

Propuesta de Estructura Organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de
Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023

Dayanna Asprilla Cortes

Universidad del Valle, Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura-Valle

2023

Propuesta de Estructura Organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de
Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023

Dayanna Asprilla Cortes

Asesor

Daniel Parra Lizcano

Docente Universitario de Administración de Empresas

Universidad del Valle, Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura-Valle

2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a Dios por brindarme de su sabiduría, paciencia, fe y permitirme culminar esta etapa de manera satisfactoria. A mis familiares que son el impulso de mi vida y apoyo incondicional. A las personas que de alguna manera me ayudaron y se alegraron por cada avance que tenía e infundieron palabras de aliento. A los colaboradores de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. por permitirme llevar a cabo esta investigación en su organización. A cada uno de los docentes que hicieron parte de mi crecimiento formativo y en especial a mi tutor Daniel Parra Lizcano por su colaboración, motivación y conocimientos transmitidos durante todo el proceso de este trabajo de grado. Por último, agradezco a la Universidad del Valle por darme la oportunidad de estudiar esta hermosa carrera y plantar una gran semilla de crecimiento profesional.

Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Problema de Investigación.....	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Formulación del Problema.....	20
2. Objetivos.....	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3. Justificación	22
4. Marco De Referencia.....	24
4.1. Marco Teórico	24
4.1.1 Procesos Administrativos	24
4.1.1.1 Planeación	25
4.1.1.2 Organizar	26
4.1.1.3 Dirigir	27
4.1.1.4 Control.....	29
4.1.2 La organización	30
4.1.3 Tipos de organizaciones	30
4.1.3.1 Organizaciones según su formalidad.....	31
4.1.3.1.1 Organizaciones formales.....	31
4.1.3.1.2 Organizaciones Informales	32
4.1.3.2 Organizaciones según su grado de centralización.....	32
4.1.3.2.1 Organizaciones Centralizadas.....	32
4.1.3.2.2 Organizaciones Descentralizadas.....	32
4.1.4 La estructura organizacional	33
4.1.5 Estructura funcional de las organizaciones: la perspectiva de Álvaro Zapata Domínguez	33
4.1.5.1 La división del trabajo.....	34
4.1.5.2 Departamentalización.....	35
4.1.5.3 Esfera de control.....	36
4.1.5.4 Delegación.....	38
4.1.5.5 Poder.....	39

4.1.5.6	Autoridad y delegación de autoridad.....	40
4.1.5.7	Responsabilidad	41
4.1.5.8	Comunicación Organizacional	42
4.1.5.9	Cultura Organizacional	44
4.1.6	Diseño organizacional	44
4.1.6.1	Enfoque Clásico	45
4.1.6.2	Enfoque tecnológico en las tareas	45
4.1.6.3	Enfoque ambiental.....	46
4.1.6.4	Enfoque reducción del tamaño	47
4.1.7	Organigramas	47
4.7.1.1	Tipos De Organigrama	48
4.7.1.1.1	Organigrama Estructural.....	48
4.7.1.1.2	Organigrama Funcional	48
4.7.1.1.3	Analíticos	49
4.7.1.2	Clasificación de los organigramas de acuerdo con su formato	50
4.7.1.2.1	Organigrama Vertical.....	50
4.7.1.2.2	Organigrama Horizontal	51
4.7.1.2.3	Organigrama Mixto.....	52
4.7.1.1.1	Organigrama Circular	52
4.2.	Marco Conceptual.....	53
4.2.1	Autoridad.....	53
4.2.2	Cadena de mando	53
4.2.3	Jerarquía	53
4.2.4.	Objetivo	54
4.2.5.	Especialización.....	54
4.3	Estado Del Arte	54
4.4	Marco Contextual	57
4.4.1	Macro localización	57
4.4.2	Micro Localización	59
4.4.3	Reseña Histórica.....	59
4.4.4	Misión.....	61
4.4.5	Visión	61
4.4.6	Valores Corporativos.....	61
4.4	Marco Legal	63

5. Metodología.....	64
5.1. Tipo de Investigación	64
5.2. Enfoque.....	64
5.3. Población	65
5.4. Muestra	65
5.5. Fuentes de investigación.....	67
5.5.1 Fuentes primarias	67
5.5.2 Fuentes secundarias.....	67
5.6. Instrumentos de recolección de información	67
5.6.1 Observación directa.....	67
5.6.2 Encuesta	68
6. Resultados.....	69
6.1. Identificar la estructura organizacional actual de La Sociedad De Acueducto,Alcantarillado Y Aseo De Buenaventura S.A. E.S.P.	69
6.1.1 Funciones Comunes en los Diferentes Niveles Jerárquicos	72
6.1.1.1. Nivel Directivo	72
6.1.1.2. Asesor Nivel Asesor	73
6.1.1.3. Nivel Profesional	74
6.1.1.4. Nivel Técnico	75
6.1.1.5. Nivel Asistencial.....	76
6.1.2 Organigrama.....	76
6.1.3 Mapa de procesos	78
6.2. Diagnosticar el desempeño de la actual estructura organizacional de la Sociedad deAcueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.	79
6.2.1 Caracterización de la población encuestada.....	79
6.2.1.1 Planeación	83
6.2.1.2 Organización	93
6.2.1.1 Dirección	100
6.2.1.1 Control.....	108
6.3. Diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto,Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.	116
6.3.1 Matriz DOFA	116
6.3.2 Plan de mejoramiento.....	119
6.3.3 Propuesta de organigrama	126
6.3.4 Implicaciones legales, administrativas, y jurídicas de la propuesta	128

7.	Conclusiones.....	130
8.	Recomendaciones	133
9.	Referencias	134
10.	Anexos	137
10.1.	Anexo 1. Formato de encuesta	137
10.2.	Anexo 2. Respuesta a la solicitud de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado yAseo de Buenaventura	139

Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama Estructural.....	48
Figura 2. Organigrama Funcional	49
Figura 3. Organigrama Analítico	50
Figura 4. Organigrama Vertical	51
Figura 5. Organigrama Horizontal	51
Figura 6. Organigrama Mixto	52
Figura 7. Organigrama circular	53
Figura 8. Ubicación geográfica del municipio de Buenaventura.....	57
Figura 9. Mapa de Buenaventura por comuna	58
Figura 10. Organigrama de la SAAAB S.A. E.S.P.....	77
Figura 11. Mapa de procesos de la SAAAB S.A. E.S.P.	78
Figura 12. Distribución por género de la población encuestada	79
Figura 13. Distribución de la población encuestada por nivel jerárquico.....	80
Figura 14. Distribución de la población encuestada por grado de antigüedad.....	81
Figura 15. Distribución de la población encuestada por nivel de estudios	82
Figura 16. Afirmación 1 del proceso de planeación	84
Figura 17. Afirmación 2 del proceso de planeación	85
Figura 18. Afirmación 3 del proceso de planeación	86
Figura 19. Afirmación 4 del proceso de planeación	87
Figura 20. Afirmación 5 del proceso de planeación	88
Figura 21. Afirmación 6 del proceso de planeación	89
Figura 22. Afirmación 1 del proceso, organización.....	93
Figura 23. Afirmación 2 del proceso, organización.....	94
Figura 24. Afirmación 3 del proceso, organización.....	95
Figura 25. Afirmación 4 del proceso, organización.....	96
Figura 26. Afirmación 5 del proceso, organización.....	97
Figura 27. Afirmación 1 del proceso de dirección.....	101
Figura 28. Afirmación 2 del proceso de dirección.....	102
Figura 29. Afirmación 3 del proceso de dirección.....	103
Figura 30. Afirmación 4 del proceso de dirección.....	104
Figura 31. Afirmación 5 del proceso de dirección.....	105
Figura 32. Afirmación 1 del proceso de control	109

Figura 33. Afirmación 2 del proceso de control	110
Figura 34 Afirmación 3 del proceso de control	111
Figura 35. Afirmación 4 del proceso de control	112
Figura 36. Afirmación 5 del proceso de control	113
Figura 37. Propuesta de Organigrama.....	126

Índice de Tablas

Tabla 1. Referencia de trabajos relacionados con propuestas de estructura organizacional	55
Tabla 2. Leyes reguladoras de las entidades prestadoras de servicios públicos en Colombia.....	63
Tabla 3. Funciones comunes del nivel directivo	72
Tabla 4. Funciones comunes del nivel asesor	73
Tabla 5. Funciones comunes del nivel profesional	74
Tabla 6. Funciones comunes del nivel técnico.....	75
Tabla 7. Funciones comunes del nivel asistencial	76
Tabla 8. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de planeación.....	91
Tabla 9. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de organización.	99
Tabla 10. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de dirección	107
Tabla 11. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de control.....	114
Tabla 12. Matriz DOFA	117
Tabla 13. Propuesta de mejoramiento.....	120

Resumen

El presente trabajo, propuesta de estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023, está desarrollado por medio de capítulos los cuales abordan el problema de investigación. En su contenido se referencian distintas teorías, normas y trabajos similares a esta propuesta, así como la metodología empelada para cumplir el objetivo planteado.

Para tener una experiencia cercana con la organización, se llevó a cabo a una encuesta estructurada a los colaboradores de la entidad, de esta manera fue posible diagnosticar el desempeño de la estructura actual de organización teniendo en cuenta los procesos administrativos para así tener la base para realizar la propuesta fundamentada en uno de los principales elementos de análisis según Zapata (2008) para el funcionamiento estructural de las organizaciones.

Palabras claves: estructura organizacional, control, supervisión, organigrama.

Abstract

The present degree work, proposal organizational structure for the Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Year 2023, is developed through chapters that address the problem of research. In its content different theories, norms and similar works are referenced to this proposal, as well as methodology employed to meet the proposed objective.

In order to have a close experience with the organization, structured survey was carried out to the employees of the entity, un this way it was possible to diagnose the performance of the current organizational structure taking into account the administrative proposes in order to have the basis to make the proposal based on one of the main elements of analysis according to Zapata (2008) for structure functioning of the organizations.

Keywords: organizational structure, control, supervision, organizational chart.

Introducción

En un mundo tan globalizado, la capacidad de adaptarse a los cambios que presenta el ambiente siempre ha jugado un papel bastante representativo al hablar del éxito de una organización, por ende, esta debe tener una estructura organizacional clara que les permita desarrollarse de manera ideal de acuerdo con las exigencias del entorno en que se presenta.

En el interior de este trabajo investigativo, el cual tiene como objetivo proponer una estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023, se encuentran enmarcados el planteamiento del problema, la justificación de este trabajo, se aplicarán bases teóricas, marcos de referencia y se desarrollarán métodos de investigación con el fin de establecer una amplia perspectiva que ayudará en el cumplimiento del objetivo planteado.

Para recolectar la información, se elaboró una encuesta estructurada tomando como referencia la escala de Likert, a los colaboradores de la organización. Con la información suministrada en la encuesta y con información obtenida de diversas páginas oficiales y de la organización, se elaboró el diagnóstico de la organización, la matriz DOFA, el plan de mejoramiento y el organigrama de la entidad.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

La Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A.E.S.P (SAAAB S.A E.S.P.) inicialmente denominada Sociedad de Acueducto y Alcantarillado S.A. E.S.P. se encuentra ubicada en el barrio Obrero diagonal 3er Cra 4 Esquina # 3-57. La sociedad fue creada el 30 de julio de 2001 y desde la fecha fue autorizada para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de alcantarillado y acueducto en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura y facultada para hacerlo a través de la contratación de un operador especializado.

Acorde a la información proporcionada por la sociedad, en el 2004 llevó a cabo una serie de modificaciones, siendo denominada con el nombre que actualmente se le conoce, en donde se le añade la prestación de los servicios de aseo, quedando como objeto social la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el Distrito de Buenaventura, incluyendo la administración, mantenimiento y ampliación del sistema de acueducto y alcantarillado y la celebración de convenios interadministrativos de cooperación nacional, o internacional para la financiación o confinación de proyectos enmarcados dentro de su objeto social.

El estudio, diseño, planeación, construcción, interventoría y desarrollo de los proyectos necesarios para mejorar, sostener o ampliar los sistemas con los cuales se prestan los servicios públicos domiciliarios a su cargo, y para garantizar la adecuada ejecución de las inversiones que se efectúan con este fin, independientemente de la fuente de la cual provengan los recursos (SAAAB 2019).

Finalmente, en su objeto social quedó enmarcado, de acuerdo con la SAAAB (2019, p.2) que “el servicio público domiciliario de aseo incluye la recolección, el transporte, clasificación, selección y disponibilidad final de los residuos sólidos, así como el barrido de las calles, avenidas, parques y demás sitios del espacio público” del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.

El 1 de enero de 2022, la Sociedad de Acueducto Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A.E.S.P comenzó a operar de manera directa en el territorio después de terminar contrato con la empresa operadora HIDROPACÍFICO S.A.E.S.P. En el año 2019, de acuerdo con el Informe de Auditoría Gubernamental Con Enfoque Integral Modalidad Regular, presentado el 24 de noviembre de 2020, la Contraloría Distrital de Buenaventura (2020) conforme a las facultades otorgadas en los artículos 267 y 272 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 42 de 1993, practicó Auditoria Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Regulatoria a la Sociedad.

Como resultado de la auditoría, la Contraloría Distrital de Buenaventura (2020) de acuerdo a la evaluación, conceptuó el Control de Gestión de la entidad como desfavorable, en donde se muestra la tendencia de la organización en debilidades en cuanto al cumplimiento de la gestión contractual, el cumplimiento del plan de mejoramiento y efectividad de los controles, en la legalidad, en los sistemas de información, en la calidad y efectividad del control fiscal interno y en cuanto a la rendición y revisión de la cuenta; factores que continúan presentando debilidades de acuerdo con el Informe Final Auditoría Financiera y de Gestión presentado en junio del año 2022, lo cual denotando un problema en la estructura administrativa ya que está vinculado con el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la organización; lo cual es relevante, teniendo en cuenta que, si estas debilidades continúan, se

pueden generarán consecuencias negativas como sanciones y cierre de la organización, lo que finalmente se traduce a personas sin empleo afectando no solo a los colaboradores sino también a las familias que estos representan.

Por esto, es resaltable la importancia que tiene la estructura organizacional, ya que de acuerdo con Betancourth (2003, p 211) “esta muestra la manera en que se establecen las conexiones formales en cuanto a jerarquías, cadenas de mando y comunicación”, y así mismo muestra los tramos o brechas que tienen los dirigentes de la organización con sus colaboradores además de determinar la forma en la que están configurados los equipos, señalando a qué área, departamento y con qué proceso está vinculado cada individuo y rol, función y responsabilidad que tiene cada uno y el equipo como tal; lo cual ayuda a tener un panorama mucho más claro para así dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos con integridad y bajo un sistema de supervisión o control que les permita mantenerse dentro de las normas establecidas.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta las condiciones del mundo actual, en donde la globalización y los cambios en las diferentes estrategias gerenciales están en proceso de mejoramiento continuo, se hace necesario que se cuente con una estructura organizacional que se ajuste a los cambios y por ende cuente con un organigrama que establezca una descripción detallada de la organización, lo anterior con el propósito de poder contar con una excelente respuesta comunicativa para cumplir los objetivos y poder hacer frente a los retos y dificultades en el devenir diario. Pues, aunque la Entidad cuenta ya con una estructura, esta ha dificultado la asignación clara de responsabilidades, la comunicación efectiva, la supervisión adecuada y el cumplimiento normativo, por lo que se presenta la oportunidad de elaborar una propuesta de estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P., que le permita tener una base para cumplir la misión y visión.

De esta manera, vale la pena ahondar en las relaciones de causalidad que tiene cada una de las problemáticas previamente descritas. Por ejemplo, en el caso de las dificultades para el cumplimiento eficiente de la gestión contractual, es posible inferir que a raíz de una gestión administrativa poco eficiente, derivada a su vez de una estructura administrativa débil, pueden presentarse deficiencias en aspectos como la asignación y supervisión de contratos, entre otros aspectos legales o contractuales que cursen en la Entidad.

En ese entendido, estas imprecisiones pueden tener que ver con una falta de claridad en los roles y responsabilidades, un desconocimiento de la realización de supervisiones adecuadas en relación con los contratos o bien con la ausencia de mecanismos efectivos de control y seguimiento de aquellos aspectos de naturaleza legal. Por lo tanto, estos aspectos aluden a un desconocimiento de las funciones y ejercicios de rutina en los cuales participa la Entidad, lo que es en sí una falta de definición o claridad sobre la organización misma, sus competencias, obligaciones y objeto. Es así entonces como también se justifica la existencia de un problema que se sitúa en lo estructural y que es persistente.

Ahora bien, en cuanto a los incumplimientos respecto al Plan de Mejoramiento, se entiende que estos eventos pueden estar vinculados a la falta de seguimiento y supervisión adecuada de las actividades propuestas en dicho Plan. Ahora bien, ello podría indicar una deficiencia en la estructura organizacional en la medida en que no se establecen mecanismos efectivos de control, supervisión y monitoreo para asegurar que el curso de la implementación esté siendo el adecuado. Esto se relaciona con el análisis de Carrión et al., (2017), quien expone que, si una organización no establece mecanismos efectivos para controlar, supervisar y monitorear las actividades y procesos internos, se pueden generar fallas en la gestión,

incumplimientos de las políticas y normas establecidas, y la aparición de problemas que pueden afectar el desempeño y los resultados de la organización en general.

Luego, en lo que tiene que ver con las debilidades en los controles internos y en la legalidad, lo que se desvela es que puede existir una mala praxis o ausencia de o en los procedimientos claros y efectivos para garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables. Se atribuye por tanto como un problema de naturaleza estructural también ya que responde a aspectos como la falta de asignación clara de responsabilidades y/o la ausencia de controles adecuados para prevenir y detectar irregularidades.

Por último, también se presume la existencia de deficiencias estructurales en cuanto a la claridad de las responsabilidades asociadas con la gestión de la información y la tecnología empleada en los sistemas de información empleados en la Entidad. Es decir, puede presentarse al interior de esta una confusión frente a las responsabilidades asociadas con estos dos aspectos de gestión.

Luego entonces, desde la perspectiva de los usuarios, quienes claramente son los principales receptores de esta serie de inconsistencias por parte de la Entidad, se destaca, por un lado; que las deficiencias en el cumplimiento de la gestión contractual tiende a generar demoras en obras, falta de mantenimiento en las redes y una respuesta insatisfactoria a las necesidades de los usuarios en general, resultando en interrupciones frecuentes del suministro de agua, problemas de calidad, y un servicio deficiente que afecta el día a día de los usuarios. Ahora, en relación con los desaciertos que se han presentado con el cumplimiento del Plan de Mejoramiento, lo principal es que reflejan la falta de avance en la solución de problemas, lo cual se traduce en persistentes dificultades, entre ellas naturalmente la falta de acceso y las

limitaciones y restricciones en este, que según Mosquera (2022), ha sido a su vez el gran problema de dicho servicio en el Puerto.

Por otro lado, las debilidades en los controles internos y en la legalidad tienen implicaciones directas en los usuarios. Por ejemplo, la falta de controles efectivos permite prácticas irregulares, como desvío de recursos y corrupción, lo que aumenta los costos del servicio y disminuye la confianza de los usuarios hacia la entidad. (Durán, 2021). Aunado a esto, las deficiencias en la gestión de la información y la tecnología tienden a afectar la comunicación y la atención con los usuarios, lo que podría generar, entre otras cosas, errores en la facturación, problemas en la atención y una comunicación deficiente en general.

Por último, se destaca que, si no se implementa una nueva estructura organizacional en la Entidad, se pueden esperar consecuencias negativas para la organización en la medida en que la falta de cambios estructurales puede mantener las debilidades existentes tanto en la gestión contractual, el incumplimiento del plan de mejoramiento, la legalidad de los procesos en general, así como los controles internos. Estas deficiencias pueden resultar en sanciones y cierre de la organización, lo que afectaría no solo a los colaboradores, sino también a las familias que dependen de ellos. Además, la falta de claridad en las responsabilidades y la comunicación ineficiente pueden dificultar la asignación de tareas, la supervisión adecuada y el cumplimiento normativo.

En contraposición, se estima igualmente que la propuesta de una nueva estructura organizacional puede brindar mejoras significativas a la Sociedad en el entendido de que un adecuado diseño de esta podría facilitar el establecimiento de conexiones formales, jerarquías claras, cadenas de mando efectivas y una comunicación más fluida. Por lo tanto, se infiere que esto ayudará a definir los roles y responsabilidades de los empleados, así como a configurar

equipos de trabajo de manera más eficiente. En ese contexto, conviene resaltar también que una estructura organizacional adecuada se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos, la supervisión efectiva, el control fiscal interno y la rendición de cuentas. Así, con una mejor estructura, la organización estará en una posición más sólida para enfrentar los retos y dificultades diarias, cumplir con las normas establecidas y lograr una gestión contractual más eficiente, así como hacerles frente a diferentes problemáticas por fuera de las que aborda este trabajo de grado.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer una estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional actual de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.
- Diagnosticar el desempeño de la actual estructura organizacional de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.
- Diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.

3. Justificación

La estructura organizacional es un factor importante para toda organización, esta permite tener el patrón clave de relaciones, en donde se define claramente los roles, líneas de comunicación y responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Con la estructura organizacional es posible mantener el ciclo de los procesos administrativos y contar con un organigrama que facilite la comprensión de la organización.

La estructura organizacional permite obtener una mejor integración, control, claridad en las funciones y coordinación de las partes que integran la organización, generando un mejor aprovechamiento de los recursos y el alcance de mejores resultados. Por lo anterior, considerando la importancia de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado para los bonaverenses, se optó por proponer una estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023. Esta podrá contribuir al mejoramiento y posicionamiento de la entidad, a disminuir las oportunidades de fraude, garantizar el cumplimiento de las normas y realizar una evaluación constante de acuerdo con los objetivos planteados por la entidad.

El presente trabajo investigativo le permitirá a la organización, contar con una perspectiva diferente de la entidad, facilitando la comprensión de procesos importantes que se llevan a cabo y la armonización de las personas que los desarrollan y así, conforme a los resultados de la presente investigación, identificar aquellos aspectos que no generan valor, aspectos que se necesitan y no existen o existen pero son inoperantes o están en donde no deberían estar o desarrollarse, lo que influye significativamente en la consecución de los objetivos y en la utilización de los recursos para lograrlo. Por consiguiente, la propuesta de una estructura organizacional servirá a la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A.

E.S.P., como una herramienta que facilitará mejores resultados, los cuales repercutirán de manera positiva en la población bonaverense.

Por otra parte, el presente trabajo permitirá aplicar los conceptos, teorías y herramientas adquiridas durante la carrera y servirá de experiencia trayendo consigo nuevos conocimientos. De la misma manera, será de ayuda para los estudiantes de distintas universidades que requieran fuentes de información, guías o referencias para el desarrollo de trabajos similares.

4. Marco De Referencia

4.1.Marco Teórico

En este apartado se recogieron las principales perspectivas teóricas y técnicas para el abordaje de la problemática y el fenómeno estudiado. Por lo tanto, las temáticas abordadas aquí tuvieron que ver fundamentalmente con el diseño organizacional, los procesos administrativos, la funcionalidad de los diferentes tipos de organización y estructuras organizacionales, así como también específicamente con aquellos elementos estructurales que existen en el contexto organizacional y sus respectivas responsabilidades.

En ese sentido, conviene aclarar que, si bien el diseño del instrumento a partir del cual se desarrolla el diagnóstico del desempeño de la estructura organizacional actual que tiene la Entidad, se basa en un análisis exhaustivo del Proceso Administrativo y por tanto de sus cuatro procesos fundamentales; el modelo y los elementos teóricos a partir de los cuales se fundamentó la propuesta, fueron extraídos de los aportes de Zapata (2008), en su obra: *Análisis y Diseño Organizacional*. Esto anterior responde esencialmente a la naturaleza de los elementos que ahí se analizan, los cuales son: la división del trabajo, la departamentalización, las esferas de control, la delegación, el poder y sus fuentes, la autoridad, la delegación de autoridad, la responsabilidad, la comunicación y la cultura organizacionales.

4.1.1 Procesos Administrativos

La administración, acorde a lo señalado por Hitt et al., (2006) es definida como el proceso de estructuración y utilización de una serie de recursos encaminados hacia el alcance de unos objetivos en un ambiente organizacional. No obstante, el proceso administrativo consiste en las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar esta serie de recursos, en virtud o en búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, conviene subrayar que el proceso administrativo abarca todos los elementos esenciales relacionados con la gestión integral de las empresas. Este enfoque se destaca por su capacidad para evaluar de manera exhaustiva y estructural cada una de las áreas de una empresa, ya que incluye todos los procesos involucrados en la actividad empresarial. Desde la planificación y organización hasta la dirección y control, el proceso administrativo ofrece un marco integral que permite analizar y mejorar todos los aspectos clave de una organización.

Por lo tanto, entendiendo que lo que se busca es la proposición de una nueva estructura organizacional para la SAAAB, la revisión del proceso administrativo se vuelve de vital importancia dada su naturaleza holística e integral. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que el tipo de servicio que presta la entidad es de carácter público y por lo tanto compromete directamente la calidad de vida de los ciudadanos, la prestación de este requiere de una gestión eficiente y oportuna. En ese entendido, es crucial analizar y optimizar cada una de las etapas del proceso administrativo a fin de identificar posibles ineficiencias, establecer una estructura organizacional más efectiva y asegurar que los recursos se asignen adecuadamente y en búsqueda del logro de los objetivos de la entidad.

4.1.1.1 Planeación

Según Hitt et al., (2006) la planeación implica el cálculo de las situaciones futuras, y de acuerdo con esas consideraciones, tomar decisiones sobre qué trabajo deben desarrollar las partes que conforman la organización. Igualmente, la planeación, de acuerdo con Robbins y Coulter (2005), es la definición de las metas de una organización y el establecimiento de las estrategias para cumplirlas, trazando planes que integren y coordinen el trabajo. La planeación implica el qué y el cómo hacer las cosas.

