

**Las prácticas de talento humano y su relación con el clima laboral en una entidad
pública colombiana del sector TIC**

Carolina Arango Ríos

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad De Manizales

2020

Índice

Antecedentes	4
Planteamiento del problema.....	7
Justificación	8
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Marco Teórico	10
Gestión del Talento Humano	10
Clima Laboral.....	12
Desarrollo de las prácticas de la gestión del talento humano en sector público	14
El bienestar	14
La evaluación de desempeño.....	16
La capacitación.....	18
Desarrollo normativo	19
Modelo de Gestión del Ministerio TIC y su relación con la gestión del Talento Humano	20
Referente Metodológico	23
Técnica de Investigación: Estudio de Caso	23
Caracterización del entorno	24
Criterios de riesgos psicosocial asociados a las prácticas de talento humano desarrolladas y al clima organizacional.....	24
Resultados medición de clima organizacional.....	28
Instrumento	28
Universo	28

Población.....	28
Modelo de medición y análisis de resultados a la luz de las prácticas de talento humano desarrolladas.....	28
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Bibliografía	39

Antecedentes

Entender la gestión del talento humano desde la visión pública, permite revisar los diferentes modelos que con el paso del tiempo han sido validados a nivel mundial. Uno de estos es el burocrático, cuyo propósito se centra en mejorar la eficiencia de las organizaciones como mecanismo de contraste frente a la pésima posición de credibilidad en el empleo público. Este modelo se basa en criterios de neutralidad, mérito y estabilidad entre otros. Luego de desarrollarse dicho modelo y con el paso del tiempo, se evidenció que coartaba el avance organizacional dado que los procesos de gestión del talento humano y las prácticas que dentro de estos se desarrollan, giraban en torno a generar estabilidad del personal en cargos, dejando a un lado una medición consiente y objetiva del desempeño del funcionario en el cargo, lo cuál limita a los jefes inmediatos en la gestión de su talento humano. (Iacoviello y Strazza, 2011).

Posteriormente, debido a las falencias del modelo burocrático en el sector público, se generaron estrategias para disminuir los efectos negativos, por lo que se introdujo el modelo gerencial, el cual se basaba en la efectividad y la orientación hacia el cliente en las entidades oficiales de servicios públicos; esto se da por la adopción de políticas que flexibilizan la contratación en las entidades y aseguran las medidas de seguimiento del desempeño, lo que genera una mayor autonomía en las decisiones que puede tomar el administrador del talento humano de la entidad, según (Pertuz Cardozo, 2020) en su estudio sobre *La administración del recurso humano en entidades oficiales del sector de servicios públicos*

En el caso colombiano este proceso de transición entre el modelo burocrático y gerencial, aun no se ha completado dado que en el país el servicio público no ha logrado desarrollar servicios civiles independientes, sino que estos aún carecen de meritocracia debido a las prácticas clientelistas y la interferencia de políticas que además entorpecen la implementación de prácticas de talento humano que favorezcan el real desarrollo de las organizaciones.

La labor de los funcionarios públicos tiene una relación directa con el desarrollo y eficiencia en el estado. Teniendo en cuenta lo anterior, las prácticas de talento humano de una entidad deben generar un balance entre los incentivos que esta ofrece a sus funcionarios y los aportes que estos realizan. Aquellas organizaciones que logran aumentar la eficiencia en las

labores del recurso humano generalmente lo realizan balanceando las metas que el trabajador tiene individualmente con las metas que la organización ha trazado, lo que permite que el personal se motive y genere compromiso hacia la organización y que al final impacta en la preservación del aprendizaje y experiencia que el trabajador ha adquirido a lo largo de sus años de servicio, y la generación de un clima laboral óptimo para el desarrollo de la organización, dice (Pertuz, Cardozo 2020).

El clima laboral en las organizaciones se ha convertido en un factor notable para aquellas que tienen el propósito de aumentar el nivel de productividad de su talento humano y de esa manera ser más competitivas (Cardona, 2010), y es por esto que generalmente se encuentran en una búsqueda constante de mejorar sus prácticas para lograr impactar positivamente variables como la satisfacción, la productividad y la motivación, teniendo en cuenta que esta última conserva una estrecha relación con el comportamiento organizacional positivo, el cual le da gran relevancia a los individuos, generando un sentimiento de orgullo por el trabajo, equipo y entidad a la que pertenece.

En Colombia, como consecuencia del auge empresarial y el crecimiento económico se empezó a evidenciar a nivel organizacional la necesidad de actualizar y generar respuestas a los desafíos integrales que han replanteado el papel de la gestión humana en las entidades públicas, en 2007 Calderón, Naranjo y Álvarez, mencionan que la investigación en Colombia se enmarca en tres corrientes específicas de pensamiento; la sociológica, la humanista y la estratégica. Esta última vincula el área de gestión humana y sus prácticas y la correlación entre el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización, reconociendo además la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

Según el estudio realizado por Toala, 2014, sobre *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de Los Servidores Públicos de Jipijapa, Ecuador*, identificar y entender la incidencia que los individuos, las prácticas organizacionales, la cultura y la estructura de la misma organización, tienen en la mejora de la eficiencia y obtención de sus objetivos, lleva a considerar el clima organizacional como factor influyente para conocer las percepciones que un colaborador tiene de las características de la organización que además influyen de manera directa en las actitudes y

comportamientos de estos, por ello los diagnósticos de clima organizacional, tienen un papel relevante en el marco de acción para la gestión del talento humano, ya que sus resultados determinan de manera directa las prácticas de desarrollo humano que la organización debe establecer y/o potenciar.

Planteamiento del problema

Actualmente ha tomado relevancia para los estudios organizacionales, la realización de diagnósticos de clima laboral, los cuales permiten conocer el comportamiento organizacional mediante la percepción que los colaboradores tienen de los factores intrínsecos de la organización.

Los estudios que se han desarrollado, permiten evidenciar que actualmente conocer el estado del clima laboral de una empresa es muy relevante puesto que aporta de manera significativa a la transformación de comportamientos organizacionales, lo cual permite que las organizaciones tengan un enfoque claro entre la relación de sus objetivos y la alineación de sus colaboradores con estos.

En el sector público cada vez más se hace evidente la necesidad de una actualización en materia organizacional y del desarrollo del recurso humano, teniendo en cuenta el impacto que este genera, pues es la cara del estado ante sus grupos de interés. Es por ello por lo que cobra relevancia la realización de estudios de clima organizacional, que permitan determinar las brechas entre la percepción del funcionario y las prácticas de talento humano que la entidad contemple, teniendo en cuenta que esta se rige por normas y leyes que coartan en muchas ocasiones su actuar.

Uno de los principales problemas que debe atender el sector público en materia de gestión del talento humano, es el constante cambio de políticas de gobierno que altera la perdurabilidad de estrategias encaminadas al desarrollo del talento humano, que, si bien es cierto esta normado para todo el sector, cada entidad desarrolla un estilo y cultura organizacional propia, de allí la importancia de identificar mediante estudios de clima laboral, las características que la hacen única.

Adicionalmente en Colombia, el Ministerio de la protección social en el año 2008, por medio de la Resolución 2646, estableció las disposiciones y la definición de responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo. Para lo cual definió factores que comprenden los aspectos intralaborales y extralaborales, que pueden influir, no solo en la salud de los empleados, si no también en su bienestar y desempeño, estos últimos criterios serán revisados

más adelante, puesto que se relacionan directamente con las variables de la medición de clima laboral.

Partiendo de los hallazgos que se determinen en los estudios de clima laboral, y algunos criterios del riesgo psicosocial intralaboral; las entidades amparadas en la normatividad que las rige, deben generar condiciones que permitan gestionar su talento humano de acuerdo con las necesidades identificadas, con el propósito de alinearlos, con el plan estratégico de su entidad.

