fijados de arriba (el qué) y que solo reciben las órdenes para alcanzarlos (el cómo). Esto podría explicarse por la estructura organizativa de la institución (jerarquizada), así como de los fundamentos implícitos en la misma (normatividad, subordinación, funcionalidad, de lo lícito de la autoridad, etc.).²⁷

Planteado lo anterior, se hace evidente la relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y el alcance de los objetivos corporativos, pues el alcance de éstos últimos esta ligado de forma directa con el desarrollo de las personas que componen la organización, es por tanto que los resultados de ésta investigación resultan ser una herramienta eficaz para la gerencia a la hora de tomar decisiones encaminadas a responder a las exigencias del mercado.

Para concluir, las fuentes citadas respaldan las ideas principales de los temas que se desarrollan en este estudio, considerando las diversas opiniones que hay en lo que respecta a los temas tratados en nuestra investigación.

²⁷Smith Cayama, H. Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de investigación para el cambio organizacional, Universidad de Zulia 2006. Vol. 6, numero 001. P7-11, Disponible En: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460106> [consultado 28 agosto 2010 hora 21:02 pm]

3.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los conceptos de mayor relevancia que sirven como guía en el estudio.

Clima organizacional: es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad; el concepto CO es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.²⁸

Coefficiente de variación: permite comparar la dispersión entre dos poblaciones distintas e incluso, comparar la variación producto de dos variables diferentes (que pueden provenir de una misma población); elimina la dimensionalidad de las variables y tiene en cuenta la proporción existente entre una medida de tendencia y la desviación típica o estándar.²⁹

Comunicación organizacional: la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

²⁸ GIRALDO BUITRAGO, G. Clima organizacional. ESAP, 2001. P11-12

²⁹ COEFICIENTE DE VARIACIÓN: definición. Disponible En:
<http://www.eumed.net/libros/2007a/239/5d.htm>[Consultado 2 octubre hora 02:45 pm]

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.³⁰

Comunicación: es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.³¹

Constructo: en psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica. Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida.³²

Cultura Organizacional: hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.³³

Enfoque biopsicosocial: implica una concepción de ser humano como ser único pero en su totalidad, determinado por sus aspectos psíquicos, biológicos y sociales, mutuamente interdependientes, esta visión corresponde al hombre actual.³⁴

³⁰ COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: definición. Disponible En: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional [Consultado 14 de Nov. hora 12:00m]

³¹ COMUNICACIÓN: definición. Disponible En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n> [Consultado 14 de Nov. hora 11:43 am]

³² CONSTRUCTO: definición. Disponible En: [http://es.wikipedia.org/wiki/Constructo_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Constructo_(psicolog%C3%ADa)) [Consultado 14 nov. 2010 hora: 20:30]

³³ *Ibíd.*

³⁴ ENFOQUE BIOPSIICOSOCIAL: definición. Disponible En: <http://www.scribd.com/doc/7002217/Bio-Psico-Social> [Consultado 14 nov. 2010 hora 18:25]

Estrategias: deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las VENTAJAS COMPETITIVAS con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales.³⁵

Gestión del talento humano: "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).³⁶

Misión: la misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.³⁷

Motivación: la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.³⁸

²¹ PALAFOX DE ANDA, G. Pequeñas y medianas empresas, PYME 09-2005, disponible En: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/45.htm> [consultado 25 agosto 2010 hora 18:50 pm]

³⁶ GESTION DEL TALENTO HUMANO: definición. Disponible En: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#gestion> [Consultado 14 Nov. Hora 12:08m]

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.* P-15-16

Objetivos: son los resultados futuros que se espera alcanzar; son las metas seleccionadas que se pretende alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles; una vez que se alcanzan.³⁹

Recursos Humanos: se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.⁴⁰

Talento Humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.⁴¹

Visión: pimentel Villalaz (1999) según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Además define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.⁴²

²⁰ DAVILA, C. Enfoque neoclásico de la administración, cap. 7 pág.229 Editorial Mc Graw Hill.

⁴⁰ RECURSOS HUMANOS: definición. Disponible En: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos [Consultado 14 Nov. 12:20m]

⁴¹ TALENTO HUMANO: Ibíd.

⁴² PIMENTEL VILLALAZ, L.M.B.A. Introducción Al Concepto De Planificación Estratégica, Septiembre de 1999, disponible En: http://www.emp-virtual.com/datampu/Planest/5_1.pdf [consultado 19 agosto 2010 hora 19:30 pm]

3.3 MARCO CONTEXTUAL

Antes de la creación de ACUAVALLE S.A. E.S.P los manejos del acueducto eran regionales, propiedad de una empresa nacional llamada INSFOPAL (instituto de fomento municipal), que en el año 1960 hace entrega total del servicio de acueducto y de sus redes a los municipios los cuales conforman ACUAVALLE que había nacido en el año de 1959 por medio de escritura publica No. 3543 del 16 de julio de 1959, en la notaria primera de Cali, inscrita en la cámara de comercio de Cali el 25 de julio de 1959.

El objetivo general de la Entidad ha sido la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, se inicio con 5 Municipios concentrando su cobertura en la cabecera municipal, alcanzando en su punto más alto a 34 municipios y en la actualidad se mantiene en 33 municipios.

Durante sus 50 años de existencia ha extendido la prestación de sus servicios al área rural, incluyendo en la actualidad 35 corregimientos y 58 veredas, con una cobertura de 137.022 usuarios y una atención a cerca de 700.000 habitantes en el departamento del Valle del Cauca.

En correspondencia con su objeto social, su principal función es el suministro de agua potable de calidad y evacuación de aguas residuales coadyuvando la conservación y preservación del recurso hídrico, administrando y operando los sistemas de acueductos y alcantarillados en 33 municipios del departamento del Valle del Cauca.

Su función social como ente público generador de empleo y calidad de vida en el departamento del Valle del Cauca, le permite priorizar en el balance social que

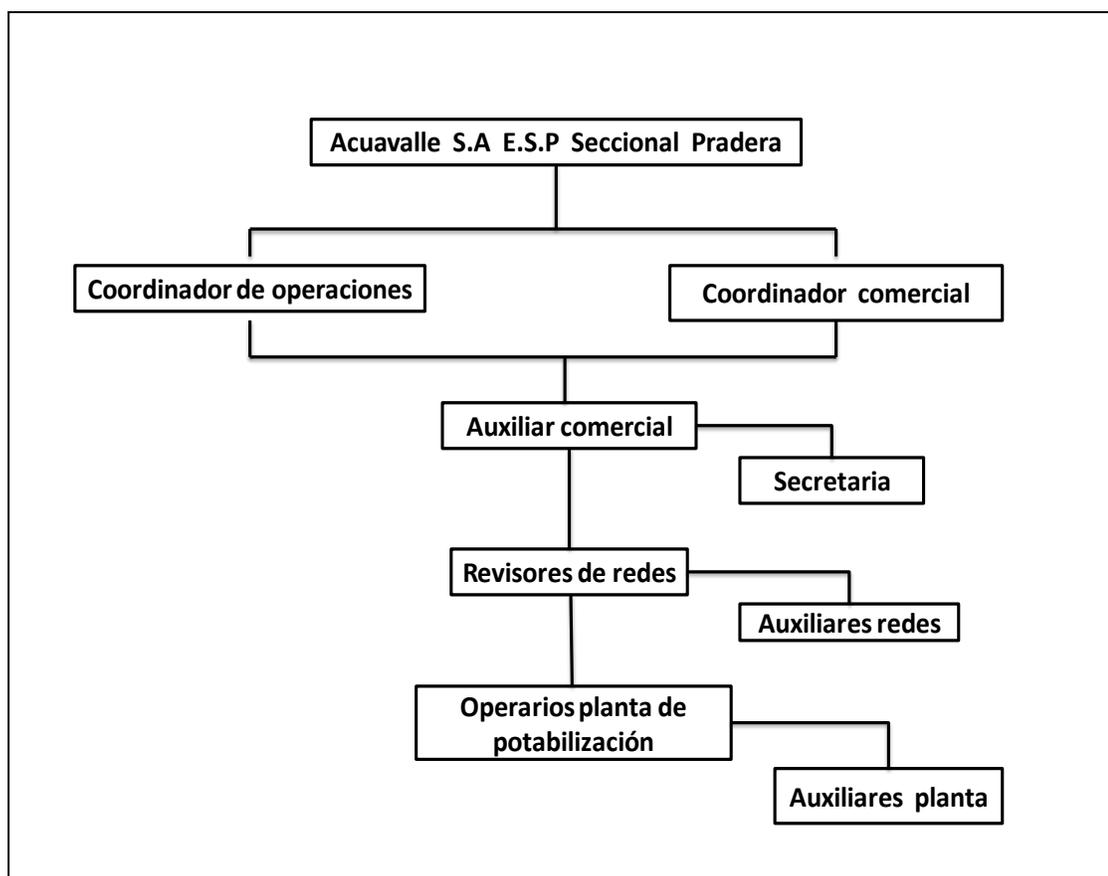
genera el acceso al agua potable de calidad en los municipios de condiciones socioeconómicas menos favorecidas.

Precisamente es su función como ente estatal sustentable, la que le garantiza un posicionamiento importante a nivel nacional, colocando al departamento del Valle del Cauca en el tercer lugar en mayor cobertura de agua potable del orden Departamental.

Esta investigación se realizó en la unidad de negocios agua 10, que presta sus servicios a aproximadamente 21.000 usuarios, en los municipios de Pradera, Florida, Candelaria y el corregimiento de san Antonio de los caballeros.

En la Figura 1(organigrama Acuavalle SA ESP seccional Pradera) se muestra el organigrama de la seccional con el cual se puede denotar el nivel jerárquico y las diferentes áreas operativas que la conforman.

Figura 1. Organigrama general de Acuavalle SA ESP Seccional Pradera.



Fuente: Documentos organizacionales Acuavalle S.A. E.S.P.

Misión

ACUAVALLE S.A. E.S.P. está dedicada al suministro de agua potable, evacuación y tratamiento de aguas residuales. Coadyuva en la conservación y preservación del recurso hídrico, propende por el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios, en forma eficiente y a precios razonables, mediante la vinculación de personal profesional, técnicamente capacitado, ético e idóneo en sus funciones y utiliza en sus procesos la mejor tecnología disponible.

Visión

Ser pionera en el manejo integrado del recurso hídrico y líder entre las empresas del sector, destacándose por la calidad y eficiencia de sus servicios y por su permanente compromiso con el medio ambiente y sus clientes

3.4 MARCO LEGAL

La Constitución Política Nacional, en el capítulo 5, Artículos 365 al 370 establece un principio de carácter social fundamental para la gestión de los servicios públicos en el País, al establecer el derecho que tiene toda la población a ser incluida. En este sentido, ACUAVALLE S.A. E.S.P. satisface esta aspiración colectiva, en la medida en que la cobertura de sus servicios públicos es cercana al 100%.

De otra parte, la Constitución Política Nacional implica un cambio de paradigma: El asumir un Estado regulador que controla y vigila básicamente. Introduce además elementos filosóficos acompañando el cambio de paradigma: Participación de la empresa privada, el agua como bien económico y la racionalidad económica en la prestación de servicios.

A partir de la Constitución se ha desarrollado un amplio marco regulativo de los servicios de Acueducto y Alcantarillado principalmente la Ley 142/94 y sus decretos reglamentarios.

El marco normativo es indudablemente retador en la medida en que propicia el que las empresas operen en un ambiente competitivo y sean eficientes

Expertos en la gestión de los servicios de acueducto y alcantarillado, consideran que los efectos de la regulación han sido altamente positivos y que las tendencias en el comportamiento de la normatividad son claramente:

- ✓ Estimular cada vez más la competencia, -cualquiera puede prestar el servicio y cualquiera puede prestar otros servicios.
- ✓ La búsqueda de fuentes de eficiencia distintas a las pérdidas de agua.

Ahora bien, las empresas de servicios públicos en su mayoría no han alcanzado a asimilar e implementar los lineamientos trazados por la ley 142 de 1994 y la enorme reglamentación que ésta ha tenido hasta el momento, a lo que se suma la libertad de competencia, la apertura a la privatización de los servicios públicos y las exigencias de autosuficiencia que generan cambios sustanciales en el modelo aplicado antes de entrar en vigencia la Ley 142.

Antes de la Ley 142 los servicios públicos en el país se caracterizaban por tener una importante presencia del Estado en la generación de la inversión, después de la Ley 142 se parte de la autosuficiencia del sector para garantizar su permanencia.

En cuanto a ACUAVALLE S.A. E.S.P., lo importante es que perciba el cambio y sea capaz de generar una respuesta positiva al marco normativo.

Preocupa sí que el 94% de la población de usuarios de ACUAVALLE S.A ESP, corresponde a los estratos 1, 2 y 3, el inminente acercamiento al cobro de tarifas meta y el desmonte de los subsidios producto de las modificaciones estructurales a los recursos del SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES y al ausente compromiso de los alcaldes de turno para orientar el objeto del subsidio.

Ministerio de Desarrollo Económico: Es la máxima autoridad sectorial, tiene responsabilidad en el diseño y formulación de políticas y planes, dicta normas técnicas para la prestación de los servicios y se encarga de aprobar los planes de gestión y resultados de las empresas. Además es el encargado de manejar la base de datos del sector y preside la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento (CRA).

Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter): Es el “banco” de las entidades territoriales en Colombia. Su creación data de 1989, debe fortalecer las entidades territoriales mediante créditos, hacer aportes unilaterales de cofinanciación y prestar asistencia técnica en ejecución de proyectos orientados a infraestructura.

Departamento Nacional de Planeación (DNP): Diseña los programas de inversión pública y es la “secretaría técnica” del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). Gerencia la participación privada en infraestructura física, correspondiéndole promover dicha participación y evaluarla. Al igual que los Ministerio de Salud y de Desarrollo es parte de la CRA.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA): Además de los organismos nombrados, la integran tres expertos de dedicación exclusiva, nombrados por el Presidente de la República por un período de tres años. Dicta la normatividad para el suministro eficiente del servicio, regula los monopolios públicos y privados, y define las tarifas y formulas para los usuarios regulados.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD): Es la entidad encargada de vigilar y fiscalizar a los operadores. Sanciona e intervine las empresas que no cumplan la normatividad de las diferentes comisiones de regulación, o que presenten problemas de gestión y/o resultados.

Ley 87 de 1993, Normas del ejercicio del Control Interno y el modelo estándar de control interno para el estado colombiano **(Meci)** 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran; El propósito esencial del Mecí es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado.

4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación se plantea como descriptiva donde lo autores Sampieri, Fernández y Baptista (1997) hacen la siguiente conceptualización:

“Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga”⁴³.

⁴³HERNADEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C; BAPTISTA LUCIO, P. Metodología De La Investigación. Mc Graw Hill, Mex 1997. Cap. 4.

4.2 MÉTODO

La investigación se realizó utilizando un método cuantitativo, pues por medio de éste se hizo una aproximación sistemática al estudio de la realidad; nos permite realizar el análisis de los fenómenos a través de diferentes formas de interrelacionar estadísticamente las categorías estudiadas.⁴⁴

Se construyeron dos instrumentos de medición uno de clima organizacional y otro para conocer el desarrollo (cumplimiento) del objetivo corporativo: gestión del talento humano, estos dos instrumentos contienen afirmaciones relacionadas con los objetivos de investigación, además, se estructuraron de tal modo que cada variable del clima organizacional tiene relación con ítems del otro cuestionario.

4.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presenta la serie de pasos que se siguieron para la recolección de los datos, desde el diseño de los cuestionarios hasta la aplicación de la prueba piloto y sus respectivos resultados.

Primer paso. Se realizó una revisión bibliográfica, con la que se sustenta teóricamente este estudio.

Segundo paso. De acuerdo con la revisión se hace un ajuste de las dimensiones y variables del clima organizacional planteadas por los autores y por el gerente de la seccional como las más adecuadas a la organización y al tipo de investigación que se realizó.

⁴⁴ CARBAJAL BURBANO, A; RODRIGUEZ PIZARRO, A. Guía Para La Elaboración De Proyectos De Investigación social. Universidad Del Valle, Facultad De Humanidades. 2da edición, pág. 37

Tercer paso: se diseñan los cuestionarios tanto de clima organizacional como el de la evaluación del desarrollo de la política de gestión del talento humano; sometiéndolos en primera instancia a la revisión de un estadista (Luis Eduardo Orobio) y una psicóloga organizacional (Martha Cecilia Sabala): en segunda instancia se realizan correcciones sugeridas por los anteriores: a continuación entre el 10 y 11 de septiembre se realiza la aplicación de la prueba piloto a 3 de los empleados con el objetivo de conocer si los cuestionarios son entendidos y hay facilidad para su respuesta; de la aplicación piloto se evidenció que el cuestionario de clima era entendido de igual forma que el de la política, aunque el de la política de gestión del talento humano requería unas adecuaciones referentes a una introducción de cada uno de los objetivos de la política de gestión del talento humano que se estaban evaluando.

La finalidad de la aplicación de los dos cuestionarios fue relacionar con exactitud los factores del clima que inciden puntualmente en el desarrollo (cumplimiento) del objetivo corporativo gestión del talento humano; dándole en parte desarrollo al tercer objetivo planteado en la investigación. Los dos cuestionarios tienen la particularidad de ser personalizados con el fin de mejorar la comprensión de los trabajadores y logra que estos expresen francamente su percepción y opinión. En la Figura 2 (relación entre el clima organizacional y el objetivo corporativo: gestión del talento humano) se muestra gráficamente la relación que se plantea entre la variables del clima organizacional y los objetivos de la política de gestión del talento humano.

Cuarto paso: se tabula la información y de acuerdo con esta información se realiza la validación del instrumento por medio del Alpha de Cronbach (es un parámetro que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida). Determinada esta validez y hechos los ajustes pertinentes a los cuestionarios se procede a la aplicación general.

Quinto paso: la aplicación general se realiza a 12 empleados restantes entre el 24 y 25 de septiembre; realizada ésta se procede a tabular los datos; con los resultados de esta aplicación se presentan un análisis y calificación general de la seccional en cuanto a clima organizacional y desarrollo de la política de gestión del talento humano.

4.3.1 Técnica de recolección de los datos

Para efectuar la recolección de los datos se realizó el diseño de los cuestionarios; definiendo el cuestionario⁴⁵ como un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparación de la información.

El diseño de los instrumentos de medición (cuestionarios) de las percepciones respecto al clima y al desarrollo del objetivo corporativo, se construyeron de acuerdo a las variables y las categorías de análisis, con el soporte teórico propiamente enunciado en el marco teórico. A continuación se presentan las categorías de análisis de la investigación.

Categorías de análisis

Un primer análisis incluye las variables que se determinaron de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional, dichas dimensiones y variable se adaptan o son adecuados para la empresa, pues tiene en cuenta factores que pueden

⁴⁵ Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS> [consultado 01 de octubre hora 20:53pm]

determinar la relación entre un clima organizacional positivo y el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano: se anexa estructura del cuestionario de evaluación del clima organizacional, ver Anexo A (cuestionario piloto clima organizacional).

Las dimensiones estudiadas son:

- **Características de la organización:** ésta hace referencia a las particularidades que forman el ambiente de la organización de manera formal, a través de los lineamientos que dan cuenta de la razón de ser de la empresa.
- **Relaciones en el trabajo:** da cuenta del grado de relación entre los empleados y la estructura formal de la organización, además de la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos.
- **Características del trabajo:** como la estructura permite el desarrollo personal y profesional del trabajador desde un trabajo que le sea gratificante y en el cual se le tenga en cuenta.

De las dimensiones presentadas se desprenden las siguientes variables con las cuales se pretende realizar el diagnóstico de clima organizacional:

- **Direccionamiento estratégico:** hay una misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas estratégicas definidos.
- **Estructura organizacional:** mide el grado en el que se establecen los objetivos y métodos de trabajo y si los superiores se los comunican a los trabajadores.
- **Instalaciones físicas y elementos de trabajo:** da cuenta del área en la cual usted desarrolla sus actividades diarias así como a los equipos y herramientas que utiliza.
- **Participación y consenso:** hace referencia a la medida en que la organización permite la participación de los empleados en la toma de

decisiones así como al grado en que son tenidas en cuenta las opiniones de éstos.

- **Relaciones interpersonales:** es la precepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre empleados como entre jefes y subordinados.
- **Liderazgo:** da cuenta del grado de influencia y motivación que ejerce el jefe sobre los empleados.
- **Trabajo gratificante:** se relaciona con la satisfacción y desarrollo personal en el cargo que se desempeña.
- **Desarrollo personal:** se incluyen las oportunidades que brinda la empresa en cuanto a capacitación y desarrollo tanto en lo profesional como en la parte humana.
- **Comunicación:** hace referencia al flujo de información interna entre las diferentes áreas, la gerencia y los trabajadores.