La planeación es el primer proceso dentro del Proceso Administrativo y tiene como objetivo definir los objetivos de la organización y determinar la forma de alcanzarlos de manera efectiva. Consiste en analizar la situación actual, establecer metas claras y desarrollar estrategias y planes de acción, todo en virtud de alcanzar los objetivos organizacionales. Dentro de las implicaciones de la planeación se encuentra la necesidad de elaborar un análisis detallado de la situación actual de la organización y del entorno en el que opera. Se busca identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en el logro de los objetivos, para así tener una visión clara de la realidad organizacional y fundamentar la toma de decisiones en dichos hallazgos.

A partir de ese análisis, se definen los objetivos organizacionales. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Así mismo, en esta fase se establecen indicadores de desempeño para evaluar su cumplimiento. Luego, a partir de los objetivos, se desarrollan estrategias y acciones concretas. En ese sentido, las estrategias representan las líneas de acción generales, mientras que las acciones son los pasos específicos para implementar esas estrategias. Por lo tanto, lo que busca la planeación es asignar responsabilidades, definir los recursos necesarios y establecer plazos para cada actividad. Luego entonces, la planeación orienta las acciones de la organización hacia el logro efectivo de sus metas en el tiempo establecido y en general, define la ruta de acción que se desea tomar en la organización. (González, 2015).

4.1.1.2 Organizar

Conforme a lo expresado por Hitt et al., (2006), la organización consiste en prestar cuidado a la estructura de relaciones entre los cargos y el personal que los ocupa, y a su vez a la vinculación de la estructura con el direccionamiento estratégico general. En síntesis, este proceso

administrativo consiste en procurar el orden de la organización ya que, con la ausencia de este, el ambiente resulta caótico.

En el proceso de organización se busca establecer la estructura y el diseño organizacional para lograr la eficiencia y el logro de los objetivos de la organización. En general, según Ricalde (2016), este consiste en dividir el trabajo, asignar responsabilidades, establecer relaciones de autoridad y coordinar las actividades para alcanzar la sinergia y la eficiencia organizacional. Así, este proceso busca identificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y asignarlas de manera adecuada a los miembros de la organización, lo cual requiere ineludiblemente de definir los roles y las responsabilidades de cada puesto, así como establecer las relaciones de autoridad y las líneas de comunicación necesarias.

Adicionalmente, y según los aportes de Louffat (2012), este paso del proceso administrativo busca establecer una estructura organizacional clara y eficiente, definiendo la jerarquía de autoridad, los niveles de mando y las unidades organizativas necesarias. De igual forma, se enfoca en el diseño de sistemas y procesos organizacionales, estableciendo procedimientos, políticas y normas que permitan llevar a cabo las actividades de manera efectiva. En conjunto, lo que busca este proceso es lograr una distribución adecuada de funciones y recursos de manera general, fomentando la coordinación y colaboración entre áreas, y asegurando que la organización opere de manera eficiente en la consecución de sus objetivos.

4.1.1.3 Dirigir

Según lo señalado por Hitt et al., (2006) dirigir es el procedimiento desarrollado para tratar de influenciar a otros para lograr los objetivos organizacionales. (p.26). De acuerdo con Münch (2014), dirección significa que la ejecución de lo planeado vaya acorde con la estructura

de la organización, esto a través de la influencia hacia los colaboradores y la orientación del esfuerzo mediante el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y motivación.

Desde otra visión Cipriano (2014), expone que el proceso de dirección es la etapa que se encarga de guiar, influir y coordinar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales. La cuestión fundamental que aborda en este segundo proceso se centra en el liderazgo y la toma de decisiones para orientar el comportamiento de las personas y optimizar así los recursos disponibles. Así entonces, la dirección implica la definición de una visión clara y el establecimiento de metas y objetivos que sean inspiradores y motivadores para los miembros de la organización.

En este proceso, por tanto, el o los líderes desempeñan un rol esencial, el cual tiene que ver con comunicar de manera efectiva la dirección estratégica y movilizar a los empleados hacia su consecución. En ese sentido, naturalmente lo que busca este proceso es influir en el comportamiento de los individuos y los diferentes equipos de trabajo para alcanzar los resultados deseados. En consecuencia, algunas de las implicaciones o elementos que subyacen a la Dirección como proceso son: la comunicación, la motivación, la delegación y trabajo en equipo, del mismo modo que la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones o contextos. (Cipriano 2014).

Así las cosas, según Maximiano (2009), la dirección, en su esencia, demanda diversas habilidades como el análisis, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, junto con la capacidad de manejar la incertidumbre y tomar decisiones acertadas en entornos dinámicos y conflictivos. Así también, esta implica la coordinación eficiente y efectiva de los recursos disponibles, como el talento humano, los recursos financieros y tecnológicos, entre otros a los que exista lugar.

4.1.1.4 Control

Según Hitt et al., (2006) consiste en regular el trabajo y esta regulación puede desarrollarse de diferentes maneras con la definición anticipada de estándares de desempeño, supervisión y evaluación. En general, el proceso de control se encarga de evaluar y regular el desempeño de las actividades y los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos. Naturalmente busca medir, comparar y corregir las acciones realizadas en función de los estándares previamente establecidos, con el fin de garantizar la eficiencia de las operaciones que realizan las empresas.

Se destaca entonces que el control tiene como objetivo principal asegurar que las actividades se desarrollen de acuerdo con los planes establecidos y los recursos asignados, identificando desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias para lograr los resultados deseados. Jara (2009), identifica en su análisis que este proceso se desarrolla en varias etapas, en primer lugar, se establecen los estándares de desempeño, los cuales son criterios o medidas que sirven como referencia para evaluar el rendimiento. Estos estándares pueden estar relacionados con aspectos cuantitativos, como por ejemplo metas de producción o ventas, así como con aspectos cualitativos, tales como la calidad del producto o el nivel de satisfacción del cliente.

Posteriormente, una vez establecidos los estándares, se procede a la medición y comparación del desempeño real con los estándares establecidos. Esto implica recopilar información relevante, como indicadores de rendimiento, informes financieros o retroalimentación de clientes y empleados. Sobre esa base, la comparación entre el desempeño real y los estándares es la que permite identificar posibles desviaciones y áreas de mejora.

Al final, a partir de las desviaciones identificadas, de lo que se trata es de tomar acciones correctivas para encauzar las deficiencias y mejorar el desempeño. Así, algunas de las acciones que se integran en esta fase responden a elementos como: ajustes en los procesos, revisión de los recursos, capacitación del personal o bien cambios en la planificación estratégica. (Flores y Rivas, 2012). Por último, este proceso se representa fuertemente también en los procesos de retroalimentación, los cuales consisten en comunicar los resultados obtenidos y las medidas tomadas a los responsables y equipos involucrados, en función de que estos puedan aprender de la experiencia y ajustar su comportamiento en el futuro.

4.1.2 La organización

La organización según Terry (1973, como se citó en Brume, 2019, p.7), es la definición de las funciones importantes para el logro de los objetivos y la determinación de la autoridad y de las responsabilidades del personal que tiene que ejecutar las funciones asignadas a su cargo; y de acuerdo con Andrade (2005, como se citó en Brume, 2019, p.7), la definición de organización está asociada con las acciones, disposiciones y articulaciones que se desarrollan para hacer funcionales los distintos recursos, medios o factores, para el cumplimiento de un objetivo.

4.1.3 Tipos de organizaciones

Existen distintos tipos de organizaciones, según Chiavenato (2006) las organizaciones son demasiado diversas; lo que da paso a muchas variables. Para la presente investigación se expondrán algunos de los tipos de organizaciones para comprender mayormente este proceso.

4.1.3.1 Organizaciones según su formalidad

A continuación, se expondrán las organizaciones según su formalidad, es decir, según la manera en que se forman o establecen las relaciones y el grado de definición de los sistemas para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

4.1.3.1.1 Organizaciones formales

De acuerdo con Díaz y León (2013) la organización formal es la estructura planificada que define una serie de relaciones para ordenar y distribuir a su talento humano. En ella se establecen las normas y procedimientos, la autoridad, las responsabilidades, la coordinación y canales de comunicación. (p.12) Las organizaciones formales pueden organizarse de diferentes maneras:

- Organización Lineal, en esta de acuerdo con Chiavenato (2006) existe una línea única y directa de autoridad y responsabilidades en donde cada subalterno informa o notifica únicamente a su superior y atiende indicaciones solo de él. (p.160)
- Organización Funcional, consiste según Münch (1990) en repartir el trabajo y precisar la especialización de tal forma que todos los colaboradores, tanto del nivel superior como del nivel más inferior de la organización, desarrollen una cantidad mínima de funciones, es decir que cada uno se especialice en su función. (p.125)
- Organización Lineo-Funcional, acorde con Münch (1990) este tipo de organización es una mezcla de las organizaciones lineales y funcionales en donde un superior tiene la autoridad y responsabilidades de acuerdo con la función, y las labores son especializadas de acuerdo con la función. (p.126)

4.1.3.1.2 Organizaciones Informales

Con base a lo señalado por Ramírez (2010) las organizaciones informales están formadas por las relaciones naturales que establecen los colaboradores, estas relaciones no necesariamente están vinculadas o tienen que nacer en pro a la organización, pero sí influyen en ella, en su control, en cómo se desarrolla la comunicación, en las formas de hacer las cosas y en la toma de decisiones. En otras palabras, en conformidad con lo manifestado por Münch (1990), las organizaciones informales son las relaciones que emanan de la comunicación y los vínculos generados entre los colaboradores que conforman una organización formal y que no están documentadas o señaladas en la organización. (p. 142)

4.1.3.2 Organizaciones según su grado de centralización

Estas organizaciones se dividen según el nivel jerárquico en que se toman las decisiones. El grado de centralización de una organización se refiere a la distribución de autoridad y toma de decisiones dentro de la estructura organizativa.

4.1.3.2.1 Organizaciones Centralizadas

Según Robbins y Coulter (2005) en ellas la autoridad se concentra en el nivel superior de la organización y los aportes de los niveles inferiores escasamente o nunca son tenidos en cuenta para la toma de decisiones ya que estos simplemente ejecutan órdenes. (p.239)

4.1.3.2.2 Organizaciones Descentralizadas

En estas organizaciones conforme a lo expresado por Robbins y Coulter (2005), la autoridad se desplaza a los niveles inferiores, dándoles participación para proporcionar información o tomar decisiones. (p.239). Cabe señalar, que según Robbins y Coulter (2005), los dos conceptos anteriores son relativos; una organización no es totalmente centralizada o descentralizada. Las organizaciones no podrían desempeñarse eficientemente si solo el nivel

superior es quien puede tomar todas las decisiones, tampoco podrían desempeñarse eficientemente si todas las decisiones son tomadas por el nivel inferior. (p.239)

Para complementar, de acuerdo con Hitt et al., (2006) la formalización no es sinónimo de centralización, ni informalización de descentralización; no obstante, puede una organización formal estar bastante descentralizada o altamente centralizada y así mismo, puede una organización informal estar bastante descentralizada o altamente centralizada. (p.239)

4.1.4 La estructura organizacional

La estructura organizacional es la manera en que se define jerárquicamente el lugar que ocupan las partes de una organización relacionando así mismo cada puesto y función que se desarrolla. Según Stoner et al., (1996) la estructura organizacional es la forma de repartir, ordenar y coordinar las actividades de una organización, que a su vez proporciona un patrón de relaciones lógico, claro, estable y con reglas definidas que permiten que todas las partes trabajen a efecto de alcanzar un mismo fin. (p.345-377)

4.1.5 Estructura funcional de las organizaciones: la perspectiva de Álvaro Zapata Domínguez

Esta categoría aborda los principales elementos de análisis que deben ser considerados según la teoría de Zapata (2008) en el funcionamiento estructural de las organizaciones. Estos elementos constituyen componentes esenciales que proporcionan un orden y regulación al entramado organizativo. Entre ellos se encuentran la división del trabajo, la departamentalización, las esferas de control, la delegación, el poder y sus fuentes, la autoridad, la delegación de autoridad, la responsabilidad, la comunicación y la cultura organizacionales.

En esa medida, estos elementos son a la vez los principales fundamentos teóricos de la propuesta de estructura organizacional que se incluye en la investigación.

Cada uno de estos elementos desempeña un papel crucial en la configuración de la estructura organizacional, estableciendo relaciones y patrones que permiten una eficiente coordinación y funcionamiento interno. A través del análisis y diseño organizacional, se busca optimizar estos componentes, asegurando una adecuada distribución de responsabilidades, una comunicación efectiva y una cultura que favorezca la adaptabilidad y el logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, en esta categoría de análisis se busca explorar en detalle cada uno de estos elementos, su importancia y su interrelación, brindando así un panorama completo de los fundamentos necesarios para proponer una nueva estructura organizacional para la entidad en cuestión.

4.1.5.1 La división del trabajo

La división del trabajo, también conocida como especialización en el ámbito administrativo, es un concepto fundamental dentro del análisis y diseño organizacional. Este proceso consiste en definir la naturaleza y el contenido de cada puesto dentro de la organización, agrupando aquellas actividades que, al ser combinadas, ofrecen ventajas para su ejecución eficiente. La especialización implica tanto la diferenciación vertical, a través de la división del trabajo, como la diferenciación horizontal, mediante la departamentalización.

La especialización de los puestos de trabajo presenta múltiples beneficios según los planteamientos de Gibson, Ivancevich y Donnelly, como se sustentan en el análisis de Zapata (2008). En primer lugar, cuando un puesto incluye un número limitado de tareas, se facilita el entrenamiento del personal de reemplazo en situaciones como despidos o transferencias. El mínimo esfuerzo de capacitación necesario en estos casos resulta en una reducción de costos. En segundo lugar, la especialización también conlleva un alto nivel de pericia en las tareas

encomendadas, lo que se traduce en una mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

No obstante, para llevar a cabo la división del trabajo de manera efectiva, los administradores deben elaborar manuales que especifiquen aspectos claves para cada puesto. Estos manuales incluyen la naturaleza de las tareas a realizar, estableciendo el alcance y el fondo del puesto, así como la descripción detallada de las tareas específicas. Adicionalmente, se establece la responsabilidad asociada a cada tarea y se definen los objetivos o resultados esperados. Por último, se detallan los requisitos necesarios para satisfacer las expectativas definidas, como habilidades, aptitudes y entrenamiento requerido.

Ahora bien, en el contexto del análisis y diseño organizacional, la división del trabajo desempeña un papel crucial ya que esta permite una distribución eficiente de las responsabilidades y tareas dentro de la estructura organizativa, favoreciendo la especialización y la optimización de los recursos humanos. En esa vía, al establecer claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto, se promueve la coordinación y la eficacia en el desempeño de las actividades organizacionales. La división del trabajo, por tanto, constituye un componente esencial en la construcción de una estructura organizacional sólida y efectiva.

4.1.5.2 Departamentalización

Luego, resulta pertinente también destacar la importancia de la Departamentalización dentro del análisis y diseño organizacional. En ese sentido, una vez que se ha llevado a cabo la división del trabajo, es necesario combinar las tareas o puestos en grupos coherentes. Estos grupos, también conocidos como áreas o departamentos, constituyen unidades organizativas que permiten una mejor coordinación y asignación de responsabilidades.

El proceso de departamentalización, como se expone en los aportes teóricos de Zapata (2008), implica la selección de una base para combinar los puestos en grupos. Entre las bases comunes utilizadas se encuentran la departamentalización funcional, territorial, por productos, por cliente y la departamentalización mixta, como la organización matricial.

Luego bien, la departamentalización funcional se basa en agrupar las tareas o puestos según las funciones específicas que desempeñan, como finanzas, recursos humanos o producción. La departamentalización territorial se fundamenta en la ubicación geográfica de las actividades de la organización, estableciendo divisiones según regiones o localidades. Por otro lado, la departamentalización por productos se basa en agrupar las actividades relacionadas con productos o líneas de productos específicos. Así mismo, la departamentalización por cliente implica agrupar las actividades según los diferentes tipos de clientes o segmentos de mercado atendidos, y por último; la departamentalización mixta, conocida como organización matricial, combina diferentes bases de agrupación, como funciones y proyectos.

De esta manera, conviene subrayar que la departamentalización desempeña un papel clave en la estructura organizacional, permitiendo la asignación adecuada de responsabilidades y facilitando la coordinación entre las diferentes áreas. En ese entendido, esta ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos en áreas específicas de la organización, fomentando la especialización y la eficiencia. Por lo tanto, lo que se busca mediante la selección adecuada de la base de departamentalización, es lograr una estructura organizacional coherente con los objetivos y necesidades de la entidad en el contexto específico de esta.

4.1.5.3 Esfera de control

La esfera de control, como componente esencial del análisis y diseño organizacional, tiene como objetivo determinar el número óptimo de puestos que un gerente puede supervisar

dentro de un grupo de trabajo específico. Si bien existe un límite en cuanto al número de subordinados que un gerente puede manejar eficazmente, el número exacto dependerá de diversos factores, como la situación, la complejidad y la similitud de las tareas.

La pregunta fundamental en este sentido es si una organización será más efectiva con una esfera de control amplia o reducida. Según la interpretación de Zapata (2008), al respecto de los planteamientos de Gibson, Ivancevich y Donnelly, la preocupación radica en determinar el volumen de actividades interpersonales que un gerente puede manejar en su departamento. Por tanto, las actividades interpersonales del gerente no se limitan solo a los subordinados asignados, sino que también abarcan a todas las personas que tienen acceso a él.

Al analizar la esfera de control, se deben tener en cuenta diversos factores. En primer lugar, el contacto requerido para el adecuado funcionamiento del departamento, que se puede establecer mediante memorandos, informes, conferencias, equipos de trabajo, entre otros medios. Una esfera de control demasiado amplia puede dificultar el contacto adecuado del gerente con sus subordinados, lo cual puede tener consecuencias negativas en la gestión del área o departamento.

Otro factor relevante es el nivel de educación y entrenamiento de los subordinados. En general, a medida que el nivel de los subordinados se sitúa más bajo, el gerente puede supervisar a un mayor número de ellos, ya que las tareas en los niveles inferiores tienden a ser más mecánicas y rutinarias, lo que facilita su supervisión en comparación con los niveles administrativos superiores.

Luego bien, la capacidad de comunicación del gerente también es un aspecto clave a considerar. En la mayoría de las situaciones de trabajo, las instrucciones, directrices y políticas deben comunicarse verbalmente a los subordinados. Por lo tanto, es fundamental que el gerente

posea habilidades de comunicación claras y concisas para poder supervisar de manera efectiva a sus subordinados.

A partir de los anterior, conviene mencionar que al establecer la esfera de control en una empresa, se deben tener en cuenta variables como la similitud de las funciones, la proximidad geográfica de los subordinados, la complejidad de las funciones, la dirección y control, la coordinación requerida, así como la importancia, complejidad y tiempo requerido para la planificación, seguida finalmente por la asistencia organizacional recibida por el supervisor. (Zapata, 2008).

4.1.5.4 Delegación

La delegación, como proceso fundamental en el contexto organizacional y de acuerdo con los lineamientos de Zapata (2008), implica otorgar la autoridad necesaria al administrador designado una vez que se han creado los grupos de puestos con tareas definidas. La determinación del grado de capacidad de los administradores para tomar decisiones y utilizar los recursos del grupo sin depender de la aprobación superior se vuelve crucial en este sentido. Por ello, es responsabilidad de los gerentes delegar autoridad a los administradores encargados de los grupos o departamentos, permitiéndoles así utilizar sus actividades y tomar decisiones de manera autónoma dentro de sus responsabilidades, siempre en línea con la misión y objetivos misionales e institucionales.

No obstante, Zapata señala que existe un dilema inherente entre la delegación de autoridad a los gerentes de subunidades y el bienestar global de la organización. Esto es así ya que, como lo expone el autor, al delegar autoridad, la alta gerencia asume el riesgo de perder el control. Sin embargo, dicho riesgo puede reducirse en la medida en que los gerentes

subordinados se comprometan a cumplir la misión de la organización en su ejercicio de autoridad.

4.1.5.5 Poder

Zapata define al poder como un acto que se ejerce en las relaciones sociales, y sus resultados pueden manifestarse en forma de aceptación o conflicto. Este yace intrínsecamente ligado a la interacción entre dos o más actores, y sólo adquiere sentido cuando se pone en práctica. En ese entendido, Zapata (2008) entiende que no puede existir poder en aislamiento, ya que siempre implica una relación con otras personas o colectividades.

En estas relaciones de poder, las partes están mutuamente interdependientes, ya que la dependencia se establece cuando una parte aspira a objetivos o gratificaciones que pueden facilitarse mediante acciones apropiadas de la otra parte. Cada parte tiene la capacidad de controlar o influir en la conducta de la otra, lo cual se fundamenta en el control sobre las cosas valoradas por el otro, desde recursos tangibles hasta apoyo emocional.

Ahora, en el contexto organizacional, las relaciones de poder son evidentes en las estructuras burocráticas, donde se busca asegurar que cada nivel tenga suficiente poder. En estas organizaciones, las decisiones importantes se toman en los niveles superiores, donde se acumula un mayor conocimiento y experiencia sobre la organización. En esa medida, Zapata (2008) sustenta que existen distintas bases de poder en estas relaciones. El poder gratificador se basa en la capacidad de gratificar a otros, mientras que el poder coercitivo se sustenta en la percepción del receptor sobre la capacidad para imponer castigos. El poder legítimo deriva de la posición jerárquica, y el poder referente surge cuando un receptor se identifica con el detentor del poder. Finalmente, el poder de experto se basa en el conocimiento o habilidades especiales reconocidas por el receptor.

A la postre, el poder es la habilidad de lograr que las cosas se hagan de acuerdo a la voluntad de una persona, así también, es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses. En este punto, el autor deja en claridad que las fuentes de poder son diversas y ofrecen múltiples formas de influir en los demás para perseguir los propios intereses y bajo esa lógica, propone la existencia de 14 fuentes de las cuales surge o se desarrollan estos ejercicios de poder, las cuales son, en orden: la autoridad formal, el control de los recursos escasos, el uso de la estructura, reglas y reglamentos internos de la organización, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, el control de límites y jurisdicciones, la capacidad para hacer frente a la incertidumbre, el control de la tecnología, las alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal, el control de las contraorganizaciones, el simbolismo y la dirección del pensamiento, el sexo y dirección de las relaciones de sexo, los factores estructurales que definen el escenario de acción y por último el poder que ya se tiene. (Zapata, 2008).

4.1.5.6 Autoridad y delegación de autoridad

La autoridad se distingue del poder en el sentido de que implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición jerárquica. Se basa en la aceptación de las directrices u órdenes por parte de aquellos que las reciben, creyendo que deben cumplirse. En los planteamientos de Zapata (2008) se definen cuatro categorías principales de autoridad: la autoridad legal, la autoridad de facto, la autoridad asesora y la autoridad funcional.

La autoridad legal se deriva de la posición jerárquica y la facultad de influir en el entorno laboral. Su validez depende de la aceptación de aquellos que se ven afectados por ella. Por tanto, se asume que quienes ejercen este tipo de autoridad poseen un poder legítimo. Por otro lado, la autoridad de facto se refiere a la influencia informal que una persona puede ejercer sobre otros

mediante poder coercitivo, referente y de experto y este último según lo expone Zapata, no necesariamente tiene respaldo legal.

Igualmente, la autoridad asesora se origina en la experiencia, conocimiento y actitud de la persona que la ejerce. A esta se le otorga el derecho de aconsejar y asistir a los funcionarios a quienes orienta, influyendo en las decisiones que toman. Finalmente, la autoridad funcional se basa en el derecho legal de actuar en la organización en relación con actividades, procesos, prácticas y políticas específicas y además, este tipo de autoridad puede ser ejercida tanto por los empleados de línea como los asesores, tal y como se expone en los aportes de Zapata.

Ahora bien, Zapata (2008) expone que la delegación de la autoridad implica otorgar poder suficiente a una persona para que pueda ejercer autoridad legal sobre otros individuos y tomar decisiones en nombre de quien delega. Este proceso se realiza de manera descendente a lo largo de la unidad de mando, ya que los niveles jerárquicos superiores ostentan el mayor grado de autoridad legal en la organización. En ese sentido, según Betancourt (1985, como se citó en Zapata, 2008), la delegación de autoridad implica la asignación de tareas específicas a diferentes individuos, asegurando que cuenten con la autoridad necesaria para llevar a cabo dichas tareas. También conlleva responsabilidad y crea obligaciones que no pueden ser delegadas por sí mismas.

4.1.5.7 Responsabilidad

Según Zapata (2008), la responsabilidad surge cuando se delega autoridad a una persona, y ésta adquiere la obligación de rendir cuentas a quién le ha conferido dicha autoridad. La autoridad delegada debe ser suficiente para que la persona pueda asumir la responsabilidad de los deberes asignados. Al aceptar una responsabilidad, se establece un acuerdo o contrato implícito,

donde se espera que la persona cumpla ciertas obligaciones y se comporte en sinergia con la autoridad conferida.

En ese orden de ideas, cuando un individuo acepta una posición organizacional, asume tanto responsabilidades generales inherentes a dicha posición, como responsabilidades formales y específicas asociadas al cargo. Vale la pena también añadir que el individuo puede delegar parte de su trabajo a sus subordinados, lo que implica que no tiene que responder ante su superior por esa parte del trabajo. Luego entonces, la responsabilidad se define como la obligación de cumplir un deber asignado, el cual surge a partir de la delegación de autoridad y se forma mediante la aceptación de dicha autoridad.

A partir de estos principios generales, Zapata (2008) entiende que la responsabilidad implica tres elementos principales de conducta: cumplimiento, obediencia y confianza. Estos elementos son fundamentales en las relaciones entre el superior y el subordinado, por lo que la responsabilidad se basa en el cumplimiento de las obligaciones y en la confianza mutua entre las partes involucradas.