De acuerdo con lo anterior, para este estudio de caso se considera importante identificar que la evaluación del clima organizacional y el análisis de sus posteriores resultados, así como la relación de algunos criterios de riesgo psicosocial que impactan directamente el clima organizacional, pueden relacionarse con las prácticas de talento humano que tenga la entidad definida, y que le permiten generar un vínculo entre el trabajador y la visión de la entidad, lo que permite tener una visión organizacional unificada tanto de la entidad, como de hacia donde quiere llevar a su talento humano para lograrla.

Por todo lo anterior con este estudio de caso se pretende responder a la siguiente pregunta:

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre los resultados de clima organizacional y las prácticas de talento humano en una entidad pública del sector TIC?

Justificación

Implementar prácticas de desarrollo humano en organizaciones públicas en Colombia, refiere atender las políticas de desempeño institucional y directrices generadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, sin embargo, el clima laboral al interior de las organizaciones es un factor diferenciador de estas, puesto que las prácticas que se generen en

la gestión del talento humano y la cultura organizacional de esta representan el ADN de cada entidad.

El clima laboral al interior de las organizaciones tiene incidencia en el comportamiento de los colaboradores y en la dinámica organizacional que allí se genera; involucra diversas variables que ayudan a orientar el quehacer organizacional para su mejora y optimización. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones decidió incursionar en mediciones con estándares internacionales desde hace 7 años, por lo cual aplica el modelo metodológico del Instituto Great Place To Work, así mismo y dando cumplimiento a lo requerido en la Resolución 2404 de 2019, por la cual se adopta la batería de Instrumentos para la evaluación de riesgos psicosociales, la entidad realiza las dos mediciones para obtener las brechas que establezcan las acciones que debe emprender en sus prácticas de desarrollo humano. Por lo tanto, para el desarrollo de este estudio de caso se tomaron específicamente los criterios de la batería, asociados a las prácticas de desarrollo.

De acuerdo con lo anterior surgió la necesidad de identificar a la luz de los resultados de las mediciones de clima laboral y riesgo psicosocial, la relación entre las prácticas de talento humano de la entidad y el estado del clima laboral, para identificar los principales factores incidentes en el desarrollo de estrategias que apunten a potencializar y desarrollar su talento humano.

Es importante resaltar que, de los resultados de la valoración de riesgo psicosocial, únicamente se tomaron aquellos factores intralaborales que afecten el ambiente laboral, asociado a las prácticas de talento humano desarrolladas.

Identificar la relación existente entre los resultados de clima laboral y las prácticas de talento humano que se desarrollan en la entidad, permitirá a esta trazar un camino que acorte las brechas identificadas, que permita conectar los funcionarios de la entidad con la misión y visión de esta, para alcanzar las metas trazadas en el plan de desarrollo 2019-2022, adicionalmente cimentar estas prácticas puede generar un arraigo cultural mayor que sobrepase sin mayor alteración los impases de los cambios de administración propios del sector público.

Es sin duda vital para las áreas de talento humano, encontrar la relación estrecha de sus prácticas y la incidencia en el clima laboral, para generar planes de acción acordes a las necesidades específicas de la entidad.

Objetivo General

- Establecer la relación entre clima laboral y las prácticas de talento humano en una entidad pública del sector TIC

Objetivos específicos

- Identificar las principales prácticas de talento humano desarrolladas en una entidad pública del sector TIC y su aporte con el clima laboral
- Analizar los resultados de valoración de clima organizacional de una entidad pública del sector TIC
- Determinar las variables principales de la valoración de clima organizacional de la entidad y su relación con las prácticas de talento humano desarrolladas en esta.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano

Las organizaciones tienen características de seres vivos, puesto que tienden a crecer y sobrevivir dentro del mercado empresarial. Esta característica conlleva tener una mayor demanda de los recursos que requiere, para conseguir el éxito. Dentro de los recursos indispensables se encuentra el talento humano, el cual también debe adquirir más conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan cumplir con su labor. La gestión del talento humano dentro de las organizaciones debe asegurarse de que su capital humano, aplique más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; de esta manera, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un

mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

(Chiavenato, 2008, pág.4)

La gestión del talento humano es entonces el proceso de administración y dirección, que tiene el propósito de orientar, coordinar y capacitar al componente humano dentro de la industria, por lo que en sus funciones se encuentra la búsqueda de capital humano capacitado o adecuado para el desempeño eficiente de sus funciones.

De tal forma que el administrador encargado de la gestión del talento humano necesita un conocimiento completo del funcionamiento de la organización para establecer si estos componentes mínimos son suficientes, como lo menciona Sánchez (2018)

La gestión del talento humano es indispensable para el éxito organizacional, pues las iniciativas de dichas gestiones permiten entender el papel de los recursos humanos como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que, en el planteamiento de los procesos, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral (Ramírez Molina, Chacón Zúñiga, & Valencia Alfaro, 2018, pág. 23)

En Colombia, la gestión del talento humano se ejecuta desde el factor de la competencia, y del factor relacionado con las condiciones intralaborales de la organización; desde la competencia, se enfoca en la realización de una gestión organizacional centrada en estrategias de desempeño, es decir, que los enfoques no se encuentran estructurados sobre la producción en sí misma, por el contrario estarían enfocados en el desempeño realizado por el talento humano (Enciso, 2011); entre tanto el componente de la motivación y apreciación de la labor realizada, se introduce dentro de ese factor de competencia.

La consideración a futuro sobre cómo serán o se ejecutarán los nuevos procesos de la gestión del talento humano, es un ejercicio casi imposible, como lo menciona Santos, (2010) históricamente los cambios sobre los procesos de gestión son constantes, por lo que cualquier cosa puede afectar los ya propuestos en algún punto del estudio de caso, el ejercicio es constante y las mediciones futuras no son exactas.

Clima Laboral

El trabajo siempre ha estado presente en los sistemas sociales, desde la antigüedad, su evolución ha permitido contemplar derechos laborales, que antes no se podían contemplar, dichos derechos se constituyeron gracias a que se da un entendimiento del ser humano dentro de la organización y por lo tanto su capacidad productiva, su utilidad en la sociedad y la adecuada compensación por sus servicios; ciertamente en la actualidad en algunos países y algunos lugares el trabajo no ha evolucionado al no considerar la importancia del desarrollo de la persona en la organización y su aporte al desarrollo productivo de esta, entendiendo este proceso como un ejercicio humano y por lo tanto todo componente que se estudió en razón de esto debe comprender ese postulado (Gago, Martínez, & Alegre, 2017).

Por consiguiente, en la actualidad el trabajo se ha convertido en parte indispensable del desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en sus lugares de trabajo, desempeñando sus funciones, esto repercute en el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, afectando en muchos casos tanto su salud física como mental, su convivencia con otras personas, sus relaciones sociales y la percepción de su entorno. Es acertado cuando se afirma que el trabajo moldea de cierta forma el carácter de la persona, en ese sentido es entendible que el trabajo se relacione estrechamente con los parámetros de comportamiento de los individuos y la relación con su entorno.

Además de lo anterior la convivencia laboral se convierte en un factor de cuidado y de estudio importante ya que gran parte de la interacción de una persona común se desarrolla en el entorno laboral, y la misma actividad laboral se puede ver supeditada a esta característica, como se mencionó el componente humano no puede ser descartado, en tal sentido las emociones son parte fundamental del desarrollo de una adecuada convivencia (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016).

En este sentido el clima laboral es considerado como la forma en la que los colaboradores de una organización hacen una descripción de su entorno de trabajo a partir de la percepción de ciertas dimensiones relacionadas básicamente con el individuo, el grupo y la propia organización.

En consecuencia se presenta que en la actualidad las organizaciones tienen un mayor interés por ocuparse de dichos aspectos en el que se establezca una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, es decir un entorno laboral adecuado, que brinde bienestar y salud laboral, ya que al percatarse de una desmejora en este aspecto de forma directa el servicio prestado por los trabajadores como se mencionó repercute de manera directa en la productividad, lo que ocasiona un mal servicio y una disminución en las ganancias de las organizaciones, es decir en pérdidas ya sea del componente humano por la calidad en salud, o por la calidad del servicio en razón al componente mental.