Un segundo análisis se realiza a través de un cuestionario que busca conocer el desarrollo y el cumplimiento de la política de gestión del talento humano, siendo (política) la que determinará si el objetivo corporativo se ésta llevando a cabo satisfactoriamente o no; se anexa estructura del cuestionario de evaluación del desarrollo de la política de gestión del talento humano, (ver Anexo B Cuestionario piloto de evaluación del objetivo corporativo: gestión del talento humano).

La política de gestión del talento humano está estructurada de tal forma que presenta unos objetivos a desarrollar, los cuales están ligados directamente al desarrollo del objetivo corporativo ya mencionado, estos son:

- **Inducción:** el proceso de inducción, debe ser una orientación para integrar a un nuevo funcionario. Implica que éste se familiarice con sus compañeros

y tome conocimiento de las funciones que desempeñará, disminuyendo de esta forma el tiempo de adaptación a su nuevo entorno.

- **Reinducción:** es compromiso de la organización realizar éste proceso de forma continua por cargos y áreas a los colaboradores actuales.

En desarrollo de un proceso de reestructuración la empresa diseñará e implementará una fase de reinducción, a todo el personal, orientada al mejoramiento de su desempeño laboral, para la adaptación al nuevo cargo y nueva estructura y hará el seguimiento respectivo en un período de transición que le permitirá efectuar los ajustes necesarios.

- **Compensación:** la empresa incentivará a los funcionarios que en desarrollo de sus actividades logren un mejoramiento significativo y cuantificable, en un proceso determinado.
- **Contratación de Personal:** el personal contratado por la entidad debe cumplir con el perfil requerido para el cargo vacante y su nombramiento se hará cumplidos dos meses de período de prueba previa evaluación de desempeño.
- **Selección:** será prerequisite para su vinculación a la empresa el proceso de selección interna o externa para proveer un cargo vacante de trabajador oficial.
- **Promoción:** al suplir las vacantes definitivas y/o cargos nuevos, la empresa inicialmente realizará un proceso de selección interna; para el cual los trabajadores oficiales cumplirán los requisitos exigidos para el cargo, con excepción de los cargos de libre nombramiento y remoción.
- **Formación:** la empresa socializará el código de ética con todos los funcionarios y entregará un ejemplar del documento, para su debida aplicación.

La empresa socializará los productos y entregables del diseño e implementación del Meci (modelo estándar de control interno para el Estado Colombiano) y el NTCGP1000:2004 (norma técnica de calidad en la gestión pública) y promoverá la eficiencia en su aplicación

La empresa socializará y difundirá para su correcta aplicación la normativa vigente.

La empresa desarrollará actividades de sensibilización continua para mejorar la convivencia y el crecimiento personal de sus servidores.

- **Bienestar Socioeconómico:** la empresa concederá a sus trabajadores beneficios económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida.

La empresa realizará talleres de sensibilización con los trabajadores y sus familias, para mejorar la convivencia, la calidad de vida y las relaciones interpersonales.

La empresa propiciará eventos de integración y de bienestar social, recreación, cultura y deporte, en los cuales participen el trabajador y su familia.

- **Salud Ocupacional y Seguridad Industrial:** la empresa dotará a los trabajadores de carné de identificación, uniformes y elementos de protección personal durante el desarrollo de su labor, como también los capacitará en el uso de ellos.
- **Capacitación:** el plan de capacitación debe ser proyectado a corto, mediano y largo plazo. La capacitación es de carácter obligatorio a los funcionarios de la entidad y la misma deberá proporcionar los equipos, herramientas y material que se requiera para la práctica de los conocimientos adquiridos, el funcionario que haya adquirido capacitación

técnica y/o especializada deberá retribuir a la empresa con el conocimiento adquirido y garantizar el cumplimiento de las funciones del cargo. La empresa debe garantizar la capacitación y/o actualización permanente en normas y procedimientos para el buen desempeño de las funciones de los servidores públicos.

- **Evaluación del desempeño y estímulos:** la empresa estructurará un programa para evaluar el desempeño de los servidores públicos, basado en normas técnicas y legales. La empresa asignará en gestión del talento humano la responsabilidad de promover, apoyar y participar del proceso, así mismo tabulará interna o externamente los resultados, los cuales serán presentados a los responsables e involucrados en el proceso, para planear y ejecutar los planes de mejoramiento.

La empresa categorizará los estímulos teniendo en cuenta la productividad de cada funcionario, con apego y adherencia al principio de equidad.⁴⁶

En la Tabla 1 (dimensiones y variables del clima organizacional) se muestran los cuadros con las variables a investigar y en la Tabla 2 (objetivos de la política de gestión del talento humano) se muestran los objetivos de la política de gestión del talento humano a investigar.

⁴⁶ DURAN & ASOCIADOS Ltda. Políticas de desarrollo de talento humano: aprobadas por el equipo de nivel directivo con la participación del equipo técnico MECI – SGC. Septiembre 17 del 2008, Cali Colombia

Tabla 1. Dimensiones y variables del instrumento de medición del clima organizacional

DIMENSION	VARIABLES
1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
	1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	1.3 INSTALACIONES FÍSICAS Y ELEMENTOS DE TRABAJO
2 RELACIONES EN EL TRABAJO	2.1 PARTICIPACIÓN Y CONSENSO
	2.2 RELACIONES INTERPERSONALES
	2.3 LIDERAZGO
3 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	3.1 TRABAJO GRATIFICANTE
	3.2 DESARROLLO PERSONAL
	3.3 COMUNICACIÓN

Las dimensiones y variables se validan por el tipo de organización, pues, al ser una empresa oficial, las características de la organización, las relaciones y el trabajo mismo se ve condicionado por normas y políticas que no son comunes para las empresas de tipo privado; Para el diseño del cuestionario inicialmente se realizó una prueba piloto, el modelo de cuestionario aplicado se puede observar en el Anexo A (cuestionario piloto de clima organizacional); posterior a su aplicación se toman los correctivos y se consolida el cuestionario definitivo.

De igual forma se aplicó un cuestionario piloto diseñado con afirmaciones que hacen referencia a cada una de las políticas de gestión del talento humano, con el fin de definir la percepción que tiene cada uno de los empleados sobre su aplicación y desarrollo; a continuación se muestran las políticas de gestión del talento humano a evaluar, ver Anexo B (Cuestionario piloto de evaluación del objetivo corporativo: gestión del talento humano); posterior a su aplicación se realizan los correctivos en cuanto a escala y definición de cada uno de los objetivos a evaluar y se consolida el cuestionario definitivo.

Tabla 2: objetivos de la política de gestión del talento humano

Objetivos de la política de gestión del talento humano
1 INDUCCIÓN
2 REINDUCCIÓN
3 COMPENSACIÓN
4 CONTRATACIÓN
5 SELECCIÓN
6 PROMOCIÓN
7 FORMACIÓN
8 BIENESTAR SOCIO ECONÓMICO
9 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
10 CAPACITACIÓN
11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los dos cuestionarios se evaluaron según la escala Likert, que se muestra en la Tabla 3 (Escala de Likert e interpretación para el análisis) presenta la interpretación para analizar los resultados obtenidos.

Tabla 3. Escala de Likert e interpretación para el análisis.

ESCALA		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Totalmente en des acuerdo.	1	Muy malo.	20%
En des acuerdo.	2	Malo.	40%
Indiferente.	3	Medio.	60%
De acuerdo.	4	Bueno.	80%
Totalmente de acuerdo.	5	Excelente.	100%

De acuerdo a esta escala se califican las dimensiones, las variables, las políticas de gestión del talento humano y la empresa también, es decir, cada ítem tiene un peso y la sumatoria de estos porcentajes será la calificación de dicha variable, a su vez la sumatoria de los porcentajes de la variables será la calificación de las dimensiones y la sumatoria de estos porcentajes será la calificación de la empresa; De igual manera se hará la calificación del cuestionario de medición del

desarrollo del objetivo corporativo; en el procedimiento para la asignación de las ponderaciones se tuvo en cuenta la asesoría de un estadista (Luis Eduardo Orobio) y la opinión de los directivos (Daniel Jiménez y Julio Bravo) y los autores de la investigación (Jorge Aristizabál y Enzo Sánchez) con el fin de determinar a través de un consenso la asignación adecuada de las ponderaciones de acuerdo a la calificación de la escala.

Diseñados los cuestionarios y sus respectivas escalas fueron sometidos a la revisión por parte de especialistas en estadística y psicología organizacional (determinación de la validez del instrumento, la cual se desarrollara un poco más adelante), se determinaron unos porcentajes óptimos para cada cuestionario, es decir, se le asignaron porcentajes a cada dimensión, variable, política (objetivo) y pregunta, con el fin de realizar una calificación inicial y una al finalizar la investigación.

En La Tabla 4 (Ponderaciones asignadas a las dimensiones y variables del clima organizacional) y en la Tabla 5 (Ponderaciones asignadas a los objetivos de la política de gestión del talento humano) se muestran las ponderaciones del cuestionario del clima organizacional y el cuestionario de evaluación del objetivo corporativo: gestión del talento humano, donde se determina que porcentaje corresponde a cada componente de ambos cuestionarios.

Tabla 4. Ponderaciones asignadas a las dimensiones y variables del clima organizacional.

	DIMENSIONES	POND	VARIABLES	POND
100%	1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	43%	1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14,30%
			1.2 Estructura Organizacional	14,30%
			1.3 INSTALACIONES DE TRABAJO Y ELEMENTOS DE TRABAJO	14,30%
	2 RELACIONES EN EL TRABAJO	31%	2.1 PARTICIPACIÓN Y CONSENSO	10,30%
			2.2 RELACIONES INTERPERSONALES	10,30%
			2.3 LIDERAZGO	10,30%
	3 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	26%	3.1 TRABAJO GRATIFICANTE	8,70%
			3.2 DESARROLLO PERSONAL	8,70%
			3.3 COMUNICACIÓN	8,70%
		TOTAL	100%	TOTAL

Tabla 5. Ponderaciones asignadas a los objetivos de la política de gestión del talento humano.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PONDERACIÓN
1. INDUCCIÓN.	9,09%
2. REINDUCCIÓN.	9,09%
3. COMPENSACIÓN.	9,09%
4. CONTRATACIÓN DE PERSONAL.	9,09%
5. SELECCIÓN.	9,09%
6. PROMOCIÓN.	9,09%
7. FORMACIÓN.	9,09%
8. BIENESTAR SOCIO ECONÓMICO.	9,09%
9. SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	9,09%
10. CAPACITACIÓN.	9,09%
11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTÍMULOS.	9,09%
TOTAL	100%

4.3.2 Aplicación de la prueba piloto

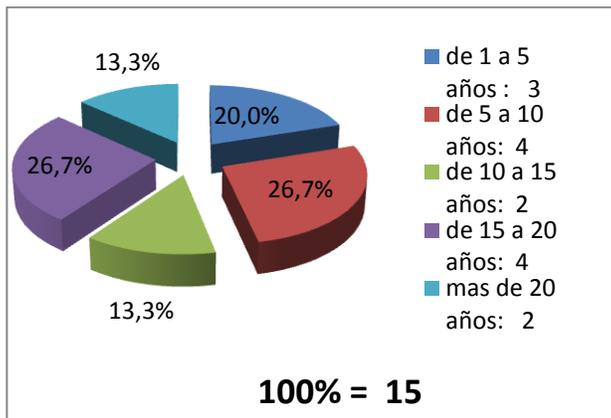
El segundo paso en la recolección de los datos es la aplicación de la prueba piloto. Para la realización de ésta primero se definió que tipo de aplicación se realizaría, en esta determinando que sería un censo (aplicación a todos los integrantes de la población de estudio y no a una muestra representativa), aplicándose en este caso a todo el personal de la seccional Pradera. La Tabla 6 muestra la relación de empleados en sus respectivos cargos y el número de integrantes por cargo.

Tabla 6. Relación de empleados por cargo y área específica a la que pertenecen.

AREA	NUMERO DE EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS	2
OPERARIOS REDES	5
PLANTA POTABILIZACION	4
COORDINADOR OPERATIVO	1
COORDINADOR COMERCIAL	1
ALCANTARILLADO	2
TOTAL EMPLEADOS	15

Por su parte en la Grafica 1 (tiempo de permanencia en la seccional) se muestra el tiempo en años que han laborado en la seccional lo empleados, gracias a la cual se puede inferir que las percepciones que se encuentran en esta investigación están dadas desde la experiencia pues el 53,3% de los empleados han trabajado durante más de 10 años en la empresa; esto nos garantiza en parte el nivel de conocimiento que tienen estos sobre los procesos que realiza la empresa.

Grafica 1: tiempo de permanecía en la seccional



Número de años laborando		
de 1 a 5 años	20,0%	3
de 5 a 10 años	26,7%	4
de 10 a 15 años	13,3%	2
de 15 a 20 años	26,7%	4
más de 20 años	13,3%	2
Total	100,0%	15

Para realizar la prueba piloto se tuvieron en cuenta tres trabajadores de diferentes áreas funcionales de la seccional Pradera, un revisor de redes, un operario de la planta de potabilización y uno de la parte administrativa, escogidos de forma aleatoria.

El resultado de esta prueba arrojó como resultado que los cuestionarios si eran entendidos por los trabajadores, con la observación de que el cuestionario de evaluación del objetivo corporativo necesitaba una orientación o introducción en cada una de las políticas de gestión del talento humano que se tocaron, es decir, definir la política sobre la que se estaba preguntando; se especificó el objetivo académico de la aplicación en los dos cuestionarios y se separaron las preguntas sobre la política de gestión del talento humano, las cuales estaban en primera instancia unidas en un solo bloque, otra adecuación que se le realizaron a los cuestionarios fue de codificar tanto las dimensiones, variables, políticas (objetivos) y preguntas con el fin de tener una mayor comprensión por parte de los encuestados (empleados) y así lograr claridad a la hora de sistematizar los datos. Los cuestionarios ya corregidos se pueden observar en los anexos C y D respectivamente.

Durante la aplicación de la prueba piloto se cronometró el tiempo que se demoraron los tres trabajadores diligenciando los cuestionarios y dio como resultado un promedio de 45 minutos, de los cuales 30 los dedicaron al cuestionario de clima organizacional y los restantes 15 fueron dedicados al cuestionario del objetivo corporativo.

Una vez realizada la prueba piloto se prosiguió a la sistematización de los datos y a la validación del instrumento.

4.3.3 ESTRUCTURA DE LOS CUESTIONARIOS

En la Tabla 7 (Diseño del cuestionario de medición del clima organizacional) se muestran las dimensiones con cada una de las variables y sus respectivos ítems.

Tabla 7. Estructura del cuestionario de medición del clima organizacional.

DIMENSION	VARIABLES	ITEM
<p>1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>Ésta hace referencia a las particularidades que forman el ambiente de la organización de manera formal, a través de los lineamientos que dan cuenta de la razón de ser de la empresa.</p>	<p>1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Hay una misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas estratégicas definidos.</p>	1.1.1 Los hay pero no se han formulado participativamente.
		1.1.2 Los hay pero no se han difundido en la entidad.
		1.1.3 A las personas no les interesa cumplirlos.
		1.1.4 Los intereses de las personas priman sobre los de la entidad.
		1.1.5 Las metas que persigue la empresa están claramente definidas.
		1.1.6 Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la empresa
		1.1.7 EL personal conoce los valores que debemos practicar en la empresa
		1.1.8 ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
		1.1.9 Mis compañeros y yo estamos comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la empresa
		1.1.10 Hay demasiados niveles jerárquicos, por lo que se me dificulta la comunicación.
		1.1.11 Se promueve el trabajo entre las diferentes áreas funcionales.
	<p>1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Mide el grado en que se establecen los objetivos y métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.</p>	1.2.1 Las funciones que realizo son muy especializadas, lo que dificulta mi integración.
		1.2.2 Los intereses de mi área de trabajo priman sobre los de la organización.
		1.2.3 Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta mi comunicación.
		1.2.4 Se promueve el trabajo entre las diferentes áreas funcionales.
		1.2.5 La toma de decisiones es centralizada.
		1.2.6 La distribución de los cargos de mi área de trabajo está bien diseñada.
		1.2.7 Las tareas a ejecutar están constituidas de manera lógica y coherente.
	<p>1.3 INSTALACIONES FÍSICAS Y ELEMENTOS DE TRABAJO. Hace referencia al área en la cual usted desarrolla sus actividades diarias así como a los equipos y herramientas que utiliza.</p>	1.3.1 Las instalaciones físicas son las más adecuadas para realizar mi trabajo.
		1.3.2 Las instalaciones son seguras.
		1.3.3 Los elementos de trabajo de que dispongo son los adecuados para mi cargo.
		1.3.4 Los elementos con que trabajo son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
		1.3.5 Hay una adecuada planeación para adquisición de los elementos.
		1.3.6 Mi lugar de trabajo reúne las condiciones de seguridad necesarias para evitar riesgos para mi salud.

Tabla 7: (continuación) Diseño del cuestionario de evaluación del clima organizacional.

<p>2 RELACIONES EN EL TRABAJO</p> <p>Da cuenta del grado de relación entre los empleados y la estructura formal de la organización, a demás de la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos.</p>	<p>2.1 PARTICIPACIÓN Y CONSENSO.</p> <p>Hace referencia a la medida en que la organización permite la participación de los empleados en la toma de decisiones así como al grado en que son tenidas en cuenta las opiniones de estos.</p>	<p>2.1.1 Se me informa cuando las decisiones que tiene que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>2.1.2 Los que dirigen, lideran o presiden los grupos, equipos o comités son, generalmente impositivos.</p> <p>2.1.3 Aunque participe en la reunión, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>2.1.4 Hay interés de lograr consenso pero no siempre es posible alcanzarlo.</p> <p>2.1.5 Se me informa y puedo opinar al respecto, pero no puedo tomar parte en la toma de decisiones.</p>	
	<p>2.2 RELACIONES INTERPERSONALES.</p> <p>Es la precepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre empleados como entre jefes y subordinados.</p>	<p>2.2.1 Los trabajadores nos conocemos lo suficiente como para poder integrarnos.</p> <p>2.2.2 Tenemos respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y de actuar de los demás.</p> <p>2.2.3 Muestro solidaridad, apoyo, dignidad y cordialidad en el trato con los demás trabajadores.</p> <p>2.2.4 Hay conflictos entre áreas y personas sin solucionar.</p> <p>2.2.5 Usted tiene libertad de expresión.</p> <p>2.2.6 El autoritarismo y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>2.2.7 Mi jefes solo velan por sus intereses.</p> <p>2.2.8 Mis compañeros solo velan por sus intereses.</p> <p>2.2.9 Hay desconfianza entre las partes (empleados – jefes).</p> <p>2.2.10 Tengo la suficiente motivación para trabajar.</p> <p>2.2.11 Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>2.2.12 Cuando tengo algún problema en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe resolverlo.</p> <p>2.2.13 Habitualmente veo al personal trabajar en equipo.</p> <p>2.2.14 Cuando tengo conflictos la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>2.2.15 Prestarme para la solución del conflicto para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>2.2.16 Cuando buscamos solucionar un conflicto una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>2.2.17 Mi jefe, presta atención a la solución de los conflictos.</p> <p>2.2.18 Los conflictos se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p>	
		<p>2.3 LIDERAZGO.</p> <p>Hace referencia al grado de influencia y motivación que ejerce el jefe sobre los empleados.</p>	<p>2.3.1 Mi jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros.</p> <p>2.3.2 Mi jefe tiene demasiadas personas a su cargo.</p> <p>2.3.3 La relación que tengo con mi jefe es motivante.</p> <p>2.3.4 Mi jefe tiende más a la rutina y presta poca atención a nuestras ideas.</p> <p>2.3.5 Mi jefe se preocupa por conocerme y por mi desarrollo personal.</p> <p>2.3.6 Es costumbre que me valoren en la empresa.</p> <p>2.3.7 La valoración en ocasiones no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.</p> <p>2.3.8 En mi empresa valoran más el trabajo de unas áreas que el de otras.</p> <p>2.3.9 No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.</p> <p>2.3.10 Mi conocimiento y mi experiencia son acordes con la labor que desempeño.</p>

Tabla 7: (continuación) Diseño del cuestionario de evaluación del clima organizacional.