4.1.5.8 Comunicación Organizacional

Dentro de su teoría, Zapata reconoce que la comunicación organizacional es un aspecto fundamental en el funcionamiento de cualquier organización y su importancia puede variar según la perspectiva teórica administrativa que se adopte. Acto seguido, comenta que, en el marco de la Administración científica, la comunicación era vista como un proceso unilateral y vertical, donde la administración emitía instrucciones y órdenes a los trabajadores con el propósito de persuadir y lograr el cumplimiento de las tareas. Así las cosas, para esta corriente, la comunicación era formal, jerárquica y planificada, limitada al ámbito del mando y control a través de canales verticales formales.

Posteriormente, desvela que la Escuela de las Relaciones Humanas otorga mayor importancia a la comunicación entre los miembros de los grupos de trabajo informales, estableciendo canales horizontales. Así, esta escuela reconoce la comunicación como un medio para satisfacer las necesidades de los trabajadores, permite una comunicación ascendente desde la administración y promueve la toma de decisiones participativa. En ese orden, la consideración es que la comunicación no solo implica que los gerentes hablen a los trabajadores, sino también que los gerentes escuchen lo que los trabajadores tienen que decir. Esto representa, por tanto, la formación de una nueva perspectiva en relación con las dinámicas de comunicación, según señala el autor.

En esa medida, según Zapata (2008), los elementos clave de la comunicación organizacional son la fuente, el mensaje, el canal, el receptor, los efectos de la comunicación y la retroalimentación. La fuente se refiere a la persona o entidad que emite el mensaje, ya sea un gerente, un equipo o la organización en su conjunto. El mensaje es la información transmitida, que puede incluir instrucciones, objetivos, ideas o cualquier otra comunicación relevante. El canal es el medio utilizado para transmitir el mensaje, que puede ser oral, escrito o electrónico.

El receptor es la persona o grupo que recibe el mensaje y debe comprenderlo y procesarlo correctamente. Los efectos de la comunicación se refieren al impacto que tiene en los receptores y en la organización en general, incluyendo la comprensión, la motivación, la alineación de objetivos y el logro de resultados. Por último, la retroalimentación es el proceso mediante el cual se obtiene respuesta del receptor, lo que permite evaluar la efectividad de la comunicación y realizar ajustes si es necesario.

4.1.5.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas compartidos dentro de una organización. Luego bien, según Zapata (2008), desde una perspectiva humanista-radical, esta cultura se entiende en su contexto global, considerando la interacción de los individuos y los esquemas de significación presentes en la organización. Por tanto, la cultura organizacional es un fenómeno complejo y multidisciplinario que abarca todos los aspectos de la vida en común dentro de los grupos sociales de la organización. En esa vía, esta implica una interdependencia entre la historia, la estructura, las condiciones de vida y las experiencias subjetivas de las personas. No obstante, algunos de los elementos que la componen y que se señalan en la obra de Zapata son: económicos, sociales y simbólicos, que se relacionan entre sí en forma dialéctica.

La cultura organizacional también se construye a través de representaciones mentales que vinculan lo material y lo inmaterial, influyendo en la forma en que los miembros de la organización interpretan su entorno y se relacionan entre sí. Esta se organiza, sostiene y mantiene mediante elementos constitutivos indispensables y universales, como si se tratase de un mito. Estos elementos contribuyen a la formación de una identidad colectiva y proporcionan un marco de referencia compartido que guía el comportamiento de los miembros de la organización. (Zapata, 2008).

4.1.6 Diseño organizacional

Con el pasar de los siglos, la manera de pensar con lo relacionado al diseño organizacional ha ido evolucionando, ampliando mucho más la perspectiva. Al inicio, el diseño organizacional estaba enfocado en la parte interna de la organización, focalizándose de acuerdo a la época (Revolución Industrial) en la manera de dividir el trabajo, en la departamentalización,

jerarquización y coordinación. Actualmente, con las dinámicas que presenta el mundo exterior, poco a poco la parte externa de las organizaciones va tomando mucha más relevancia al momento de pensar en el diseño organizacional.

El diseño organizacional, según Stoner et al, (1996) es la determinación de la estructura de la organización más adecuada para las estrategias, las labores, las herramientas tecnológicas, el personal y el entorno en el que estos se desarrollan. (p.345-355)

El desarrollo histórico del diseño organizacional se caracteriza por cuatro etapas; el enfoque clásico, el tecnológico de las tareas, el ambiental y reducción de tamaño, los cuales están detallados a continuación.

4.1.6.1 Enfoque Clásico

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol como principales autores del enfoque, consideraban según lo manifestado por Stoner et al., (1996) que la organización más eficiente era la que con su estructura hacía que las partes que la conforman fueran dirigidas por un sentido de obligación y por reglas razonables (p.355). En este enfoque aparece el término burocracia expuesto por Max Weber en donde las personas eran promocionadas por sus capacidades y por la experiencia para no dar lugar al favoritismo o al capricho; además, había especialización en las tareas y existía clara especificación de la autoridad y las responsabilidades.

4.1.6.2 Enfoque tecnológico en las tareas

De acuerdo a lo expresado por Stoner et al., (1996) mediante estudios realizados por Joan Woodward y sus colegas; este enfoque resalta los efectos e importancia que tiene la tecnología en las tareas y por lo tanto, también en la estructura y en el éxito de una organización. (p.357)

4.1.6.3 Enfoque ambiental

Acorde con lo expuesto por Stoner et al., (1996) Tom Burns y G. M. Stalker separaron el sistema mecanicista y el orgánico al desarrollar este enfoque el cual tiene en cuenta al ambiente existente en la organización en el momento de considerar el diseño. (p.358)

Conforme a las definiciones de Robbins y Coulter (2005) el sistema mecanicista es característico de organizaciones Burocráticas, en ellas resalta la rigidez, el alto control, el gran nivel de formalización, la especialización en las tareas, la departamentalización, la existencia de una cadena de mando definida y la centralización; con esto, este sistema procura disminuir la influencia de personalidades o criterios distintos en las organizaciones. (p.239)

Los sistemas orgánicos, según los autores mencionados anteriormente, son sistemas adaptables y flexibles, por lo tanto, pueden cambiar rápidamente según las necesidades. En un sistema orgánico existe la división del trabajo, los equipos interfuncionales, el libre flujo de la información, la descentralización y la formalización es escasa.

Finalmente, en este enfoque Tom Burns y G. M. Stalker, citados por Stoner et al., (1996) determinaron que existen dos tipos de sistemas organizacionales: el mecanicista y el orgánico. Según ellos, el sistema mecanicista es adecuado para un ambiente poco cambiante, donde los miembros de la organización tienden a realizar las mismas tareas de manera constante. Por otro lado, el sistema orgánico es más apropiado para ambientes turbulentos, ya que es flexible y fomenta la colaboración entre equipos de diferentes funciones. (p.358)

En ese sentido, las dos perspectivas anteriores muestran la amplitud de este enfoque, señalando no sólo la relevancia del ambiente y tolerancia que tienen las organizaciones al cambio, sino también la importancia del personal para adaptarse a las dinámicas que presenta el entorno.

4.1.6.4 Enfoque reducción del tamaño

Conforme a lo escrito por Stoner et al., (1996) los dirigentes de las organizaciones han efectuado un tipo de proceso de diseño organizacional que da un gran protagonismo al ejercicio desarrollado para adaptar a las organizaciones a las condiciones del entorno. Esto es lo que se conoce como reestructuración y muchas veces suele suponer una disminución de las organizaciones.

Según Stoner et al., (1996) la reducción del tamaño tiene un mayor impacto en organizaciones de gran tamaño por ser más mecanicista, con la existencia de jerarquía, de especialización, departamentalización, centralización y reglamentos, ya que debido a la reducción pueden desaparecer algunos departamentos y por lo tanto desaparecen algunos empleos y se genera un impacto por afrontar el cambio al no estar acostumbradas a los cambios turbulentos. (p.358)

La reducción del tamaño hace referencia en gran medida, a los cambios en el diseño en cuanto a la creación de una estructura más plana, delgada, ligera y flexible que puede acomodarse con más rapidez al cambio. Además, los avances tecnológicos casi obligan a que las organizaciones adopten una estructura menos jerárquica y burocratizada para el ritmo que lleva el ambiente.

4.1.7 Organigramas

Un organigrama, de acuerdo con Münch (1990) es la carta de la organización, representa gráficamente la estructura formal mostrando el nivel jerárquico, la autoridad, las funciones principales, las obligaciones e interrelaciones existentes dentro de la organización. (p.133)

Según lo manifestado por Hitt et al., (2006) los organigramas representan, por medio de líneas y recuadros aspectos importantes de la estructura como la relación existente entre las unidades y el grado de autoridad que estas tienen.

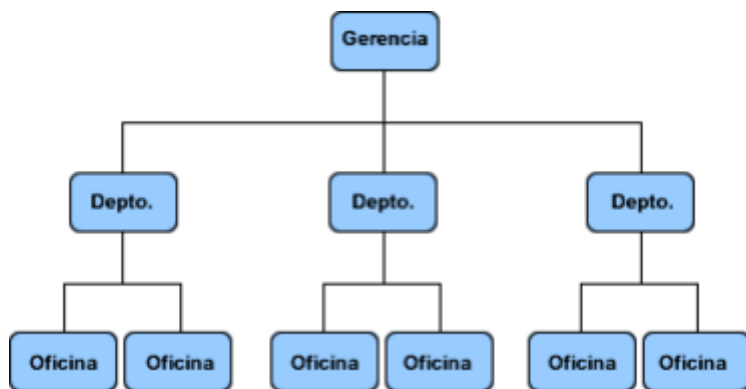
4.7.1.1 Tipos De Organigrama

Para efectos de este trabajo, se describen e ilustran algunos tipos de organigramas de acuerdo a su objetivo.

4.7.1.1.1 Organigrama Estructural

De acuerdo con Münch (2007) en este tipo de organigrama únicamente se representan los nombres de las áreas o departamentos.

Figura 1. Organigrama Estructural

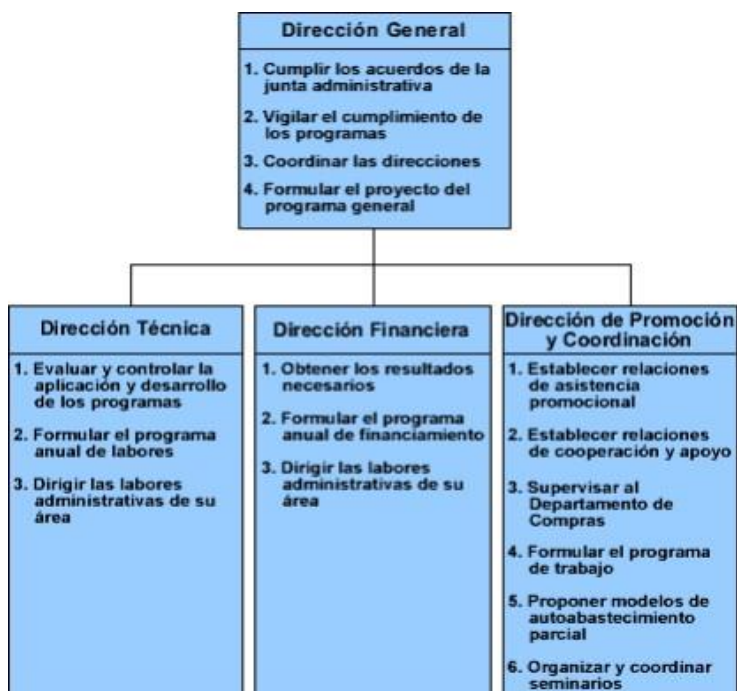


Nota. Recuperado de Thompson (2009)

4.7.1.1.2 Organigrama Funcional

Con relación a lo expresado por Münch (2007) en los organigramas funcionales se descubren las funciones de cada área. (p.48)

Figura 2. Organigrama Funcional



Nota. Recuperado de Thompson (2009)

4.7.1.1.3 Analíticos

De acuerdo con Zapata (2008) este tipo de organigrama representa todos los puestos y todas las relaciones de las áreas o departamentos de una organización. (p.163)

Figura 3. Organigrama Analítico



Nota. Recuperado de Thompson (2009)

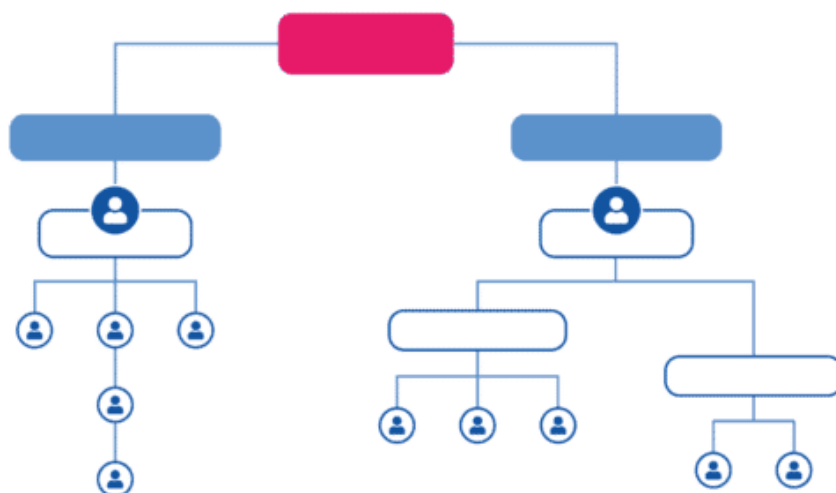
4.7.1.2 Clasificación de los organigramas de acuerdo con su formato

A continuación, se relacionan los organigramas según su forma o la manera en que se representan.

4.7.1.2.1 Organigrama Vertical

En este tipo de organigrama, según Münch (2007) el nivel jerárquico está determinado de acuerdo al rango que posee cada colaborador o de acuerdo a la unidad de mando, de tal manera que los de mayor autoridad están ubicados en la parte de arriba y los de menor autoridad en la parte inferior. (p.47)

Figura 4. Organigrama Vertical

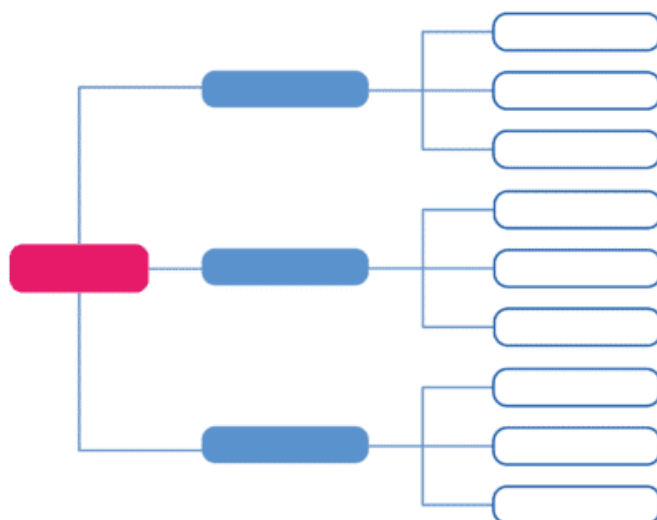


Nota. Recuperado de Endalia (2020)

4.7.1.2.2 Organigrama Horizontal

Conforme a lo señalado por Münch (2007) en este tipo de organigrama, el nivel jerárquico va representado desde la izquierda hacia la derecha

Figura 5. Organigrama Horizontal

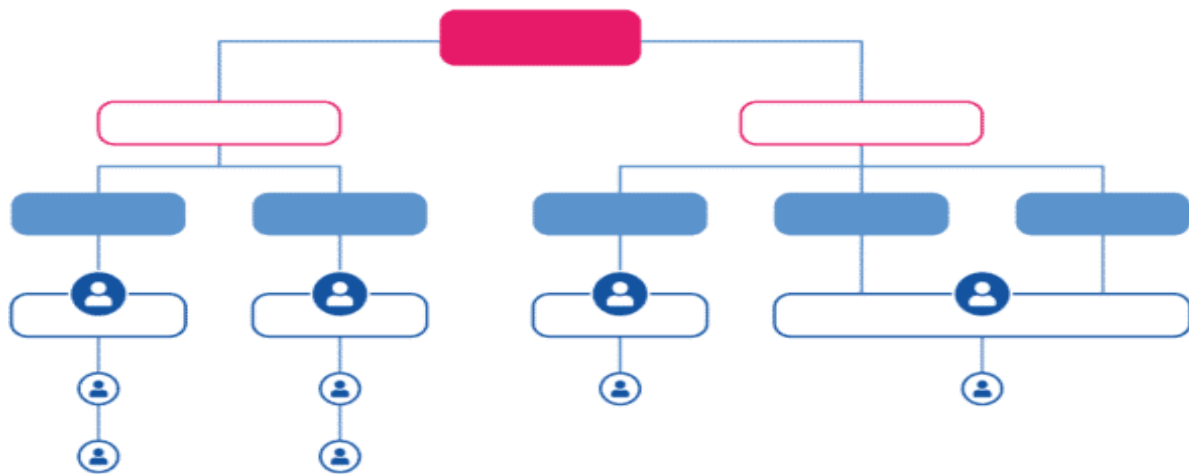


Nota. Recuperado de Endalia (2020)

4.7.1.2.3 Organigrama Mixto

De acuerdo con Münch (2007) los organigramas mixtos combinan, por temas de extensión o tamaño, el organigrama horizontal y el vertical.

Figura 6. Organigrama Mixto



Nota. Recuperado de Endalia (2020)

4.7.1.1.1 Organigrama Circular

Según Münch (2007), este tipo de organigrama se reconoce porque el nivel jerárquico queda determinado desde la parte céntrica hacia afuera.

Figura 7. Organigrama circular



Nota. Recuperado de Endalia (2020).

4.2. Marco Conceptual

4.2.1 Autoridad

Es el derecho inherente a un puesto de trabajo para decirle a un colaborador qué hacer a espera que este ejecute lo indicado. (Robbins y Coulter, 2005, p. 237)

4.2.2 Cadena de mando

Es el grado de autoridad que va desde los rangos superiores hasta el más bajo nivel jerárquico. (Münch, 1990, p. 141)

4.2.3 Jerarquía

Es la distribución de las funciones de las organizaciones de acuerdo al rango o a su nivel de importancia. (Münch, 1990, p.117)

4.2.4. Objetivo

Resultado deseado por individuos, grupos u organizaciones. (Robbins y Coulter, 2005, p.608)

4.2.5. Especialización

Este concepto fue expuesto por primera vez por Adam Smith señalando que la labor de un colaborador debe procurar limitarse al desarrollo de una sola actividad. (Münch, 1990, p 110)

4.3 Estado Del Arte

En este punto se referencian algunos trabajos relacionados con propuestas de estructura organizacional, los cuales sirvieron de guía para la elaboración del presente trabajo investigativo.

Para una mejor comprensión se señalarán los títulos de los trabajos investigativos, se hará mención del autor y del año en que llevó a cabo el escrito; finalmente se señalará la metodología utilizada y las conclusiones que determinaron sobre el objeto de estudio.

Tabla 1. Referencia de trabajos relacionados con propuestas de estructura organizacional

TÍTULO	AUTOR (ES)	AÑO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Propuesta de diseño de la estructura organizacional de la empresa “Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte” de el Cerrito-Valle del Cauca.	Luis Felipe Cárdenas Y José Gregorio Salcedo	2019	Esta investigación es de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo y observacional que permite determinar las propiedades, características y los perfiles importantes del fenómeno en estudio.	La organización tiene potencial con respecto al reconocimiento de su razón social, pero requiere una estructura organizacional formal que le permita identificar claramente las áreas, actividades y funciones para cubrir eficientemente las necesidades de los clientes. Debido a la carencia de estructura organizacional, las funciones no están claramente definidas, hay informalidad, falta de compromiso y afectaciones en el clima organizacional.
Diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa Distriya, para el año 2018	Jaime Andrés Valencia Henao	2018	Se adoptó un enfoque de tipo cualitativo, el cual se cimienta en procesos inductivos en donde se explora y describen fenómenos para elaborar conclusiones	La empresa ha crecido por la habilidad para identificar oportunidades, tiene una estructura organizacional formal pero esta cuenta con falencias en lo concepción técnica al no definir adecuadamente las funciones. Los puntos que debilitan a la organización están fundamentados en la informalidad de sus

TÍTULO	AUTOR (ES)	AÑO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
				procesos, en el desconocimiento de la misión y visión de parte de los colaboradores y en la falta de un control de gestión bien establecida.
Diseño de una estructura organizacional para la empresa Special Service Frontiers S.A.S.de la ciudad de Cali	Carlos Santiago Salazar Carvajal	2019	La investigación desarrollada se trató de una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, es decir, mixta, con un método analítico dado que se descomponen todas las partes o elementos para percibir las causas, su naturaleza y sus efectos.	Como resultado de la investigación se evidenció que existe una falta de organización, detectando defectos en la mayoría de las áreas, principalmente ocasionados por la poca comunicación y planeación. Se evidenció que todos los colaboradores no conocen la misión, visión, el lugar que ocupan y que no todos tienen completa claridad de la función que desempeñan, lo que demuestra el nivel de responsabilidad de los colaboradores y de la empresa en cuanto a la transmisión e interiorización de la información.

Nota. Elaboración propia basada en diversos autores de trabajos similares.

4.4 Marco Contextual

4.4.1 Macro localización

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.

Figura 8. Ubicación geográfica del municipio de Buenaventura



Nota. Recuperado de la Alcaldía Distrital de Buenaventura (2020).

De acuerdo con lo señalado por la Alcaldía Distrital de Buenaventura (2020) se expresa lo siguiente:

El Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura está localizado al occidente del departamento del Valle del Cauca, en el Litoral Pacífico Colombiano a $3^{\circ}. 50'00''$ de latitud norte y $77^{\circ}.00'00g''$ de longitud oeste con una extensión de 6.078 kilómetros cuadrados (607.800 hectáreas) de las cuales 605.639,1 corresponden a zona rural (99,64%) y 2.160,9 a la zona urbana (0,35%). (p.25)

Posee una altura de 7 metros sobre el nivel del mar y un clima variado con temperaturas que pueden ir desde los 28° en partes bajas hasta 0° en las cimas de la cordillera. El Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura tiene límite por el oriente con los municipios de Dagua, Cali, Calima y Jamundí; por el sur con el Departamento del Cauca, por el norte con el Departamento del Chocó y por el Occidente con el Océano Pacífico.

En su división político-administrativa se encuentra distribuido en dos localidades; localidad 1 Cascajal, conformada desde la comuna 1 a la 5 y la localidad 2, Continente, conformada desde la comuna 6 a la 12, zona de expansión urbana. El nivel urbano está conformado por las 12 comunas y 157 Barrios o sectores, y a nivel rural, está categorizada en corregimientos (19) y Veredas (215).

Figura 9. Mapa de Buenaventura por comuna



Nota. Recuperado de la Alcaldía Distrital de Buenaventura (2020).

Según las proyecciones del DANE (2020) demográficamente el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura tiene una población de 318.003. Conforme a lo señalado por la Alcaldía Distrital de Buenaventura (2020, p.104-124):

La actividad económica del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura gira entorno a actividades agrícolas, mineras, forestales, al procesamiento de madera, a la pesca marítima y fluvial, al turismo y al desarrollo de actividades logísticas y portuarias donde la Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A, la Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBuen) y La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. son algunas de las terminales portuarias que se encuentran en el territorio, con base al Portal Único del Estado Colombiano.

Por otra parte, el territorio es grandemente reconocido por la cantidad de ríos que posee entre los cuales resalta el río Anchicayá, Yurumanguí, Dagua, Mayorquín, Calima, Cajambre, Raposo, parte del brazo derecho del río Naya y parte del brazo izquierdo del río San Juan en su desembocadura. También está rodeado por numerosas quebradas y ríos de menor tamaño, entre los cuales está el río San Cipriano, San Marcos, Agua Clara, Sabaletas y Escalerete.

4.4.2 Micro Localización

A continuación, se establece la caracterización de la organización.

4.4.3 Reseña Histórica

La organización nace como producto de un estudio realizado a los servicios públicos domiciliarios en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. En efecto, se determina la creación de una empresa que pueda cumplir con los estándares mínimos necesarios para el mejoramiento de estos servicios. Con base a lo anterior y en concordancia con los criterios estatales, por medio del acuerdo número 06 del 24 de mayo de

2001, el Consejo Distrital de Buenaventura facultó al alcalde para que reorganizara los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, y se dio autorización para que se constituyera una organización que prestara estos servicios con arreglo a la disposición de la Ley 142 de 1994.

Dentro de todos estos señalamientos, también se le dio el aval a la entidad que surgiera, prestar el servicio por medio de la contratación de un operador especializado. (SAAAB 2019).

La organización establecida, se constituyó a través de escritura pública, número 902 del 30 de julio de 2001 de la Notaría segunda del Círculo de Buenaventura, con Registro Mercantil número 03616-04 de la Cámara de Comercio de Buenaventura y se denominó como, Sociedad De Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. E.S.P.

En el 2004 se llevaron a cabo una serie de reformas en la sociedad y por medio de escritura pública 1526 de 2004 se cambió la razón social, y quedó nombrada, Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. con la sigla SAAAB S.A. E.S.P.

Luego, por medio del convenio Número 001-2001 realizado el 16 de noviembre de 2001 entre el municipio de Buenaventura y la sociedad, el municipio autorizó a la organización para que desde el 1 de enero de 2002 se hiciera responsable de brindar los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Buenaventura, de acuerdo a lo enmarcado en el acto de constitución de la organización. (SAAAB 2019).

Para dar cumplimiento a las obligaciones encomendadas a la organización, en relación a la operación del sistema de acueducto y alcantarillado, se llevó a cabo, con la empresa HIDROPACÍFICO S.A. E.S.P un contrato de 20 años de duración, para que operara y mantuviera una adecuada infraestructura para la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado. Más adelante, como resultado de la finalización del contrato de operación de la empresa HIDROPACÍFICO, la SAAAB, a partir del 1 de enero del 2022 asumió la operación directa de los servicios. (SAAAB 2019).