Los problemas derivados de un mal clima laboral se ven reflejados en el malestar de los trabajadores, en el aumento del estrés laboral que finalmente se ven reflejados en enfermedades propias relacionadas con el trabajo como lo son el síndrome de burnout, que en el contexto moderno afecta la salud física y mental de los trabajadores lo cual ha venido en aumento dentro de las organizaciones; se comprende el clima laboral como:

Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2013) definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016, p. 28)

En ese sentido el clima laboral es relevante para comprender otros aspectos de la organización, ya sea la cultura de esta, el comportamiento de sus empleados y la percepción de estos frente al logro de los objetivos trazados por la organización y el aporte que este hace para alcanzarlos, las interacciones con sus pares y superiores y la percepción que este tiene de las prácticas organizacionales que lo impactan de manera directa, así como los factores que inciden en su salud física y mental.

De tal manera que el clima laboral trata de enfocar el problema de las organizaciones en relación con el componente humano, midiendo la satisfacción, igualmente determinando la salud física y psicológica de los empleados, por medio de los diferentes componentes de medición del clima laboral, desde el aspecto cultural o de satisfacción del empleado (Gago, Martínez, & Alegre, 2017).

Es importante destacar que el clima laboral influye como se vio anteriormente, en el comportamiento de las personas que hacen parte de una organización por lo tanto su evaluación es relevante para determinar la satisfacción laboral y el grado de compromiso con la organización al igual que la productividad, eficiencia y desempeño de esta

Finalmente, es inevitable pensar en la razón de ser de las organizaciones pues están presentes para generar ganancias y el trabajo se encuentra dentro de dicho proceso, en tal sentido la importancia del clima laboral radica en el componente de asegurar que la inversión realizada a partir de la capacitación de los empleados y la contratación de los mismos se vea bien retribuida, lo cual no puede suceder si existe una problemática relacionada con el bienestar de los mismos, puesto que lo que ocasionaría sería una pérdida para las organizaciones.

Desarrollo de las prácticas de la gestión del talento humano en sector público

Las buenas prácticas en la gestión del talento humano implican la profesionalización del servidor público, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y comportamentales de los funcionarios, la cual tiene como propósito mejorar el servicio que se presta a la ciudadanía, por lo que fomentar un clima laboral a partir de la planificación de forma integral genera un valor público a esta. El proceso de planificación toma en cuenta la ejecución de estímulos al servidor público que correspondan con las necesidades dentro del contexto laboral; por lo que el bienestar laboral es el conjunto de programas diseñados y adoptados dentro de las entidades públicas para suplir esas necesidades.

Adicionalmente, lograr un equilibrio en la entidad frente a las prácticas laborales que esta constituya, y las metas u objetivos planteados, es una fórmula que sin duda constituye un hito relevante para potenciar las capacidades de los funcionarios y lograr un mayor compromiso y orgullo tanto por su trabajo, su equipo de trabajo y la entidad para la cual labora.

El bienestar

De forma general se entiende el bienestar como la satisfacción de todas las necesidades básicas humanas, la cual desde el planteamiento de Manfred Max-Neef se desarrollan en dos

aspectos, el primero Axiológicas, que comprenden todas aquellas relacionadas con la subsistencia, la protección, el afecto, el ocio, la identidad y la libertad; mientras que las Existenciales, se entiende dentro del contexto de la persona, formas de ser, hacer, tener y estar. Las mismas se elaboran a partir del reconocimiento de las dimensiones de la persona; el bienestar o la satisfacción entendida como calidad de vida laboral hace referencia a un ambiente de trabajo entendido como satisfactorio, desde el sector público se realiza programas de identificación de la satisfacción o bienestar del empleado público dentro de lo que se describe de las dimensiones, en ese sentido se expone que:

Función Pública, en compañía de algunas entidades, ha desarrollado toda una serie de iniciativas, programas y actividades encaminadas a elevar los niveles de bienestar de los servidores. Estas son muy fáciles de implementar en cualquier entidad a través de las áreas de talento humano (Dirección de Empleo Público, 2018, p. 14)

Ciertamente las entidades tienen una preocupación preliminar sobre la calidad del servicio que presta el empleado público, de esta manera se hace necesario realizar programas de manera constante que permitan primero identificar brechas, y segundo implementación de acciones.

El Departamento Administrativo de la Función Pública establece que todas las entidades de orden nacional y/o territorial, deben implementar planes de bienestar para sus funcionarios anualmente, y a través de una serie de lineamientos. Sobre los programas de bienestar social indica:

Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora. (Decreto 1567 de 1998, Capítulo III, artículo 20)

El desarrollo de planes de bienestar social en entidades públicas, propician condiciones en clima laboral que favorecen el desarrollo de la creatividad, el sentido de pertenencia u

orgullo como se mencionaba anteriormente, la participación y la seguridad laboral, así como la eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño.

El Ministerio TIC a partir de la identificación de las brechas que arrojan las mediciones de ambiente laboral, ha logrado desarrollar estrategias que le han permitido destacarse en el sector público. Sus prácticas alrededor del tema han permitido que a hoy sea considerada como un referente en la materia. La entidad incluyó dentro de su programa de bienestar el desarrollo de una ruta de felicidad, que se basa en el fortalecimiento de la camaradería y el sentido de equipo entre sus funcionarios. Esta estrategia les ha permitido a los funcionarios, acceder a los servicios que son de su interés. La entidad también a fomentado espacios de camaradería logrando que haga parte de su ADN organizacional el reconocimiento y celebración de fechas especiales, en cuyas actividades participan sin importar el tipo de vinculación, todos los servidores de la entidad. Esto ha permitido que se reconozca en los estudios de clima organizacional, el sentido de equipo y camaradería dentro de la entidad, cuyo factor ejerce como potenciador del orgullo y sentido de pertenencia por la entidad.

Sin embargo, los frecuentes cambios directivos y los diferentes estilos de liderazgo han relegado estas prácticas dentro de la entidad, por lo que se ha visto reflejado en los resultados de su último estudio de clima laboral.

Otro factor que se suma al ya mencionado es la diferencia significativa en el tipo de vinculación en la entidad, lo que hace que los planes y programas en materia de bienestar no lleguen a la totalidad de sus servidores, fracturando las relaciones de los colaboradores y su sentido de equipo.

La evaluación de desempeño

El concepto de desempeño laboral se basa en dos líneas involucradas una la de la motivación y otra en las competencias que posea el individuo, la motivación se está compuesta a su vez por la lealtad y el esfuerzo, y la otra se compone por la capacitación y desarrollo que se reciba, por esta dualidad es que se hace conveniente evaluar en varios momentos a través del tiempo. Es importante considerar que la motivación se integra fundamentalmente con el desempeño ya que si consideramos el trabajo de una persona con entusiasmo y gusto pues este presentará un mejor resultado que el de un trabajador que no lo esté, igualmente en lo que cabe

al clima laboral los empleados muestran un mejor desempeño en la organización cuando esta proporciona ambiente saludables, amenos y estables para trabajar.

Los gobiernos tienen como deber el mejoramiento de sus servicios y la entrega de resultados constantes en su gestión, en tal sentido es un aspecto de particular relevancia la revisión constante del desempeño de los servidores públicos ya que son ellos los que elaboran dicha gestión; el desempeño se entiende tradicionalmente como el cumplimiento de la misión de las entidades públicas cumpliendo con los objetivos realizando actividades propias de su cargo, en cuanto al rendimiento este se entiende como el ejercicio de actividad laboral de la mejor manera posible, por lo que cada observación que se realice sobre la ejecución de la actividad laboral en relación con su desempeño se entiende como condiciones para mejorar la contribución laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta una dificultad por parte de las entidades para desarrollar metodologías de medición del rendimiento (Camargo Salas, 2017), debido a que estas en forma general se realizan dentro de un esquema completo de la entidad y no de la observación individual de las funciones de los empleados; en tal sentido se plantea que desde la perspectiva de la administración se debe contar con múltiples elementos que integren la misión individual del empleado con la misión de la institución por ello la tecnología es un aspecto crucial al momento de realizar dicha examinación.