<p style="text-align: center;">3 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</p> <p>Como la estructura permite el desarrollo personal y profesional del trabajador desde un trabajo que le sea gratificante y en el cual se le tenga en cuenta.</p>	<p style="text-align: center;">3.1 TRABAJO GRATIFICANTE.</p> <p>Hace referencia a la satisfacción y desarrollo personal en el cargo que se desempeña.</p>	3.1.1 Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son muy rutinarias.
		3.1.2 Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
		3.1.3 Tengo limitaciones para crear, aportar y en general para expresarme.
		3.1.4 No estoy capacitado para el cargo que quiero desempeñar, y la organización no se preocupa por conocer los intereses de los trabajadores y menos ubicarlos en el trabajo que más les gusta.
		3.1.5 He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
		3.1.6 Recomiendo mi empresa como un buen sitio de trabajo.
	<p style="text-align: center;">3.2 DESARROLLO PERSONAL.</p> <p>Hace referencia a las oportunidades que brinda la empresa en cuanto a capacitación y desarrollo tanto en lo profesional como en la parte humana.</p>	3.2.1 Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos
		3.2.2 Las oportunidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.
		3.2.3 Me es fácil obtener permisos para asistir a acciones de capacitación o formación en horas de trabajo.
		3.2.4 A la empresa el mejoramiento no parece importarle.
		3.2.5 Ésta usted de acuerdo con el proceso de promoción que tiene la empresa para la ocupación de vacantes.
		3.2.6 Las funciones que desarrollo no estimulan mi desarrollo profesional y personal.
	<p style="text-align: center;">3.3 COMUNICACIÓN.</p> <p>Hace referencia al flujo de información interna entre las diferentes áreas, la gerencia y los trabajadores.</p>	3.3.1 En la empresa se nos alienta para hacer sugerencias de mejora
		3.3.2 Se utilizan diferentes medios (reuniones, cartas, memorándums, etc.) para mantenernos informados de lo que ocurre en la empresa.
		3.3.3 El propósito que persigue la empresa, es comprendido por todos nosotros.
		3.3.4 Cuento con el acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo.
		3.3.5 La organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos.
		3.3.6 Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir con facilidad.
		3.3.7 Puedo tener comunicación con los gerentes para dar a conocer lo que sucede al interior de la empresa.
		3.3.8 La información que se me transmite de las diferentes áreas en el trabajo es clara, correcta y oportuna.

En la Tabla 8 (diseño del cuestionario de la política de gestión del talento humano) se muestran los objetivos de la política de gestión del talento humano con sus respectivos ítems.

Tabla 8. Estructura del cuestionario de la política de gestión del talento humano

<p>1 Inducción: el proceso de inducción, debe ser una orientación para integrar a un nuevo funcionario. Implica que este se familiarice con sus compañeros y tome conocimiento de las funciones que desempeñará, disminuyendo de esta forma el tiempo de adaptación a su nuevo entorno.</p> <p>Ítems: 1.1 Ha sido usted promovido de cargo; 1.2 Como consecuencia de su promoción, recibió inducción referente al nuevo cargo; 1.3 Al ingreso a la empresa fue sometido al debido proceso de inducción; 1.4 Hay procedimientos bien diseñados para la inducción y reinducción.</p>
<p>2 Reinducción: es compromiso de la organización hacer reinducción continua por cargos y áreas a los colaboradores actuales. -en desarrollo de un proceso de reestructuración la empresa diseñará e implementará una fase de reinducción, a todo el personal, orientada al mejoramiento de su desempeño laboral, para la adaptación al nuevo cargo y nueva estructura y hará el seguimiento respectivo en un período de transición que le permitirá efectuar los ajustes necesarios.</p> <p>Ítems: 2.1 En procesos de cambio de la empresa recibió inducción sobre estos; 2.2 Considera que la inducción que realizaron fue suficiente para asimilar los cambios; 2.3 En el último año ha sido usted objeto de reinducción por parte de la empresa; 2.4 Para su desempeño laboral, los procesos de reinducción han traído beneficios; 2.5 La inducción y reinducción se dirigen más hacia las funciones (empleo – cargo), que la persona debe desempeñar, que a su ambiente con los demás y al conocimiento profundo de la empresa; 2.6 Solo algunos jefes/lideres se preocupan por que sea una inducción y reinducción excelente.</p>
<p>3 Compensación: la empresa incentivará a los funcionarios que en desarrollo de sus actividades logren un mejoramiento significativo y cuantificable, en un proceso determinado.</p> <p>Ítems: 3.1 Ésta de acuerdo con las compensaciones que ofrece la empresa; 3.2 Alcanzar una recompensa en la empresa es posible; 3.3 Se valoran únicamente las mejoras cuantificables en los procesos.</p>
<p>4 Contratación de personal: el personal contratado por la entidad debe cumplir con el perfil requerido para el cargo vacante y su nombramiento se hará cumplidos dos meses de período de prueba previa evaluación de desempeño.</p> <p>Ítem: 4.1 Considera que la contratación del personal se hace por merito mas que por amistad.</p>
<p>5 Selección: será prerrequisito para su el proceso de selección interna o externa para proveer un cargo vacante de trabajador oficial, vinculación a la empresa.</p> <p>Ítem: 5.1 Considera que el perfil que requiere la empresa para los diversos puestos esta relacionado con las funciones del mismo.</p>
<p>6 Promoción: al suplir las vacantes definitivas y/o cargos nuevos, la empresa inicialmente realizará un proceso de selección interna; para el cual los trabajadores oficiales cumplirán los requisitos exigidos para el cargo, con excepción de los cargos de libre nombramiento y remoción.</p> <p>Ítems: 6.1 Cuando se presenta una vacante en la empresa, se comunica al personal a fin de que todos los conozcan; 6.2 Para las nuevas contrataciones se da prioridad a los empleados actuales de la empresa o esta prefiere contratar personal externo,</p>

Tabla 8: (continuación) Diseño del cuestionario de política de gestión del talento humano.

<p>7 Formación: la empresa socializará el código de ética con todos los funcionarios y entregará un ejemplar del documento, para su debida aplicación. La empresa socializará los productos y entregables del diseño e implementación del SCI (Meci) y el SGC (NTCGP1000:2004) y promoverá la eficiencia en su aplicación la empresa socializará y difundirá para su correcta aplicación la normativa vigente La empresa desarrollará actividades de sensibilización continua para mejorar la convivencia y el crecimiento personal de sus servidores.</p> <p>Ítems: 7.1 En procesos de cambio tales como Mecí y el NTCCGP 1000:2004, recibió usted la información necesaria; 7.2 Cree que la frecuencia e intensidad con la que fue impartido el entrenamiento concerniente a este proceso de cambio fue suficiente para su comprensión y asimilación; 7.3 Recibe usted capacitación constante con el fin de mejorar los procesos que realiza.</p>
<p>8 Bienestar socioeconómico: la empresa concederá a sus trabajadores beneficios económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida. -la empresa realizará talleres de sensibilización con los trabajadores y sus familias, para mejorar la convivencia, la calidad de vida y las relaciones interpersonales. -la empresa propiciará eventos de integración y de bienestar social, recreación, cultura y deporte, en los cuales participen el trabajador y su familia.</p> <p>Ítems: 8.1 La empresa realiza actividades a fin de mejorar la convivencia y el crecimiento personal de los trabajadores; 8.2 Tiene conocimiento del cronograma de actividades encaminadas a la integración y esparcimiento familiar que la empresa tiene programadas; 8.3 Cuenta la empresa con un plan de beneficios familiares.</p>
<p>9 Salud ocupacional y seguridad industrial: la empresa dotará a los trabajadores de carné de identificación, uniformes y elementos de protección personal durante el desarrollo de su labor, como también los capacitará en el uso de ellos.</p> <p>Ítems: 9.1 Recibe usted la dotación anual pactada en la convención colectiva vigente; 9.2 Conoce las normas de seguridad industrial que aplican en la empresa; 9.3 Los elementos y herramientas que recibe para la realización de su labor están acordes con las normas de seguridad que aplican en su empresa.</p>
<p>10 Capacitación: el plan de capacitación debe ser proyectado a corto, mediano y largo plazo.-la capacitación es de carácter obligatorio a los funcionarios de la entidad y la misma deberá proporcionar los equipos, herramientas y material que se requiera para la práctica de los conocimientos adquiridos.-el funcionario que haya adquirido capacitación técnica y/o especializada deberá retribuir a la empresa con el conocimiento adquirido y garantizar el cumplimiento de las funciones del cargo. -la empresa debe garantizar la capacitación y/o actualización permanente en normas y procedimientos para el buen desempeño de las funciones de los servidores públicos.</p> <p>Ítems: 10.1 Los jefes facilitan el tiempo y el espacio para la participación del personal en las diferentes actividades de, entrenamiento y capacitación; 10.2 Las capacitaciones que se programan son realmente importantes para usted y su desarrollo en la empresa; 10.3 Las capacitaciones que se realizan son relevantes para su desempeño laboral; 10.4 Conoce el plan de capacitación que la empresa tiene programado; 10.5 La empresa brinda los materiales necesarios para realizar dichas capacitaciones.</p>

11 Evaluación del desempeño y estímulos: la empresa estructurará un programa para evaluar el desempeño de los servidores públicos, basado en normas técnicas y legales. –la empresa asignará en gestión del talento humano la responsabilidad de promover, apoyar y participar del proceso, así mismo tabulará interna o externamente los resultados, los cuales serán presentados a los responsables e involucrados en el proceso, para planear y ejecutar los planes de mejoramiento.

-la empresa categorizará los estímulos teniendo en cuenta la productividad de cada funcionario, con apego y adherencia al principio de equidad.

Ítems: 11.1 En la empresa se acostumbra a evaluar el desempeño (resultados, evidencias), de las personas; 11.2 El plan de compromisos que plantea su jefe es conocido y entendido por todos; 11.3 La evaluación se hace en el momento oportuno y es imparcial; 11.4 Los resultados de su evaluación de desempeño le fueron comunicados; 11.5 De acuerdo con las evaluaciones de desempeño se realizaron mejoras en los procesos de la empresa; 11.6 Un buen desempeño en la empresa lo hará merecedor de un estímulo; 11.7 La asignación de estímulos es acorde con el desempeño mostrado por los trabajadores.

Para presentar mayor claridad en el análisis de la investigación, se plantean las relaciones entre las variables del clima organizacional y las políticas de gestión del talento humano en la Figura 2: se muestra la relación que se da entre el clima organizacional y las políticas de gestión del talento humano, en la Tabla 14, se muestra gráficamente la relación entre las dimensiones y variables del clima organizacional y la política de gestión del talento humano.

Figura 2. Relación entre el clima organizacional y la política de gestión del talento humano.

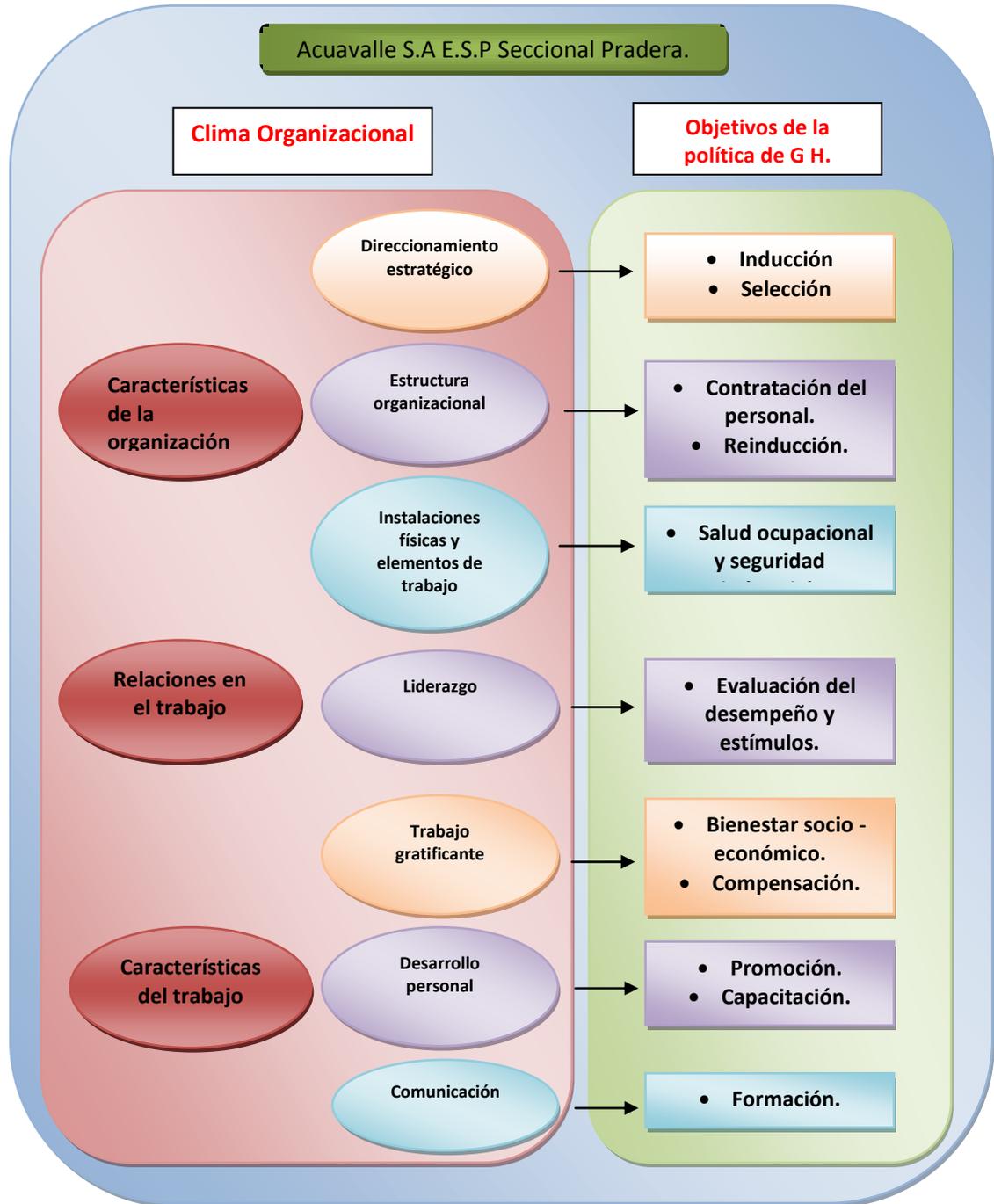


Tabla 9. Estructura de la relación entre las dimensiones y variables del clima organizacional y las políticas de gestión del talento humano.

DIMENSION: 1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
<p>VARIABLE: 1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</p> <p>OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 INDUCCIÓN: 1.1 Ha sido usted promovido de cargo, 1.1 Como consecuencia de su promoción, recibió inducción referente al nuevo cargo, 1.3 Al ingreso a la empresa fue sometido al debido proceso de inducción, 1.4 Hay procedimientos bien diseñados para la inducción y reinducción. • 5 SELECCIÓN: 5.1 Considera que el perfil que requiere la empresa para los diversos puestos ésta relacionado con las funciones del mismo.
<p>VARIABLE: 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</p> <p>OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL: 4.1 Considera que la contratación del personal se hace por merito más que por amistad. • 2 REINDUCCIÓN: 2.1 En procesos de cambio de la empresa recibió inducción sobre estos, 2.2 Considera que la inducción que realizaron fue suficiente para asimilar los cambios, 2.3 En el último año ha sido usted objeto de reinducción por parte de la empresa, 2.4 Para su desempeño laboral, los procesos de reinducción han traído beneficios, 2.5 La inducción y reinducción se dirigen más hacia las funciones (empleo – cargo), que la persona debe desempeñar, que a su ambiente con los demás y al conocimiento profundo de la empresa, 2.6 Solo algunos jefes/lideres se preocupan por que sea una inducción y reinducción excelente.
<p>VARIABLE: 1.3 INSTALACIONES FÍSICAS Y ELEMENTOS DE TRABAJO.</p> <p>OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL: 9.1 Recibe usted la dotación anual pactada en la convención colectiva vigente, 9.2 Conoce las normas de seguridad industrial que aplican en la empresa, 9.3 Los elementos y herramientas que recibe para la realización de su labor están acordes con las normas de seguridad que aplican en su empresa.

DIMENSION: 2 RELACIONES EN EL TRABAJO

VARIABLE: 2.3 LIDERAZGO.

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA

11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTÍMULOS: 11.1 En la empresa se acostumbra a evaluar el desempeño (resultados, evidencias), de las personas, 11.2 El plan de compromisos que plantea su jefe es conocido y entendido por todos, 11.3 La evaluación se hace en el momento oportuno y es imparcial, 11.4 Los resultados de su evaluación de desempeño le fueron comunicados, 11.5 De acuerdo con las evaluaciones de desempeño se realizaron mejoras en los procesos de la empresa, 11.6 Un buen desempeño en la empresa lo hará merecedor de un estímulo, 11.7 La asignación de estímulos es acorde con el desempeño mostrado por los trabajadores.

DIMENSION: 3 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

VARIABLE: 3.1 TRABAJO GRATIFICANTE.

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA

- **8 BIENESTAR SOCIOECONÓMICO:** 8.1 La empresa realiza actividades a fin de mejorar la convivencia y el crecimiento personal de los trabajadores, 8.2 Tiene conocimiento del cronograma de actividades encaminadas a la integración y esparcimiento familiar que la empresa tiene programadas, 8.3 Cuenta la empresa con un plan de beneficios familiares.
- **3 COMPENSACIÓN:** 3.1 Ésta de acuerdo con las compensaciones que ofrece la empresa, 3.2 Alcanzar una recompensa en la empresa es posible, 3.3 Se valoran únicamente las mejoras cuantificables en los procesos.

VARIABLE: 3.2 DESARROLLO PERSONAL.

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA

- **6 PROMOCIÓN:** 6.1 Cuando se presenta una vacante en la empresa, se comunica al personal a fin de que todos los conozcan, 6.2 Para las nuevas contrataciones se da prioridad a los empleados actuales de la empresa o esta prefiere contratar personal externo.
- **10 CAPACITACIÓN:** 10.1 Los jefes facilitan el tiempo y el espacio para la participación del personal en las diferentes actividades de, entrenamiento y capacitación, 10.2 Las capacitaciones que se programan son realmente importantes para usted y su desarrollo en la empresa, 10.3 Las capacitaciones que se realizan son relevantes para su desempeño laboral, 10.4 Conoce el plan de capacitación que la empresa tiene programado, 10.5 La empresa brinda los materiales necesarios para realizar dichas capacitaciones.

VARIABLE: 3.3 COMUNICACIÓN.

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION HUMANA

7 FORMACIÓN: 7.1 En procesos de cambio tales como Meci y el NTCCGP 1000:2004, recibió usted la información necesaria, 7.2 Cree que la frecuencia e intensidad con la que fue impartido el entrenamiento concierne a este proceso de cambio fue suficiente para su comprensión y asimilación, 7.3 Recibe usted capacitación constante con el fin de mejorar los procesos que realiza.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.

- Realizado el proceso de recolección de los datos, se procede a registrarlos y codificarlos en el programa estadístico SPSS for Windows 10 / for Macintosh 10 (2000), del cual se extrajeron los resultados del análisis de correlación (Alpha de Cronbach), las medias de cada una de las variables y de las dimensiones, clasificando la información según tablas en porcentajes, medias y coeficientes de variación.
- De igual forma se utiliza la herramienta de office Excel para la realización de cuadros comparativos y graficación de los diferentes ítems.
- Una vez sistematizada la información se analizaron los resultados obtenidos con base en los objetivos planteados en la investigación, seguidamente se analizaron las variables del clima organizacional y su incidencia en los objetivos de la política de gestión del talento humano.

Finalmente se realiza un análisis global de la situación tanto del clima como del desarrollo del objetivo corporativo gestión del talento humano en la seccional Acuavalle SA ESP Pradera.

4.5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

La validez del instrumento se realiza en primera instancia por medio del marco teórico, con el cual se da una validez a los conceptos que intervienen en el instrumento; seguidamente el instrumento es sometido a la revisión por parte de dos especialistas una sicólogo organizacional y un estadista, los cuales dieron sus puntos de vista y previa aprobación del instrumento; finalmente se aplica el Alpha de Cronbach con el cual se mide la correlación que existe entre las variables. En La Tabla 10 (resultado de correlación de las variables del Clima Organizacional) se muestra la correlación general del instrumento, la cual es de 0.61 aunque hay

que tener en cuenta que tres de las variables dan resultados negativos (Relaciones Interpersonales, Instalaciones Físicas y Elementos de Trabajo y Liderazgo), lo que indica una menor coincidencia entre las respuestas de los encuestados y dos variables se encuentran por debajo del 50%, esto se debe a la estructura tan personalizada del cuestionario y al número de personas a las que se les realizó (3 empleados de tres áreas diferentes: planta potabilización, área administrativa y revisores de redes).

Tabla 10. Resultado de correlación de las variables del Clima Organizacional.

VARIABLE	ALPHA
1.1 Direccionamiento estratégico.	0.19
1.2 Estructura organizacional.	0.69
1.3 Instalaciones físicas y elementos de trabajo.	-0.07
2.1 Participación y consenso.	0.74
2.2 Relaciones interpersonales.	-2.27
2.3 Liderazgo.	-0.68
3.1 Trabajo gratificante.	0.53
3.2 Desarrollo personal.	0.11
3.3 Comunicación.	0.94
TOTAL	0.61

Por su parte la correlación (Alpha de Cronbach) presentada por el cuestionario de la política de gestión del talento humano es de 0.93. En La Tabla 11 (Resultado de correlación de los objetivos de la política de gestión del talento humano) se muestran los resultados de la correlación para cada uno de los objetivos de dicha política.

