

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO
EN LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA
CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017**

**AUTORA:
JHOANA LIZETH ROBLES YÉPEZ**

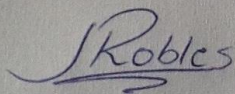
**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, enero de 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Jhoana Lizeth Robles Yépez, con documento de identificación N° 0401720081, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Jhoana Lizeth Robles Yépez

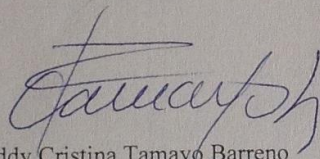
0401720081

Quito, enero de 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017", obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero de 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452


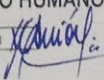
Oficio n°: EPMAPS-GH-2017-105
Quito D.M., 20 de marzo de 2017

María de la Paz Guarderas Albuja
Directora de la Carrera de Psicología
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

De mi consideración.-

Por solicitud de la interesada, me permito certificar que la Srta. Jhoana Lizeth Robles Yépez con cédula de identidad N° 0401720081, realiza sus pasantías dentro de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento desde el día 02 de Noviembre del 2016, hasta la presente fecha en el Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano; la señorita en mención, cuenta con la autorización al acceso, uso y publicación de la información relacionada a la gestión del Departamento de Desarrollo del Talento Humano que incluye las mediciones y resultados de Clima y Cultura Organizacional así como los Planes de Formación y Desarrollo del personal de la Empresa, la misma que será utilizada para el desarrollo de su Proyecto de Titulación en la Carrera de Psicología mención Laboral y Organizacional en la Universidad Politécnica Salesiana.

Atentamente,


Dr. Carlos Arturo Orma P. MBA
GERENTE DE TALENTO HUMANO
Revisado: Vladimir Carrión 

Agradecimientos

A la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento por todo el apoyo brindado en el desarrollo del presente trabajo, de manera especial al Dr. Carlos Arturo Orna, Gerente de Talento Humano y al Ing. Vladimir Carrión, Jefe de Desarrollo del Talento Humano, quienes acompañaron e hicieron posible la realización de este proyecto.

A la Msc. Cinddy Tamayo, quien guió este proyecto de titulación y a través de sus conocimientos y calidez humana motivó cada uno de los avances de este trabajo.

A mis padres por el ejemplo de lucha, humildad, perseverancia y amor. A mis hermanos Paola, Alexis, Nathy y Steven, por todo el cariño y comprensión a lo largo de mi vida.

A mis amigos por ser la luz que acompaña cada locura; y a todas las personas que hicieron y hacen de mi vida universitaria y profesional una experiencia grata y enriquecedora.

Dedicatoria

A mi padre que es mi ángel, a mi madre que es mi vida.

Resumen

La cultura organizacional es un factor esencial en el desarrollo de las actividades laborales, corresponde al conjunto de elementos empresariales compartidos por los colaboradores y la apreciación de sus miembros respecto a la empresa. El estudio de la cultura organizacional de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EPMAPS a través de la Gerencia de Talento Humano, permite identificar los factores que se comparten laboralmente y que a su vez manifiestan la identidad de la organización.

El proyecto está basado en la medición de la cultura laboral a través del modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein correspondiente a niveles de acuerdo a los factores encontrados en el medio. Para desarrollar el proyecto se elaboró herramientas de medición que permitieron identificar las características culturales de la empresa y a partir de ellas construir una propuesta para fortalecer y desarrollar los factores encontrados; todo esto con el afán de aportar a la gestión de la Gerencia de Talento Humano en la administración del Talento Humano de la empresa.

Palabras clave: cultura organizacional, EPMAPS, Talento Humano.

Abstract

Organizational culture is an important factor in the development of work activities, it is one of the business elements shared by employees and their appreciation of the company. The study of the organizational culture of the Metropolitan Public Company of Drinking Water and Sanitation - known in Spanish as EPMAPS through the Human Talent Management, allows to identify the factors that are shared at work and, which, in turn, shows the identity of the organization.

The project is based on the measurement of labor culture through the organizational culture model proposed by Edgar Schein, according to levels of agreement with the factors found in the medium. To develop the project, measurement tools were used in order to identify the cultural characteristics of the company and, based on them, a proposal was created to strengthen and develop the factors found; all this to contribute to the running of the Human Talent Management in the administration of the Human Talent of the company.

Keywords: organizational culture, EPMAPS, Human Talent.

Índice

PRIMERA PARTE

Introducción.....	1
1 Datos informativos del proyecto.....	3
2 Objetivo de la sistematización.....	5
3 Eje de la sistematización.....	6
4 Objeto de la sistematización.....	10
5 Metodología de la sistematización.....	12
6 Preguntas Clave.....	16
7 Organización y procesamiento de la información.....	17
8 Análisis de la información.....	30

SEGUNDA PARTE

1 Justificación.....	36
2 Caracterización de los beneficiarios.....	38
3 Interpretación.....	39
4 Principales logros del aprendizaje.....	40
5 Conclusiones.....	42
6 Recomendaciones.....	43
7 Bibliografía.....	44
8 Anexos.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1. Factores de la Cultura Organizacional por niveles	16
Tabla 2. Resultados del cuestionario aplicado	20
Tabla 3. Resultados del registro de observación.....	21
Tabla 4. Principales factores de cultura organizacional EPMAPS	32
Tabla 5. Propuesta de Fortalecimiento.....	33

Índice de Gráficos

Figura 1. Niveles de cultura organizacional.....	8
Figura 1. Rango de edad de los colaboradores.....	18
Figura 2. Tiempo de permanencia en la empresa.....	19
Figura 3. Factores encontrados en la medición nivel Artefactos.....	23
Figura 4. Factores encontrados en la medición nivel Valores.....	25
Figura 5. Factores encontrados en la medición nivel Supuestos.....	26

Índice de Anexos

Anexo 1. Ficha de Observación	45
Anexo 2. Cuestionario de Cultura Organizacional	47

Introducción

Los estudios realizados en la actualidad frente a la cultura se han visto enmarcados tradicionalmente dentro del parámetro social; sin embargo este proyecto busca destacar la relevancia de la cultura desde la perspectiva laboral, también denominada como cultura organizacional.

Numerosas investigaciones se llevaron a cabo a fin de comprender las percepciones compartidas de los colaboradores y su influencia en el desempeño laboral; las mismas que dieron lugar al estudio de los factores en común entre colaboradores, con el propósito de comprender la dinámica interna en la organización a la cual pertenecen, y en base a estos descubrimientos generar planes de acción que permitan fortalecer o desarrollar la cultura compartida.

La sistematización de la experiencia de medición de la Cultura Organizacional y propuesta de fortalecimiento en la Gerencia de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Quito – EPMAPS; es un estudio que se concretiza con el propósito de evidenciar la importancia de la percepción de los colaboradores frente a la institución, de manera que estas pautas permitan la generación de estrategias de gestión ante el comportamiento en el desempeño laboral.

La investigación parte de un análisis de las necesidades de estudio en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, con la información obtenida se lleva a cabo el proyecto de medición de la cultura organizacional en la

Gerencia de Talento Humano, el mismo que permita obtener datos confiables acerca de las percepciones de los colaboradores y la influencia de éstas en el desarrollo de las actividades laborales; este proyecto se enmarca en el modelo de cultura laboral propuesto por Edgar Schein, correspondiente a las fases de la cultura organizacional.

El proyecto está conformado por tres etapas, las mismas que incluyen la elaboración y aplicación de las herramientas de medición, el procesamiento y análisis de la información, y finalmente la elaboración de una propuesta de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional encontrados en el proceso.

Este proyecto fue impulsado por la necesidad de brindar a la EPMAPS un resultado en cuanto a los factores que aportan a la cultura institucional, de forma que puedan servir a futuro como referentes para un trabajo en cuanto a clima y cultura institucional y al levantamiento de planes de acción enfocados a la cultura organizacional.

1. Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

“Sistematización de la experiencia de medición de la Cultura Organizacional y propuesta de fortalecimiento en la Gerencia de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana De Agua Potable y Saneamiento de la Ciudad de Quito en el periodo Enero a Julio 2017”

1.2 Nombre de la institución

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento – EPMAPS. La Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento, es la institución metropolitana encargada de la prestación de servicios de agua potable en el Distrito Metropolitano de Quito.

Creada en el año 1960 con el propósito de brindar el servicio de agua potable para la ciudad de Quito, la EPMAPS actualmente mantiene su fiel compromiso de brindar calidad en la prestación del servicio de agua potable y saneamiento a través de la filosofía empresarial que integra su código de ética, misión, visión y valores institucionales.

La empresa tiene como misión: “Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 8).

Mientras que su visión se enfoca a la sostenibilidad e innovación, busca: “Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 8).