Como se menciona la metodología no puede solamente relacionarse con las herramientas o los instrumentos útiles para medir el desempeño, igualmente los cambios que se realizan deben tomar en cuenta cambios relacionados con la concepción del empleo público, en donde la productividad pasa a ser el eje central y el crecimiento el objetivo principal. En este nuevo sistema la gestión del rendimiento pasaría a ser un proceso integrado, y no un trámite administrativo que se hace por cumplir; se observa que los elementos necesarios para el desarrollo de dichos programas deben contar con una revisión constante en vez de ciclos de cada dos años, una revisión individual sobre el aporte del empleados y no solo segmentado o institucional, oportunidad de participación por parte de los empleados, y finalmente una análisis enfocado en las diferencias de competencia dentro de las instituciones.

El empleo público se evalúa en su desempeño desde el aspecto general de la institución como una sola persona que integra a los demás, es decir una rueda que funciona a partir de la labor de todas, este es un concepto propio de los principios administrativos, siguiendo dicha lógica una parte del gran componente ejerce presión sobre la ejecución del mecanismo por consiguiente la evaluación se orienta hacia el individuo y no solo la institución.

La capacitación

Las instituciones en razón al cumplimiento de sus objetivos requieren que sus empleados tengan una capacitación constante sobre el cumplimiento de los objetivos propios de sus funciones, por ello se establece no solo desde el aspecto realizado por el empleado igualmente se toma en cuenta los aspectos propios del cargo, el historial laboral, y la capacidad de todos los empleados involucrados; por lo que se evalúa experiencias anteriores de los empleados y la iniciativa de la misma.

El principal objetivo es sacar el potencial de los empleados, más allá del rendimiento se toma en cuenta la importancia del cargo y las necesidades individuales que este requiere, desde el aspecto de las entidades públicas se diferencia de otras actividades en el tema de la capacitación, pues la misma debe tomar en cuenta la misión de la entidad, las metas de la entidad y de la organización.

Con el anterior proceso metodológico se ha estructurado un plan sólido, que responde eficientemente a las demandas sociales y a la realidad institucional de un Estado que reconoce al ciudadano como el centro de su accionar y al servidor público como el corazón del cambio y de la consolidación de una gestión pública moderna, eficiente, productiva, transparente y participativa (Dirección de Empleo Público, 2017, p. 17)

Requiere de un constante proceso que toma en cuenta los cambios de las políticas nacionales para el desempeño de las funciones propias de cada administración, por ello desde el aspecto de las estrategias para la capacitación de los empleados en las entidades públicas las

mismas se elaboran con relación a las necesidades propias de los individuos y el aspecto misional de la entidad.

Sin embargo aún existe una amplia brecha normativa, que imposibilita a las entidades públicas a establecer programas de capacitación para todos sus colaboradores independiente de su tipo de vinculación, por lo que los esfuerzos para proporcionar escenarios de desarrollo del talento humano se ven escasos teniendo en cuenta que la realidad de la vinculación en entidades públicas supera el 50% los contratos de prestación de servicios, cuya modalidad no establece vinculación laboral directa con las entidades por lo que, en materia de beneficios y acceso a educación no formal, para los contratistas son nulos.

Desarrollo normativo

El propósito superior de las entidades de orden público debe ser propiciar beneficios tangibles a sus grupos de interés o ciudadanía en general. Es por esto por lo que desde el Gobierno Nacional se establece que las entidades desarrollen y realicen seguimiento a su gestión con el fin de generar valor público. A raíz de esto, surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG el cual busca fortalecer la medición del desempeño de la Administración Pública.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de desarrollo y que resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en los servicios.

En ese contexto, hacer referencia al *corazón del modelo* conforme al MIPG es poner en el centro de todo el modelo al Talento Humano y a las prácticas para su desarrollo, permitiendo la armonización de la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño institucional. Lo que supone un reto enorme en términos de la efectividad y la aplicación de las políticas dirigidas a los servidores para fortalecer su ciclo de ingreso, desarrollo y retiro. Con el enfoque, no solo de aumentar la productividad de los servidores sino de generar resultados con valores; es decir bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar del ciudadano

En consonancia con lo dispuesto en la Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional y se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política. Adicionalmente, la Ley 872 de 2003 crea el Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicios; y mediante el Decreto 943 de 2014 se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano, cuyo objetivo es suministrar las directrices, los lineamientos y el modelo de desarrollo, fortalecimiento y mejora continua de las entidades públicas. En este orden de ideas, entre los subsistemas que relaciona el Modelo Estándar de Control Interno está incluido el ambiente laboral como un factor determinante en el buen desempeño del ambiente de control (Acuerdos, Compromisos o protocolos éticos, desarrollo del talento humano y estilo de dirección).

Modelo de Gestión del Ministerio TIC y su relación con la gestión del Talento Humano

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aprobó el Modelo Integrado de Gestión – MIG, como instrumento gerencial, mediante la Resolución número 1083 de mayo de 2013, en la cual se armoniza el cumplimiento de la legislación mencionada anteriormente, a través del despliegue de los Sistemas de Desarrollo Administrativo, Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Control Interno.

El Modelo Integrado de Gestión del Ministerio TIC se definió como el instrumento gerencial que promueve el fortalecimiento de la gestión institucional, a través del cumplimiento de las políticas de desarrollo administrativo y los mecanismos de monitoreo y evaluación, que permitan la toma de decisiones oportunas en favor del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Su implementación permite cumplir integralmente los requisitos establecidos por las normas y políticas vigentes que en materia de desempeño institucional promueve el Estado.

- Aunado a lo anterior, el Modelo Integrado de Gestión-MIG se divide en las siguientes dimensiones:
 - Dimensión Arquitectura Institucional

- Dimensión Seguimiento, Control y Mejora
- Dimensión Cultura
- Dimensión Estrategia
- Dimensión Relación con los Grupos de Interés

Por otro lado, y con base al centro de análisis del presente documento, se detalla que en la dimensión Cultura del Modelo Integrado de Gestión-MIG, se desarrollan las prácticas de talento humano de la entidad a través de los componentes de gestión del bienestar e incentivos, Gestión de competencias y productividad, cuyo propósito busca alinear el proyecto de vida de los colaboradores con las necesidades organizacionales del Ministerio TIC.

De esta manera, se suma como un factor relevante en la sostenibilidad y mejoramiento del Modelo Integrado de Gestión y su dimensión de Cultura, el clima laboral como componente transversal, enmarcando el desarrollo de los sistemas organizacionales y definiendo la identidad del Ministerio, orientando el accionar del mismo en su forma de actuar frente a la apropiación que se tenga del conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hacen de ella su forma de comportamiento.

La dimensión de cultura, y su componente de clima laboral se centran en los servidores como parte inherente en la operación del Modelo, en donde la motivación, el compromiso, el orgullo por su trabajo y la confianza son aspectos fundamentales del desarrollo de su entorno para aceptar, conocer, adaptar y gestionar con éxito la perdurabilidad del Modelo Integrado de Gestión del Ministerio-MIG.

Por su parte, el Decreto 1227 de 2005 hace referencia al sistema de estímulos del empleado público señalándose en su artículo 75 que:

De conformidad con el artículo 24 del Decreto - Ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de

desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional, Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio, Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada, Fortalecer el trabajo en equipo, Adelantar programas de incentivos.