Tabla 11. Resultado de correlación de los objetivos de la política de gestión del talento humano.

Objetivos de la política de gestión del talento humano	ALPHA
1 Inducción	0.68
2 Reinducción	0.66
3 Compensación	0.79
4 Contratación	0.00
5 Selección	0.00
6 Promoción	-0.20
7 Formación	0.87
8 Bienestar socio - económico	0.82
9 Salud ocupacional y seguridad industrial	0.48
10 Capacitación	0.92
11 Evaluación del desempeño	0.83
TOTAL	0.93

Validado el instrumento se procede a realizar la aplicación del mismo, dicha aplicación se efectuó entre los días 24 y 25 de septiembre. El primer día se realizó la aplicación en la sede administrativa a un número de 12 trabajadores de las siguientes áreas: revisores de redes, auxiliares de redes y personal administrativo; en primera instancia se realizó la aplicación del cuestionario de clima organizacional con la debida explicación de cada una de las variables a investigar y la aclaración del interés y objetivo netamente académico de la investigación, seguidamente se aplica la encuesta de medición del desarrollo de la política de gestión del talento humano realizando la misma socialización que se hizo con el cuestionario del clima; el segundo día se llevó a cabo la aplicación al personal de la planta de potabilización siguiendo el mismo protocolo del día anterior.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De la aplicación de los cuestionarios se realizó la siguiente interpretación de los datos obtenidos.

5.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En La Tabla 15 (ponderación y calificación del clima organizacional en la seccional Acuavalle S.A. E.S.P. Pradera) se muestra la calificación del clima organizacional frente a la ponderación que se esperaría debe ser el clima óptimo de una empresa.

Tabla 12. Ponderación y calificación del clima organizacional en la seccional Acuavalle SA ESP Pradera

C	P	DIMENSIONES	POND	CALIFICACION	VARIABLES	POND	CALIFICACION
65%	100%	Características de la organización	43%	28%	Direccionamiento Estratégico.	14.30%	9.87%
					Estructura Organizacional.	14.30%	9.32%
					Instalaciones de Trabajo y Elementos de Trabajo.	14.30%	8.44%
		Relaciones en el Trabajo	31%	21%	Participación y Consenso.	10.30%	7.09%
					Relaciones Interpersonales.	10.30%	7.00%
					Liderazgo.	10.30%	7.07%
		Características del Trabajo	26%	16%	Trabajo Gratificante.	8.70%	4.91%
					Desarrollo Personal.	8.70%	4.91%
					Comunicación.	8.70%	6.07%
				TOTAL	100%	65%	TOTAL

P: ponderación; C: calificación.

Un análisis general nos indica que la empresa se encuentra en un 65% con respecto a un clima óptimo, es decir, la debilidad que tiene la seccional es de carácter medio y se distribuye de forma general en las tres dimensiones, pues no hay una dimensión con una debilidad (calificación) fuertemente marcada.

En la dimensión 1 (*Características de la organización*) se evidencia en general que los empleados tienen un conocimiento de la estrategia corporativa que guía a la empresa, aunque no se encuentre difundida de la mejor manera en la seccional; esto se hace evidente con el resultado de la pregunta 1.1.10 con una calificación de 2.6, puesto que los niveles de comunicación son muy bajos debido a que hay demasiados niveles jerárquicos, este problema de comunicación se agudiza por la situación que se genera al primar los intereses de las áreas sobre los de la organización.

La dimensión 2 (*Relaciones en el Trabajo*), da muestra que en cuanto a participación y consenso los empleados tienen la oportunidad de opinar, estas opiniones no son tenidas en cuenta; el conocimiento que tienen los empleados de sí mismos es una fortaleza que les lleva a ser respetuosos entre los integrantes de su área, más esta característica no se puede generalizar en la comunicación y relación que existe entre las demás áreas; en lo que respecta al manejo de conflictos existe interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, esto sustentado por la percepción de los empleados en cuanto a la actitud (arrogancia y autoritarismo) de algunas personas que dificultan la integración. Por su parte respecto a la figura del líder que tienen los empleados consideran que no posee el tiempo suficiente para realizar un acompañamiento continuo, los motiva y presta atención a sus ideas, pero valora más el trabajo de algunas áreas.

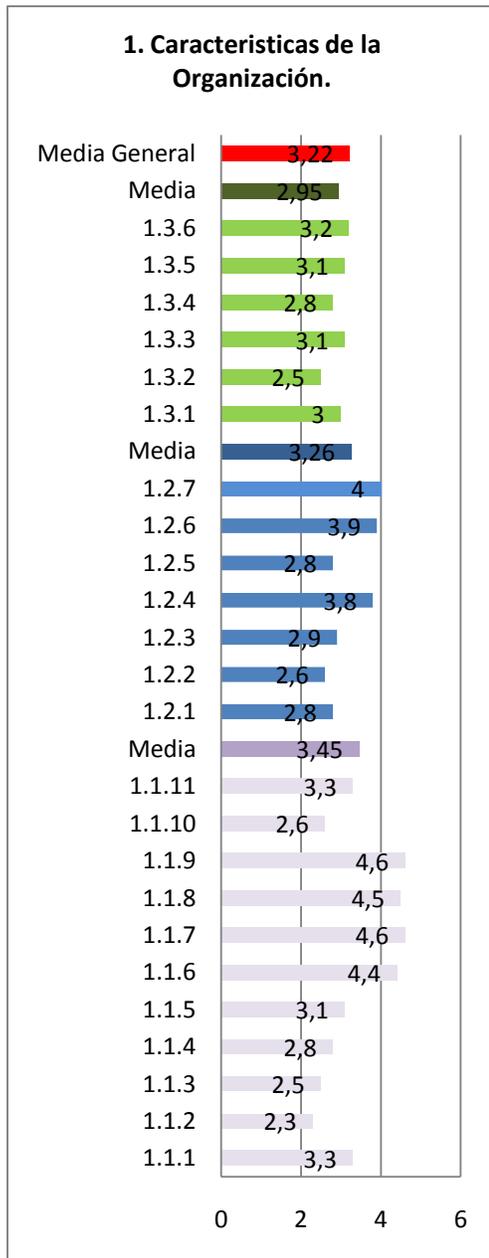
En cuanto a la dimensión 3 (*Características del trabajo*), presenta una debilidad evidente en cuanto a la variable trabajo gratificante, pues la percepción de los empleados es de no sentirse completamente satisfechos con las labores que

realizan, además no es tenido en cuenta su interés de cambio de área, lo que se refuerza cuando la seccional no muestra preocupación por capacitar el personal para el desempeño de nuevos cargos, enfatizando sus capacitaciones en la especialización de la labor que realizan, lo que a su vez incide en la falta de integración entre áreas.

Por último una de las mayores debilidades se presenta en cuanto a la comunicación, la cual, de acuerdo con la percepción de los empleados está dada de forma unidireccional y descendente, es decir, de los jefes hacia los empleados, pues aunque la empresa motiva a los empleados a generar ideas y a sugerir mejoras, son escasas las actividades que la empresa realice con el fin de intercambiar información entre empleados – jefes.

En general se puede decir que la empresa se encuentra afectada principalmente por las falencias que se presentan en cuanto a comunicación se refiere principalmente entre empleados y jefes y entre los empleados, a pesar de que en las calificaciones no sea la más baja, los problemas de comunicación son determinantes pues tienen incidencia en otras variables como el direccionamiento estratégico, estructura organizacional y las relaciones interpersonales.

5.1.1 Resultados y análisis: características de la organización.

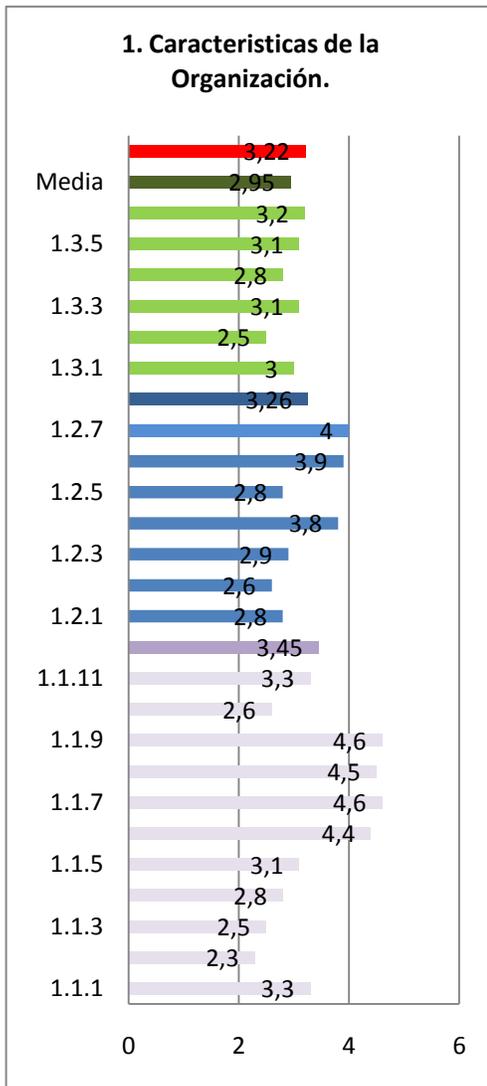


Un análisis pormenorizado de la dimensión características de la organización, comienza por mostrarnos como en la variable direccionamiento estratégico en las preguntas 1.1.6, (*los trabajadores persiguen los objetivos de la empresa*), 1.1.7 (*el personal conoce los valores*), 1.1.8 (*conoce usted la misión y visión de la empresa*), 1.1.9 (*mis compañeros y yo estamos comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la empresa*), las respuestas al estar por encima de 4 nos indican que los trabajadores conocen la empresa y orientan sus actividades por alcanzar los objetivos que la misma les propone, sin embargo en las preguntas 1.1.2 (*los hay pero no se han difundido, hablando de misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas*), 1.1.3 (*a las personas no les interesa cumplirlos*), que se encuentran entre 2.3 y 2.5 de percepción, muestran indicios de falencias concernientes a la comunicación, lo que se hace más evidente con la pregunta 1.1.10 (*hay demasiados niveles jerárquicos lo que me dificulta la comunicación*) que se presenta con una percepción del 2.6.

Ahora con respecto a la variable 1.2 Estructura Organizacional, de acuerdo con la pregunta filtro 1.2.3 (*hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta mi comunicación*), la cual se repite para efectos de conocer la coherencia y consistencia en las respuestas del encuestado; Se valida primero la falencia en cuanto a la comunicación que ya se había detectado en la variable direccionamiento estratégico

Gráfico 2.

- Preguntas Variable: 1.1 Direccionamiento Estratégico.
- Media variable Direccionamiento Estratégico.
- Preguntas Variable: 1.2 Estructura Organizacional.
- Media Variable Estructura Organizacional.
- Preguntas Variable: 1.3 Instalaciones Físicas y Elementos de trabajo.
- Media Variable Instalaciones físicas y Elementos de Trabajo.
- Media general de la dimensión.



Un referente teórico que respalda este análisis es Díaz Hernández (2005) quien citando a Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.⁴⁷

Igualmente Smith Cayama (2006) citando a Rodríguez (2002) plantea que el estudio del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda la organización.⁴⁸

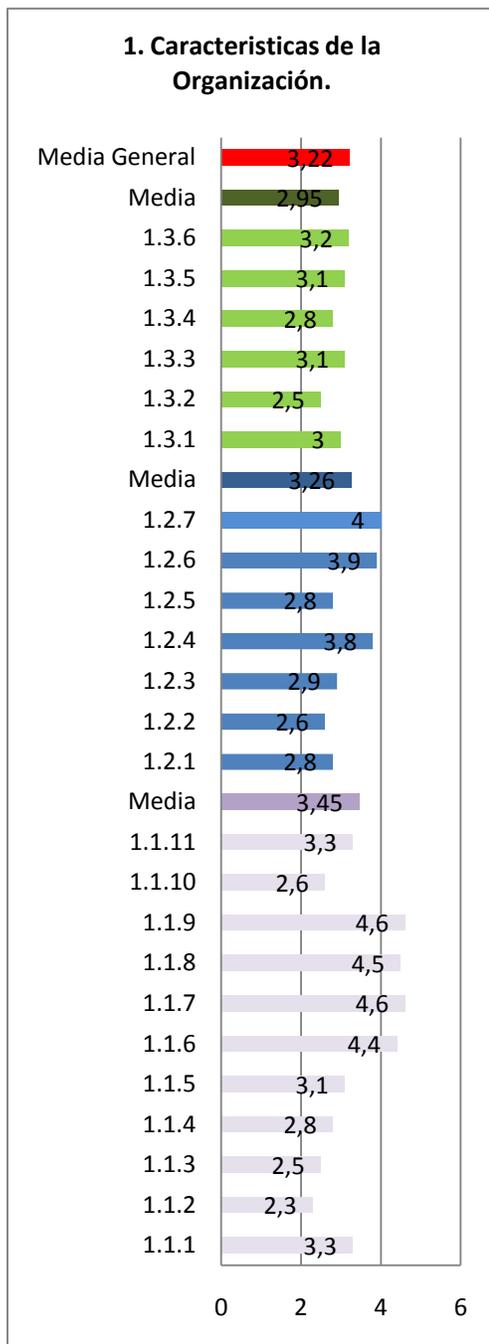
De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la seccional y los referentes teóricos, se evidencia que la percepción de un clima favorable esta condicionado por las características de la estructura, los niveles de comunicación y la interacción de los empleados.

Gráfico 2.

- Preguntas Variable: 1.1 Direccionamiento Estratégico.
- Media variable Direccionamiento Estratégico.
- Preguntas Variable: 1.2 Estructura Organizacional.
- Media Variable Estructura Organizacional.
- Preguntas Variable: 1.3 Instalaciones Físicas y Elementos de trabajo.
- Media Variable Instalaciones físicas y Elementos de Trabajo.
- Media generación de la dimensión.

⁴⁷ DÍAZ HERNÁNDEZ, A. Op. Cit

⁴⁸ SMITH CAYAMA, H. Op. Cit. :P7-8



En esta dimensión lo más preocupante es como los intereses de cada área priman sobre los de la organización donde la pregunta 1.2.2 (*los intereses de mi área de trabajo priman sobre los de la organización*), con una percepción de 2.6, muy por debajo de la media (3.45), pudiendo decir entonces que el individualismo prima en esta organización y que este es una de los factores que más inciden en la falta de integración y de comunicación que hasta el momento se han detectado.

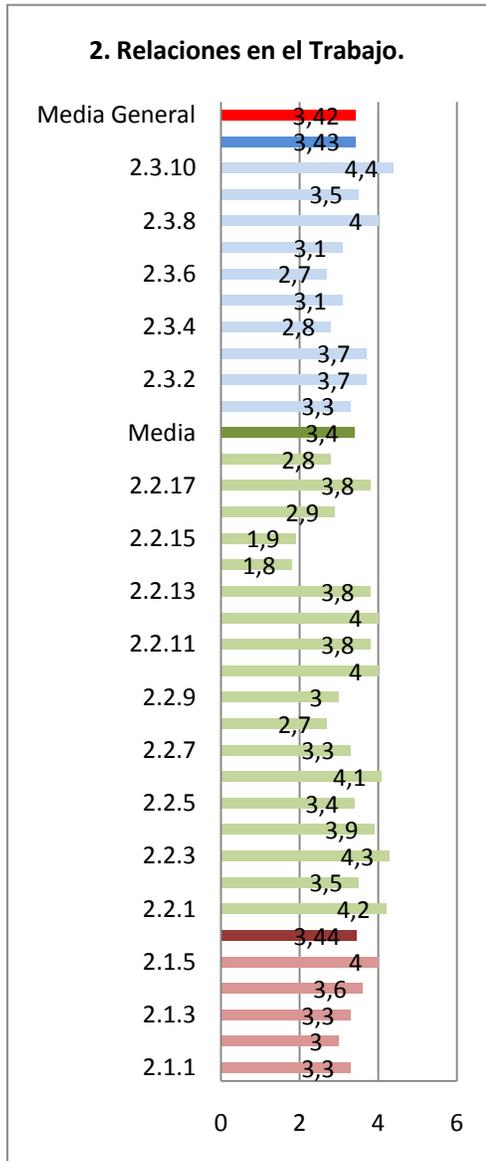
Ahora de acuerdo con la pregunta, 1.2.5 (*la toma de decisiones es centralizada*) se encuentran los primeros indicios en la falta de participación y consenso en la toma de decisiones, análisis que se profundizara más adelante en la siguiente dimensión (*Relaciones en el trabajo*).

De acuerdo con la variable 1.3 Instalaciones Físicas y Elementos de Trabajo, se observan las percepciones más bajas de esta dimensión, donde se presenta una percepción baja frente a las instalaciones físicas y elementos de trabajo y condiciones de seguridad, respaldando esto con la pregunta 1.3.2 (*las instalaciones son seguras*) la cual presenta que las instalaciones de trabajo con percibidas como no seguras.

Gráfico 2

- Preguntas Variable: 1.1 Direccionamiento Estratégico.
- Media variable Direccionamiento Estratégico.
- Preguntas Variable: 1.2 Estructura Organizacional.
- Media Variable Estructura Organizacional.
- Preguntas Variable: 1.3 Instalaciones Físicas y Elementos de trabajo.
- Media Variable Instalaciones físicas y Elementos de Trabajo.
- Media general de la dimensión.

5.1.2 Resultados y análisis: relaciones en el trabajo.

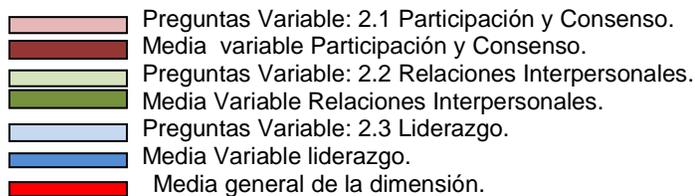


Frente a esta dimensión haciendo un análisis inicial de las medias se encuentra que el grado de relación entre los empleados y la estructura formal de la organización, además de la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos es percibida medianamente por los trabajadores, dado que las medias muestran una percepción generalizada en un promedio de 3.42, observando una falencia constante con la dimensión anterior (características de la organización) frente a la comunicación, aquí representada en las relaciones interpersonales (3.4), principalmente.

Ahora, haciendo un análisis más profundo en la variable 2.1 participación y Consenso, se evidencia según las percepciones de los trabajadores, que su opinión dentro de la seccional no tiene gran relevancia en la toma de decisiones, esto se valida desde la pregunta 2.1.5 (*se me informa y puedo opinar al respecto pero no puedo tomar parte en la toma de decisiones*).

En cuanto a la variable 2.2 Relaciones Interpersonales, si se observan las preguntas 2.2.1, (*los trabajadores nos conocemos lo suficiente para poder integrarnos*), 2.2.2 (*tenemos respeto y consideración por la manera de pensar*), 2.2.3 (*muestro solidaridad, apoyo, dignidad, y cordialidad en el trato con los demás trabajadores*) indican que existen relaciones de respeto y cordialidad entre los empleados, más existen conflictos internos que obviamente hacen más complejas las relaciones internas.

Grafico 3.