4.4.4 Misión

Somos una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios, original del Distrito de Buenaventura, que contribuye al mejoramiento de la calidad vida de su gente, prestando con altos estándares de calidad los servicios de acueducto y saneamiento básico, fundamentados en la responsabilidad social y ambiental con su entorno, la innovación continua y la mejora permanente de la competencia de su equipo humano. (SAAAB 2019).

4.4.5 Visión

En el año 2030, seremos referentes en la región como una empresa líder en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y saneamiento básico; a través de la innovación tecnológica, la modernización de la infraestructura, el desarrollo de las competencias de su personal y una mejora continua de los procesos, como consecuencia obtendremos un aumento en los resultados de los indicadores de cobertura, continuidad y calidad en la prestación de los servicios; fundamentados en una responsabilidad social y ambiental con nuestro entorno. (SAAAB 2019).

4.4.6 Valores Corporativos

De acuerdo con la SAAAB (2019) con lo referente al compromiso, señala que los colaboradores son conscientes de lo valiosa que son sus labores para la población y por esa razón mantienen su compromiso desarrollando sus deberes de la mejor manera, con claridad y eficiencia, para así poder suplir de forma satisfactorias las exigencias de los Bonaverenses e interesados.

Con respecto al sentido de pertenencia, la organización afirma que todos sus colaboradores reconocen que son parte integral de la entidad y de la comunidad, que entienden la gran misión que tienen con los habitantes de municipio y además tienen conciencia de la labor

que desempeñan y la realidad que históricamente ha vivido; por esa razón se esfuerzan por cumplir con las responsabilidades requeridas para alcanzar un buen resultado.

Con relación a la vocación de servicio, resaltan que la entidad se debe a sus clientes y al cumplimiento satisfactorio de sus exigencias (SAAAB, 2019).

En cuanto a la honestidad, la organización expresa lo referenciado a continuación:

- Las actuaciones de los integrantes de la SAAAB siempre están fundamentadas en la verdad, transparencia, rectitud, moralidad e imparcialidad, basamos todos nuestros actos en busca del bien general por encima del particular, con buena fe y creando confianza ante la comunidad (SAAAB, 2019).
- Con respecto a la responsabilidad, la entidad afirma que son capaces de hacerse responsables de sus actuaciones, afrontando y reconociendo los resultados de las decisiones tomadas en el desarrollo de las labores. (SAAAB, 2019).
- Con relación a la Justicia, según la organización, al ejecutar sus labores se maneja la imparcialidad con el fin de garantizar el derecho que tienen todos los Bonaverenses de recibir el servicio, desarrollándose de manera equitativa, igualitaria y nada discriminante. (SAAAB, 2019).
- En cuanto a la diligencia, la entidad señala que el deber y responsabilidad que tienen es llevado a cabo con la mayor disposición para optimizar los bienes estatales. Por otra parte, con relación al respeto, enfatiza que reconocen, valoran y tratan a todos con dignidad, para asegurar un excelente ambiente en la organización. (SAAAB, 2019).

4.4 Marco Legal

A continuación, se describen algunas leyes reguladoras de las entidades prestadoras de servicios públicos en Colombia.

Tabla 2. Leyes reguladoras de las entidades prestadoras de servicios públicos en Colombia

Ley	Año	Descripción
Artículo 365 de la constitución política de Colombia.	1991	Los servicios públicos son inherentes a la finalidad del Estado. Es una obligación del Estado garantizar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.
Ley 142	1994	Por la cual se establece el reglamento de los servicios públicos domiciliarios.
Ley 42	1993	Están sujetos a control fiscal las entidades y particulares que manejan fondos o bienes del Estado.
Artículo 267 de la constitución política de Colombia.	1991	El control fiscal es una función pública ejercida por la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.
Artículo 272 de la constitución política de Colombia.	1991	La vigilancia de la gestión fiscal de los departamentos, distritos y municipios donde haya contralorías, corresponde a éstas en forma concurrente con la Contraloría General de la República.
Ley 1712	2014	Transparencia y derecho de acceso a la información pública nacional.

Nota. Elaboración propia basada en la normativa Colombiana.

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

Acorde a lo señalado por Bernal (2010), la investigación descriptiva expone, reseña, determina o precisa el fenómeno, rasgo, situación o característica de un elemento en investigación o puede diseñar una guía, producto o modelo que se soporte por técnicas como la observación, la indagando en documentos, encuestas y/o entrevistas. (p.113)

El presente proyecto de investigación es de carácter descriptivo, el cual señala hechos y características de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. soportada por información documental y una encuesta dirigida a los colaboradores, que servirá de base para elaborar una propuesta de estructura organizacional para la organización.

Además, el tipo de investigación descriptiva según Tamayo (2003), implica describir, registrar, analizar e interpretar la condición presente y cómo está compuesto o cuál es el proceder del fenómeno; el concepto se construye bajo características o incidencias predominantes o sobre cómo las personas o grupos funcionan en la actualidad incluyente dentro del proceso de investigación algunas etapas, entre las cuales se pueden mencionar, la descripción del problema, la referenciación teórica, la elección de la técnica para recolectar los datos y luego analizarlos e interpretarlos. (p.46), etapas presentes en este trabajo investigativo.

5.2. Enfoque

Conforme a lo señalado por Hernández et al., (2014) el enfoque cuantitativo es empleado para fundamentar las opiniones establecidas en un esquema teórico y emitir con precisión la manera en que se comporta un objeto. (p.10) Por otro lado, el enfoque cualitativo es empleado para que quien realiza la investigación establezca opiniones particulares sobre el objeto en estudio (Hernández et al., 2014, p.10). De acuerdo con Hernández y Mendoza (2008, como se

citó en Hernández et al., 2014) el enfoque mixto implica recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos e interpretarlos, para luego realizar conclusiones y lograr una mayor comprensión del fenómeno que se estudia. (p.534)

El presente proyecto investigativo es mixto. La parte cuantitativa de este trabajo está asociada a la recolección de datos que son cuantificados y posteriormente analizados. Por otra parte, el carácter cualitativo está asociado a la descripción y comprensión fundamental por bases teóricas, documentación y características suministradas sobre el fenómeno que se está investigando.

5.3. Población

De acuerdo con Tamayo (2003) la población, es el total de unidades analizadas y que integran el fenómeno que se está estudiando (p.176). Conforme a lo anterior, todos los colaboradores que conforman la Sociedad De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo De Buenaventura S.A. E.S.P., específicamente 158, son la población objeto de estudio de este trabajo investigativo.

5.4. Muestra

Según Tamayo (2003) la muestra es la selección de las unidades representativas por medio de las cuales se obtendrán los datos que posibilitan la extracción características o patrones de la población en donde se desarrolla la investigación. (p.177)

El tamaño de la muestra para este proyecto es de 50 personas, de acuerdo con el siguiente cálculo.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde,

N = Total de colaboradores

$Z\alpha$ = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

$q=1-p$ (en este caso $1-0.05=0.95$)

d =precisión (en este caso 5%)

Según diferentes seguridades, el coeficiente de $Z\alpha$ varía, como se muestra a continuación.

Si la seguridad $Z\alpha$ fuese de 90% el coeficiente sería 1.645

Si la seguridad $Z\alpha$ fuese de 95% el coeficiente sería 1.96

Si la seguridad $Z\alpha$ fuese de 97.5% el coeficiente sería 2.24

Si la seguridad $Z\alpha$ fuese de 99% el coeficiente sería 2.576

La muestra para el presente trabajo investigativo, de acuerdo al cálculo establecido en las líneas siguientes, es de 50 colaboradores.

N = 158

$Z\alpha$ = 1.96

p = 0.05

q =0.95

d =0.05

$$n = N * (Z\alpha)^2 * p * q / (d)^2 * (N-1) + (Z\alpha)^2 * p * q$$

$$n = (158) * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 / (0.05)^2 * (158-1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95$$

$$n = 28.831208 / 0.574976$$

n =50 (muestras)

5.5. Fuentes de investigación

5.5.1 Fuentes primarias

La fuente primaria empleada en el desarrollo del estudio fue la encuesta o cuestionario. Esta fuente permitió conocer las opciones y percepciones por parte de los colaboradores de la entidad.

5.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias fueron de gran pertinencia en esta investigación, toda vez que se hizo uso de informe, artículos y libros relacionados con la propuesta de este trabajo, principalmente los aportes de Álvaro Zapata Domínguez en su obra Análisis y Diseño Organizacional. Además de estas, también se hizo uso de documentos históricos e informativos de la SAAAB S.A. E.S.P.

5.6. Instrumentos de recolección de información

5.6.1 Observación directa

El acercamiento a la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura dio lugar al conocimiento de las dinámicas organizacionales gracias a que fue posible obtener información de primera mano por medio de sus colaboradores, además de obtener en el proceso, informes, manuales y documentos históricos de la entidad. Al respecto, Fabri (1998) afirma que en la observación, se lleva a cabo una selección y estructuración de datos con el fin de identificar una red de significaciones. Los datos recolectados se categorizan, es decir, se clasifican según criterios de equivalencia previamente establecidos. Durante el proceso de observación, se elige deliberadamente qué aspectos o elementos se van a enfocar y registrar. No se recopila información de manera indiscriminada, sino que se seleccionan aquellos datos que son relevantes

para el objetivo de la investigación o estudio.

5.6.2 Encuesta

La encuesta utilizada y basada en la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Likert 1932 como se citó en Hernández, Fernández y Baptista 2014). Contó con la totalidad de 21 preguntas que tuvieron las opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni es desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Los participantes seleccionan la opción que mejor refleje su opinión o actitud hacia la afirmación presentada las cuales se encuentran relacionadas con procesos administrativos como planear, organizar, dirigir y controlar.

6. Resultados

6.1. Identificar la estructura organizacional actual de La Sociedad De Acueducto,

Alcantarillado Y Aseo De Buenaventura S.A. E.S.P.

De acuerdo con la información suministrada por la SAAAB S.A. E.S.P. A continuación, se enmarca la estructura de la organización de acuerdo al cargo y subordinación.

- 0. Gerencia
 - 0.1. Secretaria
 - 0.2. Coordinador Jurídico
 - 0.2.1. Analista Jurídico
 - 0.3. Coordinador Administrativo
 - 0.3.1. Analista de Gestión Administrativa
 - 0.3.1.1. Auxiliar de Archivo
 - 0.3.1.2. Auxiliar de Ventanilla Única
 - 0.3.1.3. Mensajero
 - 0.3.2. Analista de Gestión Logística
 - 0.3.2.1. Auxiliar de Servicios Generales
 - 0.3.2.2. Auxiliar de Oficios Varios
 - 0.3.3. Analista de Compras
 - 0.3.3.1. Almacenista
 - 0.3.4. Analista de Sistemas
 - 0.3.4.1. Auxiliar de mantenimiento de Equipos
 - 0.4. Coordinador Gestión Humana
 - 0.4.1.1. Auxiliar de Gestión Humana
 - 0.4.2. Analista de Nomina
 - 0.4.2.1. Auxiliar de Nomina
 - 0.4.3. Analista de Selección y Convivencia
 - 0.4.4. Analista de Seguridad y Salud en el Trabajo
 - 0.4.4.1. Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo
 - 0.4.5. Analista de Desarrollo y Bienestar
 - 0.5. Coordinador Financiero
 - 0.5.1. Contador
 - 0.5.1.1. Auxiliar Contable
 - 0.5.2. Tesorero
 - 0.5.2.1. Auxiliar de tesorería
 - 0.5.2.2. Auxiliar de Recaudo
 - 0.5.3. Analista de Presupuesto
 - 0.5.3.1. Auxiliar de Presupuesto
 - 0.6. Coordinador de Control Interno
 - 0.6.1. Analista de Control Interno
- 1. Subgerente Operativo
 - 1.1. Coordinador de Operaciones y Mantenimiento

- 1.1.1. Analista de Planta
 - 1.1.1.1. Operador de Planta de Tratamiento
 - 1.1.1.2. Auxiliar de Bocatoma
 - 1.1.1.3. Auxiliar de Conducciones
- 1.1.2. Analista de Laboratorio
- 1.1.3. Analista Eléctrico
- 1.1.4. Analista de Mecánica Automotriz
 - 1.1.4.1. Auxiliar de Mecánica Automotriz
- 1.1.5. Analista de Distribución
 - 1.1.5.1. Supervisor de Ciclo de Distribución
 - 1.1.5.2. Auxiliar de Distribución
 - 1.1.5.3. Auxiliar de Mantenimiento
 - 1.1.5.4. Conductores de Carrotanque
 - 1.1.5.4.1. Auxiliares de Carrotanque
 - 1.1.5.5. Conductores
- 1.1.6. Analista de Alcantarillado
 - 1.1.6.1. Supervisor de Alcantarillado
 - 1.1.6.2. Conductor Carro Vaccom
 - 1.1.6.3. Auxiliar de Alcantarillado
- 1.1.7. Analista de Planta de Tratamiento de Agua Residuales
 - 1.1.7.1. Auxiliar de Planta de Tratamiento de Agua Residuales
- 1.2. Coordinador Comercial y Servicio al Cliente
 - 1.2.1. Analista de Gestión al Cliente
 - 1.2.1.1. Auxiliar de Gestión al Cliente
 - 1.2.1.2. Supervisor de Gestión al Cliente
 - 1.2.1.3. Auxiliar de Matrícula Nueva
 - 1.2.2. Analista de Facturación
 - 1.2.2.1. Auxiliar de Facturación
 - 1.2.2.2. Auxiliar de Medición
 - 1.2.2.3. Auxiliar de Crítica
 - 1.2.2.4. Auxiliar de Revisión de Facturación
 - 1.2.2.5. Supervisión de Facturación
 - 1.2.3. Analista de Cartera
 - 1.2.3.1. Auxiliar de Cartera
 - 1.2.3.2. Auxiliar de Reconexión
 - 1.2.3.3. Auxiliar de Corte y Suspensión
 - 1.2.3.4. Supervisor de Cartera
 - 1.2.4. Analista de Servicio al Cliente
 - 1.2.4.1. Auxiliar de Servicio al Cliente
 - 1.2.4.2. Revisores de Servicio al Cliente
 - 1.2.5. Analista de Agua Buque
 - 1.2.5.1. Auxiliar de Buque
- 1.3. Coordinador de Planeación Institucional
 - 1.3.1. Profesional de Apoyo Planeación Profesional
 - 1.3.2. Analista de Sistema de Gestión Institucional
 - 1.3.3. Analista de Formulación y Seguimiento de Planes

- 1.3.4. Analista de Sistema de Información
- 1.3.5. Analista de Banco de Proyectos
- 1.4.Coordinador de Proyectos y Obras
 - 1.4.1. Analista Ambiental
 - 1.4.2. Analista de Control de Pérdidas
 - 1.4.2.1. Auxiliar de Control de Pérdidas
 - 1.4.3. Analista de Sistemas de Información Geográfica
 - 1.4.4. Analista de Proyectos
 - 1.4.5. Analista de Diseño
 - 1.4.6. Analista de Contratación
 - 1.4.6.1. Supervisor de Obras
- 1.5.Coordinador Social y Comunicaciones
 - 1.5.1. Apoyo Social de Comunicaciones
 - 1.5.2. Analista de Comunicaciones
 - 1.5.3. Analista de Comunicaciones y Publicidad
 - 1.5.4. Trabajador (a) Social
 - 1.5.5. Técnico (a) Social

6.1.1 Funciones Comunes en los Diferentes Niveles Jerárquicos

6.1.1.1. Nivel Directivo

A continuación, se describen las funciones comunes de los cargos directivos.

Tabla 3. Funciones comunes del nivel directivo

1	Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la institución o el sector al que pertenecen y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
2	Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.
3	Organizar el funcionamiento de la entidad, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.
4	Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
5	Representar al país, por delegación del Gobierno, en reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la entidad o del sector.
6	Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes del sector.
7	Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad o efectuar las delegaciones pertinentes.
8	Establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
9	Las demás señaladas en la Constitución, la ley, los estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la entidad o dependencia a su cargo y la naturaleza del empleo.

Nota. Recuperado de Tomado de SAAAB (2019)

Las funciones desempeñadas por el nivel directivo de la SAAAB tienen importantes implicaciones para la organización. En primer lugar, el hecho de fijar políticas y adoptar planes generales garantiza la dirección estratégica y proporciona una guía clara para las acciones de la entidad. Además, la responsabilidad de dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos asegura la eficiencia y efectividad en el logro de metas establecidas. Asimismo, la organización del funcionamiento interno y la propuesta de ajustes permiten una estructura ágil y adaptada a las necesidades en constante cambio. El nombramiento, remoción y administración

del personal asegura contar con un equipo competente y alineado con los valores de la organización.

La representación en reuniones nacionales e internacionales fortalece la presencia y el impacto de la entidad en el contexto global. La gestión del cumplimiento de planes, programas y proyectos garantiza la ejecución oportuna y exitosa de las iniciativas estratégicas. La asistencia a reuniones de consejos y cuerpos colegiados promueve la toma de decisiones informadas y la participación en la gobernanza de la entidad. La atención al Sistema de Control Interno asegura el monitoreo y la mitigación de riesgos, así como la mejora continua de los procesos internos. En conjunto, estas funciones tienen el potencial de impulsar el crecimiento, la eficiencia y la reputación de la SAAAB, brindando una base sólida para su éxito y desarrollo a largo plazo.

6.1.1.2. Asesor Nivel Asesor

A continuación, se describen las funciones comunes de los cargos de asesores.

Tabla 4. Funciones comunes del nivel asesor

1	Asesorar y aconsejar a la alta dirección de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional en la formulación, coordinación y ejecución de las políticas y planes generales de la entidad.
2	Absolver consultas, prestar asistencia técnica, emitir conceptos y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas propios del organismo.
3	Proponer y realizar estudios e investigaciones relacionados con la misión institucional y los propósitos y objetivos de la entidad que le sean confiados por la administración.
4	Asistir y participar, en representación del organismo o entidad, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado.
5	Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.
6	Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

Nota. Recuperado de SAAAB (2019).

En general, las funciones de los asesores están orientadas a proporcionar un respaldo especializado y asesoramiento técnico a la alta dirección, permitiendo una toma de decisiones

informada y basada en conocimientos sólidos. Su contribución en la formulación de políticas, la resolución de consultas, la realización de estudios e investigaciones, la representación en instancias oficiales y la presentación de informes, es vital para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la entidad.

6.1.1.3. Nivel Profesional

A continuación, se describen las funciones comunes de los cargos profesionales.

Tabla 5. Funciones comunes del nivel profesional

1	Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia.
2	Coordinar, promover y participar en los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
3	Administrar, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, proyectos y las actividades propias del área.
4	Proponer e implantar procesos, procedimientos, métodos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.
5	Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
6	Estudiar, evaluar y conceptuar sobre las materias de competencia del área interna de desempeño, y absolver consultas de acuerdo con las políticas institucionales.
7	Coordinar y realizar estudios e investigaciones tendientes al logro de los objetivos, planes y programas de la entidad y preparar los informes respectivos, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
8	Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

Nota. Recuperado de SAAAB (2019).

Las funciones de los cargos profesionales en la SAAAB abarcan desde la participación en la formulación de planes y programas, hasta la coordinación de estudios e investigaciones, la administración y control de actividades, la propuesta de mejoras y la elaboración de informes. Su desempeño es crucial para el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la entidad en su respectivo ámbito de competencia.

6.1.1.4. Nivel Técnico

A continuación, se enmarcan las funciones comunes de los cargos técnicos.

Tabla 6. Funciones comunes del nivel técnico

1	Apoyar en la comprensión y la ejecución de los procesos auxiliares e instrumentales del área de desempeño y sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
2	Diseñar, desarrollar y aplicar sistemas de información, clasificación, actualización, manejo y conservación de recursos propios de la Organización.
3	Brindar asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con instrucciones recibidas, y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas.
4	Adelantar estudios y presentar informes de carácter técnico y estadístico.
5	Instalar, reparar y responder por el mantenimiento de los equipos e instrumentos y efectuar los controles periódicos necesarios.
6	Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
7	Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

Nota. Recuperado de SAAAB (2019).

Las funciones del nivel técnico en la SAAAB abarcan desde el apoyo en la ejecución de procesos auxiliares e instrumentales, el diseño y aplicación de sistemas de información, hasta la brindar asistencia técnica, realizar estudios, mantener equipos, y preparar informes. Su labor es esencial para asegurar la eficiencia y el buen funcionamiento de los procesos técnicos y operativos en la organización.

6.1.1.5. Nivel Asistencial

A continuación, se describen las funciones comunes de los cargos asistenciales.

Tabla 7. Funciones comunes del nivel asistencial

1	Recibir, revisar, clasificar, radicar, distribuir y controlar documentos, datos, elementos y correspondencia, relacionados con los asuntos de competencia de la entidad.
2	Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo y financiero y responder por la exactitud de los mismos.
3	Orientar a los usuarios y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.
4	Desempeñar funciones de oficina y de asistencia administrativa encaminadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades del área de desempeño.
5	Realizar labores propias de los servicios generales que demande la institución.
6	Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran.
7	Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

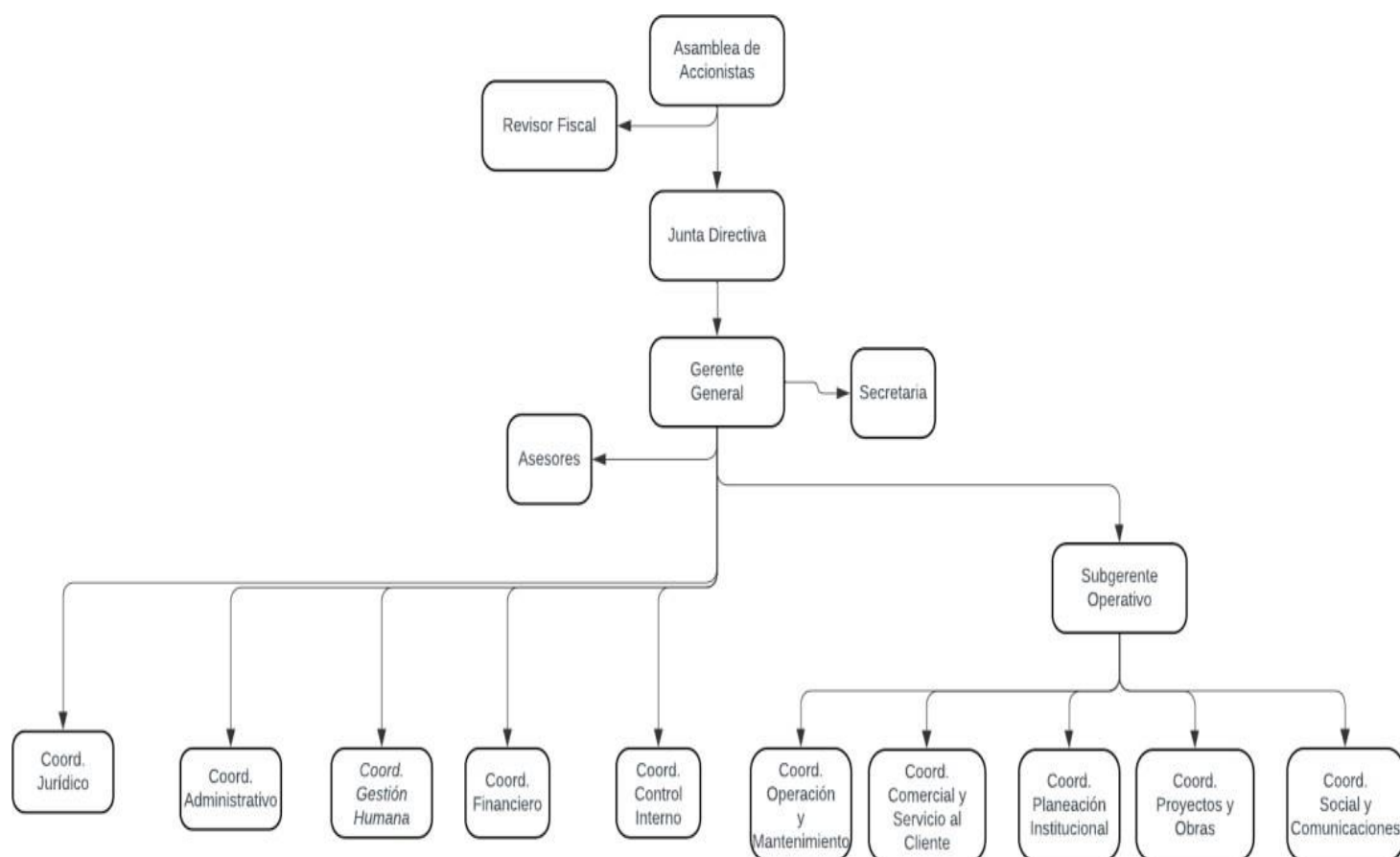
Nota. Recuperado de Tomado del manual de funciones de la SAAAB S.A. E.S.P

Los cargos asistenciales en la SAAAB desempeñan funciones relacionadas con la gestión documental, el mantenimiento de registros, la orientación a usuarios, el apoyo administrativo, las labores de oficina y servicios generales, y en ocasiones, diligencias externas. Su labor es fundamental para garantizar un flujo eficiente de información y brindar el soporte necesario para el desarrollo de las actividades en el área de desempeño correspondiente.

6.1.2 Organigrama

A continuación, se relaciona el organigrama con el que a la fecha cuenta la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.

Figura 10. Organigrama de la SAAAB S.A. E.S.P.



Nota. Recuperado de SAAAB (2019).

El organigrama actual de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura es de tipo estructural y su formato es vertical, dado que únicamente representa los nombres de las áreas o departamentos, y en el cual se establecen los niveles jerárquicos en función del rango de mayor autoridad. Es posible evidenciar que existen desequilibrios en las autoridades y las áreas importantes como el control interno y la planeación. Es importante resaltar que estas áreas deberían tener posiciones de mayor jerarquía para garantizar un mejor control y exigencia en toda la organización. También se ha observado que el área comercial y de servicio al cliente es especialmente vulnerable a manipulaciones si está bajo el control del

subgerente operativo, ya que la información que maneja, como quejas y reclamos, es un indicador de su desempeño.

6.1.3 Mapa de procesos

A continuación, se muestra el mapa de procesos con el que a la fecha cuenta la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.

Figura 11. Mapa de procesos de la SAAAB S.A. E.S.P.



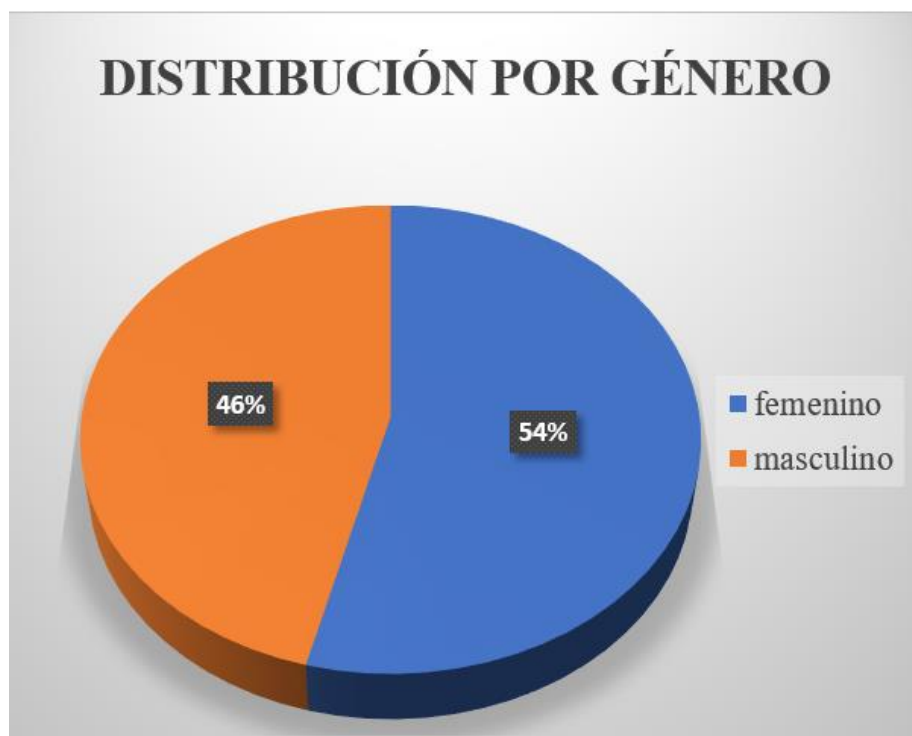
Nota. Recuperado de SAAAB (2019).

6.2. Diagnosticar el desempeño de la actual estructura organizacional de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.

Con el fin de obtener mayor información para analizar el desempeño de la actual estructura organizacional de la SAAAB S.A. E.S.P se realizó una encuesta a los colaboradores de la organización en la cual se pudieron recopilar datos para la caracterización de los mismos y su percepción frente a los procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control, toda vez que estos permiten tomar decisiones informadas y mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de la organización (Maximiano 2009). Los resultados de la encuesta proporcionaron valiosa información sobre cómo los colaboradores perciben y experimentan los diferentes aspectos de la estructura organizativa.

6.2.1 Caracterización de la población encuestada

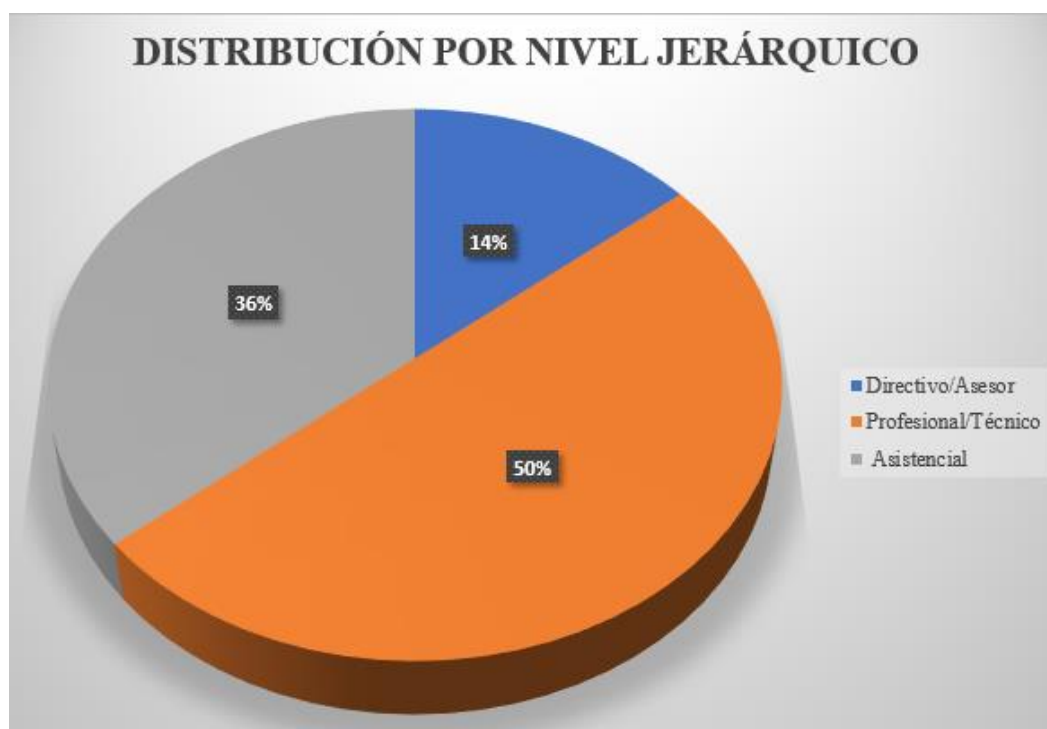
Figura 12. Distribución por género de la población encuestada



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Los resultados de la encuesta revelan que, en términos de género, hay una distribución asimétrica en la organización. De la muestra total encuestada, se observa que el 46% corresponde a hombres, mientras que el 54% corresponde a mujeres. Estos datos indican que las mujeres son el género predominante en la organización y ocupan la mayoría de los cargos. De acuerdo con la información disponible de la entidad obtenida por medio del acercamiento a la misma, se conoce que, la gerente de la organización pertenece al género femenino, a su vez, el cuerpo directivo es conformado por 4 hombres y 3 mujeres, el profesional/técnico se compone de 14 mujeres y 11 hombres, mientras que el asistencial contempla 10 mujeres y 8 hombres como se puede observar en la figura de distribución por nivel jerárquico.

Figura 13. Distribución de la población encuestada por nivel jerárquico

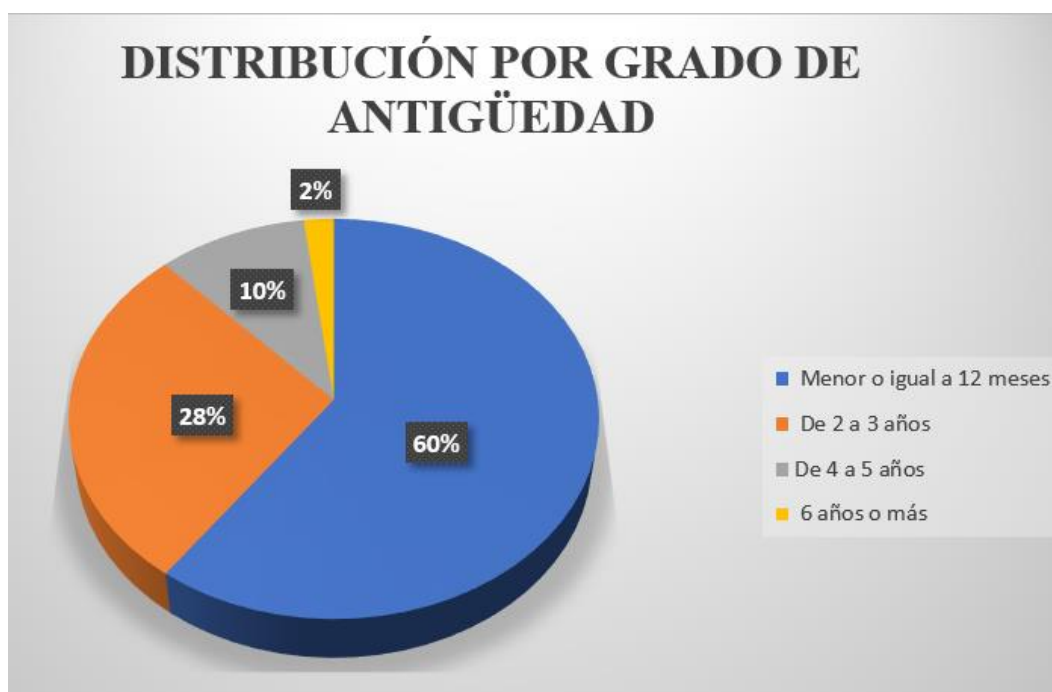


Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Según el nivel jerárquico, la población encuestada se distribuye de la siguiente manera: 7 personas se encuentran en el nivel directivo, lo que representa un 14% del total; 25 personas

están en el nivel profesional/técnico, lo que equivale al 50%; y 18 personas se encuentran en el nivel asistencial, representando un 36%. Esta distribución por niveles jerárquicos ofrece una visión de la estructura organizativa de la empresa y la distribución de roles y responsabilidades entre los empleados encuestados. El nivel directivo, con un 14% de la población, muestra una representación relativamente baja en comparación con los otros niveles. Por otro lado, el nivel profesional/técnico cuenta con la mayor cantidad de personas encuestadas, abarcando el 50% del total.

Figura 14. Distribución de la población encuestada por grado de antigüedad



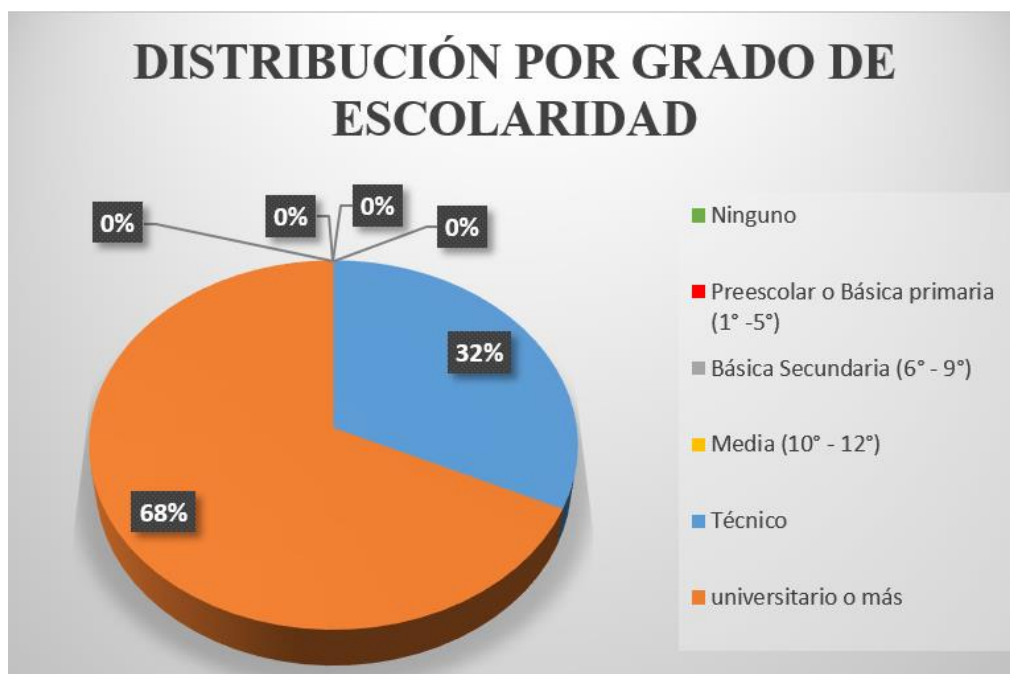
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

La distribución de la población encuestada según su grado de antigüedad se presenta de la siguiente manera: 30 personas tienen una experiencia menor o igual a 12 meses, lo que representa un 60% del total; 14 personas tienen una experiencia de 2 a 3 años, equivalente al 28%; 5 personas tienen una experiencia de 4 a 5 años, representando el 10%; y 1 persona tiene una experiencia de 6 años o más, lo cual corresponde a un 2% del total. Estos datos indican que

la mayoría de los colaboradores encuestados tienen un tiempo relativamente corto de estar directamente relacionados con la organización.

Esta distribución de antigüedad puede tener implicaciones significativas en términos de conocimiento institucional, desarrollo de habilidades y estabilidad laboral. La mayor proporción de empleados con una experiencia menor o igual a 12 meses puede reflejar una alta tasa de rotación o un período de contratación activo dentro de la organización. Esto puede influir en la continuidad de los procesos, la cohesión del equipo y la capacidad para aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulada. Es importante recordar que la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura para el año 2022 comenzó a operar de manera directa en el territorio después de culminar el contrato con la anterior empresa prestadora de servicios Hidropacífico, a lo que se le podría atribuir esta rotación de personal.

Figura 15. Distribución de la población encuestada por nivel de estudios



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

La distribución de los colaboradores según su nivel de estudio, de acuerdo con los resultados de las encuestas, muestra que al menos 34 colaboradores han realizado estudios universitarios, lo que representa un 68% del total. Por otro lado, 16 colaboradores han completado estudios de nivel técnico, lo que corresponde al 32%.

Estos datos revelan la presencia significativa de colaboradores con educación universitaria en la organización, lo que puede indicar una fuerza laboral altamente capacitada y con conocimientos especializados en sus respectivas áreas. Esta proporción puede influir en la calidad y el nivel de experiencia disponible dentro de la organización, así como en la capacidad de abordar desafíos complejos y aplicar conocimientos especializados en el trabajo diario.

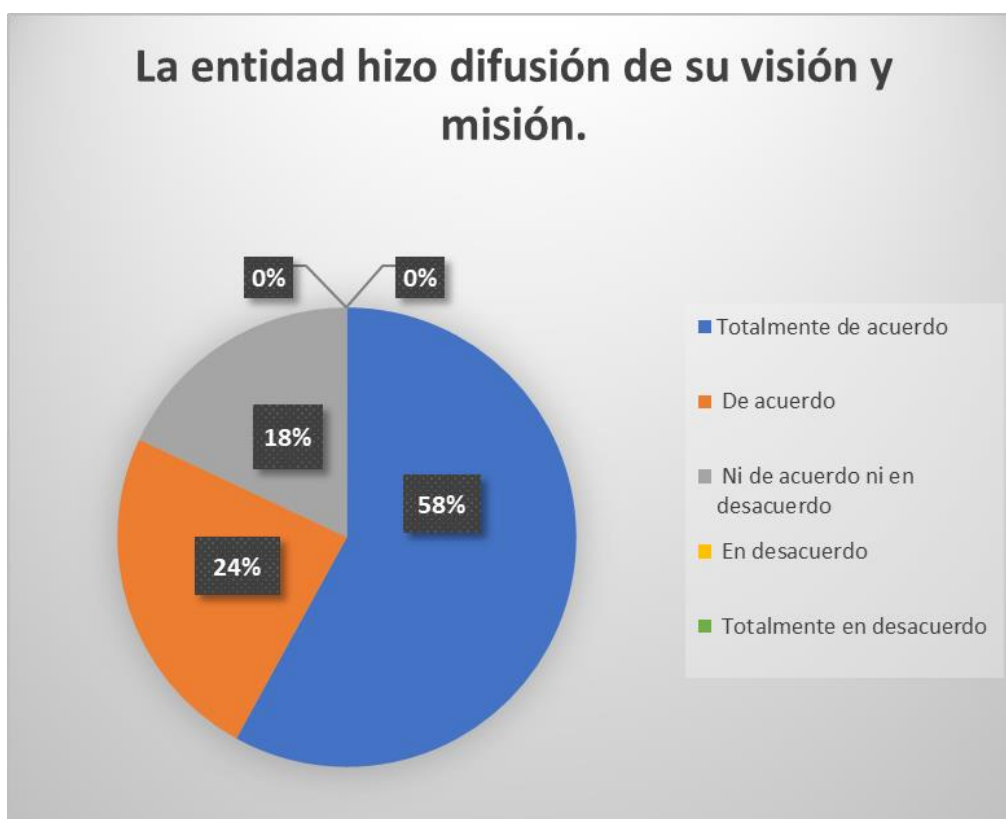
La presencia de colaboradores con formación técnica también es relevante, ya que estos individuos pueden aportar habilidades prácticas y conocimientos específicos en campos técnicos o especializados. Esto puede ser especialmente valioso en entornos donde se requiere un enfoque práctico y habilidades técnicas para realizar tareas específicas.

Después de realizar la caracterización general de los colaboradores de la entidad, a continuación, se condensan, de acuerdo con los procesos administrativos, la percepción de los encuestados frente a elementos como la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el reconocimiento.

6.2.1.1 Planeación

De acuerdo con los componentes de este proceso, se muestran los valores relacionados a cada afirmación del proceso de planeación, indagando sobre el conocimiento que tienen los colaboradores de las bases misionales, políticas, organizativas y directivas de la entidad.

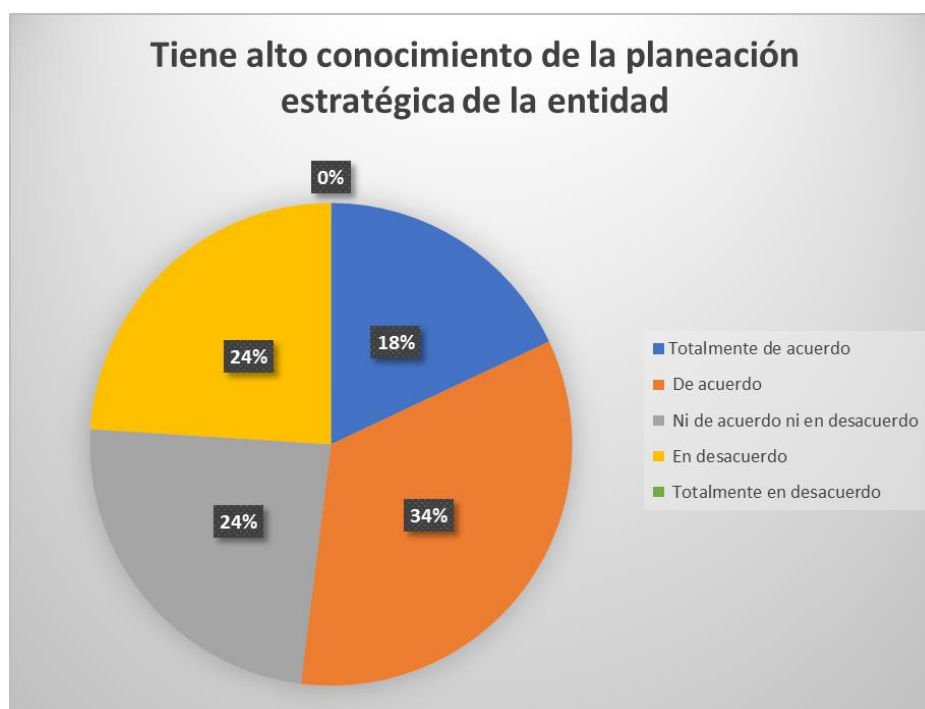
Figura 16. Afirmación 1 del proceso de planeación



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la afirmación, el 58% de los colaboradores señaló que están totalmente de acuerdo, el 24% que están de acuerdo, el 18% no están de acuerdo ni en desacuerdo y ninguno señaló estar en desacuerdo o en total desacuerdo. Estos datos sugieren que la entidad ha logrado comunicar eficazmente su visión y misión a la mayoría de los colaboradores, lo cual es un aspecto positivo en el área de planeación. En este punto, es preciso mencionar que la comunicación efectiva de la visión y misión es un aspecto clave en el área de planeación, ya que ayuda a alinear a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común y proporciona una guía clara para la toma de decisiones y el desarrollo estratégico. En este sentido, los resultados obtenidos son positivos, ya que indican que la entidad ha logrado transmitir su visión y misión de manera que la mayoría de los colaboradores la comprenda y esté de acuerdo con ella.

Figura 17. Afirmación 2 del proceso de planeación

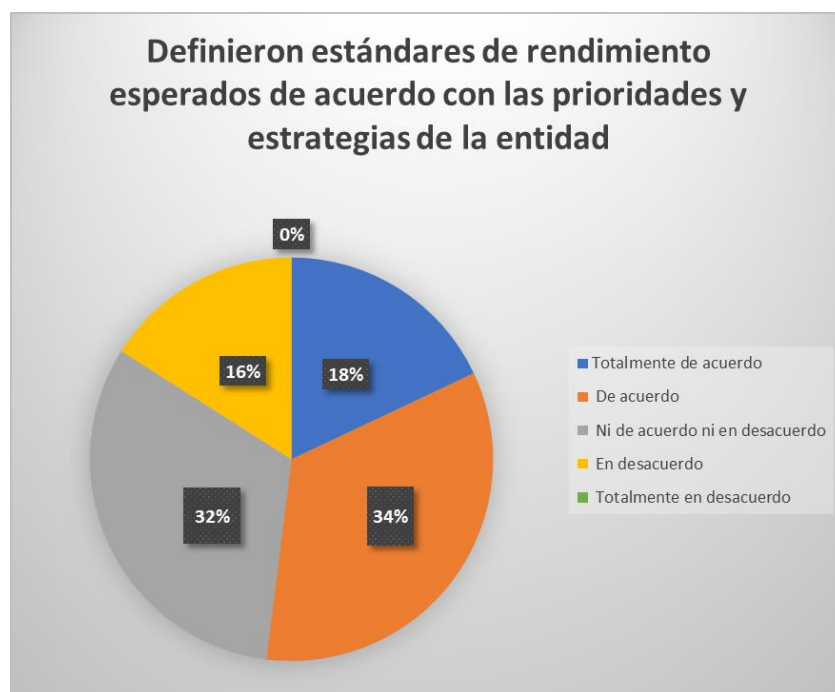


Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones y percepciones entre los colaboradores en cuanto a su conocimiento de la planeación estratégica de la entidad. Por un lado, una parte significativa de los colaboradores (52%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su conocimiento de la planeación estratégica. Esto indica que una porción considerable del personal tiene un nivel aceptable de comprensión y conocimiento en esta área.

Sin embargo, también es notable que un porcentaje igualmente significativo de colaboradores (48%) expresó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo o estar en desacuerdo con su conocimiento de la planeación estratégica. Estos resultados sugieren que existe una brecha en términos de la comprensión y el conocimiento general sobre la planeación estratégica dentro de la entidad. Esta situación indica la necesidad de fortalecer el conocimiento y la comprensión de la planeación estratégica entre los colaboradores, por ende, es esencial desarrollar estrategias de mejora en la comunicación y capacitación en esta área.

Figura 18. Afirmación 3 del proceso de planeación



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Estos resultados brindan una visión detallada de la percepción de los colaboradores respecto a la definición de estándares de rendimiento esperados en relación a las prioridades y estrategias de la entidad. En primer lugar, es alentador ver que una parte considerable de los colaboradores (52%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la definición de estos estándares. Esto sugiere que existe una comprensión y aceptación generalizada de la importancia de establecer metas y criterios claros para evaluar el rendimiento en línea con las prioridades y estrategias de la entidad.

Sin embargo, también es notable que un porcentaje significativo de colaboradores (48%) no se encuentra totalmente en acuerdo con la definición de estos estándares. Un tercio de los colaboradores se sitúa en la posición neutral, lo que puede indicar cierta ambigüedad o falta de claridad en la comunicación o implementación de los estándares. Además, un 16% de los colaboradores expresó un desacuerdo con la definición de estos estándares, lo cual es una señal

de preocupación y sugiere la necesidad de investigar y abordar las razones detrás de su descontento.

Figura 19. Afirmación 4 del proceso de planeación



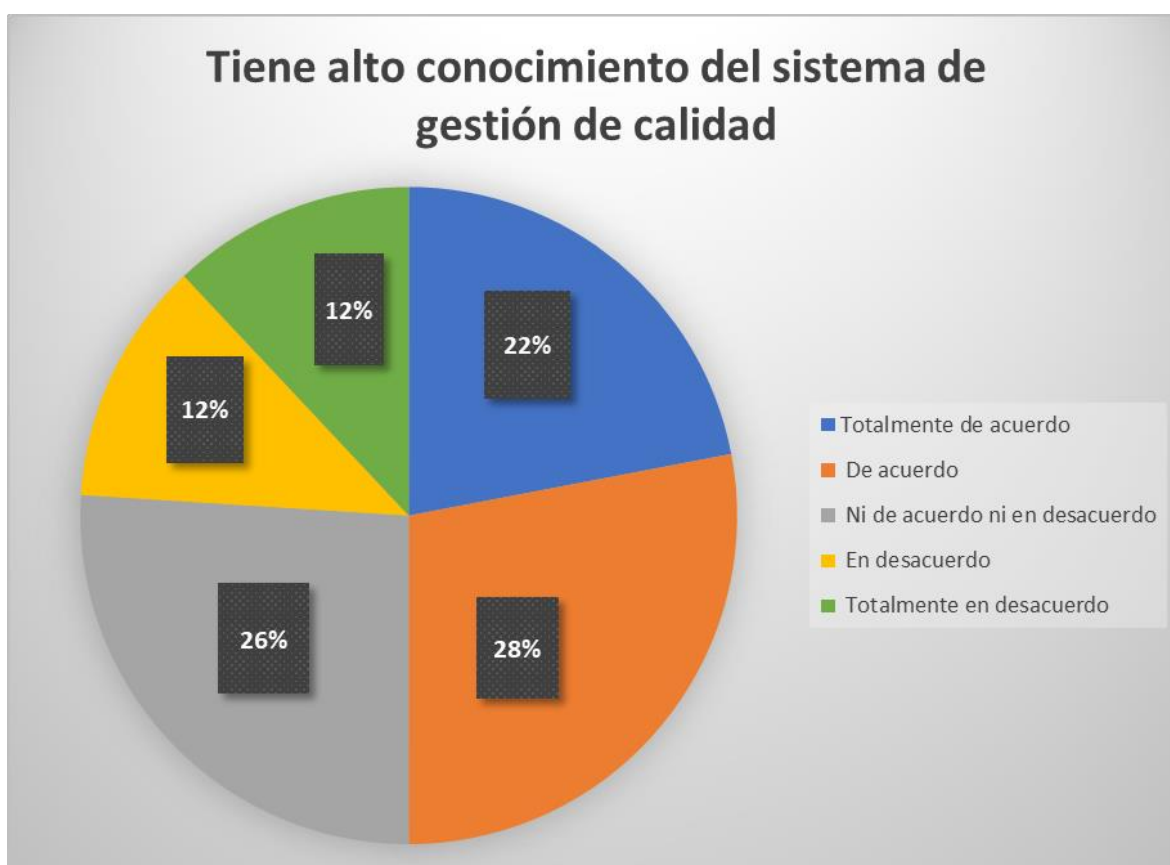
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Estos resultados muestran una tendencia positiva en cuanto a la percepción de los colaboradores sobre la divulgación de la política de administración de riesgos de la entidad, pues la mayoría de los colaboradores (76%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la divulgación de la política de administración de riesgos. Esto indica que la dirección ha logrado comunicar eficazmente esta política a los colaboradores y ha generado un nivel de comprensión y aceptación en la organización.

Es alentador ver que ninguno de los colaboradores manifestó desacuerdo o total desacuerdo con la divulgación de la política de administración de riesgos. Esto sugiere que la entidad ha realizado esfuerzos adecuados para asegurarse de que la política sea comunicada de

manera efectiva y que los colaboradores la perciban como relevante y valiosa. Sin embargo, también es importante tener en cuenta el 24% de los colaboradores que indicaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la divulgación de la política. Esta categoría puede reflejar una falta de conocimiento o comprensión sobre la política de administración de riesgos, lo que podría requerir una mayor clarificación o una comunicación más efectiva.

Figura 20. Afirmación 5 del proceso de planeación



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Por un lado, un porcentaje significativo de los colaboradores (50%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su conocimiento del sistema de gestión de calidad. Esto indica que una parte importante del personal tiene un nivel aceptable de comprensión y conocimiento en esta área. Sin embargo, es preocupante observar que un 24% de los colaboradores expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con su conocimiento del sistema de gestión de

calidad. Esto señala una falta de comprensión o una percepción negativa en cuanto a la implementación y comunicación del sistema de gestión de calidad en la entidad.

Asimismo, el 26% de los colaboradores no manifestó una posición clara, indicando una falta de certeza o conocimiento insuficiente sobre el sistema de gestión de calidad. Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer la comunicación y la capacitación en el sistema de gestión de calidad dentro de la entidad.

Figura 21. Afirmación 6 del proceso de planeación



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

El análisis de los resultados en relación a la afirmación sobre la mejora del desempeño de la entidad con la implementación de políticas o estrategias para la racionalización de trámites revelan que, por un lado, una proporción considerable de los colaboradores (54%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la mejora del desempeño de la entidad a través de estas políticas o estrategias, lo que indica que una parte significativa del personal percibe que ha habido una mejora en el desempeño de la entidad gracias a estas acciones.

Sin embargo, también es importante destacar que un porcentaje considerable de colaboradores (28%) expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la mejora del desempeño de la entidad mediante estas políticas o estrategias. Esto sugiere que existe una percepción negativa o insatisfacción en relación con los resultados obtenidos a través de estas acciones de racionalización de trámites. Además, el 18% de los colaboradores no manifestó una posición clara, indicando una falta de certeza o conocimiento insuficiente sobre los efectos de estas políticas o estrategias en el desempeño de la entidad.

Terminado el análisis y con cada uno de los porcentajes establecidos que dan cuenta de la percepción sobre los colaboradores frente al proceso de planeación de la entidad, a continuación, se formula la tabla que permite visualizar el nivel de conformidad e inconformidad ante cada afirmación en relación con la puntuación establecida.

Tabla 8. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de planeación

Preguntas	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total
1 La entidad hizo difusión de su visión, misión.	58%	24%	18%	0%	0%	100%
2 Tiene alto conocimiento de la planeación estratégica de la entidad.	18%	34%	24%	24%	0%	100%
3 Definieron estándares de rendimiento esperados de acuerdo con las prioridades y estrategias de la entidad.	18%	34%	32%	16%	0%	100%
4 La dirección ha divulgado la política de administración de riesgos de la entidad.	24%	52%	24%	0%	0%	100%
5 Tiene alto conocimiento del sistema de gestión de calidad.	22%	28%	26%	12%	12%	100%
6 Durante los últimos doce meses, ha mejorado el desempeño de la entidad con la implementación de políticas o estrategias para la racionalización de trámites.	14%	40%	18%	16%	12%	100%
Promedio	26%	35%	24%	11%	4%	100%

Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Por medio de la tabla anterior, es posible evidenciar que la suma de los porcentajes de totalmente de acuerdo y de acuerdo ($26\% + 35\% = 61\%$) indica que la mayoría de los colaboradores se muestran conformes con el manejo del proceso de planeación, asumiendo que hay una dinámica que ha resultado favorable para quienes responden afirmativamente en cuanto a la definición de metas claras y objetivos específicos a los que la empresa aspira, sin embargo, es preocupante la existencia de posturas ambiguas o la falta de posición definida sobre este proceso que se evidencia en el porcentaje de ni de acuerdo ni en desacuerdo (24%). Es preciso mencionar que, sin una difusión de sus objetivos adecuada y generalizada, la empresa puede carecer de un rumbo claro y tener dificultades para alcanzar sus metas.

La suma de los porcentajes de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ($11\% + 4\% = 15\%$) indica que una minoría de los colaboradores no están conformes con las dinámicas que se están manejando dentro del proceso de planeación, a lo cual se le debe prestar suma importancia, dado que esta inconformidad es el resultado de la falta de una mejora significativa en el desempeño de la entidad durante los últimos doce meses, pues a pesar de la implementación de políticas o estrategias para la racionalización de trámites, revela una debilidad en la capacidad de la organización para establecer un camino claro y lograr la alineación de todos los involucrados hacia los objetivos organizacionales.

Ante lo dicho, es menester afirmar que el desarrollo óptimo del proceso de planeación es crucial para establecer una estructura que integre de manera efectiva el talento humano. Es fundamental tener una visión clara de los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos, de modo que los miembros de la organización tengan un enfoque que les permita orientarse y desenvolverse de manera ordenada en la consecución de las metas institucionales.

6.2.1.2 Organización

En relación con el proceso de organización se establecieron preguntas que indagan acerca de la información que tienen los colaboradores sobre la organización, su puesto y gestión dentro de la misma, y la percepción sobre el apoyo que recibe por parte de la entidad en su proceso laboral.

Figura 22. Afirmación 1 del proceso, organización



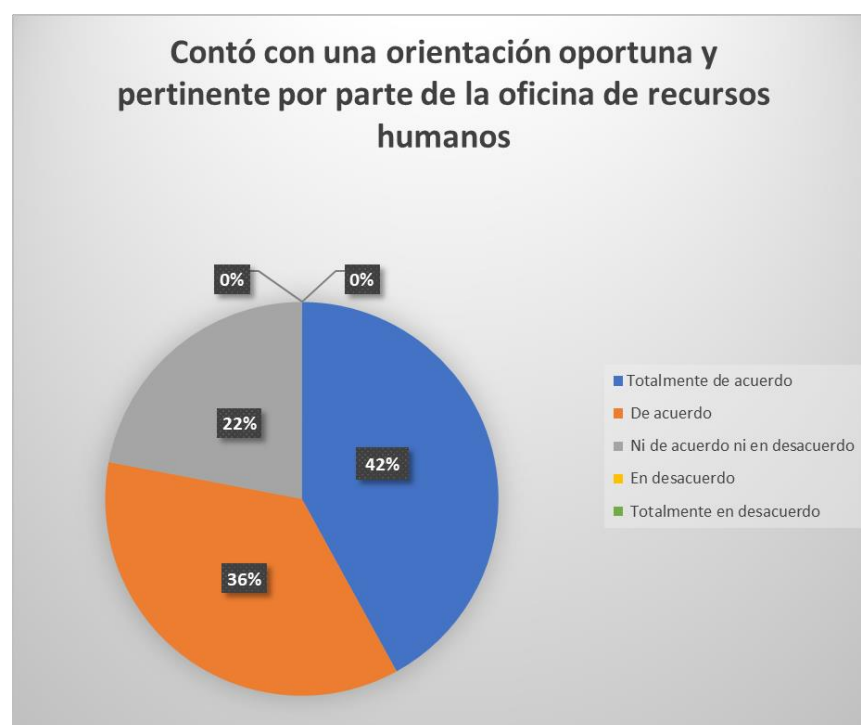
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores, es decir el 74% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la disponibilidad de la información necesaria. Esto indica que la entidad ha proporcionado los recursos y la información adecuada para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y efectiva.

Resulta positivo observar que ninguno de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la disponibilidad de información necesaria. Esto sugiere que la entidad ha logrado proporcionar un entorno de trabajo en el que la información relevante

está accesible y disponible para los colaboradores. Sin embargo, es importante tener en cuenta el 26% de los colaboradores que no expresaron una posición clara en relación a la disponibilidad de información. Esto podría indicar la necesidad de evaluar y mejorar los canales de comunicación y el acceso a la información para garantizar que todos los colaboradores tengan la información necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva.

Figura 23. Afirmación 2 del proceso, organización

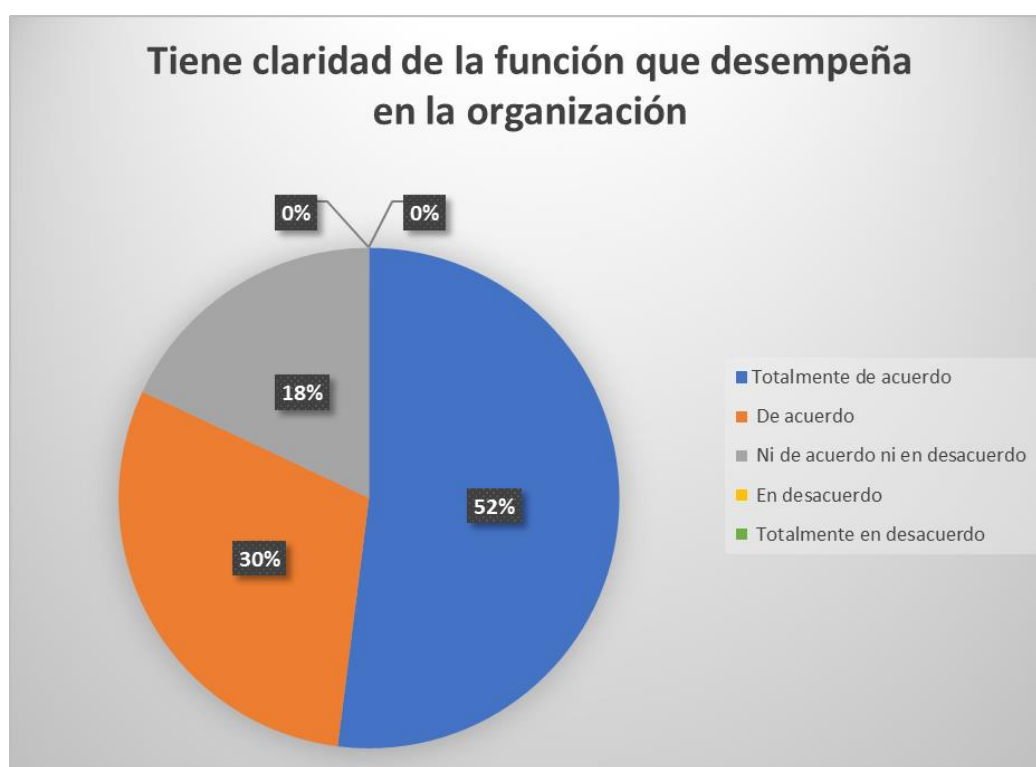


Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los colaboradores, es decir, el 78% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la orientación oportuna y pertinente brindada por la oficina de recursos humanos. Esto indica que la entidad ha logrado satisfacer las necesidades de orientación y apoyo de los colaboradores en relación a los aspectos relacionados con el recurso humano.

Ninguno de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la orientación proporcionada. Esto sugiere que la oficina de recursos humanos ha sido efectiva en su rol de proporcionar orientación adecuada y pertinente a los colaboradores cuando se les ha requerido. No obstante, el 22% de los colaboradores no expresaron una posición clara en relación a la orientación proporcionada por la oficina de recursos humanos, lo que podría indicar la necesidad de evaluar y mejorar los canales de comunicación y el acceso a la orientación para garantizar que todos los colaboradores puedan acceder a la información y el apoyo adecuados en el momento oportuno.

Figura 24. Afirmación 3 del proceso, organización



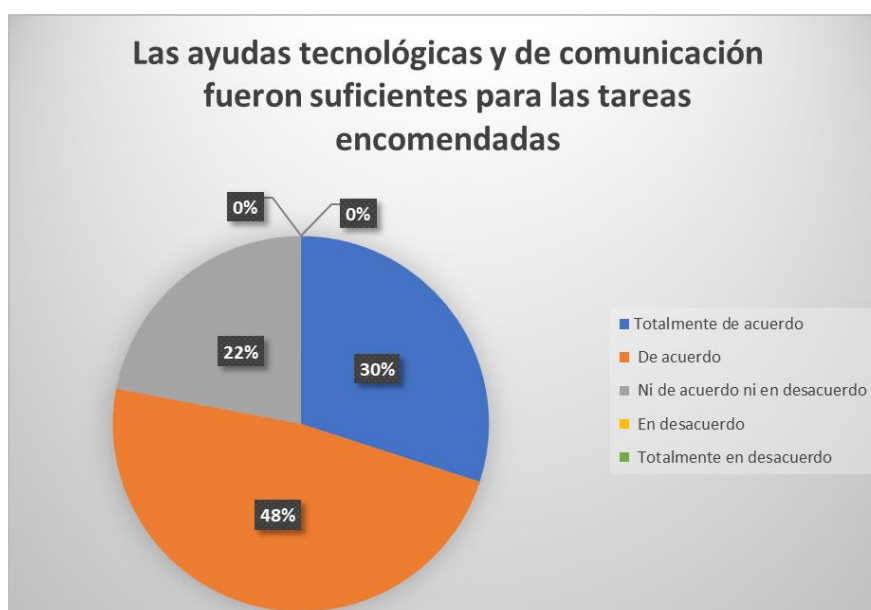
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

La mayoría de los colaboradores, es decir, el 82% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con tener claridad sobre su función en la organización. Esto indica que la entidad ha logrado comunicar de manera efectiva las responsabilidades y el rol de cada colaborador, lo que

contribuye a un mayor sentido de propósito y orientación en el trabajo. Es posible evidenciar que ninguno de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con tener claridad sobre su función, lo que sugiere que la entidad ha establecido un marco claro de roles y responsabilidades, siendo esto parte fundamental para el desempeño efectivo de los colaboradores.

Adicionalmente, se pudo ver que el 18% de los colaboradores que no expresaron una posición clara en relación a la claridad de su función, lo que sugiere la necesidad de evaluar y mejorar los canales de comunicación y las herramientas de apoyo utilizadas para asegurar que todos los colaboradores tengan una comprensión clara de sus roles y responsabilidades en la organización.

Figura 25. Afirmación 4 del proceso, organización



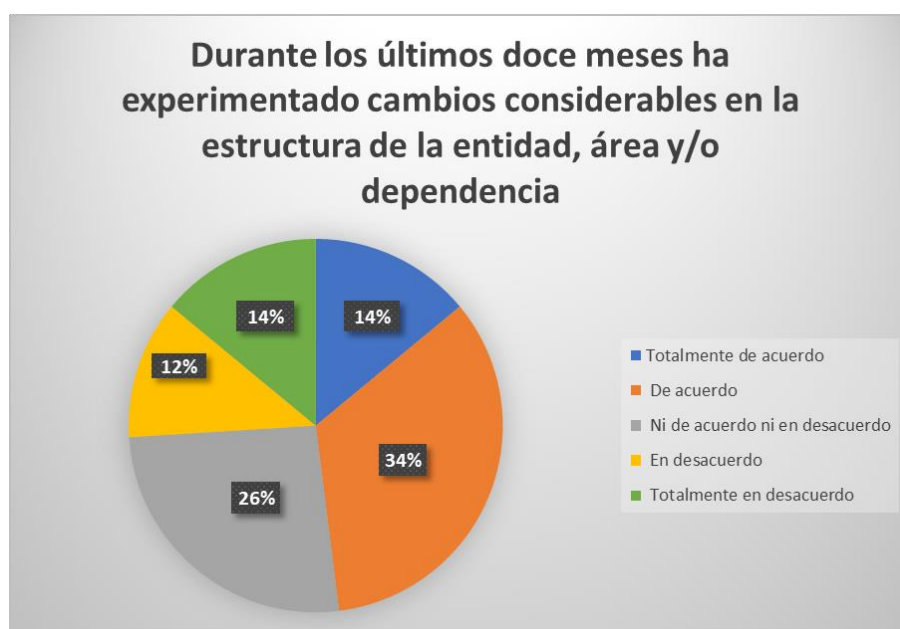
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la afirmación, la entidad tiene en cuenta los aportes de los trabajadores en la toma de decisiones, el 30% de los colaboradores señaló que están totalmente de acuerdo, el 48% que

están de acuerdo, el 22% no están de acuerdo ni en desacuerdo y ninguno señaló estar en desacuerdo o en total desacuerdo. Esto indica que la entidad ha logrado crear un ambiente en el que los trabajadores se sienten valorados y sus ideas y contribuciones son apreciadas en el proceso de toma de decisiones.

Es destacable que ninguno de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la consideración de sus aportes. Esto sugiere que la entidad ha establecido un enfoque inclusivo y participativo en el cual los colaboradores se sienten involucrados y tienen la oportunidad de influir en las decisiones que afectan su trabajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta el 22% de los colaboradores que no expresaron una posición clara en relación con la consideración de sus aportes en la toma de decisiones. Esto sugiere la necesidad de evaluar y mejorar los canales de comunicación y participación para asegurar que todos los colaboradores tengan igual oportunidad de hacer valer sus opiniones y contribuciones en el proceso de toma de decisiones.

Figura 26. Afirmación 5 del proceso, organización



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la afirmación, durante los últimos doce meses ha experimentado cambios considerables en la estructura de la entidad, área y/o dependencia, el 14% de los colaboradores señaló que están totalmente de acuerdo, el 34% que están de acuerdo, el 26% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% señaló que están en desacuerdo y el 14% señaló estar totalmente en desacuerdo. Esto indica que una parte importante del personal ha experimentado y aceptado los cambios en la estructura de la entidad. Sin embargo, también es notable que un porcentaje considerable de colaboradores no expresó una posición clara en cuanto a los cambios. Esto podría indicar la necesidad de una mayor comunicación y claridad sobre los motivos y objetivos de los cambios realizados, para asegurar que todos los colaboradores comprendan y a la estructura organizativa.

Finalmente, para este proceso se consolidan todos los datos de manera global que permiten considerar una percepción general sobre cada afirmación en relación con las dinámicas de organización de entidad tal y como muestra la siguiente tabla.

Tabla 9. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de organización.

Organización						
Preguntas	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total
1 Contó con la información necesaria para desempeñar su trabajo.	34%	40%	26%	0%	0%	100%
2 Contó con una orientación oportuna y pertinente por parte de la oficina de recursos humanos.	42%	36%	22%	0%	0%	100%
3 Tiene claridad de la función que desempeña en la organización.	52%	30%	18%	0%	0%	100%
4 Las ayudas tecnológicas y de comunicación fueron suficientes para las tareas encomendadas.	30%	48%	22%	0%	0%	100%
5 Durante los últimos doce meses ha experimentado cambios considerables en la estructura de la entidad, área y/o dependencia.	14%	34%	26%	12%	14%	100%
Promedio	34%	38%	23%	2%	3%	100%

Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Los datos globales obtenidos consideran que el proceso de organización de la entidad se encuentra establecido, pues significativamente los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo (34%) y de acuerdo (38%) con las dinámicas que se gestionan en el mismo. Las posturas neutras frente al tema componen un (23%) de las respuestas y las desfavorables, es decir quienes están en desacuerdo (2%) y totalmente desacuerdo (3%) pueden representar inconformidades con las ayudas brindadas por la entidad en relación al desempeño de su trabajo, la orientación que han recibido y los cambios que han tenido lugar en los últimos meses.

En el proceso de organización se persigue establecer la configuración y el esquema organizativo con el propósito de alcanzar la efectividad y la consecución de los propósitos de la entidad. De manera general, según Ricalde (2016), esto implica fragmentar las labores, asignar obligaciones, establecer vínculos de jerarquía y coordinar las acciones con el fin de lograr la sinergia y el desempeño eficiente de la organización.

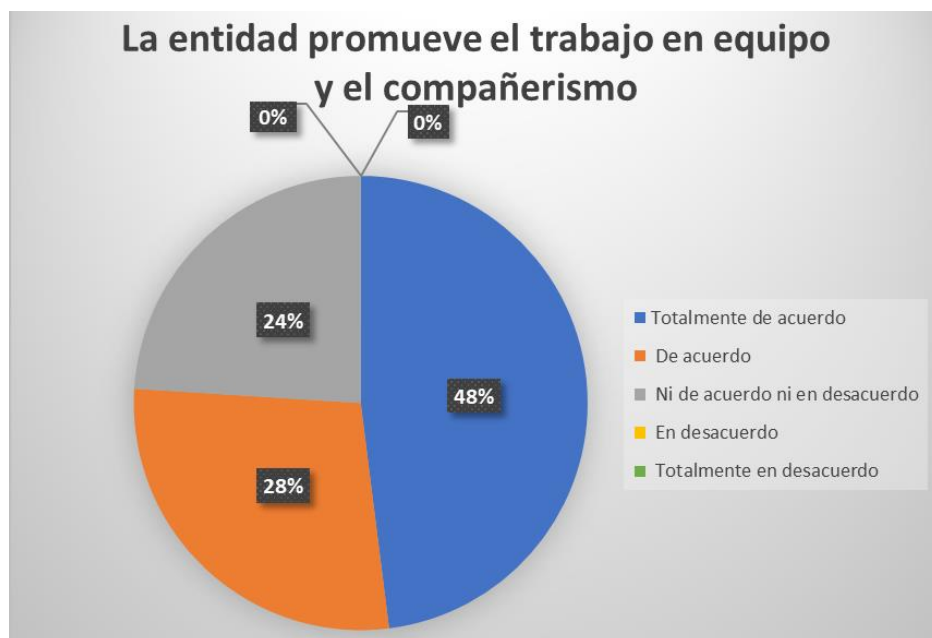
La entidad puede visualizar estas respuestas como una oportunidad para abordar sus inquietudes para evitar que se conviertan en fuentes de discordia o insatisfacción a largo plazo. Es importante señalar que las debilidades en la organización frente a su estructura pueden guardar relación con las dinámicas que se gestaron a raíz de los cambios realizados el 1 de enero de 2022, cuando la SAAAB asumió la operación del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.

6.2.1.1 Dirección

En este apartado se presentan las afirmaciones encaminadas a indagar sobre el proceso de dirección, por lo cual se hace énfasis en el conocimiento sobre la promoción de los entes directivos al alcance de metas y logros, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y

percepción tanto sobre los aportes que los colaboradores realizan a la entidad como el reconocimiento de la organización hacia los mismos.

Figura 27. Afirmación 1 del proceso de dirección



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la afirmación, la entidad promueve el trabajo en equipo y el compañerismo, un total de 76% de los colaboradores se mostró de acuerdo con la afirmación de promover el trabajo en equipo y el compañerismo. Esto se divide en un 48% que está totalmente de acuerdo y un 28% que está de acuerdo. Estos resultados indican una fuerte inclinación positiva hacia la promoción del trabajo en equipo en la entidad. Ningún colaborador indicó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la afirmación. Esta ausencia de respuestas negativas puede interpretarse de diferentes maneras. Por un lado, podría sugerir que los colaboradores se sienten satisfechos con las prácticas actuales de trabajo en equipo y compañerismo. Por otro lado, también podría indicar que los colaboradores no se sienten cómodos expresando opiniones negativas o críticas abiertamente.