Con base en lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública, puso a disposición de las entidades públicas los lineamientos generales, sobre el sistema de estímulos y orientaciones metodológicas, siendo cada entidad pública la encargada de implementarlos de acuerdo con sus metas y cultura organizacional, propendiendo por establecer acciones concretas para el fortalecimiento del desarrollo organizacional, a través de diagnósticos y programas continuos que busquen favorecer el bienestar social, el clima laboral, los incentivos, el trabajo en equipo y liderazgo entre otros.

Adicionalmente, es de anotar, que el Ministerio TIC, ha adelantado esfuerzos ingentes en los últimos años en proyectar y consolidar sus prácticas de gestión y desarrollo del Talento Humano, a través de lo propuesto en su plan estratégico 2019-2022 en armonía a el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, para la consolidación de la dimensión de Cultura en el Modelo Integrado de Gestión del Ministerio TIC- MIG, cuyo lema sostiene *Es nuestro talento humano el que hace que todo sea posible*. Por cuanto, conforme a su modelo se registra:

La Cultura es la dimensión que establece el marco de acción centrado en principios y valores que deben adoptar todos los colaboradores en la entidad, orientado a la realización de la misión, visión y objetivos institucionales del Ministerio / Fondo TIC. Esta dimensión, con sus componentes e instrumentos, da cumplimiento a los requerimientos en materia de Talento Humano del MECI y de la política de desarrollo administrativo Gestión del Talento Humano.

En este aspecto y retomando los esfuerzos adelantados registrados por el Ministerio para la implementación de la política de Gestión y de Desempeño de Talento Humano del Modelo de Planeación y Gestión-MIPG, cabe señalar que la entidad objeto cuenta con un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de Talento Humano, evidenciado en las buenas prácticas que adelanta y que son un referente para otras entidades públicas en lo que

concierno a gestión del clima laboral entre otras y que hacen parte sólida, de la cultura organizacional, sin embargo se requiere generar acciones concretas frente a sus prácticas organizacionales para continuar en la búsqueda de la excelencia y así cumplir la meta institucional de *Ser una de las mejores entidades para trabajar en Colombia*.

A continuación, se presenta el resultado de valoración de la política de Talento humano y sus prácticas en la entidad, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Cabe señalar que la valoración se plantea en una escala de 1 a 100, de acuerdo al nivel de madurez de cada entidad

Gráfico 1. Resultados de valoración de Política de Talento Humano del Ministerio TIC



Nota: Obtenido de los resultados de la valoración del Formulario Único de Reporte y Avance en la Gestión. FURAG 2019, Aplicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública al Ministerio TIC

Referente Metodológico

Técnica de Investigación: Estudio de Caso

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen

por encuestas (estudios por encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones (Tamayo, 2003, pág. 45).

Según Yin (1994) “una investigación de estudio de caso trata una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como su resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”

Se eligió este método pues estudia los fenómenos organizacionales apoyándose de la experiencia para lograr determinar los causales que responden al problema de investigación

El estudio de caso se desarrolla a partir de la medición objetiva del clima laboral en relación con cinco dimensiones que hacen parte del modelo de evaluación usado en la entidad y para determinar la relación de sus resultados a la luz del análisis de estos; con las prácticas de talento humano desarrolladas en la entidad objeto del estudio.

Caracterización del entorno

El entorno del estudio se realiza en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ,definido por la ley 1341 de 2009 como la entidad encargada de diseñar, adoptar y promover políticas en el sector de la tecnología de la información y la comunicaciones.

Criterios de riesgos psicosocial asociados a las prácticas de talento humano desarrolladas y al clima organizacional

Dando cumplimiento a lo requerido en la Resolución 2404 de 2014, el Ministerio TIC, realizó la evaluación de riesgo psicosocial de la entidad, como complemento a la valoración del ambiente laboral.

Los factores de riesgo psicosocial comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del

trabajador, los cuales, en una interacción dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

En consideración de lo anterior a partir de un informe sobre el riesgo psicosocial en el Ministerio en 2019 se presenta una evaluación de los componentes, que permite identificar las dimensiones que requieren atención por parte del área de talento humano y la transformación de sus prácticas; se tomaron en cuenta las condiciones laborales que perjudican el clima laboral de la entidad, como los son las exigencias del trabajo, la carga mental, la carga emocional, la responsabilidad del cargo, la jornada laboral, la consistencia del rol del trabajo, la participación, las oportunidades para el desarrollo y el manejo del cambio, entre otras.

Tabla 1. Dimensión del Dominio Recompensa

FACTORES INTRALABORALES - FORMA A					
DOMINIO - Recompensas					
Dimension	NIVEL DE RIESGO				
	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	25	20	15	20	19
Reconocimiento y compensación	17	17	17	24	25

Nota: Obtenido de Arenas Cubillos, M. (2019). Informe de evaluación de factores de riesgo psicosocial Resolución 2646 del 2008. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Como se expone en la tabla 1, la dimensión recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, se relaciona estrechamente con el sentimiento de orgullo y percepción de estabilidad laboral que experimentan los trabajadores. Sumando los resultados de riesgo muy alto y alto, el resultado es del 39% por lo cuál no se requiere una revisión o intervención de dicha dimensión. Sin embargo, al detallar la dimensión reconocimiento y compensación, la cual refleja la percepción de la retribución que la empresa le brinda al trabajador en contraprestación del esfuerzo realizado, representada no solo en remuneración económica, sino también en acceso a servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo. Se observa que la suma de los niveles alto y muy alto alcanza el 49%, lo cuál

indica que los colaboradores no siempre tienen una percepción positiva en cuanto a la contribución que reciben, se puede entender que esta es una dimensión que requiere revisión.

Tabla 2. Dimensión del Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

DOMINIO - Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo					
Dimension	NIVEL DE RIESGO				
	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto
Características de liderazgo	20	18	20	16	25
Relaciones sociales en el trabajo	23	16	22	10	29
Retroalimentación del desempeño	23	18	18	28	13

Nota: Obtenido de Arenas Cubillos, M. (2019). Informe de evaluación de factores de riesgo psicosocial Resolución 2646 del 2008. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

De acuerdo con la tabla 2, este dominio permite identificar que la dimensión retroalimentación del desempeño, la cual está enfocada en describir la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo, identificando sus fortalezas y debilidades, y permitiendo tomar acciones para mantener y/o mejorar su desempeño, presenta un nivel de riesgo del 41% lo cual implica que se trata de una dimensión que debe ser atendida.

Tabla 3. Dimensión del Dominio Control Sobre el Trabajo

DOMINIO - Control sobre el trabajo					
Dimension	NIVEL DE RIESGO				
	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto
Claridad del rol	14	9	14	23	41
Capacitación	30	16	14	30	9
Participación y manejo del cambio	15	28	15	22	19
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	20	16	18	32	14
Control y autonomía sobre el trabajo	37	23	24	6	9

Nota: Obtenido de Arenas Cubillos, M. (2019). Informe de evaluación de factores de riesgo psicosocial Resolución 2646 del 2008. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Es importante resaltar que dentro de la dimensión de capacitación la cual hace relación a las actividades brindadas por la organización en cuanto a la inducción, entrenamiento y formación, el nivel de riesgo se encuentra en 39% lo cual implica que no requiere intervención, por lo que este ítem induce a pensar que es un tema que se encuentra resuelto en la entidad objeto de este estudio, lo cual se revisará en detalle mas adelante.

cada una de las dimensiones del componente intralaboral que comprende, aquellas características al interior de la empresa, que tienen que ver con el trabajo y su organización, tales como: la gestión organizacional, condiciones de la tarea, funciones y jornada de trabajo, condiciones del clima de trabajo, relaciones sociales en el trabajo, entre otras; de forma extralaboral se menciona el aspecto de la respuesta al estrés:

Se concibe el estrés como un conjunto de respuestas fisiológicas, comportamentales, emocionales y cognitivas, que resultan en el proceso de adaptación frente a las demandas derivadas de las condiciones individuales, intralaborales y extralaborales, que son percibidas como lesivas (factores de riesgo psicosocial) por la persona y ante las cuales sus recursos de afrontamiento son insuficientes (Arenas Cubillos, 2019, p. 128)

Por consiguiente, la medición de cada una de las dimensiones que componen los factores que aumentan y/o disminuyen la presencia de riesgos psicosociales y que pueden verse reflejados en afectaciones físicas y mentales en el desempeño de la actividad laboral, afectando el clima laboral; arrojó como resultado que el Ministerio TIC, tenía un nivel medio de presencia de riesgo tanto en los factores internos como el componente externo.