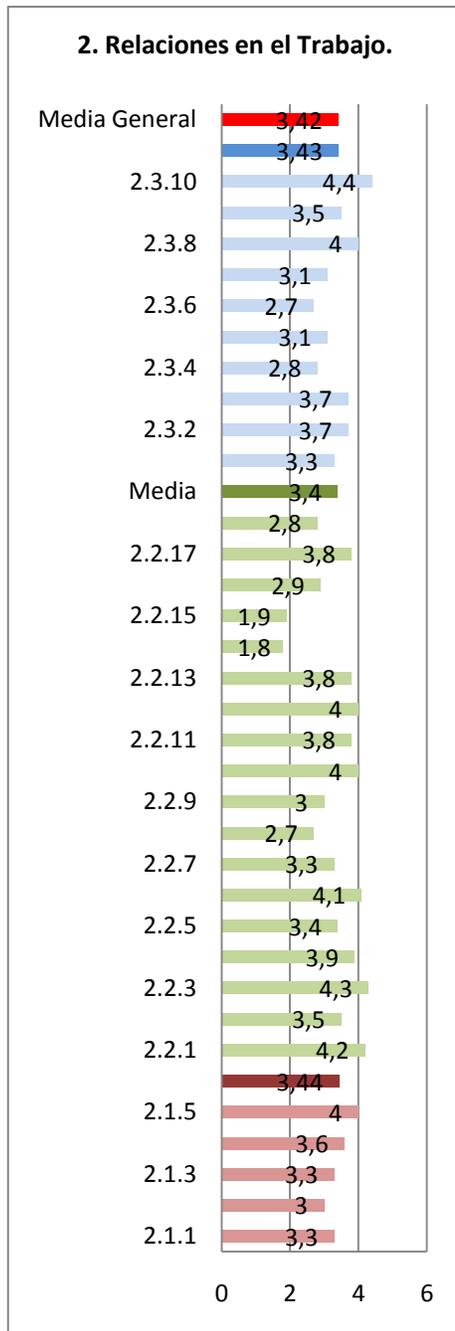


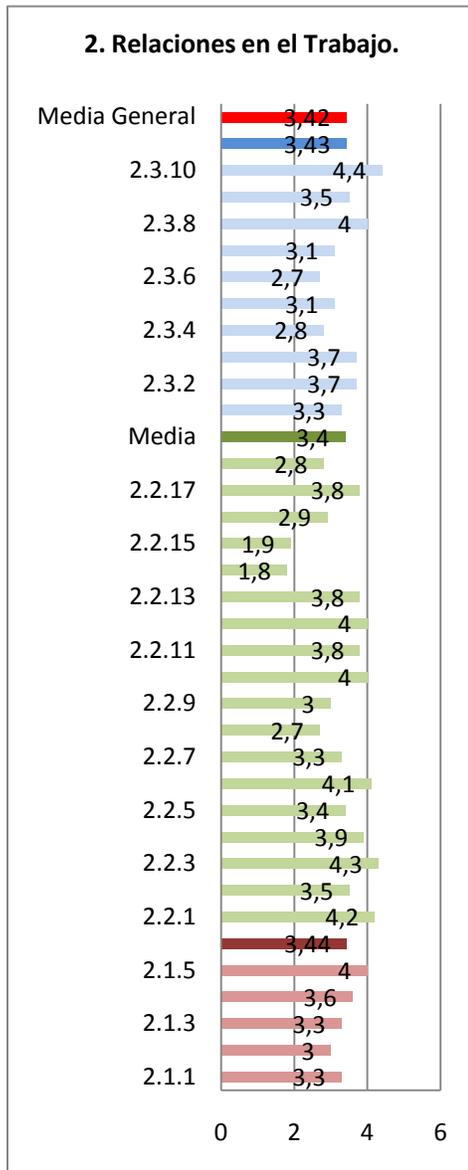
Gráfico 3.

- Preguntas Variable: 2.1 Participación y Consenso.
- Media variable Participación y Consenso.
- Preguntas Variable: 2.2 Relaciones Interpersonales.
- Media Variable Relaciones Interpersonales.
- Preguntas Variable: 2.3 Liderazgo.
- Medio Variable liderazgo.
- Media general de la dimensión.

de acuerdo con la pregunta 2.2.4 (hay conflictos entre áreas y personas sin solucionar), además con la pregunta 2.2.6 (*el autoritarismo y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones*) que cuenta con una calificación promedio de 4.1, indica que estos conflictos internos se deben mas a factores personales de algunos empleados, de acuerdo con esto se puede inferir que este es uno de los factores que inciden en la falta de confianza entre empleados – jefes, validando esto la pregunta 2.2.9 (*hay desconfianza entre los empleados – jefes*).

Sin embargo en cuanto a resolución de conflictos las preguntas del 2.2.14 al 2.2.18 (*estas hacen referencia a la resolución de conflictos*), indican que los conflictos no dan espera para solucionarlos, ni es símbolo de debilidad prestarse para solucionarlos, nadie trata de imponerse sobre los demás y por lo general el jefe presta en buena medida (2.2.17=3.8) atención a la solución de dichos conflictos.

Ahora con respecto al liderazgo se encontraron en esta variable que se presenta una visión en la cual el líder aunque no dispone del tiempo suficiente para estar con los trabajadores, este los motiva y presta atención a sus ideas, sin embargo se presenta que la valoración por parte del líder no es objetiva y se realiza más por amistad que por mérito; esto se valida con la pregunta 2.3.7 (*la valoración en ocasiones no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos*) y la 2.3.8 (*se valora más el trabajo de unas áreas que las de otras*).



Para el análisis de esta dimensión se tiene como referente teórico a Reyes Hernández (2003) el cual plantea que algunos elementos que influyen de manera positiva en el desarrollo del clima socio psicológico de la organización, son: La satisfacción con el trabajo y el centro (seccional), las buenas relaciones interpersonales, las relaciones adecuadas individuo – individuo, jefe subordinado, adecuados estilos de comunicación, percepción de recompensas justas, entre otros.

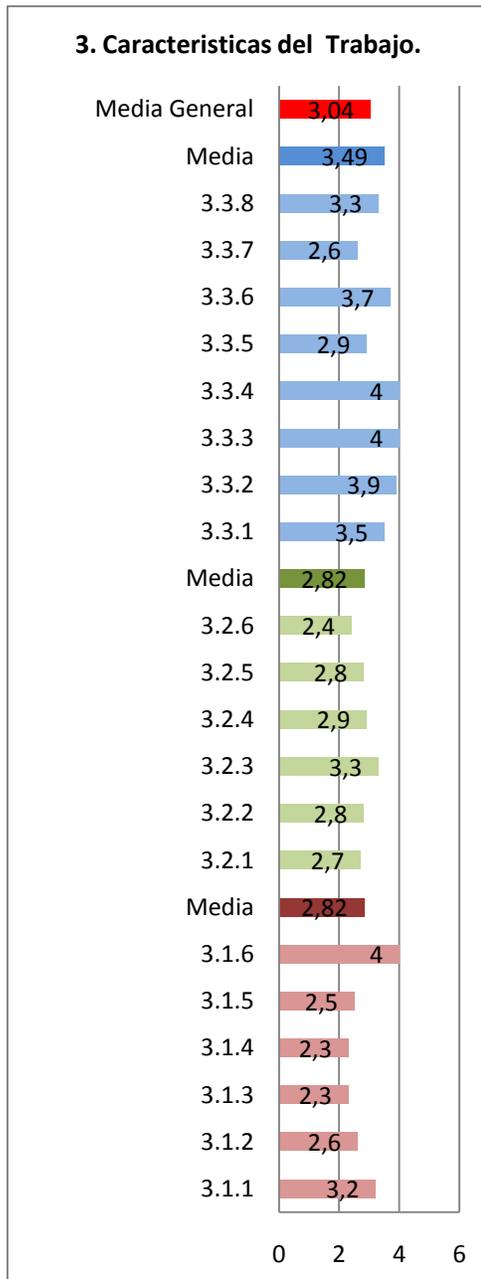
Frente a la investigación que se realizó en la seccional y los aportes de Reyes Hernández se demuestran las falencias que presenta la seccional en cuanto a relaciones interpersonales en el trabajo, particularmente entre las diferentes áreas funcionales, empleados y jefes, empleados y empleados; generado esto por conflictos internos que impiden una comunicación efectiva (comunicación que permita la participación y consenso, e integre las áreas funcionales).⁴⁹

Grafico 3.

- Preguntas Variable: 2.1 Participación y Consenso.
- Media variable Participación y Consenso.
- Preguntas Variable: 2.2 Relaciones Interpersonales.
- Media Variable Relaciones Interpersonales.
- Preguntas Variable: 2.3 Liderazgo.
- Medio Variable liderazgo.
- Media general de la dimensión.

⁴⁹ REYES HERNÁNDEZ, J. Op. Cit. :p311

5.1.3 Resultados y análisis: características del trabajo.



Un primer análisis de las medias indica que aunque el promedio general de la dimensión es de 3.04 que no representa una buena calificación, debido a que el promedio se eleva por la calificación de la comunicación pues el promedio de las variables trabajo gratificante y desarrollo personal coincide en 2.82.

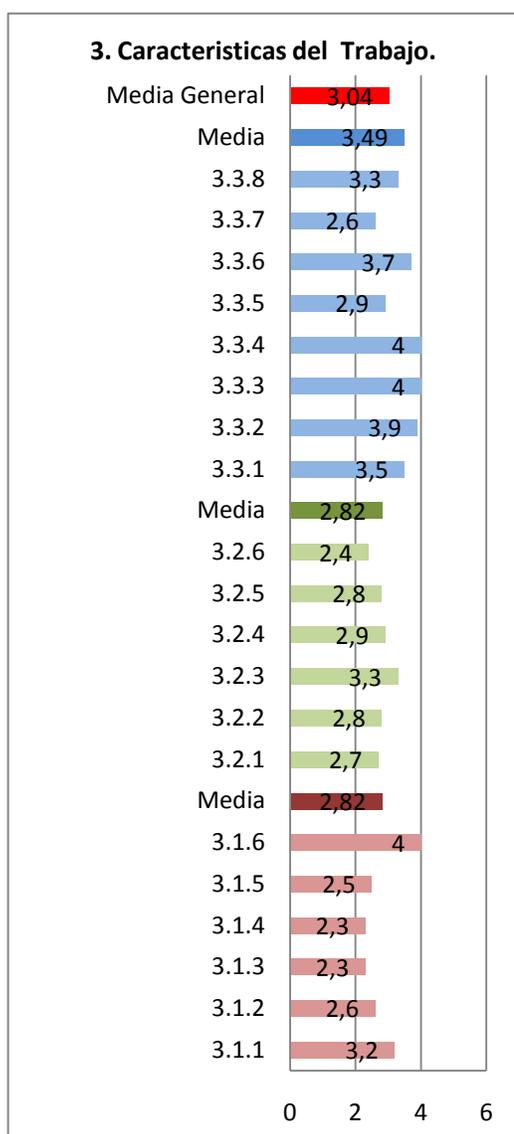
Analizando de manera más profunda la variable 3.1 Trabajo Gratificante, se encuentra que a pesar de que los empleados recomiendan su empresa como un buen sitio de trabajo (3.1.6), éstos no están satisfechos plenamente con las labores que realizan, pues tienen limitaciones para crear, aportar y expresarse dentro de la seccional, es de anotar que las personas muestran el deseo por ascender o cambiar de puesto en la seccional, más éstos expresan que no se encuentran capacitados y la empresa tampoco se preocupa por conocer los interés de los trabajadores y ubicarlos en el trabajo que más les gusta.

En la variable 3.2 Desarrollo Personal, se encontró que la percepción de los trabajadores, es de que la empresa si le importa el mejoramiento y propicia los espacios para acciones de capacitación y formación (3.2.3 y 3.2.4) aunque estas oportunidades no aplican para todos 3.2.1 (*las oportunidades de capacitación y formación son para todos*) con una calificación de 2.7, lo que indica un desacuerdo frente a esta pregunta.

Con respecto a la pregunta 3.2.6 (*las funciones que desempeño no estimulan mi desarrollo profesional y personal*) existe una relación con la pregunta de la variable anteriormente analizada, 3.1.2 (*solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente*), dado que es notable las falencias que tiene la empresa en cuanto a formación y desarrollo del personal.

Gráfico 4.

- Preguntas Variable: 3.1 Trabajo Gratificante.
- Media variable Trabajo Gratificante.
- Preguntas Variable: 3.2 Desarrollo Personal.
- Media Variable Desarrollo Personal.
- Preguntas Variable: 3.3 Comunicación.
- Medio Variable Comunicación.
- Media general de la dimensión.



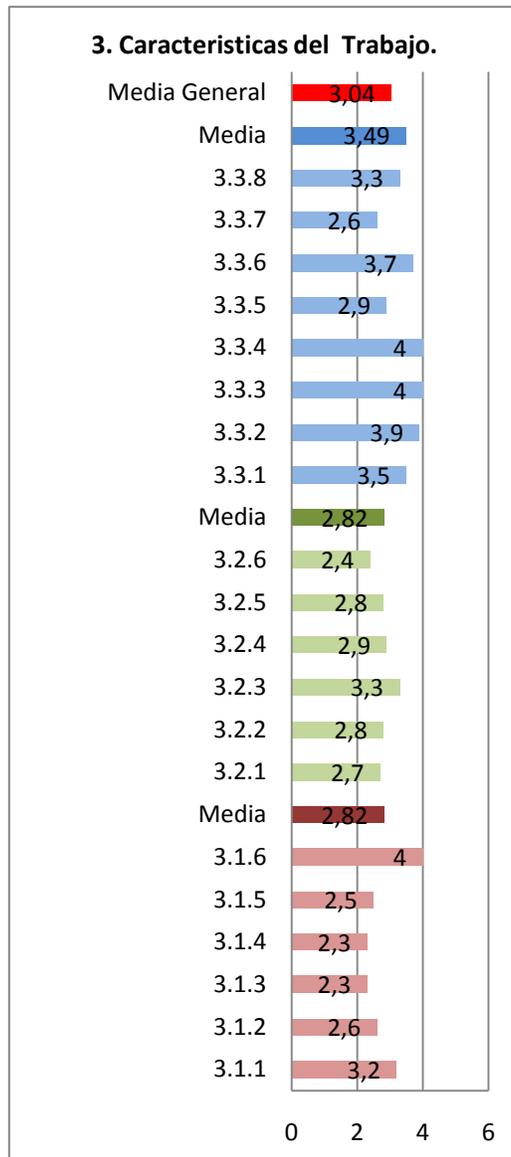
Para finalizar el análisis de esta dimensión en cuanto a la variable 3.3 Comunicación, se encuentra que la comunicación que fluye en la seccional en general con respecto a procedimientos, labores, y demás actividades relacionadas con el trabajo se encuentra bien calificada, esto validado desde las preguntas 3.3.2 (*se utilizan diferentes medios: reuniones cartas, memorándums etc*), con una calificación de 3.9, y las preguntas con la mayor calificación en promedio (4), 3.3.3 (*el propósito que persigue la empresa es comprendido por todos nosotros*) y la pregunta 3.3.4 (*cuento con el acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo*) dan muestra de una comunicación unidireccional y descendente empresa – empleado, más las preguntas 3.3.5 (*la organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos*) y la pregunta 3.3.7 (*puedo tener comunicación con los gerentes para dar a conocer lo que sucede al interior de la empresa*) evidencian una debilidad en la comunicación bidireccional y ascendente empleado – empresa, y tal vez lo más preocupante la falta de una comunicación asertiva entre empleado – empleado y empleado – jefes.

En relación a este análisis de la dimensión características del trabajo, Salazar y otros (2009)⁵⁰ plantea que el clima organizacional que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no solo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización.

Grafico 4.

- Preguntas Variable: 3.1 Trabajo Gratificante.
- Media variable Trabajo Gratificante.
- Preguntas Variable: 3.2 Desarrollo Personal.
- Media Variable Desarrollo Personal.
- Preguntas Variable: 3.3 Comunicación.
- Medio Variable Comunicación.
- Media general de la dimensión.

⁵⁰ Salazar Estrada, J; Guerrero Pupo, J; Machado Rodríguez, Y; Cañedo Andalia, R. Op cit.



Por otra parte Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999)⁵¹, plantean que el desempeño debe ser bien evaluado y recompensado, así como medido equitativamente entre todos los empleados.

De acuerdo a lo planteado por estos dos autores, y al análisis que se hace de la dimensión en cuestión, capacitar y formar al personal son dos variables que puedan procurar por ser más que dos indicadores y convertirse en una estrategia de desarrollo personal enfocado no solo en el mejoramiento continuo de los procesos, sino, ser facilitadores de oportunidades de crecimiento personal y profesional, lo que a su vez generara un mayor grado de integración y de reconocimiento entre áreas, mejorando con esto los niveles de comunicación ascendente y descendente que se presentan en la seccional.

Grafico 4.

- Preguntas Variable: 3.1 Trabajo Gratificante.
- Media variable Trabajo Gratificante.
- Preguntas Variable: 3.2 Desarrollo Personal.
- Media Variable Desarrollo Personal.
- Preguntas Variable: 3.3 Comunicación.
- Medio Variable Comunicación.
- Media general de la dimensión.

⁵¹ CASAS, C; ECHEVARRIA, B. Op cit.

5.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En La Tabla 16 (ponderación y calificación de la política de gestión del talento humano en la seccional Acuavalle SA ESP Pradera) se muestra una calificación del desarrollo de la política de gestión del talento humano frente a la ponderación que se supone debe ser el óptimo desarrollo de esta.

Tabla 13. Ponderación y calificación de la política de gestión del talento humano en la seccional Acuavalle S.A. E.S.P. Pradera

Políticas de gestión del talento humano	Ponderación	CALIFICACION
Inducción.	9,09%	5,36%
Selección	9,09%	6,96%
Contratación de Personal.	9,09%	6,76%
Reinducción.	9,09%	2,50%
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.	9,09%	6,44%
Evaluación del Desempeño y Estímulos	9,09%	5,87%
Bienestar Socio – Económico.	9,09%	5,09%
Compensación.	9,09%	2,50%
Promoción.	9,09%	5,51%
Capacitación.	9,09%	5,93%
Formación.	9,09%	5,84%
TOTAL	100%	58,75%

De acuerdo con esta tabla se evidencia que la política en general se encuentra calificada por los empleados con un puntaje de 58.75% lo que indica que no se está cumpliendo a cabalidad, pues existen objetivos como: reinducción y compensación que no están ni siquiera en el 50% del cumplimiento, se evidencia en el análisis que en el proceso de capacitación (5.93), la empresa está realizando una labor que se ajusta a las necesidades y las demandas del entorno (MECI y NTGP 1000:2004) aunque los empleados perciban que falta una mayor intensidad en la frecuencia con que se imparte el entrenamiento concerniente a estos dos

procesos de cambio; en cuanto a seguridad industrial y salud ocupacional se analiza que algunos de los empleados no se sienten completamente a gusto o de acuerdo con la indumentaria facilitada por la empresa para realizar sus labores.

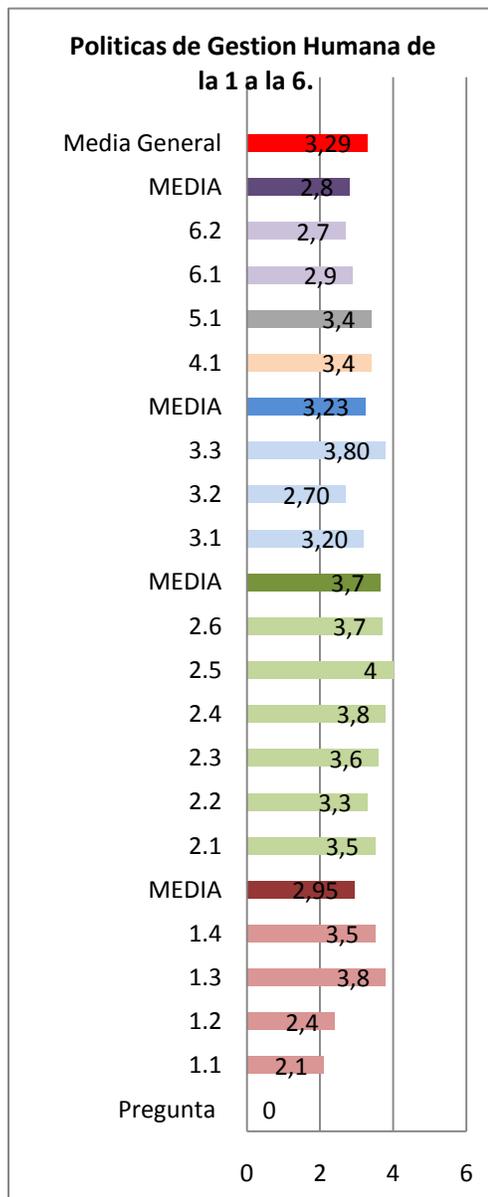
Por otra parte en cuanto a selección y contratación del personal, se encontró que los empleados consideran que estos dos procesos no son objetivos al estar sesgados por cuestiones de amistad, dejando de un lado el mérito como principio fundamental en la contratación de servidores públicos.

Igualmente en lo que concierne a evaluación de desempeño y estímulos así como la compensación, se observa que para los empleados no es claro el plan de estímulos y mucho menos alcanzables como se plantean desde la política de gestión del talento humano.

En cuanto a bienestar socio – económico, los empleados convergen en la idea de que no hay claridad en un plan de beneficios y actividades familiares que procuren por un ambiente de trabajo sano y que impacte en la calidad de vida de los mismos.

Por último en cuanto a promoción, en esta seccional se encontró que son pocos los trabajadores que han sido promovidos de cargo, una explicación de esto puede hacer referencia al número de empleados con que funciona esta seccional, más esto no explica el hecho de que no se comuniquen las vacantes que surgen, ni la falta de promoción a causa de la contratación de personal externo a la empresa en lugar de tener en cuenta al personal que actualmente labora en la misma.

5.2.1 Análisis pormenorizado de cada objetivo de la política de gestión del talento humano.



Al analizar la primer política (inducción) se encontró que la opinión de los trabajadores en cuanto a esta, se evidencia con una percepción media baja, puesto que las personas se mantiene en el cargo para el cual fueron contratados hasta el momento; sustentado esto con las preguntas 1.3 (*al ingreso a la empresa fue sometido al debido proceso de inducción*) y la pregunta 1.4 (*hay procedimientos bien diseñados para la inducción y reinducción*) son consideradas medianamente beneficiosas para su desempeño laboral.