Los valores con los que la EPMAPS se identifica institucionalmente son:

- Cooperación: “Desarrollar las actividades de manera desinteresada, propiciando el trabajo en equipo, asumiendo las tareas y responsabilidades asignadas, y sobre todo compartiendo conocimientos y la experticia adquirida con los demás compañeros” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 9).
- Innovación: “Desarrollar las actividades diarias de trabajo generando ideas, mejorando, insertando modificaciones novedosas y apoyando todos los procesos que se ejecutan en la Empresa” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 9).
- Trato Adecuado: “Principio fundamental para propiciar el respeto a quienes nos rodean y a ser ejecutado en la Empresa” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 9).
- Honestidad: “Valor primordial que implica decir la verdad como máxima expresión, actuando en el desarrollo de nuestras actividades diarias con rectitud” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 9).
- Confidencialidad: “Los servidores y obreros deben abstenerse de difundir información sensible o confidencial de la Empresa, de la que tengan acceso en virtud de las funciones asignadas” (Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2016, p. 9).

a. Tema que aborda la experiencia

La cultura organizacional y su incidencia en la organización. Diversos son los factores que influyen en el desarrollo de las actividades laborales, sin embargo existe un factor común a los colaboradores, el mismo que se comparte y se reproduce a nivel de toda la empresa; a este conjunto de percepciones e ideas grupales frente a su lugar de trabajo se le denomina como Cultura Organizacional, un concepto que involucra las diferentes costumbres grupales a nivel organizacional.

b. Localización

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Quito, sector norte, en la avenida Mariana de Jesús entre las calles Alemania e Italia, edificio matriz “B” de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.

2. Objetivo de la sistematización

La propuesta de medición de la cultura organizacional de la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS, fue impulsada por la necesidad de identificar los factores que aportan a la cultura institucional, de forma que puedan servir a futuro como referentes para un proceso de medición y fortalecimiento a nivel de toda la empresa.

Sistematizar el proceso, permitirá conocer las percepciones que los colaboradores de la EPMAPS mantienen en cuanto a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, los mismos que brindarán las directrices para identificar la cultura organizacional que mantiene la empresa. Los principales actores de este proyecto, fueron los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano, quienes a lo

largo del diagnóstico y medición actuaron como base para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

La intervención inició con la aplicación de las herramientas de diagnóstico de cultura organizacional, las que se elaboraron en base a un modelo teórico y fueron adaptadas a la realidad de la empresa; estas herramientas se desarrollaron y se revisaron periódicamente por los responsables del proyecto en la empresa a fin de cumplir con los lineamientos organizacionales. La información levantada permitió identificar el tipo de cultura organizacional que la empresa posee a fin de que el resultado sirva para levantar un plan de mejoramiento aplicable a la realidad institucional.

Finalmente, la sistematización de la experiencia de investigación recopiló el proceso llevado a cabo en la medición de cultura organizacional, el mismo que comprendió las etapas de: estructuración de herramientas de diagnóstico y aplicación, y análisis de resultados y levantamiento de propuesta de mejora; etapas que a su vez se integraban de un conjunto de actividades monitoreadas por parte de los responsables del proyecto, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del mismo.

3. Eje de la sistematización

Esta intervención se enmarca en la cultura organizacional y su incidencia en la organización, este concepto data sus orígenes a los primeros estudios realizados por Elton Mayo en 1972, los mismos que buscaban identificar los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores, y a través de los cuales se evidencia que el entorno

grupal será un factor que influye sustancialmente en la percepción del trabajador frente a su empresa.

Una definición actual de la cultura organizacional, es aquella propuesta por Edgar Schein, la que considera a la cultura como:

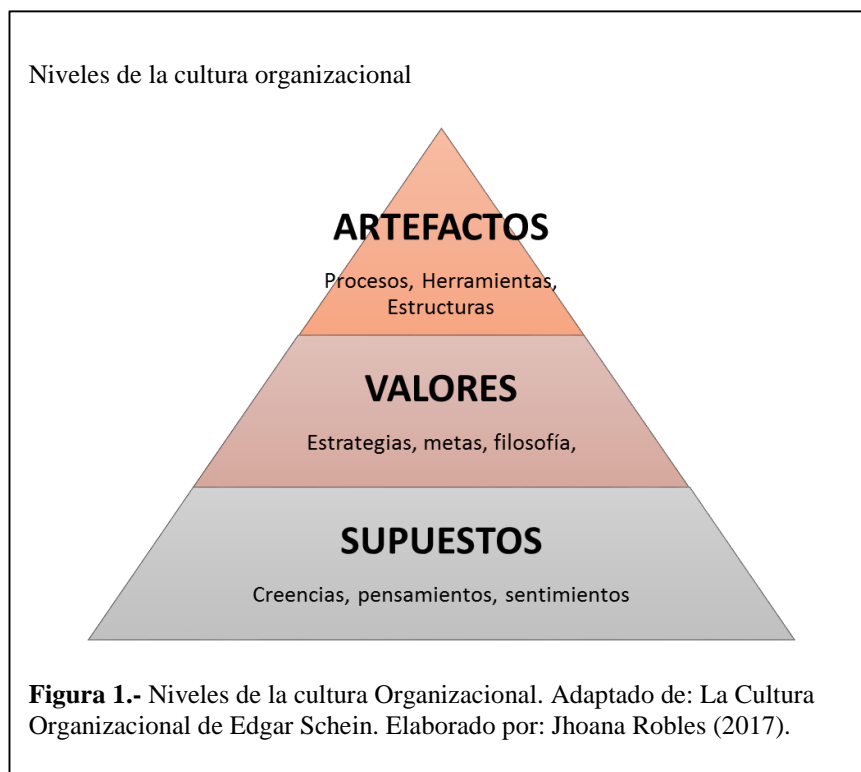
El patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1992, p. 12).

Es precisamente esta la motivación del proyecto, identificar la forma en cómo acostumbra la EPMAPS llevar a cabo sus procesos, puesto que la cultura organizacional reflejará la forma de reaccionar de cada organización frente al medio.

Previo al desarrollo del proyecto, es importante destacar la diferencia de la cultura organizacional frente al clima laboral, ya que se acostumbra a entender dichos conceptos como similares. Como se expresó con anterioridad, la cultura organizacional hace referencia al conjunto de supuestos compartidos por los colaboradores frente a la organización a la que pertenecen, mientras que el clima laboral tal como lo expresan Gan & Berbel (2007) el clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente, a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. La evidencia del punto en el que distan la cultura y el clima laboral se determina en que mientras el clima hace referencia a la apreciación del ambiente en

donde se desarrollan las actividades laborales inclinado a las relaciones interpersonales, la cultura hace referencia a la apreciación personal frente a la empresa a nivel global más allá de las relaciones que la componen.

Continuando con el estudio de la cultura organizacional, para el mismo Schein (1998) la cultura organizacional podrá ser apreciada a través de la integración de diversos niveles que la constituyen, cada uno de ellos incluye un conjunto de factores que permiten evidenciar las percepciones en base a los parámetros organizacionales. Estos niveles vendrán a ser fundamentales para la cultura organizacional, los mismos que variarán de acuerdo a la visibilidad externa, la resistencia al cambio y por la influencia en los otros dos niveles.



Para Schein (1998), estos tres niveles se componen de los siguientes parámetros:

Nivel 1 – Artefactos

Dado por el entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros; involucra también procesos, herramientas y estructuras.

Nivel 2 – Valores

En este nivel se encuentran los factores que reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y actuar en la organización. Estándares o reglas que envuelven a la organización al igual que la manera como deben comportarse los trabajadores; incluyen la filosofía, metas y estrategia.

Nivel 3 – Supuestos

Incluyen las creencias, pensamientos y sentimientos, los aspectos más arraigados y subjetivos de la personalidad, los mismos que permiten la solución a un problema cuando este se ha dado repentinamente, debido a que forman parte de la persona.

La intervención buscaba realizar un diagnóstico general de la cultura organizacional, partiendo del análisis de cada uno de estos niveles y los factores que los integran a través de herramientas de medición propias a la empresa. Previo a la medición se consideró oportuno llevar a cabo un proceso de sensibilización, a través del cual se da a conocer el proyecto y los objetivos del mismo, al igual que resaltar la importancia del aporte de los colaboradores para llevarlo a cabo.

Las herramientas de medición incluyen una ficha de observación y un cuestionario administrados por el Departamento de Desarrollo de Talento Humano; las mismas que fueron revisadas y adaptadas con anterioridad a los requerimientos de la empresa, tomado en cuenta el modelo de cultura organizacional de Schein al igual que los objetivos estratégicos empresariales de la EPMAPS.

Posteriormente se procedió al análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del análisis estadístico que permita delimitar el objetivo de la investigación, para en base a la información recopilada establecer una propuesta de fortalecimiento y mejora que incluye técnicas y actividades aplicables al contexto empresarial.

4. Objeto de la sistematización

La experiencia de medición de cultura organizacional en la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS surgió como resultado de un diagnóstico sobre los posibles temas a abordar en la Gerencia de Talento Humano, tomando en cuenta que el proyecto sea un aporte para el cumplimiento de objetivos y planes de gestión humana que la Gerencia de Talento Humano tiene definidos.

Para el proceso de diagnóstico se realizó una entrevista a los jefes departamentales de la gerencia (nómina, administración del talento humano y desarrollo), la misma que entre otras preguntas incluía los posibles temas a desarrollar en la gerencia; y por otro lado se revisó conjuntamente con el departamento de desarrollo los planes de acción levantados en la Gerencia de Talento Humano. Como resultado de la entrevista y la revisión de información, se pudo concluir que una medición de cultura organizacional sería un proyecto que aportaría

al cumplimiento de objetivos y planes de acción de la Gerencia, y a su vez que brindaría los indicios para promover la cultura organizacional como uno de los subsistemas de gestión de talento humano.

El primer paso para llevar a cabo el proyecto de medición de cultura organizacional incluía el levantamiento de información que resulte útil para direccionar el proyecto hacia el objetivo por el que fue planteado; con la información se procedió a elaborar una herramienta que permita identificar los factores que inciden en la cultura organizacional, la herramienta como principal instrumento de medición se elaboró a partir de la estrategia empresarial y el modelo de cultura organizacional propuesto por el autor Edgar Schein, este cuestionario incluía un número de preguntas cerradas y abiertas, las mismas que pretendían indagar las percepciones de los colaboradores frente a su lugar de trabajo.

Previo a la aplicación de la herramienta de medición, se realizó un proceso de sensibilización que incluía los principales objetivos y propósitos del proyecto a fin de que los colaboradores sean conscientes de la importancia de su participación y promover su contribución en el desarrollo del proyecto. Con la aplicación de la herramienta se procedió a analizar los datos recolectados a través de la metodología cuali-cuantitativa; la misma que permitió evaluar porcentualmente los factores que constituyen la cultura laboral e identificar las diferentes percepciones en torno a la cultura que se manejan en la Gerencia de Talento Humano.

Para la elaboración de una propuesta de mejora se incluyó un resumen que integra las principales características de la cultura organizacional encontradas en la

medición, junto a ciertas recomendaciones para fortalecerla; de la misma manera la propuesta de mejor incluye los puntos por desarrollar en la cultura empresarial y las recomendaciones para su fortalecimiento, esta propuesta se entregó en la Gerencia de Talento Humano a fin de dar a conocer los resultados de la medición y las posibles alternativas frente a la cultura que actualmente posee la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS de modo que se encamine los planes de acción a la obtención de una cultura organizacional óptima que aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales.

5. Metodología de la sistematización

El procesamiento de datos para Rodríguez (2005) no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos a través de los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se obtiene conclusiones. Para ello, en este proyecto se empleó el método cualitativo y cuantitativo.

La recolección de datos a través del método cuantitativo es aquella que permite medir, en este caso fue utilizado para medir los factores que conforman la cultura laboral y el nivel de percepción que tienen los colaboradores frente a la misma; si bien es cierto el concepto de cultura no representa un dato cuantificable, el autor Marcelo Gómez (2006) menciona que un concepto se vuelve observable a través de los referentes empíricos asociados a él; para ello se tomará en cuenta los factores que constituyen la cultura organizacional según el modelo de Edgar Schein con el que se llevó a cabo la medición, estos factores permitirán cuantificar los niveles de cultura presentes en la Gerencia de Talento Humano.

Por su parte el método cualitativo empleado para el análisis de las preguntas abiertas incluidas en el cuestionario, para Ruiz (2012) no es más que el análisis de las interpretaciones de los sujetos que toman parte en una acción social; es así que el método cualitativo con el que se analizó los datos obtenidos en las preguntas abiertas del cuestionario nos permitió de una forma interpretativa entender las percepciones que los colaboradores mantienen sobre su lugar de trabajo, es decir conocer los conceptos de la cultura organizacional que los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS mantienen.

Cabe mencionar que el método cualitativo también nos servirá para interpretar los datos encontrados en la ficha de observación, ya que este registro se enlaza con determinadas preguntas del cuestionario que se enfocan al nivel 1- artefactos visibles de cultura, razón por la que se creó el registro de observación que sustente la presencia de dichos artefactos en la empresa.

Finalmente el levantamiento de la propuesta de mejora, se realizó a través del método inductivo, el mismo que según Hurtado y Toro (2007). La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos, pudiendo concluir en una teoría; se optó por esta metodología puesto que el análisis de los factores que constituyen la cultura organizacional según la teoría de Edgar Schein se evidencian en niveles, estos niveles permiten interpretar factor por factor a fin de generar un conjunto de características que describen a una cultura general.

La metodología con la que se llevó a cabo la investigación, como se mencionó anteriormente incluye dos técnicas de investigación, las mismas que pretenden indagar la cultura organizacional de la empresa en base al modelo propuesto por Edgar Schein, explicado anteriormente en el eje de sistematización.

A continuación se desarrolla cada una de las técnicas empleadas, tanto desde la parte cualitativa, como desde la parte cuantitativa:

Observación

La observación como método científico de investigación, puede ser definido como:

Técnica de recolección de información que consiste en la inspección y estudio de las cosas y hechos, tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas (Yuni y Urbano, 2014, p. 40).

Es a través de esta metodología como se pretende llegar al análisis de los factores visibles de la cultura organizacional, que se manifiestan en el modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein.

Debido a la participación del observador en la investigación, se ocupará la observación antropológica o etnográfica, que según los mismos autores Yuni y Urbano (2014) supone la convivencia durante un periodo prolongado de tiempo del investigador con el grupo a investigar. Convivencia que le permite al observador registrar todas las particularidades de la vida social, política, cultural y económica de un grupo o comunidad; esta técnica permitirá realizar apreciaciones desde la

interacción social percibida en el grupo, a fin de entender los constructos sociales compartidos en el mismo.

La herramienta que sustenta esta técnica es una ficha de observación de elaboración propia; la cual incluye los principales artefactos y características del nivel uno de la Cultura Organizacional establecidos por Schein y explicados anteriormente en el Eje de Sistematización, esta ficha de observación se incluye en el Anexo 1.

En cuanto a la aplicación de la ficha de observación, se administró por los responsables del proyecto en el departamento de Desarrollo del Talento Humano, a fin de recolectar la mayor cantidad de características y elementos que permitan identificar la cultura organizacional.

Cuestionario

El cuestionario para Mc Daniel y Gates (1999) citado por Bernal (2010) definen al cuestionario como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

El eje fundamental de la sistematización se basa en la medición de la Cultura Organizacional de la Gerencia de Talento Humano de la EPMAAPS, razón por la que se levantó un instrumento compuesto por 27 preguntas cerradas y 5 preguntas abiertas, el cual incluye los diferentes factores que conforman la Cultura Organizacional. (Anexo 2)

El cuestionario se elaboró a través de dos fuentes, por un lado los factores que constituyen la cultura organizacional según el autor Edgar Schein; y por otro los objetivos estratégicos de la empresa; este cruce de variables, permite crear un instrumento de medición adaptado a la realidad organizacional de la EPMAPS.

Tabla 1.
Factores de la Cultura Organizacional por niveles

	Artefactos	Valores	Supuestos
Procesos Internos			
Gestión Organizacional			
Sostenibilidad			
Comunidad			

Nota: Agrupa los principales factores que constituyen la cultura organizacional según los niveles propuestos por Edgar Schein. Elaborado por: Jhoana Robles (2017).

El cuestionario fue aplicado a la población de estudio, la Gerencia de Talento Humano, la misma que se compone actualmente por 30 servidores, los mismos que colaboran en los departamentos: Administración del Talento Humano y Competencias, Nómina y Remuneraciones, Desarrollo del Talento Humano, y la misma Gerencia de Talento Humano.

6. Preguntas Clave

Las preguntas utilizadas para el desarrollo y reflexión del proyecto de medición de cultura organizacional y propuesta de mejora incluyen las siguientes interrogantes:

6.1 Preguntas de inicio

- ¿Por qué realizar una medición de la cultura organizacional en la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS?
- ¿Cómo impulsar el desarrollo del personal en la empresa?
- ¿Qué percepción tienen los colaboradores de su empresa?
- ¿Influye la percepción del trabajador de su lugar del trabajo en el desempeño de sus labores?

6.2 Preguntas interpretativas

- ¿Qué factores comprende la cultura organizacional?
- ¿Cómo influye la percepción de los colaboradores en la cultura organizacional?
- ¿Qué factores organizacionales tienen en común los miembros de una empresa?
- ¿Qué impacto tiene la cultura organizacional en la empresa?