En la puntuación general se presenta un nivel de riesgo “medio” en la presencia de riesgos psicosociales tanto en la forma A (aplicado a funcionarios con cargo directivo) como en la B (aplicado a funcionarios operativos), lo cual genera una alerta para la organización sobre acciones que se deben realizar para mitigar los riesgos psicosociales y así impedir que estos lleguen a niveles de riesgo altos (Arenas Cubillos, 2019, p. 136)

Por lo anterior se realiza la recomendación de aplicar protocolos orientados en promoción, prevención e intervención para la disminución de los factores psicosociales que afectan el entorno laboral, de este se desprenden protocolos característicos de factores como lo son la depresión en el entorno laboral, el acoso, el estrés, el síndrome de agotamiento, entre otros. Cada uno de esta componente tiene una afectación del entorno laboral y por consiguiente en el clima laboral.

Resultados medición de clima organizacional

Instrumento

El cuestionario cuenta con 75 afirmaciones, valoradas en escala de Likert, la encuesta se aplica por medio electrónico y abordan cinco opciones de respuesta las cuales le dan la valoración a las dimensiones del clima laboral, las opciones de respuesta son: casi nunca es verdad, Pocas veces es verdad, A veces es verdad, A veces no, Frecuentemente es verdad, Casi siempre es verdad.

Universo

Colaboradores de una entidad pública colombiana del sector TIC

Población

La población de toma de muestra de la entidad, son los colaboradores de los diferentes tipos de vinculación: Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, Prestación de Servicios, Provisional.

Modelo de medición y análisis de resultados a la luz de las prácticas de talento humano desarrolladas

Por medio de la encuesta se miden cinco dimensiones para determinar el clima laboral de la Entidad objetivo del caso (Credibilidad, Imparcialidad, Respeto, Orgullo, Camaradería) dentro de esta encuesta cerrada se establece el grado de la valoración de cada componente el

cual es excelente, muy alta, alta, media, baja muy baja crítica; dependiendo de las respuestas señaladas en el apartado anterior.

Gráfico 2. Dimensiones del modelo de medición



Nota: Obtenido del Modelo Great Place To Work.

Escala de Valoración

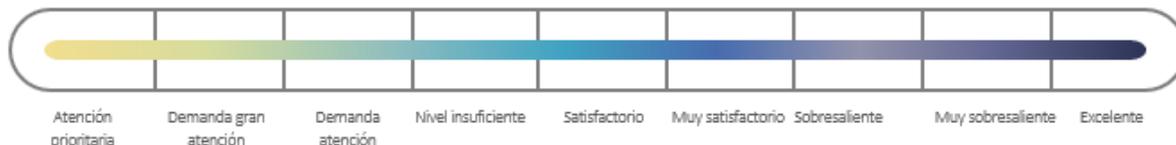
Grafica 3. Escala de valoración

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país
Muy Alta	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
Alta	Consenso superior al habitual
Media (+)	Consenso superior dentro del rango habitual
Media (-)	Consenso inferior dentro del rango habitual
Baja	Cuestionamiento superior al habitual
Muy Baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
Crítica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país
Aípicos	
Inusual +	Consenso mayor que el esperado en este contexto
Inusual -	Cuestionamiento mayor que el esperado en este contexto

Nota: Nota: Obtenido del Modelo Great Place To Work.

Grafica 2. Estadios de valoración

Estos índices determinan la valoración del Ambiente Laboral en una escala de nueve estadios



Nota: Obtenido de los resultados de la valoración de clima laboral 2019. Modelo Great Place To Work Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Grafica 4. Dinámica frente a valoración precedente

Tendencia	Descripción
Muy favorable	Crecimiento de dos o tres niveles con respecto a la valoración previa
Favorable	Crecimiento de un nivel con respecto a la valoración previa
Estable	No se registró valoración en la escala con respecto a la valoración previa
Desfavorable	Decremento en un nivel de la escala con respecto a la valoración previa
Muy desfavorable	Decremento de dos o tres niveles con respecto a la valoración previa

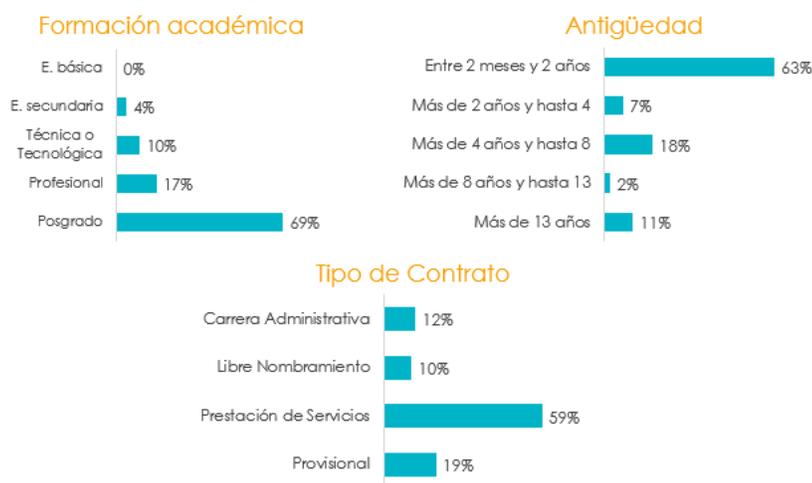
Nota: Nota: Obtenido del Modelo Great Place To Work.

El Ministerio TIC realizó el estudio de clima laboral durante el 2019, el instrumento se aplicó a 750 servidores con diferentes tipos de vinculación; por consiguiente, se detallarán los resultados y las características del proceso de evaluación del clima laboral en una institución pública.

Es importante resaltar la demografía de la evaluación de ambiente laboral. Cuya población objetivo esta proyectada en 1021 colaboradores, sin embargo, de acuerdo con datos consultados, el índice de participación en dicha valoración estuvo muy por debajo comparado con años anteriores cuyo porcentaje de participación oscilaba entre el 90% y el 95%, para la medición objeto de revisión en este estudio, el porcentaje de participación fue de 73,5%.

Para comprender los resultados de esta evaluación de clima laboral, es importante identificar la participación en la encuesta de acuerdo con el tipo de vinculación que maneja la entidad y que fue descrita anteriormente, el nivel de formación y la antigüedad en la entidad

Grafica 5. Demografía



Nota: Obtenido de los resultados de la valoración de clima laboral 2019. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Como parte del estudio del clima laboral se toma en cuenta el bienestar como se detalló en el apartado teórico, el bienestar se equipará a la dimensión camaradería. Los componentes de la valoración asociados a la dimensión respeto, se equiparán con lo relacionado a la capacitación y formas de desarrollo en la entidad; mientras que la dimensión credibilidad, se asocia a los componentes que permiten inferir sobre el desempeño de los colaboradores.

Los componentes de estas tres dimensiones son el eje articulador para la determinación de las prácticas del talento humano de la entidad.

Para el estudio se tomaron en cuenta algunos componentes de la población que podrían ayudar a comprender los datos de la evaluación, como la edad, que se presenta una mayor presencia de personas en el rango de edad de los 30 a los 39 años siendo el 36%, en relación

con las personas entre los 39 años y los 52 siendo el 31%, luego están los mayores de 52 años 20%, las personas entre los 23 años y menos de 30 con 12% y solo el 1% representa los menores de 23 años. En cuanto a la identidad étnica se presenta una mayoría étnica de 96% contra minoría étnica de 4%.