En lo que respecta a la política 2 (Reinducción) es la política que mejor califican los empleados, estando por encima de la media general, lo que indica que frente a los nuevos desafíos que afronta la empresa tales como: Meci y NTGP1000:2004, han sido efectivos los procedimientos que la empresa llevo a cabo para estos, los cuales a su vez fueron apropiados e interiorizados por los empleados.

La política 3 (compensación) muestra una insatisfacción por parte de los empleados frente a está, dado que la empresa solo valora las mejoras cuantificables pero en la opinión de los empleados alcanzar éstas es muy difícil (preguntas 3.2 y 3.3).

La política 4 (Contratación de Personal), existe una percepción por parte de los empleados, en cuanto a que el proceso de contratación se ve influenciado por la amistad y no por los méritos personales.

Grafico 5.

- 1. inducción.
- 2. Reinducción.
- 3. Compensación.
- 4. Contratación del personal.
- 5. Selección.
- 6. Promoción
- Media general.

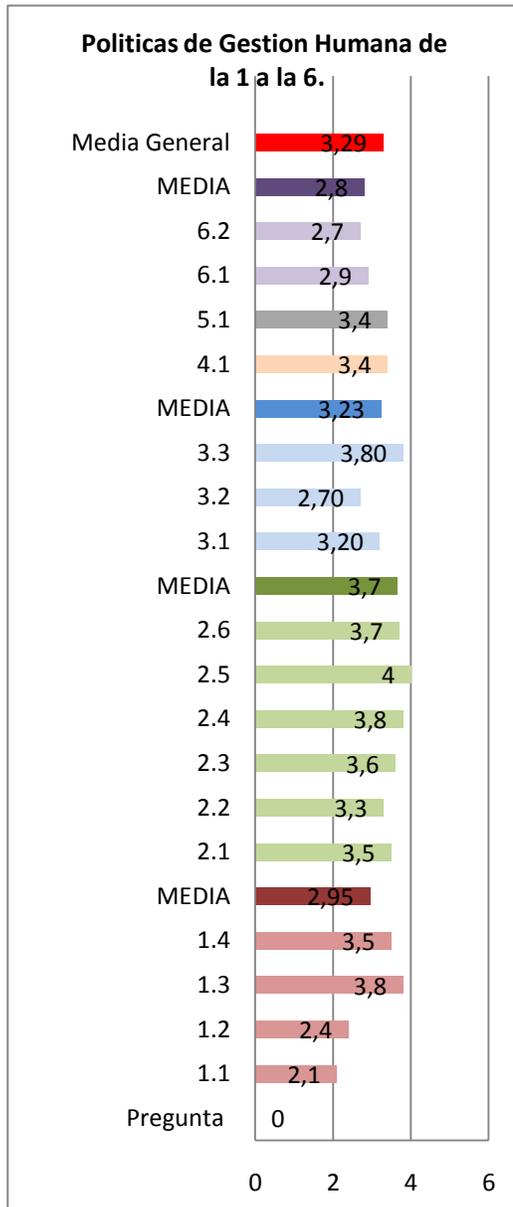


Grafico 5.

- 1. inducción.
- 2. Reinducción.
- 3. Compensación.
- 4. Contratación del personal.
- 5. Selección.
- 6. Promoción
- Media general.

la política 5 (Selección de Personal) de acuerdo con la calificación de 3.4, nos da indicios de que el proceso de selección y contratación de personal es acorde con los perfiles y requerimientos particulares de los cargos.

La política 6 (Promoción) en cuanto a ésta se presentan una calificaciones muy bajas (2.7: 6.2 y 2.9: 6.1) mostrando un desacuerdo frente al manejo que se le da a la promoción interna de las vacantes, se evidencia falta de información relacionada con este tema por parte de la empresa, así como la falta de oportunidades para el personal que actualmente labora en la seccional para acceder a dichas convocatorias.

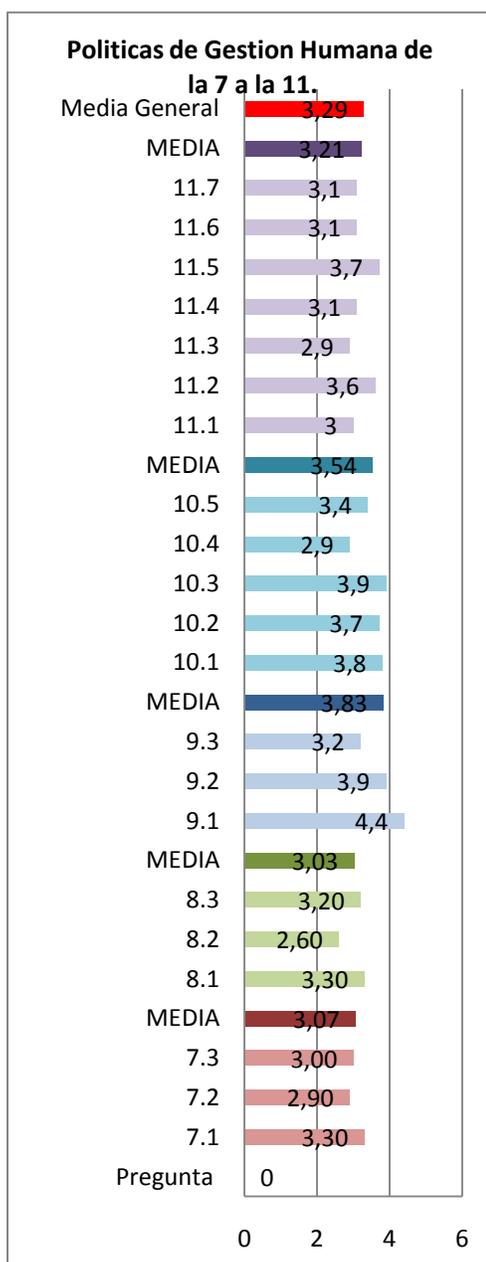


Grafico 6.

- 7. Formación.
- 8. Bienestar Socio - Económico.
- 9. Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- 10. Capacitación.
- 11. evaluación del Desempeño y Estímulos.
- Media general.

En la política 7 (Formación) se observa que aunque la reinducción en Mecy y NTGP 1000:2004 que la empresa brindó, ayudó a asimilar este cambio, el personal de acuerdo a la pregunta 7.2 (*la frecuencia e intensidad con la que fue impartido el entrenamiento concerniente a este proceso de cambio fue suficiente para su comprensión y asimilación*) con una calificación de 2.9 y la pregunta 7.3 (*recibe usted capacitación constante con el fin de mejorar los procesos que realiza*) con una calificación de 3.0, muestran que la capacitación no es suficiente para que el proceso de formación se realice de manera integral.

La política 8 (Bienestar Socio – Económico) muestra una opinión baja (3.03 media) que indica que los empleados no perciben los beneficios que la empresa brinda, pues al contemplar la pregunta numero 8.2 (*tiene conocimiento del cronograma de actividades encaminadas a la integración y esparcimiento familiar que la empresa tiene programadas*) se evidencia que éstos no tienen el conocimiento de dicho cronograma, además la empresa no genera los espacios para realizar actividades a fin de mejorar la convivencia y el crecimiento personal de los trabajadores.

En la política 9 (Salud ocupacional y Seguridad industrial) se observa que la empresa cumple con los pactos acordados en la convención colectiva vigente, mas de acuerdo con la pregunta 9.3 (*los elementos y herramientas que recibe para la realización de su labor están acordes con las normas de seguridad que aplican en su empresa*)

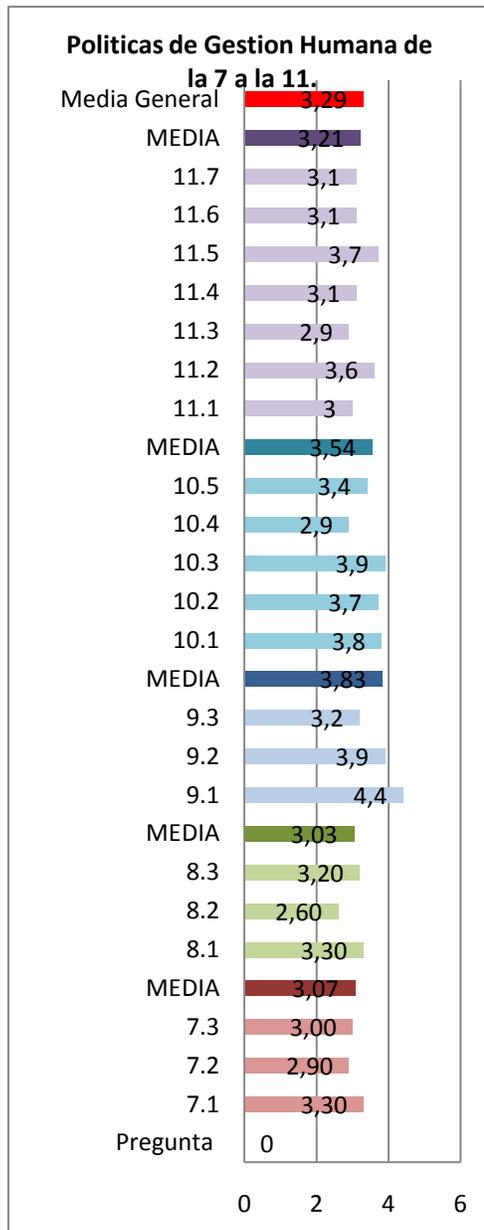


Grafico 6.

- 7. Formación.
- 8. Bienestar Socio - Económico.
- 9. Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- 10. Capacitación.
- 11. evaluación del Desempeño y Estímulos.
- Media general.

se encontró que al dar una calificación de 3,2 puede ser que estos no conozcan las normas de seguridad que aplican en su empresa o que los elementos de seguridad que les brindan no son los adecuados para desempeñar sus funciones.

En la política 10 (Capacitación) las opiniones de los empleados son medianamente buenas, pues los jefes facilitan y estimulan la participación de los empleados en las jornadas de capacitación, además los empleados están de acuerdo en que las capacitaciones que les brindan aportan para su desarrollo laboral, más hay una debilidad en cuanto a que la empresa no brinda en su totalidad los elementos necesarios para realizar dichas capacitaciones.

Para finalizar con el análisis la política 11 (*Evaluación del desempeño y estímulos*) los empleados conocen los compromisos que están planteados y entienden su responsabilidad frente a éstos, más la evaluación del desempeño no es llevada a cabo en el momento oportuno, no es imparcial y los resultados no son socializados, sin embargo los empleados tienen una opinión promedio de 3,2 en lo que respecta a los cambios que la evaluación genera en la seccional; por otra parte los estímulos que se ofrecen no son acordes al desempeño de los empleados y su alcance (estímulo) es percibido como una tarea difícil.

5.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA EN ACUAVALLE S.A. E.S.P.

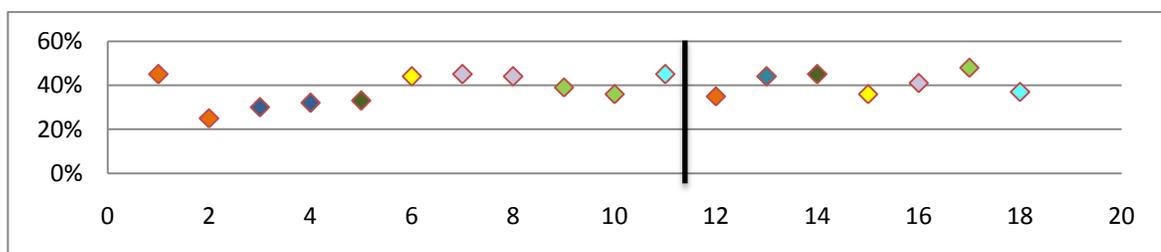
En la Tabla 14 (análisis coeficientes de variación del clima organizacional versus los coeficientes de variación de la política de gestión del talento humano) se muestran los coeficientes de variación de las dimensiones y variables del clima organizacional y los coeficientes de variación de los objetivos de la política de gestión del talento humano.

Tabla 14: análisis de coeficientes de variación del clima organizacional versus los coeficientes de variación de la política de gestión del talento humano.

RELACIÓN DE COEFICIENTES DE VARIACIÓN		
DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL	VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL	POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Características de la organización. 42%	Direccionamiento estratégico 35%	Inducción 46%
		Selección 25%
	Estructura organizacional 44%	Contratación de personal 30%
		Reinducción 32%
	Instalaciones físicas y elementos de trabajo 45%	Salud ocupacional y seguridad industrial 33%
Relaciones en el trabajo. 37%	Liderazgo 36%	Evaluación del desempeño y estímulos 44%
Características del trabajo. 42%	Trabajo gratificante. 41%	Bienestar socio - económico 45%
		Compensación 44%
	Desarrollo personal 48%	Promoción 39%
		Capacitación 36%
	Comunicación 37%	Formación 45%

En el Gráfico 7 (dispersión de los coeficientes de variación) se muestra a la izquierda de la grafica antes de la línea, los coeficientes de variación de los objetivos de la política de gestión del talento humano, a la derecha de la grafica después de la línea se encuentran los coeficientes de variación de las variables que componen las dimensiones del clima organizacional que están relacionadas con los objetivos de la política de gestión del talento humano.

Gráfico 7. Dispersión de los coeficientes de variación

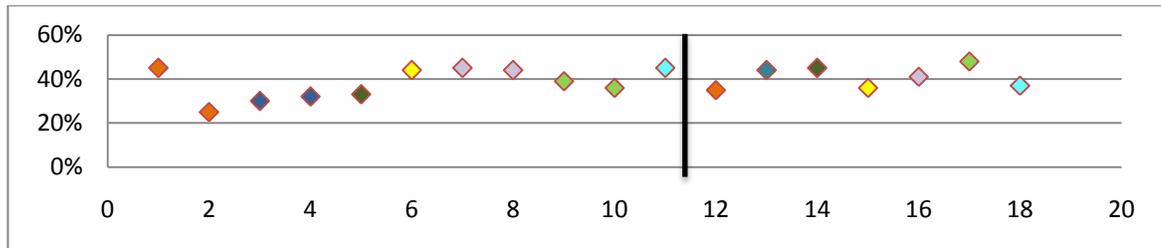


- ◆ Inducción - selección: direccionamiento estratégico
- ◆ Contratación de personal - reinducción: estructura organizacional
- ◆ Salud ocupacional y seguridad industrial: instalaciones físicas y elementos de trabajo
- ◆ Evaluación del desempeño y estímulos: liderazgo
- ◆ Bienestar socio económico – compensación: trabajo gratificante
- ◆ Promoción – capacitación: desarrollo personal
- ◆ Formación: comunicación

Por medio del coeficiente de variación se realizará el análisis de la incidencia de las variables del clima organizacional en el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano, dando con esto cumplimiento al tercer objetivo de esta investigación; el resultado de los coeficientes plantean que si el porcentaje está por debajo del 20% un cambio, mejora o intervención en una de las variables afectara todo el conjunto, si el porcentaje se encuentra entre el 20% y el 40% las situaciones que se presentan son esporádicas y afectan solo algunas variables pero bajo unas circunstancias específicas, los porcentajes que están por encima del 40% las intervenciones mejoras o cambios solo afectan algunas de las

variables, estos valores bajo los cuales se realiza la interpretación de los datos fueron suministrados por el estadista Luis Eduardo Orobio.

Grafico 7. Dispersión de los coeficientes de variación (continuación)



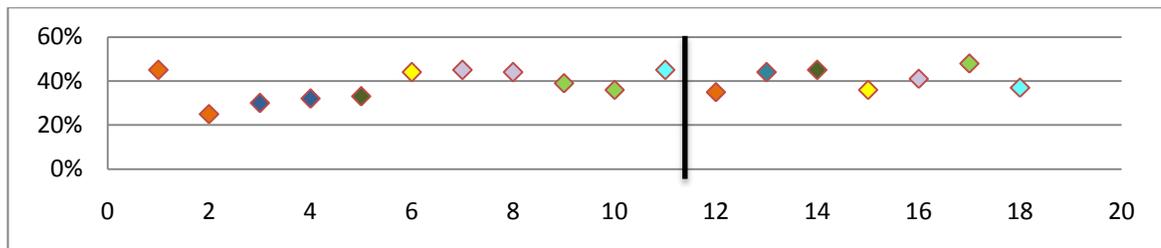
- ◆ Inducción - selección: direccionamiento estratégico
- ◆ Contratación de personal - reinducción: estructura organizacional
- ◆ Salud ocupacional y seguridad industrial: instalaciones físicas y elementos de trabajo
- ◆ Evaluación del desempeño y estímulos: liderazgo
- ◆ Bienestar socio económico – compensación: trabajo gratificante
- ◆ Promoción – capacitación: desarrollo personal
- ◆ Formación: comunicación

De acuerdo con esta convención, se encontró que en cuanto al direccionamiento estratégico, el clima no incide sobre los objetivos de la política de gestión del talento humano inducción y selección del personal, por el contrario una mejora o intervención en el objetivo de inducción tendrá una repercusión directa frente al direccionamiento estratégico, puesto que la inducción es la encargada de dar a conocer la misión, visión, objetivo y políticas estratégicas haciendo que el empleado las apropie y se familiarice con la labor que desempeñara, contribuyendo directamente con la percepción que éste tenga del direccionamiento de la empresa.

Por su parte, las variables estructura organizacional e instalaciones físicas y elementos de trabajo son sensibles a cambios focalizados lo que indica que una mejora o intervención incidirán en los objetivos de la política de gestión del talento humano (contratación de personal, reinducción; salud ocupacional y seguridad

industrial) un ejemplo es, si se incide en la estructura esto genera cambios en la contratación y la reinducción, pues éstos guardan una relación directamente

Grafico 7. Dispersión de los coeficientes de variación (continuación)



- ◆ Inducción - selección: direccionamiento estratégico
- ◆ Contratación de personal - reinducción: estructura organizacional
- ◆ Salud ocupacional y seguridad industrial: instalaciones físicas y elementos de trabajo
- ◆ Evaluación del desempeño y estímulos: liderazgo
- ◆ Bienestar socio económico – compensación: trabajo gratificante
- ◆ Promoción – capacitación: desarrollo personal
- ◆ Formación: comunicación

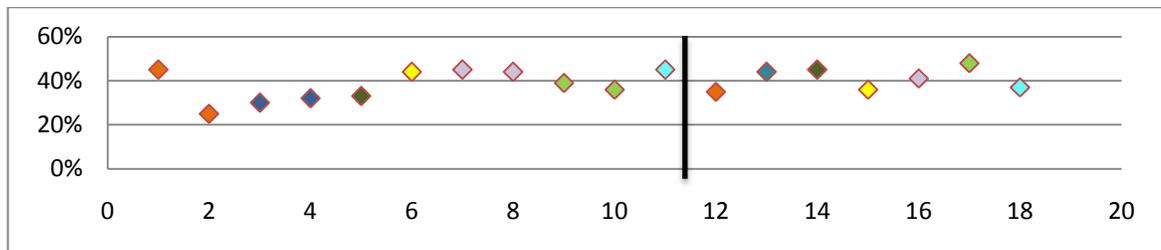
proporcional donde una mejor reinducción y un apropiado proceso de contratación (que la contratación no se vea influida por factores como la amistad) fortalecerá la estructura organizacional.

Analizado el objetivo salud ocupacional y seguridad industrial se encontró que su desarrollo depende directamente de una mejora o intervención en cuanto a la variables instalaciones físicas y elementos de trabajo, pues si la empresa brinda mejores condiciones de seguridad e instrumento o herramientas de trabajo esto generara un cambio en la opinión de los empleados en cuanto a este objetivo de la política de gestión del talento humano.

En la dimensiones relaciones en el trabajo se encuentra que la variable liderazgo no tiene incidencia en el objetivo de política de gestión del talento humano evaluación del desempeño y estímulos, por el contrario un cambio, intervención o mejora en este objetivo generará una mejora en la percepción que tienen los

trabajadores de esta dimensión, en otras palabras, si los empleados tienen claros los compromisos, las metas y el responsable de éstos en cada área y si la empresa cumple con los estímulos pactados, la figura del líder se verá fortalecida.

Grafico 7. Dispersión de los coeficientes de variación (continuación)

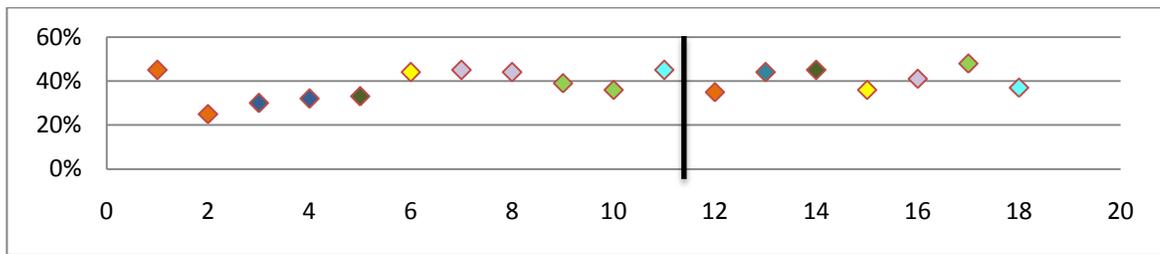


- ◆ Inducción - selección: direccionamiento estratégico
- ◆ Contratación de personal - reinducción: estructura organizacional
- ◆ Salud ocupacional y seguridad industrial: instalaciones físicas y elementos de trabajo
- ◆ Evaluación del desempeño y estímulos: liderazgo
- ◆ Bienestar socio económico – compensación: trabajo gratificante
- ◆ Promoción – capacitación: desarrollo personal
- ◆ Formación: comunicación

Por su parte, la dimensión características del trabajo muestra que la variable trabajo gratificante tiene relación por parte del clima en los objetivos de política de gestión del talento humano bienestar socio – económico y compensación, en cuanto a que si las personas perciben que ganan lo justo frente a la labor que desempeñan y se les tiene en cuenta para crear, aportar y generar ideas, éstos percibirán un bienestar real visto desde la compensación y el reconocimiento social que busca todo ser humano.

En lo que respecta a la variable desarrollo personal esta incide directamente en los objetivos promoción y capacitación, dado que la promoción se da desde la capacitación que la empresa le brinde al empleado en pro de su desarrollo personal, es así como la promoción debe ir acorde con el nivel de especialización que éstos desarrollen, generando así una mejora en la percepción del desarrollo personal que les ofrece la empresa.

Grafico 7. Dispersión de los coeficientes de variación (continuación)



- ◆ Inducción - selección: direccionamiento estratégico
- ◆ Contratación de personal - reinducción: estructura organizacional
- ◆ Salud ocupacional y seguridad industrial: instalaciones físicas y elementos de trabajo
- ◆ Evaluación del desempeño y estímulos: liderazgo
- ◆ Bienestar socio económico – compensación: trabajo gratificante
- ◆ Promoción – capacitación: desarrollo personal
- ◆ Formación: comunicación

Para finalizar se observa que la variable comunicación no incide en el objetivo de la política de gestión del talento humano, formación y aunque la comunicación debería incidir al ser la base de la formación, las particularidades de esta empresa se evidencian en una comunicación unidireccional y descendente, por lo que se hace necesario que desde la formación se influya en los procesos de comunicación a fin de llevar ésta a un nivel bidireccional.

Se concluye de este análisis que el clima organizacional de la seccional incide de forma parcial en esta, es decir, las variables que inciden sobre el desarrollo de los objetivos de la política de gestión del talento humano son 4 (estructura organizacional, instalaciones físicas y elementos de trabajo, trabajo gratificante y desarrollo personal), mientras el resto de las variables relacionadas con los objetivos de la política no tienen incidencia (direccionamiento estratégico, liderazgo y comunicación), es de anotar que la dimensión relaciones del trabajo no tienen incidencia en los objetivos de dicha política.

Para este análisis se tiene como referente teórico los planteamientos tomados de Hellriegel y Slocum (1974) por Álvarez (1992) donde determina que los estudios

de clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos: la primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las intervenciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (Variable dependiente).

Particularmente en esta investigación y de acuerdo con los resultados obtenidos se plantea el clima organizacional como una variable independiente que incide en el desarrollo del objetivo estratégico: gestión del talento humano, sin embargo se encontró que el clima para esta investigación puede tomar la forma de variable dependiente, dado que las percepciones de los empleados pueden modelarse por medio de la incidencia, mejora o intervención en algunos de los objetivos (inducción, contratación de personal, evaluación del desempeño y estímulos, bienestar socio – económico, compensación y formación) de la política de gestión del talento humano.

6 CONCLUSIONES

Del anterior análisis se derivan las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el análisis se encuentra que el clima organizacional esta calificado con respecto a las percepciones de los empleados de la seccional en un 65% frente al óptimo del clima organizacional que es del 100%; según estos resultados se considera relevante profundizar en el análisis de las variables del clima que presentan debilidades tales como: bajos niveles de comunicación e integración entre las áreas; las instalaciones físicas y elementos de trabajo son percibidas como no seguras, también se detecto en la investigación que existen áreas mas valoradas que otras, lo que genera un sentimiento de rivalidad y descontento por parte de los empleados; éstos no encuentran un desarrollo personal ni socio económico en la seccional.

- En lo que respecta al objetivo corporativo: gestión del talento humano, por medio de la evaluación de cada uno de los objetivos de la política de gestión del talento humano, se encuentra que está calificada según la opinión de los empleados en un 58.75% frente al 100% óptimo de su desarrollo; esto indica la falta de éxito en la aplicación y difusión de esta política, demostrado esto con la falta de conocimiento que tienen algunos de los empleados en lo que respecta a algunas de las políticas (evaluación de desempeño y estímulos, bienestar socio económico, promoción y capacitación).

- Existe relación de las variables del clima organizacional: estructura organizacional, instalaciones físicas y elementos de trabajo, trabajo gratificante y desarrollo personal con el desarrollo de los objetivos de la política de gestión del talento humano: contratación de personal, reinducción, salud ocupacional y seguridad industrial, bienestar socio – económico, compensación, promoción y capacitación; lo que presenta un panorama claro acerca de las debilidades en las que se puede incidir a fin de optimizar el desarrollo de la política de gestión del talento humano como la percepción del clima organizacional.

- Por su parte las variables direccionamiento estratégico, participación y consenso, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación no inciden directamente en el desarrollo de la política de gestión del talento humano, sin embargo, estas variables dentro del diagnóstico del clima organizacional en lo concerniente a la comunicación como eje fundamental de toda relación, incide de manera negativa.

- Estudiar el clima organizacional proporciona la posibilidad de detectar problemas dentro de la seccional, conocer la percepción de los empleados de las diferentes áreas y definir fortalezas y debilidades de la empresa en diferentes aspectos tales como: comunicación, direccionamiento estratégico, relaciones interpersonales, liderazgo; con la finalidad de definir estrategias que impulsen el alcance de los objetivos corporativos.

- El clima es percibido como favorable cuando existe la presencia de buena comunicación en el desarrollo de un trabajo útil, recompensado de forma justa, con oportunidades de promoción (ascenso), participación y un ambiente de confianza entre todos los empleados.

- La estructura de la política de gestión del talento humano muestra debilidades en la forma que es presentada y socializada a los empleados pues estos no identifican con claridad los objetivos que esta persigue.

- El fortalecimiento de la participación, el consenso y la comunicación, serán el pilar de la mejora en las buenas relaciones en el trabajo, esto generara empoderamiento lo que a su vez desencadena un alto nivel de compromiso e integración por parte de todas las áreas, reduciendo la percepción negativa que tiene los empleados en lo concerniente al seccionalismo (percepción de que se valora más el area de la planta de potabilización) dentro de la empresa.

- El solo planteamiento de una política de gestión del talento humano no basta, la empresa debe buscar los mecanismos por medio de los cuales el empleado reconozca e interiorice esta política, como un medio de crecimiento profesional y personal.

- En la empresa Acuavalle S.A. E.S.P. seccional pradera, con la realización de esta investigación surgen interrogantes para la administración, pues a pesar de presentar en su estructura unas buenas relaciones laborales e interpersonales, se hizo evidente que hay división entre las áreas así como problemas de comunicación e integración, que a mediano y largo plazo si no son solucionados pueden afectar en mayor medida el buen funcionamiento y prestación del servicio que presta la empresa.

- De la investigación se apropia la importancia e incidencia que tiene el clima organizacional en la gestión de cualquier empresa sea pública, privada u oficial como la empresa investigada. Cabe resaltar que en la vida profesional de un administrador de empresas la gestión del talento humano se convierte en un indicador de éxito empresarial, pues si la fuerza laboral esta a gusto y se siente realizada en su trabajo, esto repercutirá en todas las esferas de la sociedad, es por esto que la medición del clima organizacional se convierte en una herramienta de gestión que de su buen uso surgirán aportes y mejoras que fortalecerán y crearan valor para las empresas.

7 RECOMENDACIONES

Como resultado del presente estudio acerca de la incidencia del clima organizacional en el desarrollo del objetivo corporativo: gestión del talento humano, se presentan las siguientes recomendaciones, no como una propuesta de intervención sino con el fin de brindar a la gerencia una opinión externa frente a lo que ocurre en la seccional.

- Diagnosticar el clima organizacional es importante y necesario, más intervenir y realizar acciones de mejora, constituyen un esfuerzo cualitativamente mayor por parte de la alta dirección; estos cambios o intervenciones pueden estar enfocados directamente en los problemas detectados para así generar cambios en la organización.

- Frente al clima se recomienda una acción que incida directamente en los procesos de comunicación internos con la finalidad de integrar las áreas, hacer más participativos los procesos de cambio, empoderar el personal a fin de generar participación y consenso en la toma de decisiones de la seccional, para que cuando la empresa implemente una estrategia o proceso de cambio o mejora puede integrar la opinión de los empleados de las diferentes áreas operativas con el fin de enriquecer el criterio de realización de dicha acción.

- De acuerdo con el desarrollo de los objetivos de la política de gestión del talento humano, se recomienda mayor información en cuanto al propósito que persigue cada uno de estos, donde las acciones que se realicen pensadas por los trabajadores sean entendidas y apropiadas, con el fin de tener un desarrollo integral del talento humano de la seccional; la información relacionada con este tema puede ser transmitida por medio de boletines informativos que den cuenta del desarrollo de las diferentes políticas de gestión del talento humano.

- Es importante que el liderazgo en la seccional trascienda de un liderazgo paternalista a un liderazgo mucho más participativo, a fin de generar compromiso por parte de los empleados en el alcance de los objetivos corporativos que persigue la empresa.

- En la seccional es importante generar espacios en los cuales los empleados de las diferentes áreas participen activamente y alcancen un grado de integración, de tal forma que comprendan la importancia que tiene la labor que desempeña cada uno, a fin de desmontar la percepción que tienen los empleados de que algunas áreas (planta de potabilización) son más importantes para la prestación del servicio.

- En cuanto al direccionamiento estratégico, es necesario que se realicen actividades de apropiación por parte de los empleados en cuanto a la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, puesto que solo con su divulgación no es suficiente para que sean propósitos alcanzables; la gerencia puede difundir dicho direccionamiento de manera que cada colaborador sea consciente de su contribución individual a los objetivos corporativos, generando de paso sentido de pertenencia y compromiso para con la organización.

- Se hace necesario plantear una política de salud ocupacional que identifique las falencias que se presentan en cuanto a instalaciones y elementos de trabajo que se adecuen a las actividades que se realizan en la seccional.

- Por ultimo a la dirección de la seccional le compete velar por el desarrollo óptimo de la política de gestión del talento humano, es decir, que se cumplan a cabalidad los objetivos para la cual fue creada; para esto es necesario determinar indicadores que sean de uso público para evaluar la gestión de gerencia en lo que respecta a la política de gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, G. El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigación y resultados relevantes. En: Revista interamericana de psicología ocupacional, Volumen 11, números 1 y 2, 1992.

CHIANG VEGA, M; SALAZAR BOTELLO, C; NUÑEZ PARTIDO, A. Clima organizacional y satisfacción laboral de un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Proyecto de investigación 072116 4/R. Universidad del Bío - Bío. Concepción Chile.

COEFICIENTE DE VARIACIÓN. Definición. Disponible En: <http://www.eumed.net/libros/2007a/239/5d.htm> [Consultado 2 octubre hora 02:45 pm]

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Definición. Disponible En: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional [Consultado 14 de Nov. hora 12:00m]

COMUNICACIÓN: definición. Disponible En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n> [Consultado 14 de noviembre del 2010 hora 11:43 am]

CUESTIONARIO. Disponible En: <http://www.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS> consultado [01 de octubre hora 20:53pm]

DAVILA, C. Enfoque neoclásico de la administración, cap. 7 pág.229 Editorial Mc Graw Hill

_____ Teorías organizacionales y administración. 2ed. Mc Graw Hill. 2001

Díaz Hernández, A. Auditoría Del Clima Y Cultura De Seguridad En La Empresa, Tesis Doctoral, Departamento De Psicología Social Y De Las Organizaciones, Universidad de Valencia 15 de Noviembre de 2005.

DURAN & ASOCIADOS Ltda. Políticas de desarrollo de talento humano: aprobadas por el equipo de nivel directivo con la participación del equipo técnico MECI – SGC. Septiembre 17 del 2008, Cali Colombia

FRANKLIN, E. Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006

GESTION DEL TALENTO HUMANO: Definición. Disponible En: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#gestion> [Consultado 14 Nov. Hora 12:08m]

GIRALDO BUITRAGO, G. Clima organizacional. ESAP, 2001. P11-12

HERNADEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C; BAPTISTA LUCIO, P. Metodología De La Investigación. Mc Graw Hill, Mex 1997. Cap. 4.

JIMENEZ D. Aplicación Guía De Modernización DAFP: Acuavalle SA ESP [tesis de maestría]. ESAP; 2009.p78

PALAFX DE ANDA, G. Pequeñas y medianas empresas, PYME 09-2005, disponible En: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/45.htm> [consultado 25 agosto 2010 hora 18:50 pm]

PIMENTEL, L. M.B.A. Introducción Al Concepto De Planificación Estratégica, Septiembre de 1999, Disponible En: http://www.emp-virtual.com/datampu/Planest/5_1.pdf [consultado 19 agosto 2010 hora 19:30 pm]

RAINERI, B. Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile.
En: Abante, Santiago de Chile. Vol. 9. N°1; (Abril 2006). P 3

RECURSOS HUMANOS: Definición. Disponible En:
http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos [Consultado 14 Nov. 12:20m]

REYES HERNANDEZ, J. Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. Universidad de Oriente Santiago de Cuba. CUBA. 2003. P311

SALAZAR ESTRADA, J. GUERRERO, J. MACHADO, RODRIGUEZ, Y; CAÑEDO ANDALIA, R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Ciudad de La Habana oct. 2009. Disponible En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext [consultado 28 agosto 2010 hora 20:22 pm]

SALAZAR ESTRADA, J; GUERRERO, J; MACHADO RODRIGUEZ, Y; CAÑEDO ANDALIA, R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Ciudad de La Habana oct. 2009. Disponible En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext [consultado 28 agosto 2010 hora 20:22 pm]

SMITH CAYAMA, H. Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de investigación para el cambio organizacional, Universidad de Zulia 2006. Vol. 6, numero 001. P7-8, Disponible En:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460106>
[consultado 28 agosto 2010 hora 21:02 pm]

SPSS for Windows 10 / for Macintosh 10 (2000)

TALENTO HUMANO: Definición. Disponible En:
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional [Consultado 14
de Nov. hora 12:00m]

TORO ALVAREZ, F. Predicción del compromiso del personal a partir del análisis
del clima organizacional. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las
Organizaciones, Volumen 14, n.º 3 – Págs. 333-344

TORRESILLA, O. Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad
Laboral, Disponible En:
www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional.pdf [consultado
20 agosto 2010 hora 18:12 pm]

ZELEDÓN, P. Análisis y diseño de cargos, administración de los recursos
humanos, 11-2004, Disponible En:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm> [consultado 19
agosto hora, 22:20pm]

ANEXOS

Anexo A: cuestionario piloto del clima organizacional.

Encuesta Clima Organizacional ACUAVALLE SA ESP Seccional PRADERA

El objetivo de la encuesta es conocer el ambiente de trabajo de la empresa y de su sección, las respuestas son confidenciales, no hay respuestas buenas ni malas, lo que importa es su opinión más sincera.

Muy de acuerdo.	5
De acuerdo.	4
En des acuerdo.	3
Muy en des acuerdo.	2
No se, no opino.	1

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: hay una misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas estratégicas definidos.	1	2	3	4	5
1. Los hay pero no se han formulado participativamente					
2. Los hay pero no se han difundido en la entidad.					
3. A las personas no les interesa cumplirlos.					
4. Los intereses de las personas priman sobre los de la entidad.					
5. Las metas que persigue la empresa están claramente definidas.					

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: mide el grado en que se establecen los objetivos y métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.	1	2	3	4	5
6. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.					
7. Los intereses de las aéreas priman sobre los de la organización.					
8. hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación.					
9. Se promueve el trabajo entre las diferentes aéreas funcionales.					
10. la toma de decisiones es centralizada.					
11. La distribución de los cargos de mi área de trabajo está bien diseñada.					
12. Las tareas a ejecutarse por los trabajadores están constituidas de manera lógica y coherente.					

INSTALACIONES FISICAS Y ELEMENTOS DE TRABAJO: hace referencia al área en la cual usted desarrolla sus actividades diarias así como a los equipos y herramientas que utiliza.	1	2	3	4	5
12. Las instalaciones físicas son las más adecuadas para realizar mi trabajo.					
13. Las instalaciones son seguras.					
14. Los elementos de trabajo que dispongo son los adecuados.					
15. Los elementos de trabajo son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.					
16. Hay una adecuada planeación para adquisición de los elementos.					
17. Su lugar de trabajo reúnen buenas condiciones de seguridad evitando riesgos para su salud					

PARTICIPACION Y CONSENSO: hace referencia a la medida en que la organización permite la participación de los empleados en la toma de decisiones así como al grado en que son tenidas en cuenta las opiniones de estos.	1	2	3	4	5
18. Se me informa cuando las decisiones que tiene que ver con mi trabajo ya están tomadas.					
19. Los que dirigen, lideran o presiden los grupos, equipos o comités son, generalmente impositivos.					
20. Aunque participe en la reunión, escasamente puedo dar mi opinión.					
21. Hay interés de lograr consenso pero no siempre es posible alcanzarlo.					
22. se me informa y puedo opinar al respecto, pero no puedo tomar parte en la toma de decisiones.					

RELACIONES INTERPERSONALES: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre empleados como entre jefes y subordinados.	1	2	3	4	5
23. Las personas se conocen lo suficiente como para poder integrarse.					
24. Hay respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y de actuar de los demás.					
25. Hay solidaridad, apoyo, dignidad y cordialidad en el trato entre las personas.					
26. Hay conflictos entre áreas y personas sin solucionar.					
27. Hay libertad de expresión.					
28. El autoritarismo y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.					
29. Los jefes solo velan por sus intereses.					
30. Los empleados solo velan por sus intereses.					
31. Hay desconfianza entre las partes.					
32. no hay motivación para trabajar.					
33. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.					
34. Cuando se presentan problemas en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlas.					
35. Es habitual ver al personal trabajar en equipo.					

LIDERAZGO: hace referencia al grado de influencia y motivación que ejerce el jefe sobre los empleados.	1	2	3	4	5
36. El jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros.					
37. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.					
38. La forma de relacionarse del jefe para con nosotros es motivante.					
39. el jefe tiende más a la rutina y presta poca atención a nuestras ideas.					
40. el jefe se preocupa por conocernos y por nuestro desarrollo personal.					

RESOLUCION DE CONFLICTOS: es la actitud que presentan tanto empleados como jefes frente a opiniones contradictorias, las cuales no temen enfrentar y solucionar tan pronto como surjan.	1	2	3	4	5
41. La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.					
42. prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.					
43. Cuando se busca solucionarlos una de las partes trata de imponerse sobre la otra.					
44. Los jefes, prestan atención a la solución de conflictos.					
45. Se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.					

TRABAJO GRATIFICANTE: hace referencia a la satisfacción y desarrollo personal en el cargo que se desempeña.	1	2	3	4	5
46. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son muy rutinarias.					
47. Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.					
48. tengo limitaciones para crear, aportar y en general para expresarme.					
49. no estoy capacitado para el cargo que quiero desempeñar, y la organización no se preocupa por conocer los intereses de los trabajadores y menos ubicarlos en el trabajo que más les gusta.					
50. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.					
51. Recomiendo mi empresa como un buen sitio de trabajo.					

VALORACION: se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe.	1	2	3	4	5
52. Es costumbre valorar a las personas en la entidad.					
53. La valoración en ocasiones no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.					
54. Se valora más el trabajo de unas áreas que las de otras.					
55. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.					
56. mi conocimiento y mi experiencia son acordes con la labor que desempeño.					

DESARROLLO PERSONAL: hace referencia a las oportunidades que brinda la empresa en cuanto a capacitación y desarrollo tanto en lo profesional como en la parte humana.	1	2	3	4	5
57. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos					
58. Las oportunidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.					
59. Es fácil obtener permisos para asistir a acciones de capacitación o formación en horas de trabajo.					
60. A la empresa el mejoramiento no parece importar.					
61. Está de acuerdo con el proceso de promoción que tiene la empresa para la ocupación de vacantes.					
62. las funciones que desarrollo no estimulan mi desarrollo profesional y personal.					

PRESTACIONES Y BENEFICIOS: hace referencia a las prestaciones legales y extralegales que debe brindar la empresa.	1	2	3	4	5
63. La Empresa paga puntualmente el sueldo a los trabajadores.					
64. Los trabajadores tienen la seguridad de no ser despedidos en el futuro.					
65. Los Directores se preocupan por mantener capacitado al personal.					
66. El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.					
67. La empresa brinda los beneficios sociales que corresponden según la ley.					
68. El sueldo que se gana en el trabajo permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia.					
69. considera que entre sus compañeros y usted hay proporcionalidad entre trabajo realizado y remuneración recibida.					

IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN: es el sentido de pertenecía y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización	1	2	3	4	5
70. El trabajo que realizo representa algo más que un simple trabajo.					
71. Mis compañeros y Yo estamos comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la empresa					
72. El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
73. Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la empresa					
74. EL personal conoce los valores que debemos practicar en la empresa					
75. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?					

COMUNICACIÓN: hace referencia al flujo de información interna entre las diferentes áreas, la gerencia y los trabajadores.	1	2	3	4	5
76. En la empresa se nos alienta para hacer sugerencias de mejora					
77. Se utilizan diferentes medios (reuniones, cartas, memorándums, etc.) para mantener informados a los trabajadores de lo que ocurre en la empresa.					
78. El propósito que persigue la empresa, es comprendida por todos los trabajadores.					
79. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar el trabajo.					
80. La organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos.					
81. cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir con facilidad.					
82. Los trabajadores pueden acceder a comunicarse con los gerentes para dar a conocer lo que sucede al interior de la empresa.					
83. La información que se transmite entre los trabajadores de las diferentes áreas en el trabajo es clara, correcta y oportuna.					

Anexo B: cuestionario piloto de evaluación del objetivo corporativo: gestión del talento humano.

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL OBJETIVO CORPORATIVO:
GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

Este cuestionario tiene como objetivo analizar el desarrollo de la política de gestión del talento humano que se desarrolla en la empresa, frente al objetivo corporativo: gestión del talento humano; su opinión es de gran valor y esperamos sea lo más sincera posible, este cuestionario es totalmente confidencial y sus respuesta solo serán usadas a fin de realizar un análisis de la organización.

ESCALA DE RESPUESTAS	
1	Si
2	Algunas veces
3	No

CUESTIONARIO POLITICA DE GESTION HUMANA.				1	2	3
1.	ha sido usted promovido de cargo.					
2.	como consecuencia de su promoción, recibió inducción referente al nuevo cargo.					
3.	en procesos de cambio de la empresa recibió inducción sobre estos.					
4.	considera que la inducción que realizaron fue suficiente para asimilar los cambios.					
5.	está de acuerdo con las compensaciones que ofrece la empresa.					
6.	alcanzar una recompensa en la empresa es posible.					
7.	se valoran únicamente las mejoras cuantificables en los procesos.					
8.	considera que la contratación del personal se hace por merito más que por amistad.					
9.	considera que el perfil que requiere la empresa para los diversos puestos está relacionado con las funciones del mismo					
10.	cuando se presenta una vacante en la empresa, se comunica al personal a fin de que todos los conozcan					
11.	para las nuevas contrataciones se da prioridad a los empleados actuales de la empresa o esta prefiere contratar personal externo					
12.	en procesos de cambio tales como MECI y el NTCCGP 1000:2004, recibió usted la información necesaria.					
13.	Cree que la frecuencia e intensidad con la que fue impartido el entrenamiento concerniente a este proceso de cambio fue suficiente para su comprensión y asimilación					

14. los jefes facilitan el tiempo y el espacio para la participación del personal en las diferentes actividades de, entrenamiento y capacitación			
15. recibe usted capacitación constante con el fin de mejorar los procesos que realiza			
16. la empresa realiza actividades a fin de mejorar la convivencia y el crecimiento personal de los trabajadores			
17. tiene conocimiento del cronograma de actividades encaminadas a la integración y esparcimiento familiar que la empresa tiene programadas			
18. cuenta la empresa con un plan de beneficios familiares			
19. recibe usted la dotación anual pactada en la convención colectiva vigente			
20. conoce las normas de seguridad industrial que aplican en la empresa.			
21. los elementos y herramientas que recibe para la realización de su labor están acordes con las normas de seguridad que aplican en su empresa.			
22. las capacitaciones que se programan son realmente importantes para usted y su desarrollo en la empresa.			
23. las capacitaciones que se realizan son relevantes para su desempeño laboral.			
24. conoce el plan de capacitación que la empresa tiene programado.			
25. la empresa brinda los materiales necesarios para realizar dichas capacitaciones.			
26. al ingreso a la empresa fue sometido al debido proceso de inducción.			
27. en el último año ha sido usted objeto de reinducción por parte de la empresa.			
28. para su desempeño laboral, los procesos de reinducción han traído beneficios.			
29. Hay procedimientos bien diseñados para la inducción y reinducción.			
30. La inducción y reinducción se dirigen más hacia las funciones (empleo - cargo), que la persona debe desempeñar, que a su ambiente con los demás y al conocimiento profundo de la empresa.			
31. Solo algunos jefes/lideres se preocupan por que sea una inducción y reinducción excelente.			
32. en la empresa se acostumbra a evaluar el desempeño (resultados, evidencias), de las personas.			
33. el plan de compromisos que plantea su jefe es conocido y entendido por todos.			
34. la evaluación se hace en el momento oportuno y es imparcial.			
35. los resultados de su evaluación de desempeño le fueron comunicados.			
36. de acuerdo con las evaluaciones de desempeño se realizaron mejoras en los procesos de la empresa.			
37. un buen desempeño en la empresa lo hará merecedor de un estímulo.			
38. la asignación de estímulos es acorde con el desempeño mostrado por los trabajadores.			

Anexo C: cuestionario evaluación del clima organizacional

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL ACUAVALLE S.A. E.S.P

El objetivo de la encuesta es conocer el ambiente de trabajo de la empresa y de su sección, tenga en cuenta que esta investigación es de carácter académico, las respuestas son confidenciales, no hay respuestas buenas ni malas, lo que importa es su opinión más sincera; favor diligenciar el total de la encuesta, para responder el cuestionario tenga en cuenta la siguiente escala.	ESCALA	
	Totalmente en des acuerdo	1
	En des acuerdo.	2
	Indiferente.	3
	De acuerdo.	4
	Totalmente de acuerdo.	5

1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: hay una misión, visión, principios, valores, objetivos y políticas estratégicas definidos.	1	2	3	4	5
1.1.1 Los hay pero no se han formulado participativamente.					
1.1.2 Los hay pero no se han difundido en la entidad.					
1.1.3 A las personas no les interesa cumplirlos.					
1.1.4 Los intereses de las personas priman sobre los de la entidad.					
1.1.5 Las metas que persigue la empresa están claramente definidas.					
1.1.6 Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la empresa					
1.1.7 EL personal conoce los valores que debemos practicar en la empresa					
1.1.8 ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?					
1.1.9 Mis compañeros y Yo estamos comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la empresa					
1.1.10 Hay demasiados niveles jerárquicos, por lo que se me dificulta la comunicación.					
1.1.11 Se promueve el trabajo entre las diferentes aéreas funcionales.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: mide el grado en que se establecen los objetivos y métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.	1	2	3	4	5
1.2.1 Las funciones que realizo son muy especializadas, lo que dificulta mi integración.					
1.2.2 Los intereses de mi área de trabajo priman sobre los de la organización.					
1.2.3 Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta mi comunicación.					
1.2.4 Se promueve el trabajo entre las diferentes aéreas funcionales.					
1.2.5 La toma de decisiones es centralizada.					
1.2.6 La distribución de los cargos de mi área de trabajo está bien diseñada.					
1.2.7 Las tareas a ejecuto están constituidas de manera lógica y coherente.					

1.3 INSTALACIONES FISICAS Y ELEMENTOS DE TRABAJO: hace referencia al área en la cual usted desarrolla sus actividades diarias así como a los equipos y herramientas que utiliza.	1	2	3	4	5
1.3.1 Las instalaciones físicas son las más adecuadas para realizar mi trabajo.					
1.3.2 Las instalaciones son seguras.					
1.3.3 Los elementos de trabajo que dispongo son los adecuados para mi cargo.					
1.3.4 Los elementos con que trabajo son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.					
1.3.5 Hay una adecuada planeación para adquisición de los elementos.					
1.3.6 Mi lugar de trabajo reúnen las condiciones de seguridad necesarias para evitar riesgos para su salud.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
2.1 PARTICIPACION Y CONSENSO: hace referencia a la medida en que la organización permite la participación de los empleados en la toma de decisiones así como al grado en que son tenidas en cuenta las opiniones de estos.	1	2	3	4	5
2.1.1 Se me informa cuando las decisiones que tiene que ver con mi trabajo ya están tomadas.					
2.1.2 Los que dirigen, lideran o presiden los grupos, equipos o comités son, generalmente impositivos.					
2.1.3 Aunque participe en la reunión, escasamente puedo dar mi opinión.					
2.1.4 Hay interés de lograr consenso pero no siempre es posible alcanzarlo.					
2.1.5 Se me informa y puedo opinar al respecto, pero no puedo tomar parte en la toma de decisiones.					

2.2 RELACIONES INTERPERSONALES: Es la precepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre empleados como entre jefes y subordinados.	1	2	3	4	5
2.2.1 Los trabajadores nos conocemos lo suficiente como para poder integrarnos.					
2.2.2 Tenemos respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y de actuar de los demás.					
2.2.3 Muestro solidaridad, apoyo, dignidad y cordialidad en el trato con los demás trabajadores.					
2.2.4 Hay conflictos entre aéreas y personas sin solucionar.					
2.2.5 Usted tiene libertad de expresión.					
2.2.6 El autoritarismo y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.					
2.2.7 Mi jefes solo vela por sus intereses.					
2.2.8 Mis compañeros solo velan por sus intereses.					
2.2.9 Hay desconfianza entre las partes (empleados – jefes).					
2.2.10 Tengo la suficiente motivación para trabajar.					
2.2.11 Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mas integración y solidaridad entre las partes.					
2.2.12 Cuando tengo algún problemas en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlo.					
2.2.13 Habitualmente veo al personal trabajar en equipo.					
2.2.14 Cuando tenemos conflictos la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.					

	1, Totalmente en des acuerdo;	2, En des acuerdo;	3, Indiferente;	4, De acuerdo;	5, Totalmente de acuerdo
2.2.15 Prestarme para la solución del conflicto para algunas personas es símbolo de debilidad.					
2.2.16 Cuando buscamos solucionar un conflicto una de las partes trata de imponerse sobre la otra.					
2.2.17 Mi jefe, presta atención a la solución de los conflictos.					
2.2.18 Los conflictos se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.					

2.3 LIDERAZGO: hace referencia al grado de influencia y motivación que ejerce el jefe sobre los empleados.	1	2	3	4	5
2.3.1 Mi jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros.					
2.3.2 Mi jefe tiene demasiadas personas a su cargo.					
2.3.3 La relación que tengo con mi jefe es motivante.					
2.3.4 Mi jefe tiende más a la rutina y presta poca atención a nuestras ideas.					
2.3.5 Mi jefe se preocupa por conocerme y por mi desarrollo personal.					
2.3.6 Es costumbre que me valoren en la empresa.					
2.3.7 La valoración en ocasiones no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.					
2.3.8 En mi empresa valora más el trabajo de unas áreas que las de otras.					
2.3.9 No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.					
2.3.10 Mi conocimiento y mi experiencia son acordes con la labor que desempeño.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
3.1 TRABAJO GRATIFICANTE: hace referencia a la satisfacción y desarrollo personal en el cargo que se desempeña.	1	2	3	4	5
3.1.1 Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son muy rutinarias.					
3.1.2 Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.					
3.1.3 Tengo limitaciones para crear, aportar y en general para expresarme.					
3.1.4 No estoy capacitado para el cargo que quiero desempeñar, y la organización no se preocupa por conocer los intereses de los trabajadores y menos ubicarlos en el trabajo que más les gusta.					
3.1.5 He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.					
3.1.6 Recomiendo mi empresa como un buen sitio de trabajo.					

3.2 DESARROLLO PERSONAL: hace referencia a las oportunidades que brinda la empresa en cuanto a capacitación y desarrollo tanto en lo profesional como en la parte humana.	1	2	3	4	5
3.2.1 Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos					
3.2.2 Las oportunidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.					
3.2.3 Me es fácil obtener permisos para asistir a acciones de capacitación o formación en horas de trabajo.					
3.2.4 A la empresa el mejoramiento no parece importarle.					
3.2.5 Está usted de acuerdo con el proceso de promoción que tiene la empresa para la ocupación de vacantes.					
3.2.6 Las funciones que desarrollo no estimulan mi desarrollo profesional y personal.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
3.3 COMUNICACIÓN: hace referencia al flujo de información interna entre las diferentes áreas, la gerencia y los trabajadores.	1	2	3	4	5
3.3.1 En la empresa se nos alienta para hacer sugerencias de mejora					
3.3.2 Se utilizan diferentes medios (reuniones, cartas, memorándums, etc.) para mantenernos informados de lo que ocurre en la empresa.					
3.3.3 El propósito que persigue la empresa, es comprendido por todos nosotros.					
3.3.4 Cuento con el acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo.					
3.3.5 La organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos.					
3.3.6 Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir con facilidad.					
3.3.7 Puedo tener comunicación con los gerentes para dar a conocer lo que sucede al interior de la empresa.					
3.3.8 La información que se me transmite de las diferentes áreas en el trabajo es clara, correcta y oportuna.					

Anexo D: cuestionario política de gestión del talento humano

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL OBJETIVO CORPORATIVO:
GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

<p>Este cuestionario tiene como objetivo analizar el proceso de la política de gestión del talento humano que se desarrolla en la empresa, frente al objetivo corporativo: gestión del talento humano, se debe tener en cuenta que esta investigación es de carácter académica; su opinión es de gran valor y esperamos sea lo más sincera posible, este cuestionario es totalmente confidencial y sus respuesta solo serán usadas a fin de realizar un análisis de la organización; favor diligenciar el total de la encuesta, para responder el cuestionario tenga en cuenta la siguiente escala.</p>	ESCALA	
	Totalmente en desacuerdo.	1
	En desacuerdo.	2
	Indiferente.	3
	De acuerdo.	4
Totalmente de acuerdo.	5	

CUESTIONARIO POLITICA GESTION HUMANA

1.1 INDUCCION: El proceso de inducción, debe ser una orientación para integrar a un nuevo funcionario. Implica que este se familiarice con sus compañeros y tome conocimiento de las funciones que desempeñará, disminuyendo de esta forma el tiempo de adaptación a su nuevo entorno.	1	2	3	4	5
1.1 Ha sido usted promovido de cargo.					
1.2 Como consecuencia de su promoción, recibió inducción referente al nuevo cargo.					
1.3 Al ingreso a la empresa fue sometido al debido proceso de inducción.					
1.4 Hay procedimientos bien diseñados para la inducción y reinducción.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
2 REINDUCCION: En desarrollo de un proceso de reestructuración la empresa diseñará e implementará una fase de reinducción, a todo el personal, orientada al mejoramiento de su desempeño laboral, para la adaptación al nuevo cargo y nueva estructura y hará el seguimiento respectivo en un período de transición que le permitirá efectuar los ajustes necesarios.					
	1	2	3	4	5
2.1 En procesos de cambio de la empresa recibió inducción sobre estos.					
2.2 Considera que la inducción que realizaron fue suficiente para asimilar los cambios.					
2.3 En el último año a sido usted objeto de reinducción por parte de la empresa.					
2.4 Para su desempeño laboral, los procesos de reinducción han traído beneficios.					
2.5 La inducción y reinducción se dirigen mas hacia las funciones (empleo - cargo), que la persona debe desempeñar, que a su ambiente con los demás y al conocimiento profundo de la empresa.					
2.6 Solo algunos jefes/lideres se preocupan por que sea una inducción y reinducción excelente.					

3 COMPENSACION: La empresa incentivará a los funcionarios que en desarrollo de sus actividades logren un mejoramiento significativo y cuantificable, en un proceso determinado.					
	1	2	3	4	5
3.1 Está de acuerdo con las compensaciones que ofrece la empresa.					
3.2 Alcanzar una recompensa en la empresa es posible.					
3.4 Se valoran únicamente las mejoras cuantificables en los procesos.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
4 CONTRATACION PERSONAL: El personal contratado por la entidad debe cumplir con el perfil requerido para el cargo evaluación de desempeño vacante y su nombramiento se hará cumplidos dos meses de período de prueba previa.	1	2	3	4	5
4.1 Considera que la contratación del personal se hace por merito mas que por amistad.					

5 SELECCIÓN: Proceso por medio del cual la empresa busca ocupar una vacante laboral asiendo una convocatoria ya sea interna o externa	1	2	3	4	5
5.1 Considera que el perfil que requiere la empresa para los diversos puestos está relacionado con las funciones del mismo					

6 PROMOCION: Al suplir las vacantes definitivas y/o cargos nuevos, la empresa inicialmente realizará un proceso de selección interna; para el cual los trabajadores oficiales cumplirán los requisitos exigidos para el cargo, con excepción de los cargos de libre nombramiento y remoción.	1	2	3	4	5
6.1 Cuando se presenta una vacante en la empresa, se comunica al personal a fin de que todos los conozcan					
6.2 Para las nuevas contrataciones se da prioridad a los empleados actuales de la empresa o esta prefiere contratar personal externo					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
7 FORMACION: La empresa desarrolla talleres de socialización en procesos de cambio, así mismo desarrolla talleres de sensibilización que permitan el mejoramiento continuo de los procesos.	1	2	3	4	5
7.1 En procesos de cambio tales como MECI y el NTCCGP 1000:2004, recibió usted la información necesaria.					
7.2 Cree que la frecuencia e intensidad con la que fue impartido el entrenamiento concerniente a este proceso de cambio fue suficiente para su comprensión y asimilación					
7.3 Recibe usted capacitación constante con el fin de mejorar los procesos que realiza					

8 BIENESTAR SOCIO ECONOMICO: La Empresa concederá a sus trabajadores beneficios económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida. La Empresa realizará talleres de sensibilización con los trabajadores y sus familias, para mejorar la convivencia, la calidad de vida y las relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
8.1 La empresa realiza actividades a fin de mejorar la convivencia y el crecimiento personal de los trabajadores					
8.2 Tiene conocimiento del cronograma de actividades encaminadas a la integración y esparcimiento familiar que la empresa tiene programadas					
8.3 Cuenta la empresa con un plan de beneficios familiares					

9 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL: La Empresa dotará a los trabajadores de carné de identificación, uniformes y elementos de protección personal durante el desarrollo de su labor, como también los capacitará en el uso de ellos.	1	2	3	4	5
9.1 Recibe usted la dotación anual pactada en la convención colectiva vigente					
9.2 Conoce las normas de seguridad industrial que aplican en la empresa.					
9.3 Los elementos y herramientas que recibe para la realización de su labor están acordes con las normas de seguridad que aplican en su empresa.					

1, Totalmente en des acuerdo; 2, En des acuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo					
10 CAPACITACION: La capacitación en las entidades públicas debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y así optimizar los recursos humanos y financieros, lo cual se refleja en bienestar, productividad y eficiencia entre otros.					
	1	2	3	4	5
10.1 Los jefes facilitan el tiempo y el espacio para la participación del personal en las diferentes actividades de, entrenamiento y capacitación					
10.2 Las capacitaciones que se programan son realmente importantes para usted y su desarrollo en la empresa.					
10.3 Las capacitaciones que se realizan son relevantes para su desempeño laboral.					
10.4 Conoce el plan de capacitación que la empresa tiene programado.					
10.5 La empresa brinda los materiales necesarios para realizar dichas capacitaciones.					

11 EVALUACION DE DESEMPEÑOS Y ESTIMULOS: Cada responsable del proceso y/o área funcional presentará a la Gerencia al comienzo de la vigencia, un plan de compromisos en el cual se deberán indicar meta, responsable, ejecución, tiempo, recursos, con el fin de plasmar la gestión a realizarse durante la vigencia, con el propósito de poder iniciar la evaluación del desempeño del personal de la entidad.					
	1	2	3	4	5
11.1 En la empresa se acostumbra a evaluar el desempeño (resultados, evidencias), de las personas.					
11.2 El plan de compromisos que plantea su jefe es conocido y entendido por todos.					
11.3 La evaluación se hace en el momento oportuno y es imparcial.					
11.4 Los resultados de su evaluación de desempeño le fueron comunicados.					
11.5 De acuerdo con las evaluaciones de desempeño se realizaron mejoras en los procesos de la empresa.					
11.6 Un buen desempeño en la empresa lo hará merecedor de un estímulo.					
11.7 La asignación de estímulos es acorde con el desempeño mostrado por los trabajadores.					