Figura 28. Afirmación 2 del proceso de dirección

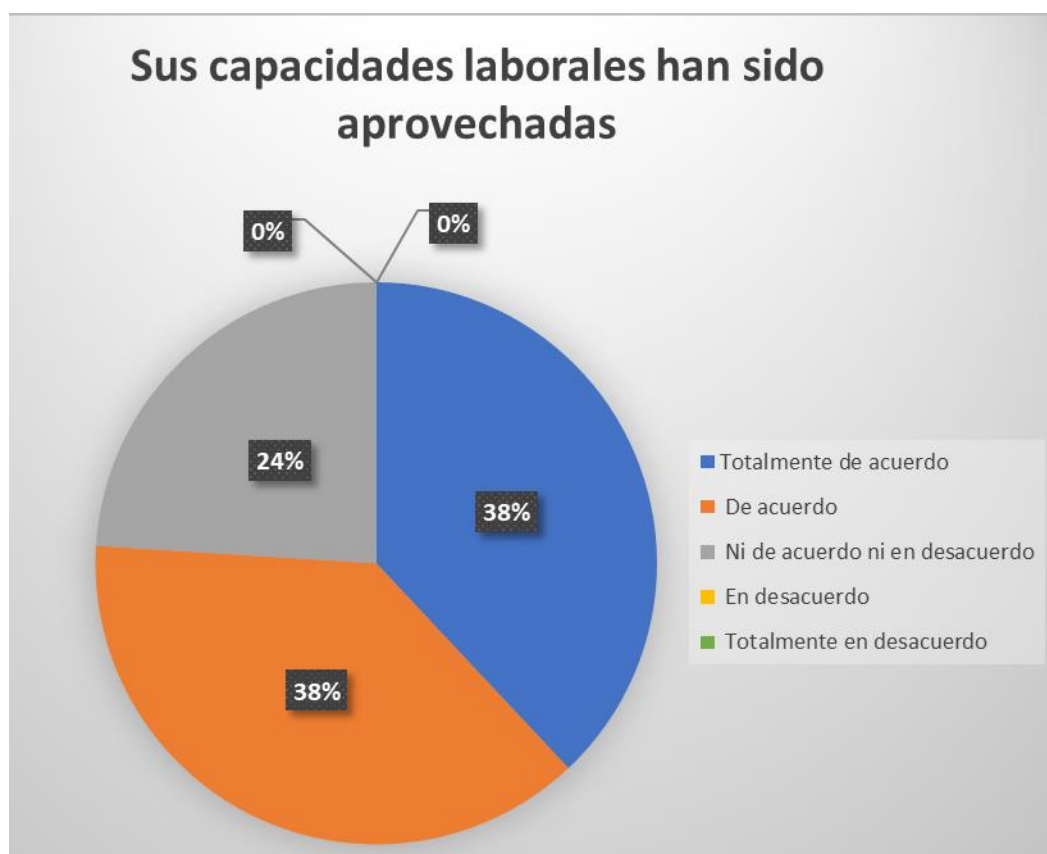


Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la afirmación, los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos formales, los resultados revelaron que el 36% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 30% expresó estar de acuerdo. Por otro lado, el 18% de los participantes manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 16% indicó estar en desacuerdo. Cabe destacar que ninguno de los encuestados señaló estar en total desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados sugieren que una parte considerable de los colaboradores confía en que los mecanismos formales son efectivos para resolver los conflictos laborales. Sin embargo, también se observa una proporción significativa de personas que no comparten esta opinión, lo que indica la existencia de diferentes perspectivas dentro del grupo.

Figura 29. Afirmación 3 del proceso de dirección



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Los datos obtenidos de la afirmación, sus capacidades laborales han sido aprovechadas, revelaron que el 38% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que otro 38% expresó estar de acuerdo. Por otro lado, el 24% de los participantes indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante destacar que ninguno de los encuestados señaló estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los colaboradores siente que sus capacidades laborales han sido aprovechadas en el entorno de trabajo. La ausencia de respuestas negativas indica que la mayoría de los empleados percibe que sus habilidades y talentos son reconocidos y utilizados en su empleo.

Figura 30. Afirmación 4 del proceso de dirección



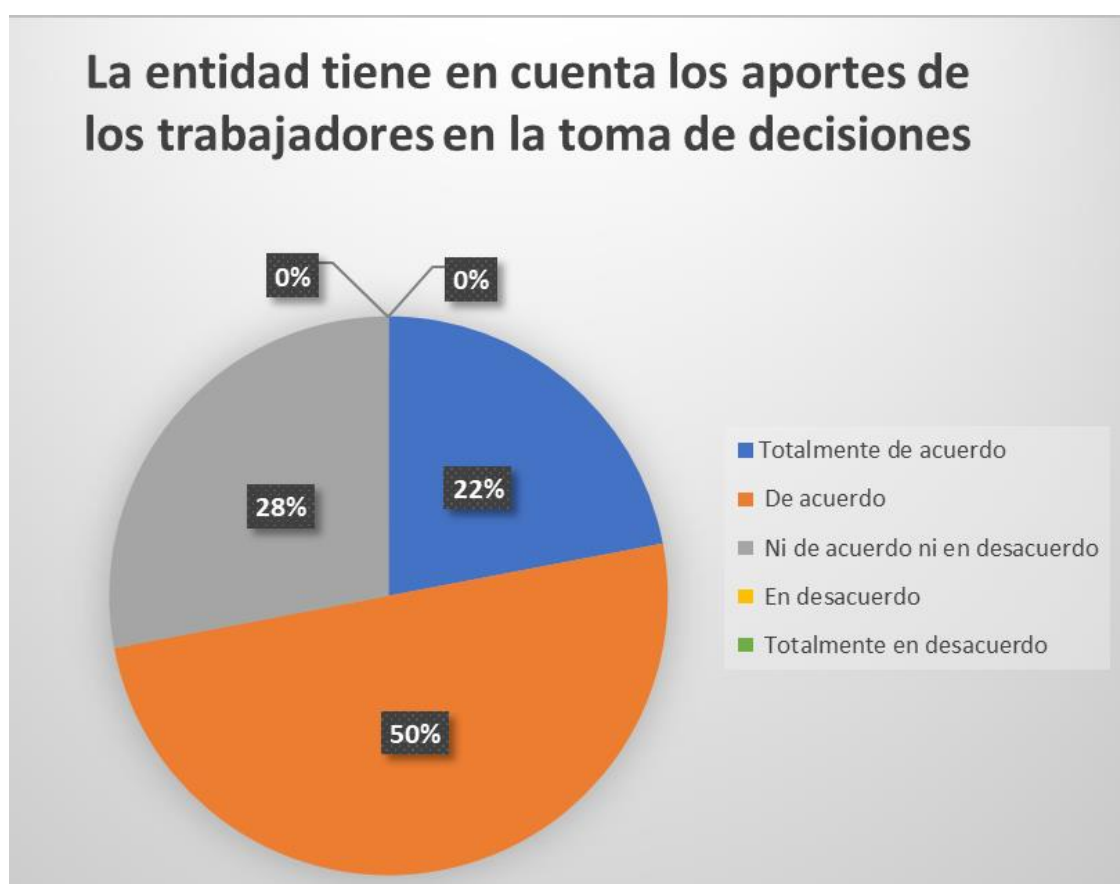
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Según los datos obtenidos, el 36% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 40% expresó estar de acuerdo. Por su parte, el 24% indicó no tener una postura definida, ni a favor ni en contra. Ningún participante se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva entre los colaboradores, ya que una proporción significativa de ellos siente que su trabajo ha desempeñado un papel importante en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad. Esta percepción refuerza la noción de que los empleados se sienten valorados y reconocidos por su contribución al éxito general de la organización.

Aquí conviene traer a colación el análisis sobre el conocimiento del plan estratégico de los colaboradores ya mencionado en el proceso de planeación, pues ambos análisis se centran en evaluar la percepción y comprensión de los empleados en relación a los objetivos estratégicos y la planeación estratégica de la entidad, sin embargo, estos anteriormente mostraron la existencia de una brecha en términos de la comprensión general sobre la estrategia organizacional, por lo que se resalta la necesidad de que la organización promueva una mayor alineación entre las acciones individuales y los objetivos estratégicos, lo que a su vez fortalecerá el sentido de propósito y compromiso de los colaboradores.

Figura 31. Afirmación 5 del proceso de dirección



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Los resultados a cerca de los aportes de los trabajadores en la toma de decisiones muestran que el 22% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 50% expresó estar de acuerdo. Por otro lado, el 28% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante mencionar que ninguno de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados destacan una proporción significativa de colaboradores que perciben que la entidad valora y considera sus aportes en la toma de decisiones. La mayoría de los empleados se sienten escuchados y reconocidos en este aspecto, por lo que los datos sugieren que existe una base positiva para la participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la entidad. Sin embargo, para mantener y fortalecer esta dinámica, es fundamental fomentar un ambiente que promueva la participación activa de los colaboradores, así como mejorar los canales de comunicación y las estructuras organizacionales para garantizar que los aportes sean considerados de manera adecuada y que se genere un impacto real en las decisiones adoptadas.

Ya habiendo sido recopilados los datos sobre la percepción del proceso de dirección de los colaboradores de la entidad, se expondrá de manera más precisa la visión global de esta dimensión en relación a la puntuación que se le asignó a las dinámicas internas que denotan un acuerdo o desacuerdo en las mismas.

Tabla 10. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de dirección

Dirección						
Preguntas	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total
1 La entidad promueve el trabajo en equipo y el compañerismo.	48%	28%	24%	0%	0%	100%
2 Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos formales.	36%	30%	18%	16%	0%	100%
3 Sus capacidades laborales han sido aprovechadas.	38%	38%	24%	0%	0%	100%
4 Mi trabajo contribuyó al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.	36%	40%	24%	0%	0%	100%
5 La entidad tiene en cuenta los aportes de los trabajadores en la toma de decisiones.	22%	50%	28%	0%	0%	100%
Promedio	36%	37%	24%	3%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

Las puntuaciones obtenidas de manera global refieren que un alto número de colaboradores (36%) está totalmente de acuerdo con las dinámicas de dirección dentro de la entidad al igual que un (37%) mayoritariamente se encuentran de acuerdo. Las posturas neutrales (24%) frente a la promoción del trabajo en equipo, la validez que la organización da a los aportes de sus colaboradores y las adecuadas formas de resolución de conflictos también son altas y significativas y permiten pensar que existen inconformidades que no están siendo atendidas, probablemente de manera similar al pequeño porcentaje (3%) que afirmó estar en desacuerdo con este proceso.

Ante ello, Cipriano (2014) manifiesta que los líderes desempeñan un papel crucial al comunicar de manera efectiva la dirección estratégica y motivar a los empleados para lograr los objetivos, dado que, el propósito principal de este proceso es ejercer influencia en el comportamiento tanto de los individuos como de los equipos de trabajo con el fin de alcanzar los resultados deseados.

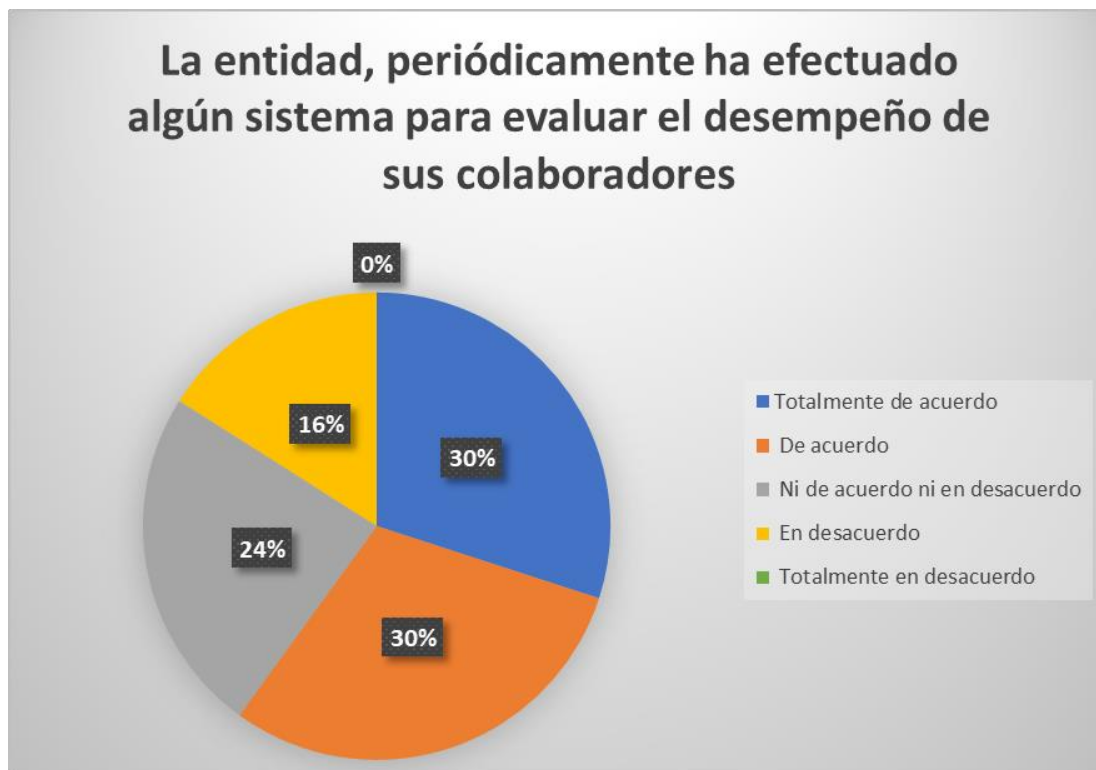
Aunque de manera positiva se demuestra una aceptación generalizada de este proceso, la presencia de un porcentaje significativo de posturas neutrales y negativas (26%) permite afirmar que cada colaborador puede tener perspectivas y necesidades diferentes, y los líderes deben ser capaces de adaptar su enfoque de dirección para abordar las preocupaciones y expectativas individuales, pues la falta de adaptabilidad puede conducir a la insatisfacción y al descontento de los empleados debilitando el clima organizacional.

6.2.1.1 Control

A continuación, se muestran los valores relacionados a cada afirmación de proceso, control, las cuales se encuentran relacionadas con los sistemas de evaluación y seguimiento que

implementa la entidad para supervisar sus procesos internos y el conocimiento que tienen los colaboradores respecto a ellos.

Figura 32. Afirmación 1 del proceso de control



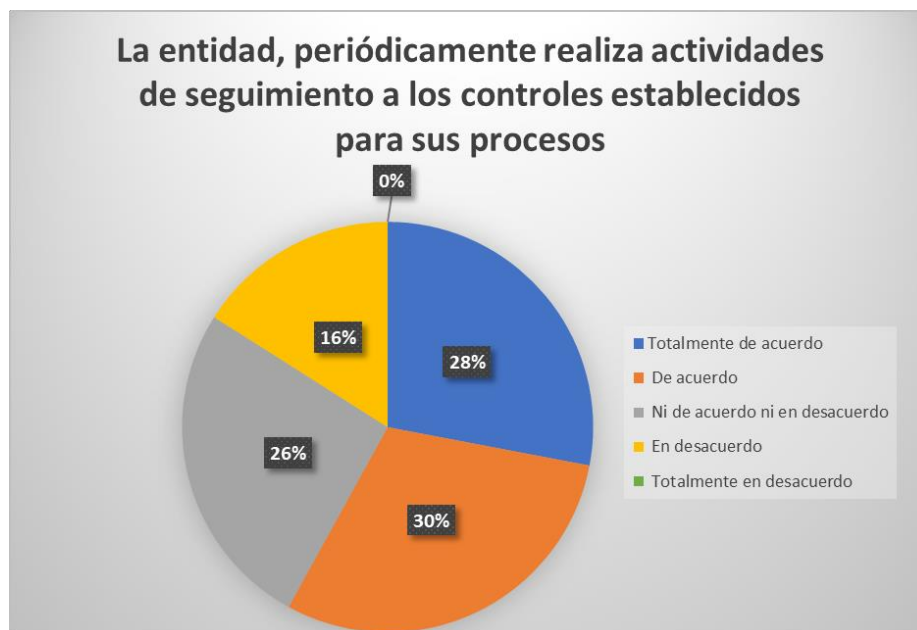
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En relación con la afirmación de que la entidad periódicamente ha efectuado algún sistema para evaluar el desempeño de sus funcionarios los resultados revelaron que el 30% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que otro 30% manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, el 24% de los participantes indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, el 16% señaló estar en desacuerdo. Es relevante destacar que ningún encuestado señaló estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones entre los colaboradores en relación a la existencia de un sistema periódico de evaluación del desempeño dentro de la entidad. Si bien una proporción considerable de empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la

afirmación, existe una parte significativa que no comparte esta perspectiva o no tiene una opinión clara al respecto. Este panorama sugiere la necesidad de analizar más a fondo la implementación y percepción de los sistemas de evaluación de desempeño en la entidad.

Figura 33. Afirmación 2 del proceso de control



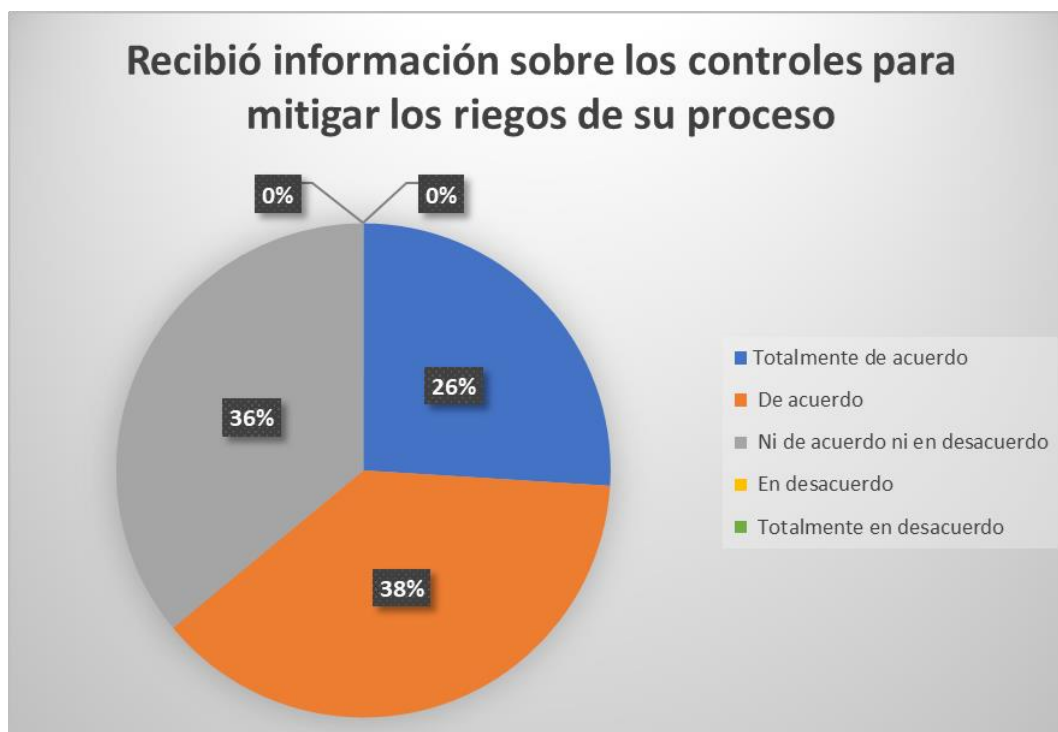
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Al analizar los datos en relación a la afirmación de que la entidad periódicamente realiza actividades de seguimiento a los controles establecidos para sus procesos, se evidenció que el 28% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que otro 30% manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, el 26% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 16% señaló estar en desacuerdo. Es importante destacar que ningún participante señaló estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados sugieren que existe una mezcla de percepciones dentro del personal en cuanto a si la entidad realiza actividades de seguimiento efectivas a los controles establecidos para sus procesos. Aunque una proporción significativa de colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo, también hay una parte considerable que no comparte esta opinión o no

tiene una postura clara al respecto. En general, estas percepciones mixtas tienen el potencial de afectar tanto la confianza y la eficacia de los controles internos, como la cultura organizacional en términos de cumplimiento y gestión de riesgos.

Figura 34 Afirmación 3 del proceso de control



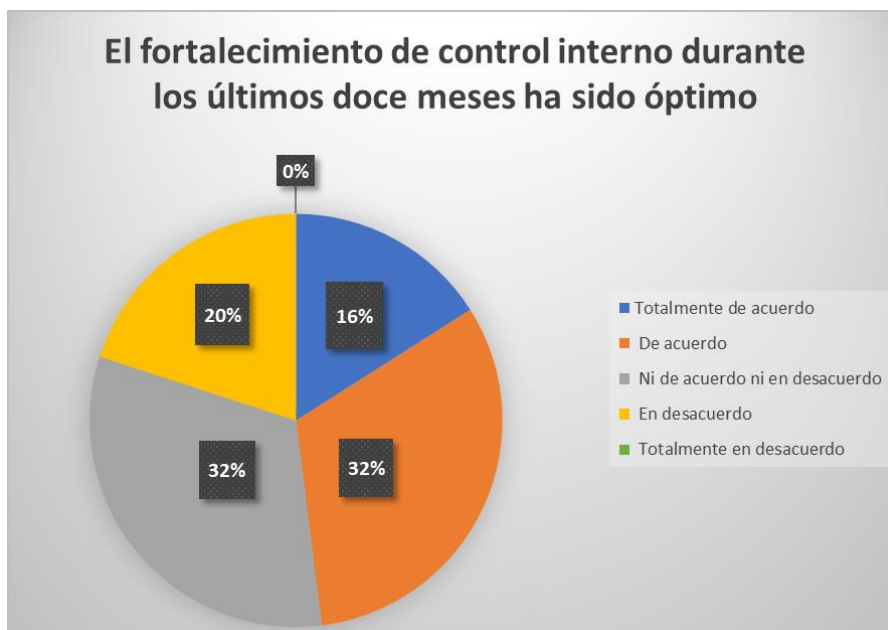
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

Estos resultados revelan una diversidad de opiniones entre los colaboradores en relación a la comunicación de información sobre los controles para mitigar riesgos en sus respectivos procesos. El 26% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 38% manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, el 36% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y ningún participante señaló estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Estos resultados pueden servir como una señal para la entidad de que es necesario revisar y mejorar sus prácticas de comunicación e identificar las áreas en las que se necesita una mayor

claridad para asegurar que los colaboradores estén adecuadamente informados fortaleciendo la gestión de riesgos, promoviendo una cultura organizacional sólida en cuanto al cumplimiento y la seguridad.

Figura 35. Afirmación 4 del proceso de control



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

La afirmación sobre el fortalecimiento del control interno en los últimos doce meses revela diferentes perspectivas entre los colaboradores. Un 16% está totalmente de acuerdo, mientras que un 32% está de acuerdo. Además, un 32% no tiene una postura clara al respecto y un 20% señala estar en desacuerdo. Estas opiniones divergentes indican la posible existencia de áreas que requieren mejoras en los procesos y controles internos, por lo que es importante abordar estas deficiencias para garantizar la eficacia en la gestión de riesgos y la protección de los activos de la entidad. Los resultados de la encuesta brindan una valiosa oportunidad a la entidad para identificar áreas específicas en las que se debe fortalecer el control interno y emprender acciones correctivas necesarias para mejorar los procesos de control y garantizar una gestión de riesgos efectiva.

Figura 36. Afirmación 5 del proceso de control



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En cuanto a la afirmación acerca del conocimiento de los indicadores de gestión de la organización, se observan los siguientes porcentajes de respuestas de los colaboradores: un 18% está totalmente de acuerdo, un 28% está de acuerdo, un 28% no muestra una posición definida ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 14% está en desacuerdo y un 12% está totalmente en desacuerdo. Esto es positivo, ya que demuestra que existe un grupo de empleados que comprende y valora la importancia de estos indicadores en la organización, sin embargo, el hecho de que un porcentaje considerable de los colaboradores no mostró una postura clara ni a favor ni en contra del conocimiento de los indicadores de gestión puede sugerir una falta de comprensión o falta de interés en el tema.

Después de tener un panorama general del estado del proceso de control de acuerdo con los colaboradores de la entidad, se precisarán algunas necesidades, las cuales se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 11. Relación de los porcentajes de las afirmaciones del proceso de control

Control						
Preguntas	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total
1 La entidad, periódicamente ha efectuado algún sistema para evaluar el desempeño de sus funcionarios.	30%	30%	24%	16%	0%	100%
2 La entidad, periódicamente realiza actividades de seguimiento a los controles establecidos para sus procesos.	28%	30%	26%	16%	0%	100%
3 Recibió información sobre los controles para mitigar los riesgos de su proceso.	26%	38%	36%	0%	0%	100%
4 El fortalecimiento del control interno durante los últimos doce meses ha sido óptimo.	16%	32%	32%	20%	0%	100%
5 Tiene alto conocimiento de los indicadores de gestión de la organización.	18%	28%	28%	14%	12%	100%
Promedio	24%	32%	29%	13%	2%	100%

Nota. Elaboración propia basado en la encuesta.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas en cada afirmación del proceso de control, la cual revela que una gran parte de los colaboradores (32%) de la empresa se encuentra de acuerdo con las dinámicas de control que se instauran en la organización, los cuales respaldan la idea de que el control está cumpliendo con su objetivo principal de alinear las actividades con los planes como lo propone Jara (2009), sin embargo, otro porcentaje altamente significativo (29%) toma una postura neutra ante las premisas que afirman que dentro de la SAAAB se evalúan de manera oportuna los procesos internos y el desempeño de los funcionarios, lo que indica la importancia de mejorar la identificación de desviaciones y la implementación de medidas correctivas para garantizar el logro de los resultados esperados.

Aunque la cantidad de colaboradores que tienen una visión negativa de este proceso es baja dado que se encuentran en desacuerdo (13%) y totalmente desacuerdo (2%), estos representan una pequeña fracción que da cuenta de los fallos existentes como la efectividad del control, teniendo en cuenta que la entidad no realiza de manera periódicamente actividades de seguimiento, además no se ha brindado correctamente la información sobre los mecanismos para mitigar los riesgos de los procesos y los colaboradores no tienen un buen grado de conocimiento de los indicadores de gestión, además señalan que el fortalecimiento de control interno durante los últimos doce meses ha sido regular.

De manera general, estas deficiencias detectadas pueden incurrir en falencias de comunicación interna, además pueden estar afectando a confianza y la participación de los empleados en el proceso de control que, de no atenderse, derivaría en un mayor grado de riesgo ante la posibilidad de cometer errores en los procesos internos, generando consecuencias negativas en términos de calidad, eficiencia y cumplimiento normativo.

6.3.Diseñar una propuesta de estructura organizacional para la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P.

La estructura organizacional es fundamental para el adecuado funcionamiento de una organización, ya que define la distribución de responsabilidades, roles y jerarquías dentro de la empresa (Stoner et al.,1996). En este caso, se busca crear una estructura que favorezca la eficiencia en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el Distrito de Buenaventura, asegurando una gestión eficaz, coordinada y orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios. La propuesta de estructura organizacional tendrá en cuenta los principios de división del trabajo, especialización, claridad de roles y responsabilidades, así como la optimización de los recursos humanos disponibles.

6.3.1 Matriz DOFA

Para este proceso, de manera inicial se llevó a cabo el establecimiento de la Matriz DOFA, pues esta permite analizar tanto las fortalezas y oportunidades de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P., como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta.

Tabla 12. Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Debilidades	Fortalezas
D1. Falencia en la racionalización de trámites. D2. Falencia en la estructura admirativa en cuanto a la prevención, control, evaluación y seguimiento de los procesos de la organización. D3. Falta de herramientas tecnológicas y de comunicación.	F1. Monopolización de Servicios: al ser la única entidad que presta dichos servicios en el Distrito. F2. Existencia de sistemas de evaluación de desempeño. F3. Buen grado de preparación de los colaboradores. F4. Desarrollo de campañas de sensibilización.
Amenazas	Oportunidades
A1. Pérdida de credibilidad. A2. Cambios en legislación y regulaciones.	O1. Financiación de proyectos por medio de entidades nacionales e internacionales. O2. Aumento de cobertura por aumento de población. O3. Obtención de nuevas fuentes hídricas gracias a la riqueza hidrográfica que posee el municipio. O4. Mejora en los canales de comunicación O5. Aumento de la tendencia del uso del celular: lo cual puede ponderar en mejorar los canales de atención, los servicios digitales y la experiencia del usuario.

Estrategia DO	Estrategia FO
D1, O5, D3, adquirir nuevos sistemas de información que faciliten y agilicen los procesos de la organización. D1, O6, aprovechar la tendencia del uso del celular para implementar el WhatsApp como vía de atención.	F1, O1, O2, O3, O4, Aprovechar el monopolio del servicio para financiar proyecto de ampliación de cobertura por medio de la creación de nuevas plantas de tratamiento de agua con diferente ubicación geográfica para contar con diferentes alternativas que permita la continuidad del servicio de abastecimiento de agua potable y genere mayores ingresos a la organización.
Estrategia DA	Estrategia FA
D2, A1, A2, ubicar el departamento de control interno en el nivel superior de la organización para que evalúe los riesgos y ejerza acciones preventivas, de control y seguimiento. D2, A1, A2, ubicar el departamento de planeación en el nivel superior de la organización para que evalúe el desempeño y ejerza acciones preventivas, de control y seguimiento.	A1, F4, realizar campañas de sensibilización en universidades, escuelas y sitios concurridos del municipio para mostrar el compromiso que tiene en cuanto a la preservación y manejo de los recursos.

Nota. Elaboración propia.

La matriz DOFA revela tanto las debilidades como las fortalezas, amenazas y oportunidades que la organización enfrenta actualmente. Entre las debilidades se encuentran la falta de racionalización de trámites, deficiencias en la estructura administrativa y la carencia de herramientas tecnológicas y de comunicación y finalmente las posibles consecuencias legales a las que se enfrente la Entidad por el término de incumplimientos en las exigencias normativas en cuanto a la gestión contractual. Sin embargo, se identifican fortalezas como el monopolio de servicios, sistemas de evaluación de desempeño, buen grado de preparación de los colaboradores y el desarrollo de campañas desensibilización.

Por otro lado, las amenazas incluyen la pérdida de credibilidad y los cambios en las legislaciones y regulaciones aplicables. Del mismo modo, las oportunidades abarcan el financiamiento de proyectos, aumento de cobertura, obtención de nuevas fuentes hídricas, mejora en canales de comunicación y tendencia al uso del celular. Para abordar estas situaciones, se proponen estrategias que van desde adquirir nuevos sistemas de información y aprovechar la tendencia del uso del celular para mejorar la atención, hasta ubicar el departamento de control interno y el departamento de planeación en posiciones jerárquicas superiores, establecer un sistema integral de gestión de cumplimiento normativo y control de contratos, realizar campañas de sensibilización y aprovechar el monopolio para financiar proyectos de ampliación de cobertura. Estas acciones permitirán superar las debilidades, mitigar las amenazas, aprovechar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, en busca de una gestión más efectiva y exitosa.

6.3.2 Plan de mejoramiento

A continuación, se propone el plan de acción con el cual se pretende encaminar a la SAAAB. S.A. E.S.P. hacia el logro de óptimos resultados, brindando soluciones que posibiliten una mejor ejecución de los procesos de la organización.

Tabla 13. Propuesta de mejoramiento

<i>Plan de mejoramiento</i>								
Proceso por mejorar	Acción	Tipo de Acción	Responsables de la actividad	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Meta	Indicador
Planeación	Establecer estándares de desempeño y realizar cronograma con fecha de cumplimiento de los planes.	Preventiva	Departamento de planeación	Talento Humano	\$3,000,000	6 meses	Alcanzar un porcentaje mínimo del 90% de los objetivos propuestos dentro del cronograma establecido.	Porcentaje de objetivos alcanzados/el total de objetivos propuestos
	Realizar sesiones o reuniones para socializar los planes estratégicos y operativos definidos dentro de la Planeación Estratégica de organización.	Mejora	Departamento de planeación	Talento Humano	\$7,000,000	6 meses	Lograr una participación activa del 80% de los colaboradores en las sesiones o reuniones de socialización.	Número de colaboradores que asistieron/Total de colaboradores

Organizar	Realizar sesiones o reuniones para evaluar el progreso logrado en torno a la implementación de los planes operativos y estratégicos	Preventiva y de mejora	Departamento de planeación	Talento Humano	\$7,000,000	6 meses	Lograr una participación activa del 75% de los colaboradores en las sesiones o reuniones de evaluación del progreso.	Número de colaboradores que asistieron/Total de colaboradores
	Asignar responsables directos para el manejo de recursos dentro del Departamento Financiero para evitar posibles manipulaciones y corrupción	mejora	Gerente, Departamento de recursos humanos	Talento Humano	\$7,000,000	8 meses	Lograr una revisión y verificación del 100% de las transacciones financieras por parte del responsable designado en el Departamento Financiero.	Porcentaje de transacciones financieras revisadas y verificadas por el responsable designado.

Proceso por mejorar	Acción	Tipo de Acción	Responsables de la actividad	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Meta	Indicador
Organizar	Ubicar el departamento de planeación en un orden jerárquico importante para garantizar exigencias, una orientación integral hacia el futuro, racionalidad, flexibilidad y adaptabilidad	Mejora	Gerente y Departamento de recursos humanos	Talento Humano	\$3,000,000	6 meses	Alcanzar un nivel de alineación del 90% de los departamentos de la entidad con los elementos de la Planeación Estratégica.	Nivel de alineación de los departamentos con los elementos de Planeación Estratégica dispuestos en la Entidad
	Ubicar el departamento de control interno en un orden jerárquico importante para garantizar seguimiento, control y evaluación en los diferentes departamentos.	Mejora	Gerente y Departamento de recursos humanos	Talento Humano	\$3,000,000	4 meses	Establecer al menos 3 procesos de seguimiento, control y evaluación en cada uno de los departamentos de la entidad.	Cantidad de procesos de seguimiento, control y evaluación en los diferentes departamentos de la Entidad

Dirección	Realizar reunión de socialización sobre la misión y visión de la organización para obtener un resultado de conocimiento del 100%	Mejora	Departamento de recursos humanos	Talento Humano	\$2,000,000	1 mes	Lograr que el 100% de los colaboradores de la organización asistan y adquieran conocimiento de la misión y visión de la organización.	Número de colaboradores que asistieron/Total de colaboradores
	Realizar campaña de concientización sobre las consecuencias de las sanciones legales.	Mejora	Departamento de recursos humanos y control interno	Talento Humano	\$4,000,000	2 meses	Lograr que el 100% de los colaboradores asistan a la campaña de concientización sobre las consecuencias de las sanciones legales.	Número de colaboradores que asistieron/Total de colaboradores

Proceso por mejorar	Acción	Tipo de Acción	Responsables de la actividad	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Meta	Indicador
Control	Identificar y medir el riesgo de los procesos para evitar sanciones	Preventiva	Departamento de Control interno	Talento Humano	\$2,000,000	8 meses	Lograr corregir el 90% de las desviaciones identificadas para evitar sanciones.	Número de desviaciones corregidas/Total sanciones emitidas
	Evaluar el estado de cada proceso para evitar sanciones	Preventiva	Departamento de planeación y Control interno	Talento Humano	\$3,500,000	6 meses	Alcanzar al menos un 95% de procesos evaluados y libres de desviaciones significativas.	Porcentaje de procesos evaluados y libres de desviaciones significativas.
	Establecer acciones correctivas a los errores para evitar sanciones	Mejora	Departamento de Control interno	Talento Humano	\$2,500,000	5 meses	Implementar al menos el 90% de las acciones correctivas necesarias para evitar sanciones.	Número de acciones correctivas implementadas/ Total de errores identificados.

Dar seguimiento a los proyectos y procesos de cada departamento para evitar sanciones	Preventiva	Departamento de Control interno	Talento Humano	\$5,000,000	1 año	Alcanzar un seguimiento regular del 100% de los proyectos y procesos en cada departamento.	Porcentaje de proyectos y procesos con seguimiento regular.
Evaluar el cumplimiento de los planes	Preventiva	Departamento de planeación	Talento Humano	\$3,000,000	6 meses	Alcanzar un cumplimiento de objetivos del 90% en relación al total de objetivos propuestos.	Número de objetivos alcanzados/el total de objetivos propuestos
Corregir las desviaciones de los planes	Mejora	Departamento de planeación	Talento Humano	\$5,000,000	6 meses	Corregir al menos el 85% de las desviaciones identificadas en los planes.	Número de desviaciones corregidas/Total de desviaciones
Realizar reuniones de socialización de los controles establecido	Mejora	Gerente y Departamento de Control interno	Talento Humano	\$7,000,000	6 meses	Lograr una asistencia del 100% de los colaboradores a las reuniones de socialización de los controles establecidos.	Número de colaboradores que asistieron/Total de colaboradores

Nota. Elaboración propia

manera será más sencillo establecer estrategias, acciones preventivas y de control a todos los colaboradores además de que estos comprendan el nivel de autoridad y acaten lo establecido. Por otra parte, en este nuevo organigrama se propone separar al subgerente operativo del departamento comercial y de servicio al cliente ya que bajo su autoridad este departamento puede ser manipulado.

Es preciso mencionar que este organigrama adquiere aspectos propios de la departamentalización, que implica la agrupación de tareas o puestos en grupos coherentes. Esta práctica permite una mejor coordinación y asignación de responsabilidades, lo cual es fundamental para establecer relaciones claras, niveles de responsabilidad y cadenas de mando. Además, la departamentalización permite enfocar los esfuerzos y recursos en áreas específicas de la organización, fomentando la especialización y la eficiencia (Zapata 2008).

El nuevo organigrama tiene en cuenta la esfera de control, que determina el número óptimo de puestos que un gerente puede supervisar dentro de un grupo de trabajo específico según propone Zapata (2008), pues al separar al subgerente operativo del departamento comercial y de servicio al cliente, se busca evitar una esfera de control demasiado amplia que dificulte el contacto adecuado del gerente con sus subordinados. Esto contribuye a una gestión más efectiva del área o departamento.

En cuanto a la división del trabajo y la especialización, se resalta que, al establecer claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto, se promueve la coordinación y la eficacia en el desempeño de las actividades organizacionales. Por otro lado, en el análisis de las relaciones de poder del cual habla Zapata (2008) en la estructura organizacional respalda el nuevo organigrama propuesto. Se reconoce que, en las estructuras burocráticas, como la SAAAB, existen distintas bases de poder, como el poder gratificador, coercitivo, legítimo,

referente y de experto. Al ubicar los departamentos de control internacional y planeación en la parte superior, se busca asegurar que cada nivel tenga suficiente autonomía para la toma de decisiones importantes y el establecimiento de estrategias.

La responsabilidad surge cuando se delega autoridad, e implica la obligación de rendir cuentas por los deberes asignados. El nuevo organigrama propuesto establece responsabilidades específicas para cada cargo y busca que las personas asuman dichas responsabilidades mediante la aceptación de la autoridad conferida. Esto contribuye a una mayor claridad en los roles y una mejor rendición de cuentas en la organización.

Bajo esta propuesta de estructura organizacional, la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P., podrá ajustar sus operaciones a la realidad que presenta, logrando identificar qué lugar ocupan cada colaborador en la organización y que posición deben asumir para lograr el eficiente desempeño y mejorar la gestión de la entidad.

6.3.4 Implicaciones legales, administrativas, y jurídicas de la propuesta

En términos administrativos, la propuesta implica modificaciones en la estructura organizacional y en la distribución de responsabilidades y cargos dentro de la organización. Para asegurar una transición suave y eficiente, se requerirá una adecuada gestión administrativa. Esto implica definir de manera clara las responsabilidades y autoridades de cada puesto y departamento, a fin de evitar conflictos y garantizar una operación eficaz de la organización. Asimismo, se deberá establecer un plan de comunicación interna y capacitación para informar a los colaboradores sobre los cambios propuestos, sus implicaciones y cómo se verán afectados en sus roles y responsabilidades.

En el ámbito jurídico, es necesario considerar los aspectos legales relacionados con la contratación, los convenios interadministrativos y las responsabilidades legales de la

organización. Se debe asegurar que los cambios propuestos cumplan con los principios de igualdad y no discriminación establecidos en la legislación laboral y los convenios internacionales. Asimismo, se debe revisar minuciosamente los contratos y acuerdos existentes para garantizar que los cambios propuestos no violen ninguna cláusula o compromiso legal previo.

7. Conclusiones

A partir de la consecución de cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo, se obtuvieron diferentes datos y resultados que dieron lugar a la identificación de la estructura organizacional de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura, así como también la caracterización de sus colaboradores y la percepción de estos frente a cada uno de los procesos administrativos de la entidad, que dieron lugar a la formulación de una propuesta estratégica para la mejora de la estructura organizacional de la empresa.

De manera inicial, se conoció que en la SAAAB el nivel directivo desempeña un papel fundamental en la dirección estratégica, el control de objetivos, la organización interna y la gestión del personal. Su representación en reuniones y la atención al control interno fortalecen la presencia y el éxito de la entidad. Por otro lado, los cargos profesionales, técnicos y asistenciales desempeñan funciones especializadas y vitales en diferentes áreas de competencia. En cuanto al organigrama actual se destacó que este se caracteriza por su estructura vertical y jerárquica.

El análisis de estos aspectos condujo a visualizar datos desfavorables en relación a la estructura organizacional de la SAAAB. Por medio de su organigrama se evidenció que la entidad presenta deficiencias que afectan la gestión efectiva. La falta de equilibrio en las autoridades y la ubicación inadecuada de áreas clave como el control interno y la planeación son aspectos que requieren atención, debido a que estas áreas deberían ocupar posiciones de mayor jerarquía para permitir un mejor control y exigencia en toda la organización, lo que se traduciría en mejores resultados. Se evidenció además que el área comercial y de servicio al cliente es especialmente susceptible a manipulaciones si se encuentra bajo el poder del subgerente

operativo, ya que la información que administra, como quejas y reclamos, es un indicador del desempeño de su labor.

A partir de los datos que caracterizan a la SAAAB se evidenció que existe una distribución asimétrica por género en la organización, con una mayoría de mujeres ocupando la mayoría de los cargos. Aunque las mujeres representan el género predominante, los hombres tienen una presencia significativa en los cargos directivos. En cuanto a los niveles jerárquicos, el nivel profesional/técnico es el más representado, seguido del nivel asistencial y un menor porcentaje en el nivel directivo. En términos de antigüedad, la mayoría de los colaboradores encuestados tienen una experiencia menor o igual a 12 meses.

Los resultados de las encuestas muestran que la mayoría de los colaboradores de la SAAAB están conformes con el manejo del proceso de planeación, lo cual indica que existe una dinámica favorable en la definición de metas y objetivos claros para la organización. Sin embargo, se destaca la existencia de posturas ambiguas y falta de una posición definida por parte de algunos empleados, lo señala una falta de difusión adecuada de los objetivos organizacionales.

En cuanto al proceso de planeación se identificó que existe un porcentaje significativo de respuestas neutras, lo que podría reflejar inquietudes relacionadas con el apoyo brindado por la entidad en el desempeño del trabajo, la orientación recibida y los cambios implementados en los últimos meses. Esto sucede de manera similar con el proceso de dirección, dejando entrever una cantidad de inconformidades no atendidas relacionadas con el trabajo en equipo, la valoración de los aportes de los colaboradores y la resolución de conflictos, pues se evidenció que existen colaboradores en desacuerdo con este proceso.

Finalmente, en cuanto al proceso de control, se encontró la necesidad de mejorar la identificación de desviaciones y la implementación de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los resultados esperados. Aunque el número de colaboradores que expresan una visión negativa del proceso de control es bajo, sus opiniones señalan deficiencias en la efectividad del control, la falta de actividades de seguimiento periódico, la insuficiente comunicación sobre los mecanismos para mitigar riesgos y el bajo conocimiento de los indicadores de gestión.

Finalmente, la creación de cambio de estructura organizacional para la SAAAB busca mejorar la claridad, comprensión y eficiencia en la organización. La implementación de un modelo estructural, vertical, resalta los cargos y facilita la visualización de relaciones, responsabilidades y cadenas de mando. La departamentalización permite una mejor coordinación y asignación de responsabilidades, promoviendo la especialización y la eficiencia. Al separar al subgerente operativo del departamento comercial y de servicio al cliente se evita posible manipulación bajo su autoridad. La consideración de la esfera de control garantiza una supervisión adecuada de los subordinados. El nuevo organigrama también establece claramente las responsabilidades de cada puesto y promueve una mayor rendición de cuentas. Para implementar estos cambios, será necesario una gestión administrativa adecuada, incluyendo la definición clara de responsabilidades, comunicación interna y capacitación para los colaboradores. Con esta propuesta, la SAAAB podrá mejorar su desempeño y gestión en beneficio de la comunidad.

8. Recomendaciones

- Se recomienda a la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura S.A. E.S.P. Considerar la propuesta de estructura organizacional con el fin de facilitar la comprensión de la organización, los niveles de responsabilidad, las cadenas de mando y ajustarse a la nueva realidad que vive.
- Se recomienda a la organización tener en cuenta los resultados del diagnóstico de la estructura organizacional para la toma de decisiones.
- Se recomienda implementar un sistema de gestión basado en indicadores con metas establecidas que permitan mejorar y evaluar el desempeño de la organización.
- Se recomienda fortalecer el sistema de control interno, de gestión de calidad y planeación estratégica para lograr mejores resultados.
- Se recomienda establecer estándares de rendimiento esperado de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización para el cumplimiento de los planes de la organización.
- Se recomienda desarrollar actividades de evaluación, control y seguimiento a los controles ya establecidos.
- Finalmente, se recomienda desarrollar reuniones de retroalimentación de manera periódica, acerca de los indicadores, avances en los objetivos y los controles aplicados; todo esto con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño de los colaboradores y lograr la eficiencia organizacional.

9. Referencias

- Alcaldía Distrital de Buenaventura (2020). Plan de desarrollo Distrital 2020 -2023.
- Betancourt Zárate, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *Innovar*, 13(22), 199-210.
- Brume, M. (2019). Estructura organizacional. Sello Editorial: Institución Universitaria
- Bernal (2010). Metodología de la investigación, Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.
- Cárdenas, L. F., y Salcedo, J. G. (2019). Propuesta de diseño de la estructura organizacional de la empresa " Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte" de El Cerrito–Valle del Cauca. Universidad del Valle.
- Carrión, P., Morales, L., Jaramillo, F., & Peña, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista espacios*, 39(3), 30-45.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. MC GRW HILL México.
- Cipriano, L. G. A. (2014). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria.
- Contraloría Distrital de Buenaventura. (2022). Informes de Auditorías. Recuperado de: el 27 de junio del 2023.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2020). La información del dane en la toma de decisiones de los municipios del país. Buenaventura Valle del Cauca
- Díaz, M., y León, S. (2013) Recursos Humanos y Dirección de Equipos de Restauración. Ediciones Paraninfo. Segunda edición.
- Endalia (2020). El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos. Recuperado de: <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/> el 27 de junio del 2016.

- Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14), 69-80.
- González, A. C. L. (2015). Proceso administrativo. Grupo editorial patria.
- Hitt, M., Black, S y Porter, L. (2006), Administración. Novena edición.
- Hernández, R. Fernández C. Batista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: MC GRAW HILL.
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. Universidad de Tarapacá. Chile.
- Louffat, E. (2012). Fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Maximiano, A. (2009). Fundamentos de Administración Teoría general y Proceso Administrativo. Mexico: Pearsons Education.
- Mosquera, M. (2022). Gobernanza del agua en Buenaventura: Impactos de los esquemas nacionales de financiarización.
- Münch G. (1990) Fundamentos de administración. Quinta edición.
- Münch, L. (2014). Administración. Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera edición.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México: Pearson Education
- Ramírez, C. (2010). Fundamentos de administración. Tercera edición. Colombia: ECOE Ediciones.
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). Proceso administrativo. Editorial digital UNID.
- Stoner, J, Freeman, R., y Gilbert, D. (1996) Administración. Sexta edición. Mexico: Pearson Education.
- Salazar C. (2019). Diseño de una estructura organizacional para la empresa Special Service Frontiers SAS de la ciudad de Cali (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma del Cauca

Sociedad De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo De Buenaventura S.A. E.S.P. (2019). Manual de Funciones.

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. Colombia: Noriega Editores.

Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. México: Promonegocios.

Valencia, J. (2018). Diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa Distriya, para el año 2018 (Tesis Doctoral). Universidad del Valle.

Zapata, A. (2008). Análisis y diseño organizacional. Primera edición. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

10. Anexos

10.1. Anexo 1. Formato de encuesta

ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es obtener información para alimentar el Trabajo de Grado denominado Propuesta de Estructura Organizacional Para La Sociedad De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo De Buenaventura S.A. E.S.P. Año 2023.

La información suministrada es con fines netamente académicos y será tratada de manera confidencial.

De antemano, se agradece la colaboración brindada.

Información General Del Encuestado

Género:

Femenino ☐

Masculino ☐

Cargo que desempeña en la entidad:

Directivo/asesor ☐

Profesional/técnico ☐

Asistencial ☐

Su antigüedad en la entidad es:

Menor o igual a 12 meses ☐

De 2 a 3 años ☐

De 4 a 5 años ☐

6 años o más ☐

Nivel educativo más alto alcanzado:

Ninguno ☐

Preescolar o básica primaria (1° -5°)

☐ Básica secundaria (6° - 9°) ☐

Media (10°-12°) ☐

Técnico ☐

☐ Universitario o más ☐

Instrucciones Para Responder La Encuesta

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, es necesario que por favor señale con una **X** qué tan de acuerdo está con ellas teniendo en cuenta la escala Likert de 1 a 5, en donde: 5 = Totalmente de acuerdo. 4 = De acuerdo. 3 =Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 1 = Totalmente en desacuerdo.

	1	2	3	4	5
1. La entidad hizo difusión de su visión y misión.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tiene alto conocimiento de la planeación estratégica de la entidad.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Definieron estándares de rendimiento esperados de acuerdo con las prioridades y estrategias de la entidad.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La dirección ha divulgado la política de administración de riesgos de la entidad.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Tiene alto conocimiento del sistema de gestión de calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Durante los últimos doce meses, ha mejorado el desempeño de la entidad con la implementación de políticas o estrategias para la racionalización de trámites.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Contó con la información necesaria para desempeñar su trabajo.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
8. Contó con una orientación oportuna y pertinente por parte de la oficina de recursos humanos.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
9. Tiene claridad de la función que desempeña en la organización.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
10. Las ayudas tecnológicas y de comunicación fueron suficientes para las tareas encomendadas.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
11. Durante los últimos doce meses ha experimentado cambios considerables en la estructura de la entidad, área y/o dependencia.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
12. La entidad promueve el trabajo en equipo y el compañerismo.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
13. Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos formales.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
14. Sus capacidades laborales han sido aprovechadas.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
15. Mi trabajo contribuyó al logro de los objetivos de la entidad.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
16. La entidad tiene en cuenta los aportes de los trabajadores en la toma de decisiones.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
17. La entidad, periódicamente ha efectuado algún sistema para evaluar el desempeño de sus colaboradores.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
18. La entidad, periódicamente realiza actividades de seguimiento a los controles establecidos para sus procesos.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
19. Recibió información sobre los controles para mitigar los riesgos de su proceso.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
20. El fortalecimiento del control interno durante los últimos doce meses ha sido óptimo.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
21. Tiene alto conocimiento de los indicadores de gestión de la organización.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					

10.2. Anexo 2. Respuesta a la solicitud de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Buenaventura



SAAAB
SOCIEDAD DE ACUEDUCTO
ALCANTARILLADO Y ASEO DE
BUENAVENTURA
S.A. E.S.P.
NIT: 835.001.290-3

Buenaventura, junio 02 de 2022

Señorita: **CE-104-007-22**
DAYANA ASPRILLA CORTES
Estudiante Administración de Empresas
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
Ciudad

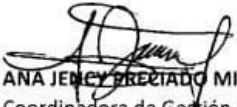
REF: Respuesta a su solicitud

Cordial saludo,

Es para nosotros motivo de regocijo, que usted, por preferencia escogiera nuestra empresa, para aportar a sus estudios profesionales desde su conocimiento, durante su etapa de pregrado, por lo cual, le informamos que tal y como se lo hemos manifestado de manera personal, nuestra empresa ha aceptado su solicitud y esta se realizara desde la sede principal de la SAAAB de manera presencial.

Esperamos logre cumplir con éxitos los objetivos que se ha trazado

Cordialmente,


ANA JENCY PRECIADO MINOTTA
Coordinadora de Gestión Humana

 Portal Web: www.saaab.gov.co | Diagonal 3A carrera 4 esquina
Líneas de Atención Desde cualquier operador: 317 434 5859
Línea movistar: 116 (24/7) |