Se hace un señalamiento sobre la diferencia entre la antigüedad y la formación académica puesto que la mayoría representa una antigüedad entre los 2 meses a 2 años que representa el 63% mientras que el nivel académico en la mayoría de los participantes alto, es decir de posgrado siendo de 69%. Solo el 11% tiene una antigüedad mayor a los 13 años y solo 2 % representa una antigüedad de 8 a 13 años, a diferencia del nivel académico que solo el 4% tiene nivel secundario mientras que el posgrado 69%. Lo que evidencia un claro nivel de profesionalización en los servidores de la entidad, lo cual para el estudio, representa un desafío enorme en cuanto a prácticas de talento humano enfocadas a la capacitación, dado que teniendo en cuenta el nivel educativo de los servidores de la entidad y la misionalidad de esta, las estrategias para la identificación de las necesidades de capacitación deberán ser precisas, identificando de manera directa el conocimiento existente y el conocimiento requerido, estableciendo estrategias que potencien la gestión del conocimiento en la entidad, gestionando su saber hacer.

Se comprende como ambiente laboral, el conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores. Teniendo en cuenta que la suma de diferentes criterios intrínsecos de la organización influye en el resultado del trabajo y en bienestar laboral de trabajador; la metodología de Great Place To Work establece en su valoración del ambiente laboral, el *Índice de Ambiente Laboral- IAL*, de acuerdo con la aplicación de los 75 reactivos del modelo y luego de tomar todo en consideración.

El Índice de ambiente laboral de la entidad objeto del estudio tiene una valoración del 56.7%, que la lleva a ubicarse en un estadio de valoración de nivel insuficiente, lo cual, de acuerdo con los niveles de valoración de la metodología, no representa un nivel de criticidad alto, sin embargo, si lleva a replantear en la entidad las prácticas que se desarrollan y que repercuten de manera directa en el índice de ambiente laboral de la entidad.

Ahora bien, para empezar a entender los resultados, es necesario tener en cuenta que la entidad al momento de la valoración se encontraba en un periodo de transición de gobierno, lo cual puede afectar de manera directa los resultados, lo que puede llegar a inducir que las prácticas que favorecen el desarrollo del talento aún no se encuentran lo suficientemente arraigadas en la cultura de la entidad.

Tal como se observa en la tabla 4 , los resultados que corresponden a la dimensión de credibilidad, cuyas variables y reactivos están asociados a la forma en la que los jefes comunican sus expectativas, coordinan y delegan el trabajo, además de dar autonomía en el desarrollo de este, podrían asociarse a las prácticas que favorecen el desempeño de los colaboradores en la entidad, dado que es indispensable que los jefes lleven a cabo procesos de retroalimentación frente al desempeño de sus subordinados, este ítem también se había manifestado anteriormente cuando se revisaron los resultados de la valoración de riesgo psicosocial de la entidad. Se comprende entonces que la manera en la que el líder se comunica con sus colaboradores incide de manera directa en el desempeño que este tenga en la entidad. Es importante destacar también que esta percepción varía de acuerdo al tipo de vinculación, teniendo en cuenta que los procesos de evaluación del desempeño se llevan a cabo a los funcionarios que tienen vinculación directa con la entidad, por lo que esta práctica no afecta a los colaboradores vinculados por prestación de servicios, sin embargo es importante que se establezcan canales de comunicación entre el líder y el colaborador, para que este sin distinción en el tipo de vinculación, pueda llevar a cabo procesos de retroalimentación frente al desarrollo de las funciones u obligaciones de sus colaboradores directos.

Dentro de los procesos de valoración de ambiente laboral, de acuerdo con lo anterior, es indispensable contar con mecanismos que permitan identificar de manera más directa, reactivos que permitan determinar si la relación y comunicación con el líder, permean el desempeño del colaborador.

Lo que queda claro es que como se menciona en el marco teórico desarrollado para este caso, la valoración del clima laboral puede permitir identificar las brechas relacionadas con la percepción y satisfacción del colaborador con la entidad, y esto se verá reflejado en su

productividad, y por ende en la consecución de la metas y objetivos trazados por la entidad en su plan estratégico.

Tabla 4. Resultados Dimensión credibilidad

DIMENSIÓN • VARIABLE • SUBVARIABLE • REACTIVO	Valoración Previa	Valoración Actual	Tendencia
Credibilidad	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Comunicación	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Información	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Accesibilidad	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Competencia	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Coordinación	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Delegación	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	Media (-)	Baja	Desfavorable
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	Media (+)	Media (-)	Desfavorable

Nota: Obtenido de los resultados de la valoración de clima laboral 2019. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Ahora bien, de acuerdo con la gráfica 4, el 69% de los colaboradores que participaron en la valoración del clima laboral, cuentan con una formación académica de nivel postgrado, esto permite considerar el alto grado de profesionalización del empleo con el que cuenta esta entidad, lo que corresponde a un reto para el área de talento humano en cuanto al desarrollo de prácticas que favorezcan la capacitación de su personal.

Teniendo en cuenta que el 59% de los colaboradores del Ministerio TIC, están vinculados bajo la modalidad de prestación de servicios, y de acuerdo con las consideraciones y disposiciones legales y normativas establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública; este tipo de vinculación no establece una relación laboral entre la entidad y el colaborador, por lo tanto, no puede gozar de los beneficios establecidos tanto en los programas de bienestar como en los de capacitación.

Sin embargo la entidad dentro de sus prácticas y con el propósito de favorecer la gestión del conocimiento, diseño una estrategia encaminada en cerrar las brechas frente al tipo de vinculación y el acceso a programas de formación que están asociados a la misionalidad de la entidad, es la entidad dio creación a la Universidad Corporativa del Ministerio TIC, cuyo objetivo esta en detectar los expertos temáticos que se encuentran en la entidad, y mediante

una orientación metodológica y con un diseño instruccional establecido, generar contenidos académicos para que por medio de metodología e-learning, todos los colaboradores de la entidad puedan participar de los programa de formación. Esta práctica a acertado las brechas generadas por la marcada diferencia entre los tipos de vinculación de la entidad.

Los planes de capacitación que estable la oficina de Talento Humano atienden las necesidades de carácter obligatorio que la entidad debe cumplir, dichos planes se estructuran para el personal vinculado de manera directa a la entidad.

Por lo tanto, el Ministerio TIC ha definido prácticas relacionadas a los procesos de capacitación que le han permitido cerrar las brechas que se han generado por el tipo de vinculación en la entidad, y aunque como se describió anteriormente, la valoración de ambiente laboral tuvo un retroceso considerable; la dimensión relacionada al respecto, cuyas variables y reactivos se relacionan de manera directa con la oportunidades de formación y desarrollo que establece la entidad para sus colaboradores, se puede notar en la tabla 5, que esta práctica tiene una amplia incidencia en los resultados de la valoración de clima organizacional y es un factor que se valora de manera positiva.

Tabla 5. Resultados Dimensión Respeto

DIMENSIÓN • VARIABLE • SUBVARIABLE • REACTIVO	OPINIÓN (%)			VALORACIÓN
	POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA	
Respeto	73	16	12	Media (-)
Apoyo	72	16	12	Media (-)
Desarrollo - Valoración profesional	75	15	10	Media (+)
Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	69	18	13	Media (+)
Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	81	12	7	Media (-)

Nota: Obtenido de los resultados de la valoración de clima laboral 2019. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Ahora bien, haciendo una relación entre la dimensión de camaradería y las prácticas de talento humano relacionadas con el bienestar en el Ministerio TIC, se puede identificar en los resultados de la valoración de esta dimensión del clima laboral, como se puede apreciar en la tabla 6 que los colaboradores de la entidad valoran de manera positiva los aspectos relacionados con la celebración de fechas especiales, las condiciones de las instalaciones y la

hospitalidad tanto de las personas como de la entidad; sentimientos que favorecen las condiciones de bienestar del lugar de trabajo.