6.3 Preguntas de cierre

- ¿Cuál es el impacto de la medición de cultura organizacional en la empresa?
- ¿El proyecto cumple con las expectativas de los responsables e involucrados?
- ¿Qué resultados se obtuvieron tras la medición de cultura organizacional en la Gerencia de Talento Humano?
- ¿El proyecto aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

7. Organización y procesamiento de la información

El proceso de medición se realizó a través de las herramientas detalladas en la metodología, estos instrumentos se crearon con el propósito de encontrar ciertas

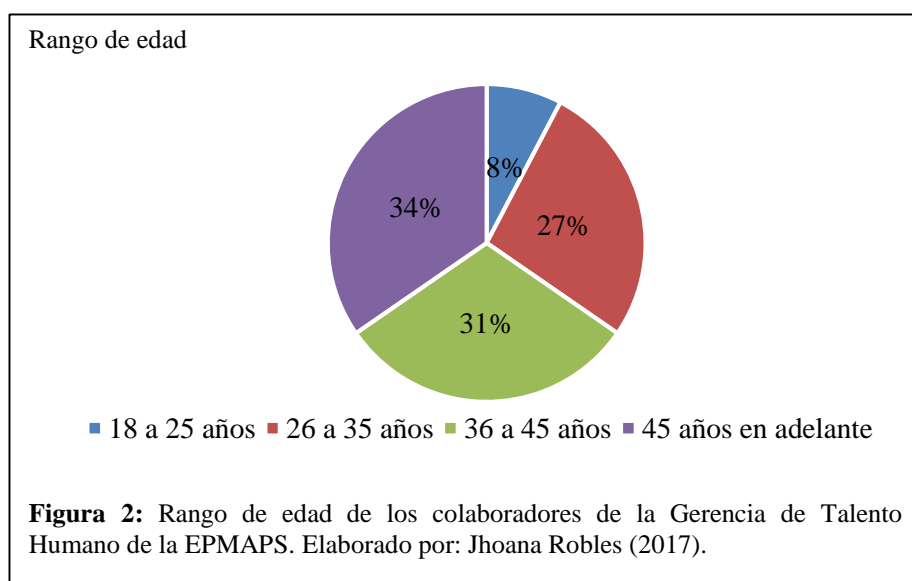
características de la cultura organizacional que permitan definir y analizar la cultura de la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS. Una vez realizada la medición se procedió a organizar la información; obtenidos los resultados del cuestionario se analizan los datos obtenidos tanto en las preguntas cerradas como en las abiertas, de modo que tengamos un amplio contenido referente a la percepción que los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano mantienen de la cultura organizacional.

Según la estructura de las herramientas de medición, podemos inferir en los siguientes resultados:

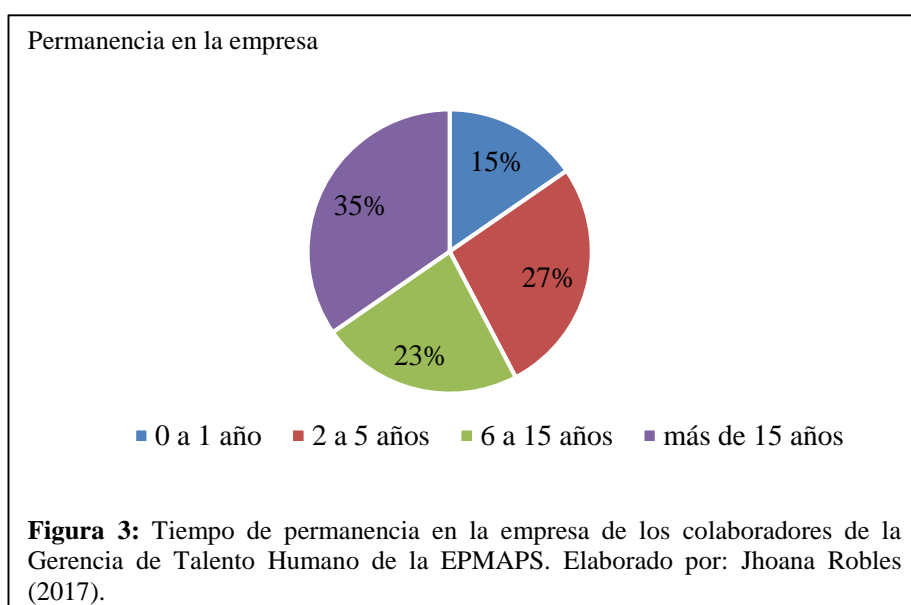
7.1 Datos demográficos

El grupo con el que actualmente se maneja la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS, está comprendido por personas entre 20 a 45 años en adelante, de los cuales el grupo mayoritario corresponde al personal con edad mayor a 45 años lo que nos permite deducir que el grupo se compone por personas con diversas edades que a su vez refleja la flexibilidad de convivencia que mantiene el grupo.

A continuación se presentan los resultados demográficos en cuanto a edad, de la Gerencia de Talento Humano:



Para poder apreciar la percepción de los colaboradores acerca de su empresa, es importante tomar en cuenta el tiempo de permanencia en la organización, ya que este dato nos permitirá corroborar el impacto del tiempo en la empresa sobre el criterio que el colaborador tiene de su lugar de trabajo. En la Gerencia de Talento Humano se puede apreciar que el grupo de mayor tiempo de permanencia en la empresa es aquel que sobrepasa los 15 años de servicio en la institución. En el gráfico siguiente se aprecia los resultados de la Gerencia de Talento Humano de acuerdo al tiempo de permanencia en la empresa:



7.2 Resultados del cuestionario

Debido a la estructura del cuestionario se procedió a analizar los resultados obtenidos a través de la siguiente tabla de doble entrada, la misma que incluye los niveles de cultura la teoría de Edgar Schein y el resultado en porcentaje de las preguntas de acuerdo a los factores correspondientes a cada nivel.

Tabla 2.
Resultados del cuestionario aplicado

	ARTEFACTOS	VALORES	SUPUESTOS
Infraestructura	69% piensa que la empresa proyecta una imagen amigable	54% creen que su espacio de trabajo es siempre apto para el desarrollo de sus actividades	
Imagen	69% de acuerdo a que el giro de negocio se transmite en la imagen institucional		
Optimización de procesos	58% considera que casi siempre tiene el espacio para exponer ideas	el 58% considera que las actividades de la empresa siempre se orientan a la innovación	
Atención al cliente	88% de acuerdo en que la empresa se esmera siempre por un servicio de calidad	54% considera que casi siempre la empresa realiza sus actividades en optimo respeto	
Comunicación	50% considera que casi siempre la empresa cuenta con medios de comunicación adecuados	el 65% considera que casi siempre la información se comparte ampliamente	58% casi siempre se mantiene informado de los acontecimientos de la empresa
Eficiencia Laboral	58% menciona que los reglamentos y normas se exponen visiblemente	el 46% considera que las normas de la empresa son claras	el 46% está siempre informado de las estrategias y objetivos de la organización
Compañerismo	58% cree que los espacios en común permiten a veces el relacionamiento social	54% concluye en que casi siempre en la empresa se tratan con respeto unos con otros	el 69% casi siempre considera a la empresa como una gran familia
Competencias Talento Humano		54% de personas consideran que el colaborador es el principal pilar de la empresa	58% se siente casi siempre apreciado en la empresa
Clima		46% considera que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo	46% se siente motivado en la organización
Información integrada		77% reconoce su trabajo como aporte a los objetivos empresariales	
Cultura-estrategia		50% considera que la empresa actúa siempre de acuerdo al código de ética	77% actúa de acuerdo al código de ética
Servicio a la comunidad	el 54% cree que las actividades empresariales son por el bien grupal	58% reconoce su aporte para el servicio de la comunidad	85% se siente comprometido con la empresa

Nota: Sintetiza los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de medición de cultura organizacional. Elaborado por: Johana Robles (2017)

En la interpretación de datos expuesta se encuentra el resumen porcentual de los resultados del cuestionario organizado por niveles de cultura organizacional, posteriormente se detallará los factores encontrados por cada nivel de la cultura organizacional incluidos en el modelo de Edgar Schein.

7.3 Resultados registro de observación

La ficha de observación es un instrumento que por la complejidad del estudio de la cultura organizacional se enfoca a registrar los factores del nivel 1 correspondiente a artefactos en la teoría de Edgar Schein, aquellos que son más evidentes y se encuentran presentes en el medio, en la siguiente tabla se aprecian los resultados registrados a través de la ficha de observación en cuanto a los principales artefactos encontrados:

Tabla 3.
Resultados del registro de observación.

ELEMENTO	REGISTRO
Conservación del Edificio	El edificio esta restaurado y los espacios distribuidos de acuerdo a la organización funcional de la gerencia, se ha adaptado espacios para dar un servicio más factible al cliente interno y externo
Limpieza	La limpieza del espacio en donde se desarrollan las actividades laborales es impecable en general, no se evidencia ningún tipo de desorden.
Medidas de Seguridad	La seguridad de los espacios de la gerencia son las medidas adecuadas de seguridad y salud ocupacional, se puede apreciar que las medidas están en regla
Accesos	La gerencia cuenta con amplios accesos a los diferentes departamentos y estancias, al igual que los accesos de entrada y salida debidamente rotulados y con espacio suficiente.
Luminosidad	La iluminación del espacio designado a la gerencia cuenta con una iluminación óptima, esta se considera como una medida de seguridad en regla.
Ventilación	Los espacios cuentan con una ventilación considerable, de igual manera esta medida está a la disposición de los colaboradores quienes pueden regular las fuentes de entrada de aire.

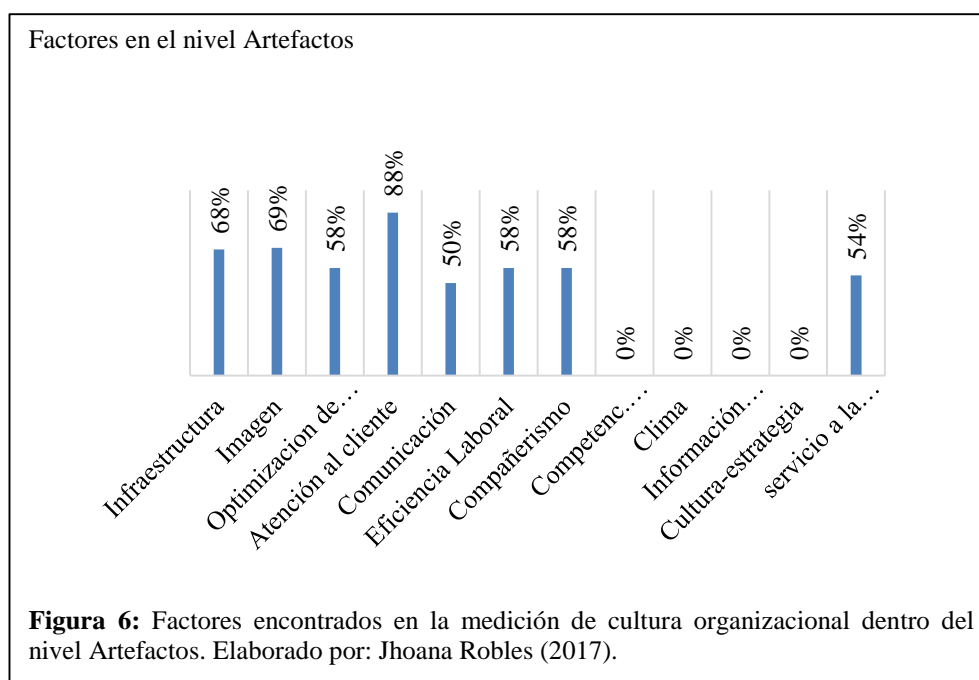
Mobiliaria	La mobiliaria es adecuada a las funciones de la gerencia, de igual manera cuentan con la temática del giro de negocio de la empresa en cuanto a colores y formas
Espacios comunes	La temática de la empresa gira en torno al giro de negocio de la empresa, se relaciona al agua y al servicio como principales factores
Decoración	La decoración al igual que la temática refleja el giro de negocio de la empresa, a ello se suma la decoración personal de los colaboradores que es sobria y sigue el patrón de la decoración de la empresa en general
Comunicación apreciable	No se evidencian canales de comunicación definidos, sin embargo por el trato entre colaboradores es formal y limitado. En cuanto a las comunicaciones internas se realizan de forma unidireccional y en gran parte a través de carteleras y comunicados.
Procesos evidentes	Los procesos que la gerencia de Talento Humano lleva a cabo incluyen un protocolo de tipo formal y los colaboradores tienen conocimiento de los mismos ya que se desenvuelven de acuerdo a los procesos en los que colaboran

Nota: Detalla los parámetros observados y registrados a través de la ficha de observación aplicada. Elaborado por: Jhoana Robles (2017).

7.4 Resultados por nivel

Es importante recordar que la teoría de Edgar Schein acerca de la cultura organizacional, menciona que la cultura puede ser apreciada de acuerdo a tres niveles, cada uno compuesto por diferentes factores que de acuerdo a su nivel de visibilidad son: artefactos, valores y supuestos; precisamente tomando en cuenta esta teoría, el cuestionario fue estructurado en base a los artefactos organizacionales de cada nivel que aportan a la percepción de los colaboradores respecto a su lugar de trabajo. A continuación se exponen los resultados obtenidos por factor en cada uno de los niveles.

7.4.1 Nivel Artefactos



El nivel de artefactos se refiere de forma general al entorno físico y social en el que se desarrollan las funciones laborales, para la EPMAPS el principal objetivo es brindar un servicio de calidad a la comunidad, el mismo que se refleja en las apreciaciones que hacen sus colaboradores frente a su empresa, desde la parte más superficial los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano están de acuerdo con la imagen de servicio que transmite su empresa, entre otros los factores que mayor influencia reflejan en sus colaboradores son la atención al cliente, la imagen que la empresa proyecta y la óptima infraestructura para el desarrollo de sus funciones; por otra parte los puntos a desarrollar desde la apreciación de los colaboradores radica en la comunicación organizacional.

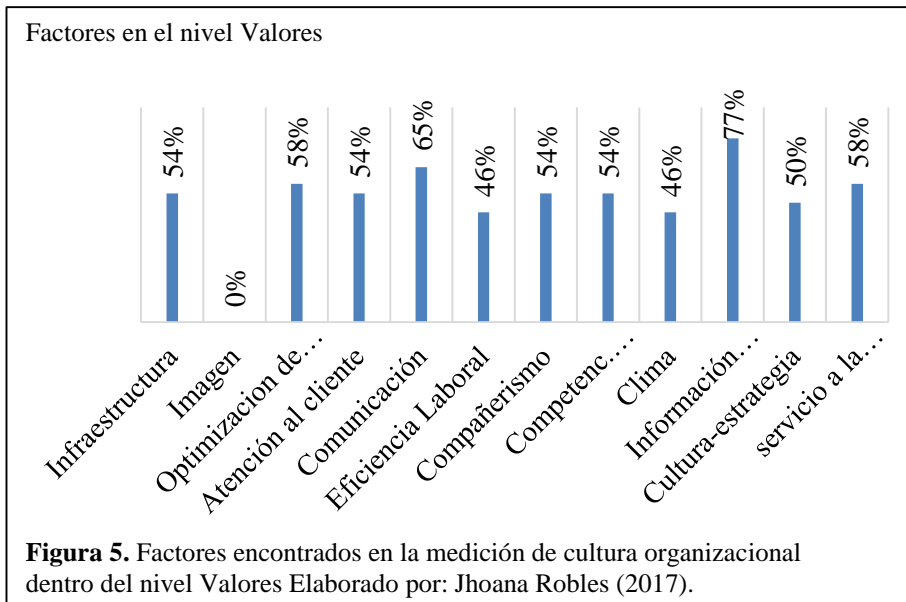
La ficha de observación creada con el fin de registrar y validar la presencia de los artefactos visibles de este nivel, reflejan los siguientes datos: En cuanto a la mobiliaria, la decoración y los espacios en común, se puede apreciar que la

organización cuenta con una temática acorde a su giro de negocio, pero sobre todo enfocada a transmitir su razón de ser que se enmarca en el servicio a la comunidad; de igual manera la conservación del edificio, la luminosidad, ventilación y distribución de espacios reflejan un lugar adecuado para el desarrollo de las labores. Finalmente al registrar los procesos de comunicación, no se puede apreciar canales visibles de comunicación interpersonales sino que en su mayoría se aprecian las comunicaciones internas reflejadas a través de informativos y carteleras para el conocimiento del personal.

Con la interpretación de los resultados obtenidos en este nivel, tanto desde los resultados del cuestionario como los del registros de observación, podemos inferir que la EPMAPS cuenta con una imagen inclinada hacia el servicio de calidad desde el punto de vista percibido por sus colaboradores, esta imagen incluye entre otros a los factores de infraestructura, imagen y atención al cliente, así como también a la distribución de los espacios adecuadamente para el desarrollo de labores. Por otra parte se evidencia como punto a desarrollar el factor de comunicación interna, ya que no se evidencia un nivel de comunicación efectiva de colaborador a colaborador.

7.4.2 Nivel Valores

El segundo nivel de cultura incluye los principios con los que los colaboradores deberían manejarse en el desarrollo de sus funciones, se incluyen la filosofía organizacional, los reglamentos y procedimientos internos a través de los cuales los colaboradores pueden manejar dinámicas de relación. Los resultados obtenidos en el cuestionario respecto a este nivel, se exponen a continuación:



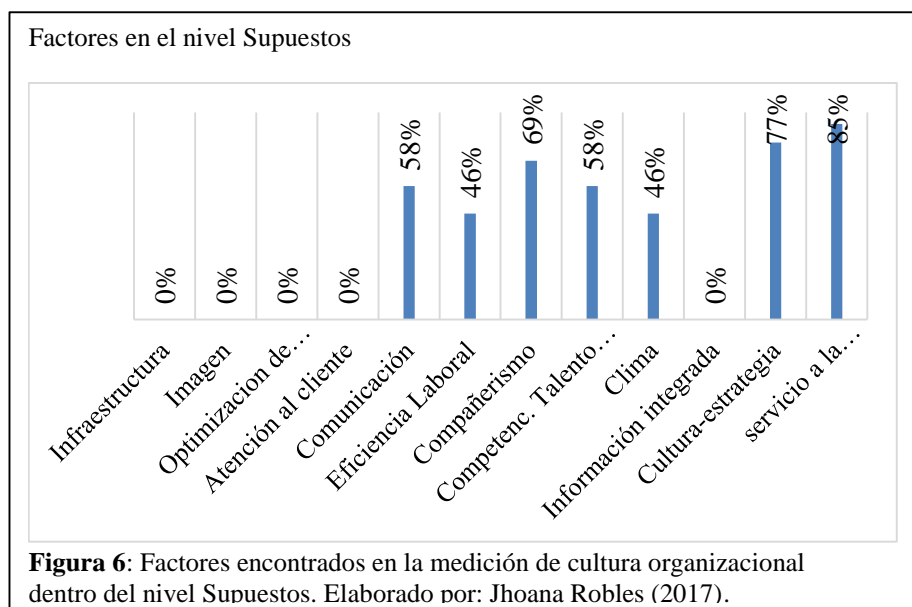
La principal característica de este nivel para los colaboradores de Talento Humano se refleja en el factor “información integrada” el mismo que hace referencia a la asimilación que el colaborador tiene respecto a las normativas para desarrollar sus funciones, por el lado de información respecto a cuanto conocimiento mantiene el colaborador de las normativas organizacionales, y por otro lado la asimilación que hace cada uno de la información obtenida para ponerla en práctica en su lugar de trabajo; en este punto los colaboradores mencionan estar de acuerdo en que la información reglamentaria organizacional es un medio a poner en práctica para el cumplimiento eficaz de sus funciones.

Un factor adicional que refuerza la apreciación que tienen los colaboradores de las normativas empresariales es el factor comunicación, debido a que este factor representa una herramienta para promover y difundir la información reglamentaria organizacional.

Finalmente los puntos a fortalecer respecto a este nivel se reflejan en el clima laboral y la eficiencia laboral. El clima laboral no es la prioridad en este nivel para los colaboradores puesto que se enfocan los esfuerzos hacia la parte reglamentaria

para el óptimo cumplimiento de sus tareas; y por parte de la eficiencia laboral, el aplicar estrictamente las normativas organizacionales puede retrasar ciertos procesos en los que se invierte esfuerzos por el cumplimiento a cabalidad de la reglamentación, dejando de lado la calidad en el cumplimiento de los objetivos.

7.4.3 Nivel Supuestos



El nivel supuestos hace referencia al grado más profundo de la cultura organizacional, ya que incluye a las creencias y sentimientos de los colaboradores respecto a su empresa, estos factores debido a su complejidad se inclinan hacia la parte subjetiva, sin embargo con el cuestionario se ha pretendido tatar con la información personal para llevarla al plano grupal mediante los puntos similares de cada una de las apreciaciones.

Los factores con mayor puntuación son: La cultura organizacional ligada a la estrategia empresarial que se traduce como una percepción de la cultura de acuerdo al código de ética de la empresa, y por otro el servicio a la comunidad, los

colaboradores mantienen en sus creencias el aporte de la empresa al servicio de la comunidad.

En este nivel, los colaboradores de la Gerencia de Tanto Humano consideran oportuno fortalecer las acciones que promuevan el clima laboral óptimo y una eficiencia laboral de calidad.

7.5 Resultado preguntas abiertas

Como se mencionó con anterioridad en la metodología, la interpretación de datos obtenidos en preguntas abiertas se realizó de acuerdo al método cualitativo, la flexibilidad de este método permitirá interpretar las apreciaciones de los colaboradores respecto a las preguntas abiertas planteadas.

7.5.1 Comunicación

La percepción de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano respecto a la comunicación que la empresa maneja es de tipo formal, puesto que se realiza a través de los medios formales que la empresa brinda ya sean documentos escritos o procedimientos autorizados por la empresa, por otra parte el grupo considera que la comunicación que maneja la organización es agradable, ya que se sienten cómodos con los medios para comunicarse que la empresa brinda.

Es importante mencionar también que para un número del grupo, la flexibilidad de comunicación que la empresa tiene es preocupante debido a que por su extensión se vuelve complicado tomar control del manejo de los medios de comunicación y la calidad de la información que se difunde a través de los mismos,

estos canales incluyen no únicamente los medios autorizados por la organización sino también aquellos canales informales que se encuentran presentes en el desarrollo de las actividades laborales.

7.5.2 Recomendar la empresa

La pregunta consiste en mencionar que se diría a un amigo que esta por empezar a trabajar en la empresa, el objetivo de esta pregunta es evidenciar cuanto recomiendan los colaboradores a su lugar de trabajo y la apreciación que tienen de la organización frente a los demás. Los resultados obtenidos en esta pregunta, en su mayor número corresponden a la apreciación de la empresa como un lugar óptimo para trabajar, considerándola como un referente frente a las organizaciones públicas del país y de la región; por otra parte un grupo menor menciona que al empezar a trabajar en la empresa es importante manejarse con cautela, haciendo referencia a conocer e indagar sobre la empresa antes de comenzar las labores en la institución.

Este resultado nos permite inferir en la percepción que los colaboradores tienen de su empresa es mayoritariamente positiva, y que de cierta forma recomienda a la empresa como un buen lugar para trabajar.

7.5.3 Liderazgo

La pregunta enfocada al liderazgo busca definir la apreciación de los colaboradores acerca del estilo de liderazgo de la empresa y su percepción respecto al tipo de liderazgo empleado en general, los resultados ante esta interrogante reflejan que más de la mitad del grupo encuestado considera el liderazgo en la empresa de tipo formal, entre los criterios que respaldan esta aseveración están los comentarios que mencionan que el liderazgo es de alto nivel en cuanto a

profesionalismo y ética, esto se enlaza a un porcentaje del grupo que considera a este estilo de liderazgo como motivante. Es importante mencionar también que una mínima parte del grupo señaló al liderazgo de la organización como autocrático y carente, es decir un liderazgo no participativo y centralizado; estos comentarios probablemente relacionados a asuntos en particular que el grupo ha experimentado frente al liderazgo.

7.5.4 Característica de mayor valor

Esta pregunta busca definir la característica más importante que posee la organización, para ello se planteó a través de la interrogante *¿Cuál es la característica que más valora en la empresa?* De modo que se mencione de forma personal la característica más valorada de la empresa; los resultados reflejan un nivel de compromiso con la organización alto, puesto que las respuestas se enmarcan dentro de los parámetros de la calidad del servicio a la comunidad, la estructura y organización empresarial, así como el nivel de compromiso que existe en la empresa; esto refleja el nivel de percepción de los colaboradores frente al propósito organizacional de calidad de servicio; a ello se suman los comentarios que referentes a la estabilidad y el trabajo en equipo que la empresa mantiene. Finalmente es importante destacar que un número mínimo de participantes de la encuesta no emiten ningún tipo de criterio frente a la pregunta.

7.5.5 Factor de cambio

En esta interrogante se pretende dar a los colaboradores un espacio para expresar sus comentarios frente a los posibles puntos de mejora, para ello se plantea mencionar el factor que desearía cambiar en la empresa.

Los resultados de esta pregunta reflejan que el factor de mejora para los colaboradores es la optimización de recursos y del tiempo a través de actualizaciones a los procedimientos con los que actualmente se trabaja, se considera también manejar la igualdad en cuanto al trato de los servidores de forma que sea participativa y de oportunidades equitativas para todos; finalmente una parte del grupo menciona desarrollar una mejor comunicación a fin de erradicar los chismes y la interferencia en la comunicación efectiva.

Es importante indicar que en esta pregunta un número determinado de participantes decidió no emitir ningún comentario, lo que se interpreta como probables no existentes puntos de mejora.

8. Análisis de la información

El estudio de la cultura organizacional de la gerencia de Talento Humano se organizó bajo el siguiente esquema:

- Elaboración de las herramientas de medición
- Aplicación de herramientas y medición en general
- Análisis de la información e identificación de la cultura
- Estructuración de plan de mejora

Previo al proceso de medición de la cultura organizacional, se delimitó la importancia del estudio de la cultura y el impacto de este factor en la gestión del talento humano a través de un levantamiento previo de información, respecto a los temas a desarrollar dentro de la Gerencia de Talento Humano.

El estudio de la cultura organizacional tiene como principal fin evidenciar el nivel de cultura en la empresa y su importancia en el desarrollo de las actividades laborales, de forma que sirva de base para posteriores planes y proyectos de acción enfocados al desarrollo del Talento Humano.

Los instrumentos de medición se estructuraron en base a la filosofía empresarial y los objetivos del proyecto, esto facilitó el análisis de la información vinculada a la teoría de Edgar Schein, con la que se estructuró el proyecto. La administración y aplicación de estas herramientas se realizó a través de los responsables del proyecto en el Departamento de Desarrollo del Talento Humano de forma individual a cada uno de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano.

Para el análisis de la información obtenida se realizó tablas y gráficos estadísticos que permitan identificar la tendencia del grupo hacia los factores que conforman la cultura organizacional, el método utilizado para este proceso es el método cuantitativo y cualitativo debido a su flexibilidad para la interpretación de resultados, por un lado la objetividad de las valoraciones y por otro la subjetividad de las apreciación de los colaboradores.

Como resultado de las encuestas aplicadas y tras una relación con la teoría base, se infiere en los siguientes resultados:

Tabla 4.
Principales factores de cultura organizacional EPMAPS

NIVEL	FACTORES CUANTITATIVO	FACTORES CULITATIVO
ARTEFACTOS	Imagen	Calidad en el servicio
	Atención al cliente	
VALORES	Comunicación	Comunicación fromal y directa
	Información integrada	
SUPUESTOS	Cultura-estrategia	Buena empresa, la mejor de la región
	servicio a la comunidad	

Nota: Explica los principales factores encontrados en la medición de cultura Organizacional según la metodología. Elaborado por: Jhoana Robles (2017).

El cuadro expuesto refleja los factores encontrados por nivel de la cultura, tanto en el análisis cuantitativo como en el análisis cualitativo, de forma que reflejen los factores principales presentes en la cultura organizacional de la EPMAPS.

Al enlazar las dos apreciaciones se obtiene una tendencia, la misma que sustenta que la EPMAPS cuenta con una cultura organizacional que a simple vista refleja su misión, un servicio de calidad, en cuanto a la dirección interna su principal característica es la comunicación formal con la que se desarrollan los procesos y finalmente dentro de la percepción de sus colaboradores, la empresa es valorada por el servicio orientado a la calidad, el mismo que se refleja en su estrategia empresarial. En resumen, el conjunto de estos factores dan como resultado una cultura que se inclina hacia lo formal tanto desde su imagen como desde la percepción que sus colaboradores mantienen en la empresa.

Con los resultados obtenidos y posterior a los hallazgos de la medición se prosigue a elaborar una propuesta de fortalecimiento, la misma que incluye un

conjunto de recomendaciones para el desarrollo de los factores con bajas puntuaciones y para el mantenimiento y mejora de los factores relevantes de la cultura, esta propuesta se detalla a continuación.

8.1 Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional

La propuesta de fortalecimiento de cultura organizacional para la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS es el resultado de la medición realizada para identificar los factores que constituyen en mayor y menor medida la cultura organizacional y en base a estos realizar un plan que permita mejorar los factores con potencial de desarrollo y mantener y potencializar aquellos que están presente en mayor grado.

La propuesta de mejora se basa en un conjunto de actividades orientadas al desarrollo de los factores encontrados en la medición.

Tabla 5.
Propuesta de Fortalecimiento

FACTORES CON POTENCIAL DE MEJORA			
FACTOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Clima	<ul style="list-style-type: none"> Actividades interpersonales en espacios externos <p>Fomentar actividades interpersonales en espacios externos al lugar de trabajo permitirá generar un ambiente de interacción y conocimiento interpersonal entre los colaboradores, de forma que genere un acercamiento entre los miembros del equipo y se establezca una relación más dinámica entre el grupo.</p>	Departamento de Desarrollo Organizacional – Responsable de Clima laboral	Seis meses, distribución mensual por áreas.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Generar proyectos a través de mesas focales <p>La mesa focal es una herramienta que se</p>	Jefes departamentales – Responsables de	Cada tres meses

	utiliza para desarrollar ideas frente a un tema en específico, aplicada para el desarrollo de este factor. La mesa focal es una propuesta que busca generar proyectos para el área auto gestionados por el equipo, de forma que cada uno de los integrantes tenga participación activa en el desarrollo y funcionamiento del proyecto para el cumplimiento del objetivo de su creación.	Talento Humano	
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimientos <p>Otorgar reconocimientos a los colaboradores de forma no económica sino a través de beneficios. Los directivos del área pueden gestionar convenios con entidades a fin de tramitar un reconocimiento para el equipo de mejor desempeño, por ejemplo un paseo a un lugar turístico fuera de la ciudad, descuentos en tiendas o comerciales, pases a conferencias, presentaciones o lugares de esparcimiento.</p> <p>Los reconocimientos a los resultados de tipo no económico promueven el bienestar y el deseo de superación, así como la motivación en el equipo.</p>	Jefes de área y responsables de Talento Humano.	Anual
FACTORES POTENCIALES			
FACTOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> Embajadores de la empresa <p>Estar presentes como empresa en las actividades que los colaboradores realicen dentro del ámbito social, si un colaborador participará en un congreso, en una carrera atlética, un evento social o cualquier actividad de reconocimiento local puede portar un distintivo de la empresa, de forma que la imagen de la empresa esté presente también en las</p>	Gerencia de comunicación organizacional y Gerencia de Talento Humano	Mensual

	actividades sociales.		
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Retomar la comunicación cara a cara <p>El uso de las tecnologías ha dejado de lado la clásica comunicación, una buena actividad para mejorar la comunicación es retomar la comunicación frente a frente, realizando mensualmente una reunión de tipo informativo en donde se compartan las novedades del equipo y de la empresa que transcurrieron durante el periodo a fin de participar de un dialogo en donde se exponen, comparten y analizan las apreciaciones que cada colaborador tiene. De igual manera se puede promover el diálogo entre compañeros evitando el uso de los aparatos electrónicos en los casos en los que se pueda realizar un acercamiento personal.</p>	Gerencia de comunicación organizacional – Colaboradores en general	Aplicación en las actividades diarias
Servicio a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Campañas de responsabilidad social <p>Los colaboradores pueden promover su servicio a la comunidad participando de los eventos sociales y gestionando campañas de participación y ayuda social, para ello se puede crear un grupo interno que gestione la participación de la empresa en eventos de ayuda social y crear alianzas con organizaciones que tengan el mismo propósito, esta gestión brindará apertura para que los colaboradores se integren y participen de los eventos que se lleven a cabo.</p>	Gerencia de Talento Humano, Comunicación organizacional y Trabajo social.	Cada seis meses

Nota: Detalla los principales factores de la cultura organizacional encontrados en la investigación y una propuesta para el fortalecimiento y desarrollo de los mismos. Elaborado por: Jhoana Robles (2017).

1. Justificación

Al hablar de cultura es imprescindible hablar de un grupo social, la cultura aplicada al campo laboral no es la excepción, ya que hace referencia al conjunto de actividades, costumbres y prácticas que comparten los colaboradores dentro del medio empresarial. La cultura como factor de desarrollo de actividades laborales influye substancialmente en el cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que integra el conjunto de elementos compartidos por los colaboradores que constituyen la esencia de la empresa en sí.

Estudiar la cultura organizacional de una empresa permite identificar los factores que se comparten laboralmente y que a su vez se manifiestan en las dinámicas que el grupo mantiene, es por tanto que el presente trabajo se enfoca en el estudio de la cultura organizacional presente en la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS basándose en los estudios del tema realizados por Edgar Schein; si bien es cierto la cultura organizacional corresponde a la apreciación de los colaboradores frente a la empresa en general, por disposición de la institución y a fin de obtener con el proyecto las pautas de cultura que la empresa manifiesta, se limitará únicamente al grupo que conforma la gerencia de Talento Humano.

La cultura organizacional representa el conjunto de supuestos compartidos por los miembros de la organización, es decir las percepciones que los colaboradores tienen en común y cómo estas percepciones influyen en su desempeño laboral. Schein (1988) define a la cultura como el conjunto de respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Sustentándose en esta definición, la importancia de la cultura

en el medio organizacional radica en la percepción que el colaborador mantiene de la empresa y que se ha constituido a través de las experiencias vivenciadas en este medio.

La administración del Talento Humano tiene como uno de sus principales objetivos brindar las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades laborales, precisamente una de las condiciones es el medio social adecuado para el desarrollo de las funciones; identificar la cultura organizacional no es simplemente un dato equivalente a las apreciaciones de los colaboradores, sino un acercamiento a la principal herramienta para la formulación de planes de acción orientados al desarrollo del personal. Los planes de acción levantados en base a la cultura organizacional mantendrán una estructura más sólida, ya que tienen en su esencia las características principales de la organización compartidas y reproducidas por sus colaboradores.

La intervención parte de la elaboración de herramientas de medición, las cuales fueron adaptadas a la realidad institucional de tal forma que permitan obtener los datos más cercanos a las percepciones de los colaboradores frente a la empresa. Los resultados obtenidos no solo contribuyen al levantamiento de un plan de mejora, sino a brindar una directriz a la Gerencia de Talento Humano para el levantamiento de planes de acción enfocados al campo de cultura organizacional y el aporte de la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales.

Estos antecedentes y la dedicación del Departamento de Desarrollo del Talento Humano en el desarrollo del personal de la empresa, han sido el principal motivo para llevar a cabo la intervención, a fin de que la información resultante sea el material base para la gestión del talento humano desde la perspectiva de la cultura organizacional.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto está dirigido a la Gerencia de Talento de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, como principal beneficiario del proyecto, ya que entre sus funciones tiene la administración y desarrollo del Talento Humano.

Por su parte la Gerencia de Talento Humano como órgano importante de la EPMAPS requiere de una óptima cultura organizacional para desempeñar sus tareas y servir como modelo en la empresa, ya que de esta manera se promueven las buenas prácticas empresariales, a su vez que aporta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales. La Gerencia de Talento Humano se ve beneficiada por el alcance del proyecto, en medida que la identificación de la cultura organizacional servirá para la elaboración de planes de acción que mantengan y fortalezcan el medio en donde transcurren las actividades laborales.

Por la relación que mantiene el área de Talento Humano con el grupo global de colaboradores, se considera también al cliente interno como beneficiario del proyecto, ya que los planes que permitan desarrollar una cultura organizacional de

calidad se reflejaran en la calidad de atención que se brinde al personal con el que el área de Talento Humano interacciona.

Finalmente los beneficiarios indirectos del proyecto son los clientes externos (público en general), pues la incorporación de mejoras en el servicio efectivizarán un servicio de calidad en donde las dos partes, tanto empresa como cliente se vean beneficiadas en el servicio.

3. Interpretación

La cultura organizacional es un subsistema de la administración del Talento Humano que se basa fundamentalmente en la percepción del colaborador frente a la organización y la dinámica a través de la que se transfieren estos conocimientos y se ponen en práctica en el desarrollo de las actividades. El proceso de medición de cultura organizacional es un proyecto que brinda una perspectiva más amplia de los factores que influyen en el cumplimiento de las actividades laborales.

El principal objetivo del proyecto estaba motivado por la identificación de los factores que constituyen la cultura propia de la Empresa Pública Metropolitana de Agua potable y Saneamiento, a través del grupo de la Gerencia Humana; lo que brindó como resultado una recopilación de información totalmente relacionada al objetivo del proyecto y a través de la cual se pudo descubrir las principales características con las que cuenta la cultura organizacional de la EPMAPS, que la distingue e identifica de otras organizaciones de este tipo.

El proceso de medición fue una etapa que requería de la participación de los principales actores del proyecto, en este caso el personal de la Gerencia de Talento Humano, el mismo que tuvo la predisposición y acogida respecto al proyecto y sus etapas. Con los alcances obtenidos y los resultados del proyecto se pretende beneficiar no únicamente a los directivos de la Gerencia sino también a cada uno de los colaboradores que la conforman, brindándoles la oportunidad de participar en un proceso nuevo en la gestión de desarrollo del talento humano, ya que a través de la información recopilada los planes de acción pueden enfocarse a la cultura organizacional lo que reforzará el sentido de pertenencia hacia la organización.

Finalmente se recalca la importancia de la cultura organizacional en la empresa de Agua Potable, ya que es una herramienta más para la gestión del Talento Humano que aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales basados en el desarrollo y crecimiento del personal que conforma la empresa.

4. Principales logros del aprendizaje

La aplicación del proyecto de medición de cultura organizacional y propuesta de fortalecimiento se realiza con la finalidad de aportar con la Gerencia de Talento Humano en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, es por eso que la experiencia parte desde la comprensión de los objetivos de la Gerencia de Talento Humano al involucrarnos en el medio, es posible apreciar los objetivos que motivan las actividades de cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

Posterior a la comprensión del medio en donde se lleva a cabo el proyecto, el aprendizaje se basa en la gestión del talento humano por parte de la Gerencia, la

misma que para su funcionalidad optima cuenta con tres departamentos encargados de cumplir con las actividades para la administración del talento humano efectiva, los subsistemas de cultura y clima organizacional están comprendidos en las funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional, el mismo que aporta con proyectos para el crecimiento del personal a través de todas las herramientas que potencialicen las habilidades personales en el campo laboral.

Es oportuno destacar que todo el proceso de estructuración y aplicación del proyecto es una experiencia de crecimiento profesional y personal, ya que permite vivenciar la aplicabilidad del campo académico en la parte profesional, cada una de las etapas del proyecto representa una experiencia de aprendizaje profesional y personal, ya que cada proceso no solo permitía cumplir con un cronograma de actividades previamente establecidas sino que permitía también el acercamiento a los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano y su diversidad de apreciaciones frente al proyecto; de igual manera es una experiencia de aprendizaje porque permite plasmar los conocimientos académicos adquiridos en la resolución de las diversas novedades que surgen a lo largo del proyecto.

5. Conclusiones

- La medición de la cultura organizacional en la gerencia de Talento Humano de la EPMAPS, es un proceso que reconoce los factores que constituyen la cultura institucional, estableciendo un patrón inicial de la cultura organizacional que actualmente posee la Empresa.
- La sistematización de la experiencia de medición de la cultura organizacional en la gerencia de Talento Humano de la EPMAPS, permite conocer las percepciones que los colaboradores mantienen de la empresa y su opinión frente a los procesos llevados a cabo dentro de la misma.
- La gerencia de Talento Humano de la Empresa Pública de Agua Potable es un grupo que proyecta las principales características culturales de la empresa; las mismas que se componen por factores de tipo formal enfocados al servicio de calidad que proyectan en la imagen que la empresa maneja.

6. Recomendaciones

- Se recomienda establecer planes de acción enfocadas a desarrollar los factores con potencial desarrollo y que están presentes en menor cantidad, de forma que el conjunto de factores organizacionales sean de aporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- La empresa debería continuar con el estudio de la cultura organizacional a nivel insitucional de forma que se obtenga un resultado común a la organización y por ende la cultura empresarial.
- Es importante desarrollar actividades que fomenten la cultura organizacional con la que la empresa cuenta puesto que las características econtradas en el proceso aportan al desarrollo continuo de la organizacion.
- Finalmente se recomienda instaurar en la empresa el subsistema de talento humano encargado de la cultura organizacional, el mismo que procederá frente a la gestión y desarrollo de la cultura institucional como elemento de importancia para la administración del Talento Humano.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. (3ª. ed.). Bogotá: Pearson.
- Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. (2015). Informe del Buen Gobierno Corporativo 2015. (1ª. ed.).
- Yuni, J., y Urbano, A. (2014). Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la reparación de Proyectos de Investigación. (1ª. ed.). Córdoba: Brujas
- Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. (1ª. ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1998). La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica. (1ª. ed.). Plaza & Janes Editores. p.p. 30-32.
- Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. (1ª. ed.). Barcelona: UOC. p.p. 173.
- Rodríguez, H. (2005). Metodología de la investigación. (5ª. ed.). Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. (1ª. ed.). Córdoba: Brujas
- Ruiz, J. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. (5ª. ed.). Bilbao: Universidad de Deusto. p.p. 121.
- Hurtado, I., y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. (1ª. ed.). Caracas: CEC, SA. p.p. 64.

8. ANEXOS

Anexo 1.

Ficha de Observación

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Observación N°: _____	Fecha: _____
Lugar de Observación: _____	Hora inicio: _____
Observador/es: _____	Hora término: _____

ELEMENTO	REGISTRO
Conservación del Edificio	
Limpieza	
Medidas de Seguridad	
Accesos	
Luminosidad	
Ventilación	

Mobiliaria	
Espacios comunes	
Decoración	
Comunicación apreciable	
Procesos evidentes	
Otros	

Elaborado por: Jhoana Robles (2017).

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es de uso didáctico. Su principal objetivo es conocer su opinión frente a las temáticas expuestas, por lo que agradeceremos llenar el mismo en base a su criterio propio.

Indicaciones: Colocar una X en las circunferencias que correspondan a su información general

RANGO DE EDAD

Entre 18 a 25 años **Entre 26 a 35 años** **Entre 36 a 45 años** **De 45 años en adelante**

ANTIGÜEDAD LABORAL

De 0 a 1 año **De 2 a 5 años** **De 6 a 15 años** **Más de 15 años**

Indicaciones: Colocar una X en las circunferencias que correspondan a su respuesta y contestar en base a su criterio las preguntas finales.

		Siempre	Casi Siempre	Rara vez	Nunca
1	La infraestructura de la empresa proyecta una imagen amigable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	La imagen institucional transmite el giro de negocio de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	La empresa me brinda el espacio para exponer ideas y aportar a su gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	La empresa se esmera en brindar un servicio de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	La empresa cuenta con medios de comunicación adecuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Los reglamentos y normas se exponen en lugares visibles, son de fácil acceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Los espacios de encuentro común (pasillos, cafetería, patios) facilitan el relacionamiento entre compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Las actividades en la empresa buscan satisfacer el bien general y no el particular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	El espacio de trabajo es apto para el desarrollo de las actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|----|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10 | Las actividades que se realizan en la empresa apuntan hacia la innovación y/o mejora de procesos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11 | Las actividades en la empresa se realizan en óptimo respeto y trato igualitario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12 | La información se comparte ampliamente y es de fácil acceso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13 | Las normas y reglas de la empresa son claras y facilitan el trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14 | En la empresa nos tratamos con respeto unos a otros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 | Los colaboradores son el principal pilar en esta organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16 | En la empresa se fomenta el trabajo en equipo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17 | Reconozco la importancia de mi trabajo en el cumplimiento de los objetivos empresariales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18 | En la empresa se actúa de acuerdo al código de ética | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19 | Reconozco la importancia de mi trabajo para el aporte de la empresa en la comunidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20 | En la empresa, valoramos a las personas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21 | Me mantengo informado de los acontecimientos que ocurren en la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22 | Estoy bien informado acerca de las estrategias y objetivos de la organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23 | La empresa es como una gran familia, en donde las personas comparten de sí mismas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24 | Me siento apreciado en la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25 | Me siento motivado en la Organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26 | Conozco y actúo de acuerdo al código de ética | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27 | Me siento comprometido con la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio

¿Cómo considera la comunicación que se mantiene en la empresa? (formal, informal, agradable, hostil, etc.)

¿Qué le dirías a un amigo acerca de nuestra empresa, si él/ella está a punto de trabajar aquí?

¿Cómo considera el liderazgo que maneja la empresa?

¿Cuál es la característica que más valora en la empresa?

¿Cuál es el factor que le gustaría cambiar en nuestra empresa?

Elaborado por: Jhoana Robles (2017).