Esto obedece a que la entidad teniendo en cuenta las brechas identificadas en valoraciones anteriores, estableció actividades en el marco del plan de bienestar que ayudan a fortalecer al camarería entre los colaboradores, apoyándose en la caja de compensación familiar para que los beneficios puedan llegar a la totalidad de los colaboradores, respecto a actividades como celebraciones de fechas especiales, como el día de la familia por ejemplo, cuya celebración se estableció de carácter obligatorio y se acogió mediante resolución interna, en esta actividad se convoca a todos los colaboradores de la entidad y su núcleo familiar, a participar en actividades que se ven reflejadas en las valoraciones de ambiente laboral.

De acuerdo con los resultados de la valoración de ambiente laboral, se puede identificar que la dimensión camaradería presenta valoraciones positivas, sin embargo, aún existen brechas por trabajar y ello se manifiesta en el porcentaje de indecisión frente a los ítems valorados. Esto puede relacionarse además de la coyuntura de transición de administración, a la marcada diferencia en los tipos de vinculación, ya que como se manifestó anteriormente, las personas vinculadas bajo la modalidad de prestación de servicios carecen de garantías que les permita gozar de todos los beneficios que la entidad ofrece a sus funcionarios de planta. De allí la importancia que la oficina de Talento Humano diseñe un plan de bienestar que contemple el desarrollo de actividades que, sin representar erogación del gasto público, pueda incluir a esta población mediante alianzas tanto con la caja de compensación familiar, como con la ARL.

De acuerdo con los resultados de la valoración del ambiente laboral, se puede identificar que las prácticas de talento humano asociadas al bienestar de los colaboradores influyen de manera directa en la percepción de los colaboradores en los criterios establecidos en la medición.

Tabla 6. Resultados Dimensión Respeto

DIMENSIÓN • VARIABLE • SUBVARIABLE • REACTIVO	OPINIÓN (%)			VALORACIÓN
	POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA	
Comaradería	75	17	8	Media (-)
Fraternidad	76	17	7	Media (-)
Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo	86	9	5	Media (+)
Aquí celebramos eventos especiales	79	16	5	Media (+)
Las personas aquí se preocupan por las demás	63	27	10	Media (+)
Hospitalidad	80	15	5	Media (+)
Hospitalidad del lugar	86	11	4	Media (+)
Éste es un lugar acogedor para trabajar	87	10	3	Media (+)
Es entretenido trabajar aquí	84	11	4	Media (-)
Hospitalidad de las personas	74	19	7	Media (-)
Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	81	13	6	Media (-)
Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"	67	26	8	Media (+)
Sentido de equipo	68	20	11	Media (-)
Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	69	20	11	Media (-)
Siento que estamos todos "en el mismo barco"	60	24	16	Media (-)
Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	76	17	8	Media (-)

Nota: Obtenido de los resultados de la valoración de clima laboral 2019. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Conclusiones

El presente estudio de caso estuvo encaminado a determinar la relación entre las prácticas de talento humano y la evaluación del clima laboral en una entidad pública del sector TIC, lo que permitió identificar a la luz de conceptos teóricos y los resultados de la valoración que la incidencia de la percepción del clima laboral influye de manera directa en las políticas y prácticas que la entidad establezca para el desarrollo de su personal.

Las prácticas de talento humano asociadas al bienestar, la capacitación y la evaluación del desempeño, permiten establecer hitos considerables en el desarrollo de la entidad, esto se ve reflejado en los resultados de las valoraciones de ambiente laboral, que permiten detectar las oportunidades de mejora que se materializan en planes de acción acorde a sus necesidades.

Existe una marcada relación entre el desarrollo de las prácticas de talento humano estudiadas en este caso, con los resultados de medición de clima laboral. Se evidencia que de acuerdo con las prácticas desarrolladas en materia de desarrollo, por ejemplo, la tendencia de los resultados es positiva, lo que la ubica como un factor diferencial de la entidad.

La relación del desarrollo de prácticas equitativas, y ajustadas a las necesidades de la entidad, que favorecen el desarrollo de su talento humano, recae directamente en la percepción que los colaboradores tengan frente a las condiciones de clima organizacional propias de la entidad.

Recomendaciones

Se recomienda que en los procesos de medición de ambiente laboral se continúe vinculando a todos los colaboradores de la entidad independiente de su tipo de vinculación, dado que conocer la percepción de la totalidad del capital humano con el que cuenta la entidad es indispensable para el establecimiento de planes de acción que apunten al desarrollo integral de la entidad.

Teniendo en cuenta la marcada diferencia en el tipo de vinculación y las limitantes para el desarrollo de programas que impacten a toda la entidad en materia de formación, se recomienda fortalecer los mecanismos para la gestión del conocimiento, permitiendo crear espacios de participación de personal vinculado mediante contrato de prestación de servicios, generando espacios que favorezcan la cultura del compartir y el difundir el conocimiento.

Dado que la evaluación del desempeño aplica solo para personal de planta de la entidad, se recomienda generar estrategias para realizar proceso de retroalimentación del desempeño por parte de los jefes al personal que tiene a cargo, incluyendo a las personas vinculadas por prestación de servicios, teniendo en cuenta el alcance de las obligaciones de este.

Se recomienda establecer estrategias para fortalecer camaradería, mediante actividades vinculadas al plan de bienestar, que permitan generar espacios de esparcimiento entre todos los servidores de la entidad.

Teniendo en cuenta el alto grado de profesionalización del empleo en la entidad, se recomienda que se generen mecanismos de identificación de conocimiento existente y requerido, con el fin de generar planes de capacitación centrados en las necesidades específicamente identificadas, que permitan generarle valor tanto a los colaboradores como a la entidad

Bibliografía

- Abudinen Abuchaibe, K., Rueda, G., Saurith Contreras, A., Delgado Mariño, Á., Noriega Silva, J., & Salazar Hoyos, J. (2020). *Marco de la Transformación Digital para el Estado Colombiano*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de https://estrategia.gobiernoonlinea.gov.co/623/articles-149178_recurso_1.pdf
- Arenas Cubillos, M. (2019). *Informe de evaluación de factores de riesgo psicosocial Resolución 2646 del 2008*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Gago, K., Martínez, I., & Alegre, A. (2017). Clima laboral y síndrome de burnout en enfermeras de un hospital general de Huancayo, Perú. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 9. Obtenido de <file:///C:/Users/PERSONAL/Documents/gnius/fabi/Dialnet-ClimaLaboralYSindromeDeBurnoutEnEnfermerasDeUnHosp-7329456.pdf>
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. Obtenido de <http://181.188.214.100/ojs/index.php/cienciaunemi/article/view/301/263>

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>
- Camargo Salas, F. (2017). De la evaluación del desempeño a la gestión del rendimiento: avances y perspectivas. *Ponencia CLAD*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/ponencia-clad:-de-la-evaluacion-del-desempeno-a-la-gestion-del-rendimiento:-avances-y-perspectivas-por-francisco-camargo-salas>
- Dirección de Empleo Público. (2017). *Plan Nacional de Formación y Capacitación Para el Desarrollo e la Profesionalización del Servidor Público*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/16091256/Plan+Nacional+de+Formacio%C2%B4n+y+Capacitacio%C2%B4n+28-03-2017.pdf>
- Dirección de Empleo Público. (2018). *Guía de estímulos para los servidores públicos*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+est%C3%ADmulos+de+los+servidores+p%C3%ABlicos+-+Versi%C3%B3n+1+-+Septiembre+de+2018.pdf/3b282230-8bc0-3392-7357-077cd3d1d055?download=true>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Ministerio de Comercio. (26 de agosto de 2020). *Arranca nueva fase de los Centros de Transformación Digital Empresarial*. Obtenido de Noticia Industria : <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/centros-de-transformacion-digital-empresarial-2020>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Vanegas Laverde, S. (2018). *El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]*. Repositorio Institucional, Bogotá. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf