

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA AFROCAUCANA DE AGUAS S.A.S. E.S.P.**

**JOSE RODOLFO BEJARANO PRADO
LUISA MARÍA CORTÉS SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA AFROCAUCANA DE AGUAS S.A.S. E.S.P.**

**JOSE RODOLFO BEJARANO PRADO
LUISA MARÍA CORTÉS SÁNCHEZ**

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador(a) de Empresas

**DIRECTORA
MÓNICA GARCÍA SOLARTE PhD**

**CODIRECTOR
JUAN SEBASTIÁN CARDOSO MONTES PhD(c)**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año) (Fecha de entrega)

DEDICATORIAS

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme a creer en mí mismo.
A mi familia, por sus palabras de aliento y oraciones que acompañaron en cada paso de este arduo camino.
A mis amigos, por sus consejos y por cada momento de alegría que me regalaron para renovar mis fuerzas.

José Rodolfo Bejarano Prado

A mi madre por su amor incondicional y su constante apoyo, que han sido mi mayor inspiración y motivación.
A mi abuela, por su sabiduría, cariño y por ser pilar fundamental en mi vida.
A mis demás familiares, por creer en mí y brindarme su apoyo inquebrantable.

Luisa María Cortés Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este importante capítulo de nuestra vida, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han contribuido de diversas maneras en la realización de este trabajo de grado.

Primero, queremos agradecer profundamente a Dios, por darnos fuerza, la sabiduría y la perseverancia para alcanzar este logro. Su guía espiritual ha sido nuestra mayor fuente de inspiración y fortaleza en cada paso de este camino académico.

A nuestros familiares, cuya fe en nosotros y su constante apoyo han sido fundamentales en este camino. Su amor, comprensión y sacrificio han sido pilares esenciales para la culminación de esta etapa.

A nuestros directores de grado, Mónica García Solarte y Juan Sebastián Cardoso, por su invaluable acompañamiento, dedicación, paciencia y conocimiento. Sus comentarios y sugerencias fueron esenciales para la calidad de este trabajo.

A la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P y sus empleados, por su extraordinaria disposición y colaboración durante la realización del estudio de medición de clima. Su apoyo y cooperación fueron esenciales para la recolección de datos y el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad del Valle, por brindarnos los recursos y el entorno académico necesarios para nuestra formación. La educación y las oportunidades proporcionadas han sido determinantes en nuestro crecimiento profesional y personal.

Y finalmente, a todas aquellas personas que, de una manera u otra, contribuyeron a la culminación de este proyecto. A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	1
1. EL PROBLEMA	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 METODOLOGÍA.....	6
1.4.1 Tipo de estudio	6
1.4.2 Método de investigación	7
1.4.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	7
1.4.4 Tratamiento de la información.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN	11
2. MARCO REFERENCIAL	13
2.1 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.1 Concepto de clima organizacional	13
2.1.1.1 Importancia del clima organizacional.....	15
2.1.2 Factores que inciden en el clima organizacional	16
2.1.2.1 La motivación en el clima organizacional.....	17
2.1.2.2 La percepción en el clima organizacional	17
2.1.3 Diagnóstico del clima organizacional	18
2.1.3.1 Beneficios del diagnóstico del clima organizacional	19
2.1.4 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	20
2.1.4.1 El cuestionario de Litwin y Stringer.....	21
2.1.4.2 El cuestionario de Rensis Likert – Perfil Organizacional	21
2.1.4.3 Modelo de medición de Jhon Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).....	22
2.1.4.4 Modelo de Octavio García.....	23
2.1.4.5 Modelo de Pritchard y Karasick	24
2.1.4.6 Modelo de Fernando Toro	24

2.1.4.7 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.....	25
2.1.4.8 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	26
2.1.4.9 Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	27
2.1.5 Plan de mejoramiento	28
2.1.5.1 Elementos de un plan de mejoramiento	29
2.1.5.2 Beneficios de un plan de mejoramiento	30
2.2 ESTADO DEL ARTE	30
2.2.1 Estudios de clima organizacional	31
2.2.2 Estudios de clima organizacional en empresas de servicios públicos	33
2.3 MARCO CONTEXTUAL	36
2.3.1 Historia	36
2.3.2 Misión	38
2.3.3 Visión.....	38
2.3.4 Políticas de la empresa.....	38
2.3.5 Objetivos organizacionales	38
2.3.6 Principios organizacionales.....	39
2.3.7 Valores organizacionales	40
2.3.8 Competencias comunes	40
2.3.9 Estructura organizacional.....	41
2.3.10 Número de empleados por dependencias.....	42
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	44
3. RESULTADOS	46
3.1 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ACTUAL.....	46
3.1.1 Población encuestada.....	46
3.1.2 Criterios de análisis y resultados.....	47
3.1.2.1 Diagnóstico general.....	49
3.1.2.2 Análisis por dimensión.....	53
3.1.2.2.1 Dimensión Liderazgo.	54
3.1.2.2.2 Dimensión Balance Vida-Trabajo.....	56

3.1.2.2.3 Dimensión Misión.....	57
3.1.2.2.4 Dimensión Solución de Conflictos.....	59
3.1.2.2.5 Dimensión Inducción y Capacitación.....	61
3.1.2.2.6 Dimensión Compensación.	63
3.1.2.2.7 Dimensión Relaciones Interpersonales.	65
3.1.2.2.8 Dimensión Trabajo en Equipo.	67
3.1.2.2.9 Dimensión Motivación.....	69
3.1.2.2.10 Dimensión Comunicación Participativa.	71
3.1.2.2.11 Dimensión Procesos y Procedimientos.	73
3.1.2.2.12 Dimensión Estructura Organizacional.	76
3.1.2.2.13 Dimensión Normas.	78
3.1.2.2.14 Dimensión Socialización.	80
3.1.2.2.15 Dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	82
3.1.2.2.16 Dimensión Evaluación de Desempeño.....	84
3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO Y SOSTENIMIENTO.....	86
3.2.1 Plan de sostenimiento.....	89
3.2.2 Plan de mejoramiento.....	94
4. CONCLUSIONES.....	109
5. RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	120

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	41
Tabla 2. Dependencia y Denominación del Empleo.....	43
Tabla 3. Población encuestada por dependencia.....	46
Tabla 4. Población encuestada por género.....	47
Tabla 5. Población encuestada por nivel de estudios.	47
Tabla 6. Estimación cuantitativa y cualitativa del Clima Organizacional de acuerdo con su valoración.	48
Tabla 7. Valoración cualitativa de la desviación estándar.	48
Tabla 8. Perfil general del clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	49
Tabla 9. Medidas estadísticas de la dimensión de Liderazgo.....	54
Tabla 10. Causas de la dimensión Liderazgo.	55
Tabla 11. Soluciones de la dimensión Liderazgo.	55
Tabla 12. Medidas estadísticas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	56
Tabla 13. Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.	57
Tabla 14. Soluciones de la dimensión Balance Vida-Trabajo.....	57
Tabla 15. Medidas estadísticas de la dimensión Misión.....	58
Tabla 16. Causas de la dimensión Misión.....	58
Tabla 17. Soluciones de la dimensión Misión.	59
Tabla 18. Medidas estadísticas de la dimensión Solución de Conflictos.	59
Tabla 19. Causas de la dimensión Solución de Conflictos.	60
Tabla 20. Soluciones de dimensión Solución de Conflictos.	61
Tabla 21. Medidas estadísticas de la dimensión Inducción y Capacitación.....	61
Tabla 22. Causas de la dimensión Inducción y Capacitación.....	62
Tabla 23. Soluciones de la dimensión Inducción y Capacitación.	63
Tabla 24. Medidas estadísticas de la dimensión Compensación.	63
Tabla 25. Causas de la dimensión Compensación.	64
Tabla 26. Soluciones de la dimensión Compensación.	65
Tabla 27. Medidas estadísticas de la dimensión Relaciones Interpersonales.	65
Tabla 28. Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales.	66

Tabla 29. Soluciones de la dimensión Relaciones Interpersonales.	67
Tabla 30. Medidas estadísticas de la dimensión Trabajo en Equipo.	67
Tabla 31. Causas de la dimensión Trabajo en Equipo.	68
Tabla 32. Soluciones de la dimensión Trabajo en Equipo.	69
Tabla 33. Medidas estadísticas de la dimensión Motivación.	69
Tabla 34. Causas de la dimensión Motivación.	70
Tabla 35. Soluciones de la dimensión Motivación.	71
Tabla 36. Medidas estadísticas de la dimensión Comunicación Participativa.	71
Tabla 37. Causas de la dimensión Comunicación Participativa.	72
Tabla 38. Soluciones de la dimensión Comunicación Participativa.	73
Tabla 39. Medidas estadísticas de la dimensión Procesos y Procedimientos.	74
Tabla 40. Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos.	74
Tabla 41. Soluciones de la dimensión Procesos y Procedimientos.	75
Tabla 42. Medidas estadísticas de la dimensión Estructura Organizacional.	76
Tabla 43. Causas de la dimensión Estructura Organizacional.	77
Tabla 44. Soluciones de la dimensión Estructura Organizacional.	78
Tabla 45. Medidas estadísticas de la dimensión Normas.	78
Tabla 46. Causas de la dimensión Normas.	79
Tabla 47. Soluciones de la dimensión Normas.	80
Tabla 48. Medidas estadísticas de la dimensión Socialización.	80
Tabla 49. Causas de la dimensión Socialización.	81
Tabla 50. Soluciones de la dimensión Socialización.	82
Tabla 51. Medidas estadísticas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	82
Tabla 52. Causas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	83
Tabla 53. Soluciones de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.	84
Tabla 54. Medidas estadísticas de la dimensión Evaluación de Desempeño.	84
Tabla 55. Causas de la dimensión Evaluación de Desempeño.	85
Tabla 56. Soluciones de la dimensión Evaluación de Desempeño.	86
Tabla 57. Clasificación por dimensión en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	87
Tabla 58. Nomenclatura de la clasificación para el plan de mejoramiento y sostenimiento.	88
Tabla 59. Plan de sostenimiento dimensión Liderazgo.	89

Tabla 60. Plan de sostenimiento dimensión Balance Vida-Trabajo.....	90
Tabla 61. Plan de sostenimiento dimensión Misión.....	91
Tabla 62. Plan de sostenimiento dimensión Solución de Conflictos.....	92
Tabla 63. Plan de sostenimiento dimensión Inducción y Capacitación.....	93
Tabla 64. Plan de mejoramiento dimensión Compensación.....	94
Tabla 65. Plan de mejoramiento dimensión Relaciones Interpersonales.	96
Tabla 66. Plan de mejoramiento dimensión Trabajo en Equipo.	97
Tabla 67. Plan de mejoramiento dimensión Motivación.	98
Tabla 68. Plan de mejoramiento dimensión Comunicación Participativa.....	99
Tabla 69. Plan de mejoramiento dimensión Procesos y Procedimientos.	100
Tabla 70. Plan de mejoramiento dimensión Estructura Organizacional.....	101
Tabla 71. Plan de mejoramiento dimensión Normas.....	103
Tabla 72. Plan de mejoramiento dimensión Socialización.....	104
Tabla 73. Plan de mejoramiento dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.....	106
Tabla 74. Plan de mejoramiento dimensión Evaluación de Desempeño.	107

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Perfil general del clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	53
---	----

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	42
Figura 2. Promedio en escala de calificación del clima organizacional.	50

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Diagnóstico de clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	120
--	-----

ABSTRACT

The present study aims to diagnose and develop an improvement plan for the organizational climate of Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., a public water and sewage service company in Puerto Tejada, Cauca. Founded in 2013, the company has experienced significant growth, accompanied by challenges in administrative management and interpersonal relationships that affect operational efficiency and job satisfaction. Problems such as unequal workload, lack of recognition, interpersonal conflicts, and inappropriate behaviors have been identified as negatively impacting the work environment.

To address these issues, a descriptive study with a quantitative approach is being conducted, using an organizational climate measurement instrument adapted by García and Zapata (2008). In this study, 16 key dimensions are evaluated through surveys administered to the 32 employees of the organization. The data are analyzed using descriptive statistics to identify the strengths and weaknesses of the work climate. The primary objective is to develop a plan for the improvement and sustainability of the organizational climate, based on the diagnostic results, with the purpose of promoting a more satisfactory and efficient work environment.

The results highlight the importance of a positive organizational climate for productivity and service quality. The study concludes with the formulation of an improvement plan that encompasses the evaluated dimensions, proposing specific actions to address the identified issues. This plan aims not only to improve the work environment and employee satisfaction but also to enhance the quality of service provided to the community.

Keywords:

Organizational climate, diagnosis, improvement plan, sustainability plan, work climate, diagnostic tools, dimensions of organizational climate, Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar y elaborar un plan de mejora para el clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., una empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Puerto Tejada, Cauca. Fundada en 2013, la empresa ha experimentado un notable crecimiento, acompañado de desafíos en la gestión administrativa y las relaciones interpersonales que afectan la eficiencia operativa y la satisfacción laboral, identificando problemas como carga de trabajo desigual, falta de reconocimiento, conflictos interpersonales y conductas inadecuadas que afectan negativamente el ambiente laboral.

Para enfrentar estos problemas, se lleva a cabo un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, utilizando un instrumento de medición del clima organizacional adaptado por García y Zapata (2008). En este estudio, se evalúan 16 dimensiones clave a través de encuestas aplicadas a los Treinta y dos (32) empleados de la organización. Los datos se analizan mediante estadísticas descriptivas para identificar las fortalezas y debilidades del clima laboral. El objetivo principal es desarrollar un plan de mejora y sostenimiento del clima organizacional, fundamentado en los resultados del diagnóstico, con el propósito de promover un entorno laboral más satisfactorio y eficiente.

Los resultados destacan la relevancia de un clima organizacional positivo para la productividad y la calidad del servicio. El estudio concluye con la formulación de un plan de mejora que abarca las dimensiones evaluadas, proponiendo acciones específicas para solucionar los problemas identificados. Este plan no solo pretende mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados, sino también aumentar la calidad del servicio proporcionado a la comunidad.

Palabras clave:

Clima organizacional, diagnóstico, plan de mejoramiento, plan de sostenimiento, clima laboral, herramientas de diagnóstico, dimensiones del clima organizacional, Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que ejecutan una serie de actividades para alcanzar determinados propósitos (Chiavenato, 2000). En tanto, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, que están en un proceso continuo de intercambio con el entorno y que necesitan de recursos técnicos, materiales y humanos que interactúan entre sí, en busca de alcanzar resultados deseados (Chiavenato, 2009).

En consecuencia, debido a la importancia del recurso humano en las organizaciones, el Clima Organizacional, cuenta con gran relevancia, dado que tener un ambiente laboral gratificante, facilita la consecución de los objetivos y metas propuestas, a la vez que influye en la percepción del desempeño, la conducta y la satisfacción laboral de los empleados, haciendo que una organización se distinga de otra (Forehand y Gilmer, 1994).

Por lo tanto, el objetivo general de la presente investigación es desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., basado en el diagnóstico de su situación actual en el año 2024, con el propósito de fomentar un entorno laboral más satisfactorio para el desarrollo efectivo de las actividades en la empresa, en cumplimiento de su objeto social.

En el primer capítulo, se destacan los antecedentes, los cuales permiten entender el contexto y los hitos ocurridos con los empleados a lo largo de la historia en la organización. Asimismo, se denota la metodología, la cual suscita que este trabajo investigativo es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, en el que se utiliza el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional adaptado por Mónica García y Álvaro Zapata (2008). Adicionalmente, el método de estudio empleado es el deductivo, debido a el uso de teorías y modelos existentes sobre el clima organizacional.

En el segundo capítulo, se plantea el marco referencial compuesto por el marco teórico, donde se abordan los principales autores, teorías y la importancia del clima organizacional, seguido por el estado del arte, el cual consta de una compilación documental de los resultados de los últimos diez (10) años de otras investigaciones sobre el clima organizacional. Posteriormente, se desarrolla el marco contextual centrado en describir la información corporativa y, por último, el marco conceptual, basado en los términos claves abordados a lo largo de la investigación.

En el tercer capítulo, se sitúa el apartado de resultados, los cuales establecen que el clima organizacional de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P, tiene un promedio general de 7,6, numeración que de acuerdo con la escala cuantitativa y cualitativa planteada lo clasifica como “aceptable”, denotando la necesidad de intervenir, algunos factores organizacionales, con el objetivo de lograr la mejora continua.

En el cuarto capítulo, se abordan los planes de sostenimiento y mejoramiento derivados de la clasificación de las dieciséis (16) dimensiones estudiadas, en los cuales se plantean estrategias, acciones, responsables, indicadores, seguimiento y metas de acuerdo con el diagnóstico obtenido en cada una de ellas mediante la aplicación del instrumento de medición.

Finalmente, se consideran las conclusiones y recomendaciones, que resumen los hallazgos y sus implicaciones, así como los factores a tomar en cuenta para la realización de investigaciones posteriores centradas en el clima organizacional.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con Halls (1996) una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable con orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; donde dicha colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan con un conjunto de metas, en la cual las actividades tienen resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad. Asimismo, una organización es un sistema de actividades conscientes de dos o más personas, diseñadas y establecidas de forma ordenada, razonable y normada; con el propósito de que sus integrantes funcionen como una unidad para finalmente lograr los objetivos establecidos (Chiavenato, 2002).

Por consiguiente, se destaca una estrecha relación entre las personas y las organizaciones, centrada en los objetivos comunes y la alineación de las metas individuales con las metas organizacionales. Esto implica que, para que las organizaciones tengan éxito es necesario que las personas sean percibidas como el capital intelectual y el activo más importante, indistintamente de la naturaleza pública o privada de la organización (Chiavenato, 2002 citado en Martínez, 2005). Por ende, las empresas de servicios públicos dado a su objeto social buscan gestionar de forma eficiente los recursos asignados, a la vez que auspician el desarrollo social y económico de sus colaboradores y de los demás habitantes de la región, centradas en facultar un ambiente laboral pertinente que garantice el compromiso de los actores organizacionales y consigo, el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por otro lado, según lo indica la Sentencia C-741/03 emitida por la Corte Constitucional, una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios (E.S.P) se define conforme a lo estipulado por la Ley 142 de 1994, como

sociedades por acciones -sean éstas públicas, mixtas o privadas que participen en la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; o la realización de una o varias de las actividades complementarias. (CC, C-741/03, 2003)

En tanto, Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. es una organización dedicada a la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, ubicada en el Municipio de Puerto Tejada - Cauca, constituida el 23 de octubre de 2013, mediante asamblea preliminar de los socios otorgantes, correspondiente a los Municipios aledaños de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto, con el objetivo de brindar una gestión eficiente de las fuentes hídricas y fluviales a la población del Norte del Cauca.

La empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, expandiendo sus operaciones y aumentando su nómina de empleados. Aunque esto ha tenido un impacto positivo en la expansión del negocio, también ha traído consigo algunos desafíos, principalmente en lo que respecta a la gestión administrativa y las relaciones interpersonales dentro de la organización que afectan la eficiencia operativa, a la vez que deterioran el ambiente laboral, la satisfacción y productividad de los empleados.

Entre las situaciones que afectan el clima organizacional en la empresa se han identificado en los últimos años las siguientes:

- Carga de trabajo desigual entre los departamentos, especialmente en los empleados encargados de la planta de tratamiento, lo que genera estrés al equipo a cargo y, por ende, una afectación a la productividad y satisfacción laboral.
- Ausencia notable de reconocimiento y recompensa a los empleados por sus logros o contribuciones, lo que resulta en una disminución de la motivación, debido a que no sienten valorados adecuadamente sus esfuerzos.
- Conflictos interpersonales no resueltos entre empleados de los diferentes departamentos, por lo que se percibe un ambiente tenso y cierta dificultad en la colaboración efectiva entre algunos empleados de la empresa.
- Alto número de llamados de atención a empleados de la empresa por incumplimientos de conducta, debido a diversas situaciones como faltas injustificadas, hostigamiento laboral, infracción de políticas, entre otras, que han generado impactos negativos en el ambiente laboral y la prestación del servicio.

Asimismo, se conoce que, hasta la fecha la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P no ha realizado estudios formales que permitan un diagnóstico del clima organizacional. Por lo que esta ausencia de análisis detallado impide a la dirección de la empresa comprender a fondo las dinámicas internas y las percepciones de sus empleados, resultando en vacíos de información que pueden limitar la implementación de estrategias efectivas para mejorar el ambiente de trabajo.

Además, la importancia de tales diagnósticos ha sido enfatizada por diversos autores, quienes argumentan que entender el clima organizacional es crucial para el desarrollo de intervenciones precisas y efectivas que mejoren tanto la satisfacción laboral como el rendimiento general de la organización, tal como lo señala García (2009) quien sostiene que el diagnóstico del clima organizacional es un proceso que proporciona retroalimentación esencial acerca de los procesos internos que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, lo que permite el desarrollo de planes de mejora que están específicamente orientados a modificar actitudes y conductas de los involucrados, mejorando así los factores identificados a través del diagnóstico, y por ende, elevando los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Finalmente, en el sector de los servicios públicos, diversos estudios han resaltado la importancia de un clima organizacional positivo para el rendimiento de las empresas y la calidad del servicio ofrecido. Entre estos, se destaca un estudio titulado “Estudio de cultura y clima organizacional para la Empresa de Servicios Públicos de Cajicá S.A E.S.P.” realizado por Salazar (2016) donde se demuestra que las intervenciones focalizadas en la mejora del clima laboral pueden resultar en aumentos significativos de la productividad, la motivación del personal y, por consiguiente, en la mejora de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Por lo tanto, estos resultados resaltan la relevancia de implementar prácticas orientadas al bienestar laboral dentro de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., sugiriendo la posibilidad de adaptar iniciativas similares que se alineen con las necesidades de la empresa, con el fin de fomentar un entorno de trabajo más armonioso y eficiente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional realizado en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. en el año 2024?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. y diseñar un plan de mejoramiento basado en los resultados obtenidos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. mediante un enfoque cuantitativo para identificar sus principales características y áreas de mejora.
- Elaborar un plan de mejora para el clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., integrando estrategias y acciones derivadas del diagnóstico, para aplicar en el corto y mediano plazo.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de estudio

En la metodología de la presente investigación, se adopta una clasificación de los tipos de estudio basada en los planteamientos de Méndez (2006) donde establece una diferenciación clara entre estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. Sin embargo, específicamente sobre los estudios descriptivos el autor señala que estos

identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación (Méndez, 2006, p. 231).

Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que la presente investigación adopta un enfoque de estudio descriptivo, en la medida en que permite identificar las posibles razones o causas por las cuales los empleados de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. no tienen una percepción óptima de los diversos factores que influyen en su clima organizacional. Asimismo, por la capacidad de que los colaboradores presenten sus propias perspectivas sobre las soluciones que podrían implementarse para lograr un ambiente organizacional más satisfactorio.

Por lo tanto, la naturaleza descriptiva de este estudio radica en su capacidad de identificar y describir las características actuales del ambiente de trabajo, recopilando, midiendo y analizando información relacionada con las percepciones, actitudes, comportamiento y otros factores que configuran el clima organizacional de la empresa. Esto se relaciona con la idea de que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986, citado en Hernández et al., 1997, p. 14).

Además, para el estudio se hace uso del instrumento para el diagnóstico del clima organizacional elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1995) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008). Lo cual hace referencia a que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios (Méndez, 2006b, p. 231). En consecuencia, se emplea el anterior instrumento para medir y detallar las diferentes dimensiones que lo componen, con el objetivo de proporcionar una visión clara y detallada de las condiciones actuales del clima organizacional de la empresa y sirviendo como base para la posterior formulación del plan de mejoramiento.

Por lo tanto, esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, esto se fundamenta en la necesidad de obtener datos objetivos y cuantificables sobre el clima organizacional en la

empresa; ya que de acuerdo con Malhotra (2008) “la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (p. 143). Lo anterior hace relación a que, en este estudio, el método cuantitativo se emplea para recopilar datos estadísticos y cuantificables a través de las calificaciones otorgadas por los colaboradores en las dimensiones evaluadas del instrumento a utilizar para el diagnóstico del clima organizacional. En consecuencia, el enfoque cuantitativo es apropiado para lograr una evaluación objetiva del clima organizacional, permitiendo la aparición de análisis estadísticos que respalden las propuestas e intervenciones generadas en el plan de mejoramiento para la empresa.

1.4.2 Método de investigación

En la presente investigación, se adopta una clasificación de los métodos de estudio que plantea Méndez (2006b), donde establece métodos de investigación como el inductivo, deductivo, de observación, análisis, síntesis, entre otros.

Sin embargo, específicamente sobre el método deductivo, Méndez (2006b) plantea que permite identificar explicaciones específicas a partir de premisas generales. Es decir, que de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares (Méndez, 2006b, p. 240). Por lo tanto, el método deductivo se aplica al utilizar teorías y modelos existentes sobre clima organizacional para el correcto diagnóstico de este en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Por ende, este enfoque garantiza que el diagnóstico y el plan de mejoramiento estén fundamentados en un marco teórico sólido, alineando las intervenciones específicas con las mejores prácticas y principios reconocidos en el campo.

1.4.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

De acuerdo con Méndez (2006) las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información, en tanto, las técnicas son los medios empleados para recolectar la misma. Las fuentes primarias corresponden a quién inicia el proceso de investigación. Mientras que las fuentes secundarias son aquellas que suministran información básica y se encuentran en las bibliotecas contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales como revistas especializadas y enciclopedias.

Por lo tanto, en esta investigación se utilizan fuentes primarias que incluyen las percepciones de los treinta y dos (32) colaboradores de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Estas percepciones se recopilan mediante un cuestionario basado en el instrumento diagnóstico de clima organizacional adaptado por García y Zapata (2008), el cual ha sido ajustado para adecuarse a las características y necesidades particulares de la empresa.

Por otro lado, en relación con las técnicas para la recolección de la información del presente estudio sobre el clima organizacional en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P se hace uso de la siguiente técnica:

- Encuesta: teniendo en cuenta que “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación” (Méndez, 2006b, p. 252). En consecuencia, se realiza la aplicación de una encuesta basada en el instrumento diagnóstico adaptado por García y Zapata (2008) con el propósito de recopilar la información necesaria y pertinente para diagnosticar el clima organizacional actual de la empresa, a la vez que se encuentran causas y soluciones que encaminen a la formulación de un plan de mejoramiento que permita lograr un ambiente laboral satisfactorio para todos los integrantes de la organización.

El instrumento de García y Zapata (2008) se constituye de un cuestionario con veintisiete (27) dimensiones, de las cuales, para el desarrollo del presente estudio, se decide elegir dieciséis (16) dimensiones consideradas las pertinentes para obtener información suficiente que permita caracterizar el clima organizacional de la empresa. Así, por efecto de la pertinencia, la priorización de la objetividad y demás razones especificadas más adelante, no son tomadas en cuenta las siguientes dimensiones: infraestructura, libre asociación, grupos informales, autoevaluación, higiene y salud ocupacional, identidad, desarrollo personal y profesional, cooperación, reconocimiento, ética e información.

Por otro lado, el instrumento de diagnóstico de clima organizacional es aplicado a treinta y dos (32) empleados, clasificados entre colaboradores de contratación directa y con vinculación de prestación de servicios, correspondientes a la población total de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Asimismo, se resalta que la investigación toma como objeto de estudio a toda la población de la organización teniendo en cuenta el reducido número de personal contratado y existente.

En tanto, se toma en consideración dicho instrumento como mecanismo de medición del clima organizacional, dado que se estima como la alternativa más adecuada, debido a su cobertura, donde contempla diversos elementos organizacionales que permiten obtener una percepción amplia del ambiente en el cual desempeñan sus labores todos los miembros de la organización. Asimismo, debido a la facilidad de adecuación que proporciona esta herramienta para agregar o reducir factores conforme a las necesidades, logrando conservar aquellas dimensiones que realmente sean imprescindibles para la identificación del clima dentro de la organización y que orienten hacia los objetivos específicos planteados en la investigación.

Además, la encuesta plasmada en el formulario constituye el elemento más significativo del instrumento, puesto que favorece la libre opinión de los empleados frente a las dimensiones evaluadas, su percepción acerca del clima organizacional, al igual que las causas y posibles soluciones que permitan el desarrollo y la implementación de un plan de mejoramiento y de sostenimiento, según corresponda con las calificaciones obtenidas.

Por otro lado, la encuesta está fraccionada en tres segmentos: dimensión, causas y soluciones, en cuanto a las dimensiones, estas corresponden a una evaluación cuantitativa, dentro de una escala de cero a diez, en donde cero representa la peor forma como el factor se presenta en la empresa, y el diez, su manifestación ideal. En el caso de las causas, éstas indican, entre las diversas alternativas planteadas, cuáles son las causas por las que la dimensión no se está manifestando en la forma deseable, y las soluciones, consisten en expresar un concepto de los criterios, actividades y/o mejoras más viables y convenientes para alcanzar una situación futura deseada.

Finalmente, considerando el contexto de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S E.S.P., donde se destacan los desafíos relacionados con la gestión administrativa y las relaciones interpersonales, así como la falta de estudios formales sobre el clima organizacional, las dimensiones excluidas para esta investigación son:

1. Infraestructura: Aunque es importante para el funcionamiento de la empresa, es menos relevante en el contexto de los desafíos específicos de gestión y relaciones interpersonales que enfrenta la organización.
2. Libre asociación: Dado que el enfoque principal es abordar conflictos y mejorar relaciones, el énfasis en la libre asociación podría no ser tan relevante como otros factores.
3. Grupos informales: Aunque pueden influir en la dinámica laboral, su impacto puede ser variable y es más crucial abordar las tensiones y conflictos en los grupos formales antes de considerar los grupos informales.
4. Autoevaluación: Aunque la valoración de la autoevaluación es relevante en los contextos organizacionales, para el objeto de la presente investigación, la autoevaluación se hace presente en la estimación de la contribución de la misión y consigo en todas las demás dimensiones a desarrollar.
5. Higiene y salud ocupacional: Aunque la higiene y salud ocupacional es importante, no se considera una prioridad inmediata en comparación con los desafíos específicos de gestión administrativa y relaciones interpersonales que enfrenta la organización.

6. Identidad: Aunque la identidad organizacional es importante, en este momento la prioridad puede estar en resolver los conflictos administrativos y mejorar las relaciones interpersonales para fortalecer la cohesión del equipo.

7. Desarrollo personal y profesional: Aunque el desarrollo profesional es valioso, en este momento la empresa puede necesitar enfocarse más en resolver los conflictos y mejorar el clima laboral antes de abordar el desarrollo individual de los empleados.

8. Cooperación: Debido a que el enfoque que se le asigna a esta dimensión en el instrumento de medición seleccionado se encuentra mayormente cubierto o relacionado en la dimensión de trabajo en equipo.

9. Reconocimiento: Dado a que esta dimensión tiene una relación estrecha entre el factor de la motivación y la compensación, se pretende que esta sea una estrategia esencial en el auspicio de las anteriores.

10. Ética: Debido a que se considera que la ética cuenta con un componente de subjetividad, el cual da paso a la diversidad en los sistemas morales y la problemática del fin y los medios, no se toma como prioridad en la investigación con el objetivo de que no se pierda el sentido principal del presente estudio.

11. Información: Los aspectos principales que componen esta dimensión, como es el caso de los canales de comunicación, se abordan en la dimensión de socialización, permitiendo tener una perspectiva más amplia y así utilizar este componente como una estrategia de mejora.

1.4.4 Tratamiento de la información

Una vez sean diligenciados los formularios del instrumento de medición de clima organizacional, se procede a la recolección y revisión de cada uno de ellos, con el objetivo de extraer los datos consignados. Posteriormente, se realiza la codificación de los cuestionarios y se digitan los datos en la herramienta ofimática de Microsoft Excel, esto con el objetivo de evidenciar las tendencias generales del clima laboral en la totalidad de la organización.

Después de procesar la totalidad de las encuestas en el software empleado, la información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadística descriptiva tales como: promedio, moda, porcentajes, desviación estándar y frecuencias, aplicadas a las dieciséis (16) dimensiones de la investigación, con el propósito de guiar los resultados de acuerdo con el análisis que dichas técnicas permitan desarrollar. Posteriormente, al tabular las encuestas diligenciadas, se prosigue a realizar el análisis de resultados tomando como eje principal aquellas dimensiones situadas por debajo del promedio, a la vez que se recopilan

las posibles causas conforme a las respuestas obtenidas, mientras se contrastan con las sugerencias planteadas.

Finalmente, se enmarca un plan de mejoramiento y sostenimiento, con el objetivo de abordar las dieciséis (16) dimensiones evaluadas, categorizándolas de acuerdo con los resultados obtenidos como fortaleza mayor, fortaleza menor, debilidad menor, y debilidad mayor, proponiendo planes de acción para cada una de las dimensiones, los cuales contienen estrategias, acciones, responsables, tiempo, indicador, seguimiento y meta.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación sobre el clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. es de vital importancia tanto a nivel personal y académico, así como también para la empresa en cuestión, ya que como indican Pilligua y Arteaga (2019) la percepción que un empleado tiene de su labor y rendimiento está influenciada por el clima organizacional, que abarca tanto el ambiente humano como el físico en el que se lleva a cabo el trabajo diario. En consecuencia, este entorno ejerce un impacto significativo en la satisfacción del personal y, por ende, en los niveles de productividad.

Por tal razón, realizar la investigación sobre el clima organizacional es pertinente para la empresa mencionada, dado que le permite identificar a través de un diagnóstico la percepción de los empleados en relación con el entorno laboral y su influencia en el desempeño eficiente de las tareas organizacionales asignadas, así como su impacto en la motivación, las actitudes, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, entre otros factores que confluyen en el contexto organizacional.

Por lo tanto, en el caso de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., un diagnóstico detallado y un plan de mejora del clima organizacional se traducen directamente en mejoras tangibles en la operatividad y el ambiente laboral, lo cual no solo beneficia a los empleados, sino que también puede impactar positivamente en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad, aspecto fundamental en el cumplimiento de su objeto social; puesto que, de acuerdo con Arredondo (2023), al alcanzar un balance en el ambiente de trabajo, los empleados desempeñan sus labores de forma más eficiente, lo que contribuye a ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes externos, mejorando simultáneamente la imagen pública de la organización.

Asimismo, a nivel académico, este estudio contribuye a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional mediante la solución de problemas prácticos y el análisis eficiente del entorno empresarial, con el objetivo de estrechar la correlación entre la academia y la industria. Así como también, enriquece los conocimientos existentes en el campo de la Administración de Empresas, especialmente en lo que respecta al tema del clima organizacional en el contexto de las empresas de

servicios públicos en Colombia, presentando un caso de estudio que puede utilizarse como referencia para investigaciones futuras.

Finalmente, se destaca que la presente investigación le brinda a la empresa, un plan de mejoramiento y sostenimiento que le permite maximizar su valor público en el tiempo, aumentar la satisfacción laboral de sus colaboradores y efectuar una gestión integral de conflictos y dificultades existentes entre los empleados de las diferentes dependencias, contribuyendo así al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida en la región, debido a los impactos positivos que surgen del fortalecimiento del ambiente laboral en la empresa y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como objetivo fundamental establecer una estructura conceptual esencial que fundamenta el estudio del diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Por lo tanto, este marco aborda una serie de temáticas clave, comenzando por el concepto de clima organizacional, donde se precisan sus características e importancia dentro del ámbito empresarial. Posteriormente, se explora la incidencia de diversos factores en el clima organizacional, con especial atención en la motivación y la percepción.

Seguidamente, se aborda una conceptualización por diversos autores sobre el diagnóstico del clima organizacional, los beneficios de realizarlo y la manera en que puede servir como punto de partida para el desarrollo de estrategias de mejoramiento. Luego, se presentan las herramientas y métodos más relevantes para el diagnóstico del clima organizacional, así como modelos específicos desarrollados por expertos en el contexto latinoamericano.

Finalmente, el marco teórico concluye con una exploración de la definición de varios autores acerca de un plan de mejoramiento, abordando los elementos que debe contener dicho plan y los beneficios que se esperan obtener de su implementación.

2.1.1 Concepto de clima organizacional

A lo largo de la historia, los estudios de clima organizacional desarrollados denotan que no existe una unificación técnica acerca de su conceptualización, sino que, por el contrario, se encuentran múltiples definiciones las cuales enmarcan la variedad de autores que han realizados estudios relacionados con el ambiente laboral.

En tanto, Halpin y Crofis (1962) plantean el clima organizacional como la opinión que el colaborador se forma de la organización. Estos señalan como elemento relevante del clima el “espíritu” el cual denota la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, la satisfacción de estas y el gozo del sentimiento de labor cumplida. Asimismo, dichos autores mencionan como importante la consideración y el hecho de hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

Asimismo, Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la diferencia de otra e influye en el comportamiento de los miembros que la integran. Señalando que es primordial tomar

en consideración: la estructura, el tamaño, la complejidad de los sistemas, las direcciones meta y el liderazgo.

Para Litwin y Stringer (1968) el ambiente organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los empleados que forman parte de una organización.

De acuerdo con Dessler (1976) los empleados no operan en el vacío, por ende, estos llegan a la organización con ideas premeditadas, sobre quienes son, qué se merecen y que son capaces de ejecutar. No obstante, dichas ideas son influenciadas por diversos factores como el estilo de trabajo de los superiores, la estructura organizacional y la opinión del equipo de trabajo, con el propósito de que el empleado estipule cómo ve su empleo y su ambiente, dado que el desempeño de un trabajador no solo está regido por el análisis objetivo de las circunstancias, sino también por la percepción del clima en que trabaja.

Igualmente, Watters et al. conceptualiza el clima laboral como las “percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que tiene de ella en relación con la autonomía, las recompensas, consideraciones, estructura, apoyo, apertura y cordialidad” (citado en García, 2009, p. 47). Este identifica cinco factores generales del clima: la supervisión rigurosa impersonal, la orientación centrada en el empleado, el ambiente abierto estimulante, la autonomía de trabajo y estructura organizacional eficiente.

Conforme a Sudarsky (1997) el ambiente organizacional es un concepto integrado que posibilita determinar la manera como los procesos de toma de decisiones, las prácticas administrativas y las políticas, convergen a través del clima y las motivaciones en la conducta de los equipos de trabajo y su influencia en las demás personas de la organización.

Según Likert y Gibson (1986) determinan que el clima organizacional es el concepto empleado para caracterizar la estructura psicológica de las organizaciones. Por ende, el clima es la personalidad o carácter del ambiente de la organización, en efecto, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una empresa que experimenta sus integrantes, incide en su conducta y puede caracterizarse en termino de los valores de una serie particular de atributos de la organización.

Por su parte, Álvarez (1995) plantea el clima organizacional como el ambiente de trabajo procedente de la expresión de múltiples factores de índole interpersonal, físico y organizacional. En tanto, el ambiente en el cual las personas desarrollan sus actividades laborales influye de forma relevante en su comportamiento, satisfacción, creatividad y productividad

Por otro lado, Goncalves (1997) contempla que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales suscitan percepciones en los empleados que inciden en su conducta.

Chiavenato (2000) diserta que el clima organizacional puede ser delimitado como las cualidades o propiedades percibidas o experimentadas por los integrantes de la organización y que además tiene repercusión directa en los comportamientos de los trabajadores.

Por lo que se refiere a Goncalves (2000) este expone que las variables y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado, clima, de acuerdo, a las sensaciones de los miembros. Es decir, el clima generado induce determinadas conductas en los individuos, a la vez que estos inciden en la organización y en el clima, repitiendo el patrón de manera cíclica.

Finalmente, el clima organizacional para García (2003) representa las percepciones o sensaciones que el individuo tiene de la organización para la cual desempeña labores productivas y la opinión que se ha formado de ella en términos factores como estructura, recompensa, consideración, autonomía, cordialidad, apertura y apoyo.

2.1.1.1 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional se ha consolidado como un elemento fundamental en el estudio de la gestión empresarial, debido a su profundo impacto en el desempeño y bienestar de los empleados dentro de una organización. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), pioneros en el estudio del clima organizacional, lo definen como el conjunto de percepciones compartidas de los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos. Por lo tanto, destacan la manera que en un clima positivo puede motivar a los empleados, incrementar su satisfacción laboral y, consecuentemente, mejorar el desempeño organizacional.

Por otro lado, Robbins y Judge (2019) mencionan que el clima organizacional influye significativamente en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, afectando su comportamiento y actitudes. Según estos autores, un clima organizacional favorable fomenta un sentido de pertenencia, aumenta la motivación y reduce la resistencia al cambio, lo cual es esencial para la adaptación y el crecimiento continuo de la organización.

Por otra parte, Sumba-Bustamante et al. (2022) señalan que la gran importancia del clima organizacional radica en vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los colaboradores. Esto se fundamenta en sus actitudes, creencias y valores, teniendo en cuenta que estas dimensiones se correlacionan para retroalimentar el clima de la organización y su cultura. En este orden de ideas,

Reyes (2016) menciona que

el clima organizacional es importante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras (citado en Sumba-Bustamante et al., 2022, p. 14).

Asimismo, lo anterior se relaciona con Dessler (1976) cuando menciona que “la importancia del concepto del clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (citado en García, 2009, p. 46). Asimismo, Kotter y Heskett (1992) en su obra, enfatizan la conexión entre un clima organizacional saludable y los resultados financieros de la empresa. Argumentan que las organizaciones con climas positivos y culturas adaptativas no solo experimentan una mayor satisfacción entre sus empleados, sino que también logran un rendimiento superior en el mercado.

Finalmente, Schneider et al. (2013) abordan el clima organizacional desde una perspectiva de psicología del trabajo y las organizaciones, considerándolo como un reflejo de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes para la motivación de los empleados. Destacan que un enfoque estratégico en la gestión del clima puede conducir a mejoras significativas en el compromiso y la satisfacción del personal, lo que a su vez impulsa los resultados organizacionales.

2.1.2 Factores que inciden en el clima organizacional

En el análisis del clima organizacional, dos factores fundamentales que inciden significativamente son la motivación y la percepción de los empleados. Estos elementos no solo influyen en la atmósfera emocional de la organización, sino que también impactan directamente en el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral. Por lo tanto, la motivación y la percepción son factores intrínsecamente ligados al clima organizacional, donde la comprensión de estos proporciona una base sólida para diseñar estrategias efectivas de gestión del clima organizacional.

A continuación, se presentan diversos autores que han contribuido a la comprensión de cómo la motivación y la percepción pueden ser determinantes en la configuración del clima organizacional.

2.1.2.1 La motivación en el clima organizacional

La motivación, entendida como el impulso interno que dirige el comportamiento hacia metas específicas, es esencial para comprender cómo los empleados se involucran en sus tareas y contribuyen al éxito de la organización. Según Robbins y Judge (2019) la motivación en el lugar de trabajo está vinculada directamente al clima organizacional. Debido a que un personal motivado no solo experimenta una mayor satisfacción laboral, sino que también contribuye positivamente a la cohesión del equipo y al logro de objetivos organizacionales.

Asimismo, Robbins (2001) señala que la motivación está intrínsecamente relacionada con el clima organizacional, ya que un clima positivo puede aumentar la motivación de los empleados, lo que a su vez conduce a mejoras en el rendimiento y la satisfacción laboral. Por lo tanto, el clima organizacional actúa como un mediador entre las políticas de la empresa y la motivación individual.

Por otro lado, Luthans (1998) afirma que “la motivación es el proceso que despierta, energiza, dirige y sostiene el comportamiento y el desempeño. Es decir, es el proceso de estimular a las personas a actuar y lograr una tarea deseada” (citado en Magnano, 2016, p. 12). En el contexto organizacional, esto implica que la motivación de los empleados es clave para impulsar su participación y compromiso con las metas de la empresa.

Finalmente, según Maslow (1954) el reconocimiento y la autoestima son necesidades humanas importantes que, una vez satisfechas, pueden potenciar la motivación intrínseca de los empleados. Por lo tanto, un clima organizacional que promueva el reconocimiento puede fomentar una mayor motivación entre los trabajadores.

2.1.2.2 La percepción en el clima organizacional

La percepción de los empleados sobre su entorno laboral, sus compañeros y sus superiores, desempeña un papel crucial en la formación del clima organizacional. Schneider y Snyder (1975) destacan que la percepción es un filtro a través del cual los individuos interpretan y responden a los estímulos ambientales. Esto significa que las interpretaciones subjetivas de los empleados afectan directamente sus actitudes y comportamientos, lo que, a su vez, configura la atmósfera emocional general de la organización.

La Teoría de la Atribución, propuesta por Weiner (1986), sugiere que la percepción de los empleados sobre la causa de los eventos en la organización influye en sus respuestas emocionales y comportamentales. Si los empleados perciben que sus esfuerzos se reconocen y se relacionan directamente con los resultados organizacionales, es probable que contribuyan positivamente al clima organizacional.

Por otro lado, Robbins (2001) define la percepción como el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar sentido al entorno que los rodea. Asimismo, Gibson et al. (2009) sostienen que la percepción del clima organizacional afecta cómo los empleados valoran su trabajo, sus relaciones con los compañeros y superiores, y su compromiso con los objetivos de la empresa. Por tal razón, una percepción positiva del clima puede fomentar un comportamiento organizacional constructivo, mientras que una percepción negativa puede conducir a resultados adversos como el descontento y la baja productividad.

Según Schneider (1975), el clima organizacional es percibido de manera diferente por cada empleado, dependiendo de sus experiencias personales, expectativas y necesidades. Por lo que esta percepción individual del clima tiene un impacto directo en la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso del empleado con la organización.

Finalmente, la percepción juega un rol crucial en la eficacia de la comunicación dentro de las organizaciones. Según McShane y Von Glinow (2010), las percepciones erróneas pueden llevar a malentendidos y conflictos, afectando negativamente el clima organizacional. Por lo tanto, es esencial gestionar la percepción a través de una comunicación clara y efectiva.

2.1.3 Diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico del clima organizacional es un proceso fundamental para identificar y comprender las percepciones y experiencias de los miembros de una organización en relación con su ambiente laboral. Como señala Chiavenato (2009b), el diagnóstico del clima organizacional es un medio para conocer la realidad de una organización y obtener información relevante para iniciar cambios positivos.

Según James y Jones (1974), comprender el clima organizacional permite a los líderes y gerentes tomar decisiones informadas para promover un ambiente de trabajo positivo que contribuya a la satisfacción y productividad. Además, un diagnóstico efectivo ayuda a identificar áreas problemáticas que podrían estar afectando negativamente el desempeño y la moral del personal.

Además, como plantea Brunet (2011), el diagnóstico del clima organizacional implica el estudio de las diversas dimensiones que determinan las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral. Estas dimensiones pueden incluir la estructura organizacional, las recompensas, las relaciones interpersonales, el liderazgo, entre otras.

Asimismo, teniendo en cuenta que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del

clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones” (Brunet, 1987, p. 20):

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador tiene la capacidad de influir en la definición del clima organizacional de tal manera que pueda gestionar su organización de la manera más eficiente posible. Además, Brunet (1987) también destaca la importancia de comprender los factores que influyen en el rendimiento laboral de las personas, y señala que, desde inicios del siglo XIX, se había demostrado la influencia de los elementos físicos y sociales en el comportamiento humano.

El proceso de diagnóstico del clima organizacional suele implicar la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas y grupos focales. Herzberg et al. (1959) en su teoría de la motivación-higiene destacan la importancia de considerar factores que pueden influir en la percepción del clima, como la política de la empresa, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el reconocimiento del desempeño. La información recopilada se analiza para identificar patrones y tendencias que revelen las características del clima organizacional.

Por lo tanto, realizar un diagnóstico del clima organizacional es fundamental para cualquier empresa que aspire a mejorar su eficiencia, su cultura y su ambiente de trabajo. Goncalves (2000) afirma que el diagnóstico del clima organizacional es un instrumento indispensable para un adecuado análisis de la cultura organizacional, ya que permite conocer las percepciones y sentimientos de los trabajadores en relación con la empresa.

2.1.3.1 Beneficios del diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico del clima organizacional proporciona diversos beneficios para las organizaciones, debido a que "un adecuado diagnóstico del clima organizacional permite identificar las fortalezas y debilidades en el ambiente laboral, lo que facilita la toma de decisiones para implementar cambios y mejoras" (Rodríguez, 2005, p. 159).

Sandoval (2004) señala que “el diagnóstico del clima organizacional es una herramienta valiosa para prevenir problemas a futuro, al detectar oportunamente las áreas de insatisfacción laboral y los factores que pueden incidir en el bajo rendimiento del personal” (p. 86).

Por lo tanto, un diagnóstico del clima organizacional permite identificar y abordar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral. Según Robbins y Judge (2019), un ambiente de trabajo positivo no solo aumenta la satisfacción de los empleados, sino que también reduce las tasas de rotación, ya que los empleados están más contentos y comprometidos con la organización.

Según Litwin y Stringer (1968, citados en Furnham, 2001), el diagnóstico del clima organizacional permite conocer las propiedades motivadoras del ambiente laboral, lo que a su vez influye en el comportamiento y desempeño de los empleados.

Por consiguiente, es evidente la relación entre un clima organizacional positivo y el rendimiento de los empleados. Schneider et al. (2003) argumentan que un clima favorable se asocia con un aumento de la productividad y eficiencia, ya que los empleados se sienten más motivados y comprometidos.

Asimismo, el diagnóstico del clima organizacional es especialmente útil en procesos de cambio, ya que permite identificar las resistencias y facilitar la implementación de nuevas estrategias. En consecuencia, Kotter (1996) señala que comprender el clima organizacional es esencial para liderar el cambio efectivamente, asegurando que las transformaciones sean aceptadas y adoptadas por los empleados.

2.1.4 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Existen diversas herramientas y métodos para diagnosticar el clima organizacional en una empresa. Según Brunet (2011), “los principales instrumentos utilizados son los cuestionarios, las entrevistas y la observación directa” (p. 116). Por su parte, Chiavenato (2009b) afirma que los cuestionarios son la técnica más utilizada para evaluar el clima organizacional, ya que permiten recopilar datos estandarizados sobre la percepción de los empleados.

De acuerdo con Méndez (2006a) en la medición del clima organizacional, los investigadores han preferido emplear principalmente la técnica primaria del cuestionario en forma de encuesta. Asimismo, James y Sells (1981, citados en Méndez, 2006a) destacan varios beneficios del uso del cuestionario, como la capacidad de obtener información directa de los trabajadores encuestados, la facilidad para estandarizar la información sobre variables y preguntas, lo que a su vez permite agilidad y, en última instancia, la recopilación de datos e información suficiente requerida de la población o universo de investigación.

Méndez (2006a) sugiere además que es fundamental que el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional esté en concordancia con el instrumento utilizado para su medición. Por esta razón, existe una variedad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para evaluar el clima organizacional.

2.1.4.1 El cuestionario de Litwin y Stringer

El cuestionario de Litwin y Stringer es uno de los instrumentos más reconocidos y utilizados para medir el clima organizacional. Fue desarrollado en 1968 por George Litwin y Robert Stringer, investigadores de la Universidad de Harvard.

De acuerdo con Méndez (2006a, citado en García, 2009), Litwin y Stringer crearon un cuestionario inspirado en la teoría de motivación de McClelland, de naturaleza experimental, para explorar las percepciones (subjetivas) de los individuos y cómo se comportan dentro de la organización (p. 50).

Según Furnham (2001), el cuestionario de Litwin y Stringer se basa en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, y evalúa nueve dimensiones que describen el clima existente en una organización. Estas dimensiones son:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflictos
9. Identidad

Brunet (2011) señala que este cuestionario es de gran utilidad para obtener una visión rápida de las percepciones y sentimientos psicológicos de los empleados sobre su entorno laboral. Además, de acuerdo con García (2009), este cuestionario consta de 50 preguntas y utiliza una escala de valoración que varía desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo" (p. 50).

2.1.4.2 El cuestionario de Rensis Likert – Perfil Organizacional

El cuestionario de Rensis Likert, también conocido como Perfil Organizacional, es un instrumento ampliamente utilizado para medir el clima organizacional en las empresas. Fue desarrollado por Rensis Likert, psicólogo organizacional de la Universidad de Michigan, en la década de 1960.

Según Brunet (2011), "este cuestionario permite estudiar la naturaleza del clima prevaleciente en una organización, a través de la medición de ocho dimensiones" (p. 122). Estas dimensiones son:

1. Métodos de mando
2. Características de las fuerzas motivacionales
3. Características de los procesos de comunicación
4. Características del proceso de influencia
5. Características de los procesos de toma de decisiones
6. Características de los procesos de planificación
7. Características de los procesos de control
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

De acuerdo con García (2009), la metodología desarrollada por Likert se basa en la combinación de dos herramientas complementarias: la primera determina a qué categoría de sistema de gestión pertenece una organización, basándose en sus características organizativas y de desempeño; la segunda destaca las diferencias entre los sistemas de gestión para medir su esencia.

Asimismo, García (2009) menciona que "Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo." (p.51).

Lo anterior indica que, los sistemas I y II se asocian con un ambiente restrictivo y una estructura organizacional rígida, resultando en un clima laboral desfavorable. Por contraste, los sistemas III y IV se caracterizan por un ambiente abierto y una estructura flexible, lo que fomenta un clima laboral positivo en la organización.

Por tal razón, se menciona que "una de las ventajas de este cuestionario es su capacidad para detectar el estilo operacional de la organización, es decir, el sistema de gestión predominante" (Sandoval, 2004, p. 94).

2.1.4.3 Modelo de medición de Jhon Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

El Test de Clima Organizacional (TECLA) es un modelo desarrollado por el psicólogo colombiano John Sudarsky en la década de 1970. Es una herramienta ampliamente utilizada en organizaciones latinoamericanas para medir el clima laboral.

De acuerdo con García (2009), "el instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control." (p. 51). Las dimensiones evaluadas son:

1. Conformidad
2. Responsabilidad
3. Normas
4. Recompensas
5. Claridad organizacional
6. Calor y apoyo
7. Seguridad
8. Salario

Asimismo, García (2009) señala que la herramienta facilita la evaluación del ambiente laboral al abordar la cuestión de qué elementos motivacionales están presentes en la organización. Además, de que, a partir de su análisis, es posible determinar el enfoque más efectivo para dirigir acciones, considerando tanto las prioridades como las restricciones, ya sean económicas o de recursos humanos.

Por su parte, Gómez y Arévalo (2009) afirman que el modelo de Sudarsky permite obtener un diagnóstico integral del clima organizacional, identificando fortalezas y debilidades en cada una de las dimensiones evaluadas.

Finalmente, Méndez (2006a) señala que una de las características principales del TECLA es su adaptación al contexto cultural latinoamericano, lo que lo convierte en un instrumento válido y confiable para medir el clima en este tipo de organizaciones.

2.1.4.4 Modelo de Octavio García

El Modelo de Octavio García es una propuesta desarrollada por el psicólogo mexicano Octavio García Ibarra a finales de la década de 1980, con el objetivo de medir el clima organizacional en empresas latinoamericanas.

Según García (2009) el instrumento consta de 17 preguntas que le ofrecen a los participantes la oportunidad de compartir sus sentimientos, y cuyas respuestas permiten crear un perfil y buscar estrategias para optimizar el entorno laboral, tales como establecer objetivos para enmendar aspectos negativos, definir metas orientadas a la mejora integral del ambiente, y proporcionar un fundamento para evaluar la evolución del clima organizacional a lo largo del tiempo.

Asimismo, García (2009) señala que este modelo está enfocado en las emociones y pensamientos del personal respecto a su reconocimiento de la empresa, estructura, metas, percepción del entorno laboral, y el nivel de desarrollo personal que esperan lograr como parte de la organización.

Finalmente, Gómez y Arévalo (2009) mencionan que el modelo de Octavo García ha encontrado amplia aplicación en diversas organizaciones de México y otros países de Latinoamérica, evidenciando su eficacia y fiabilidad como instrumento para el diagnóstico del clima organizacional dentro de estos contextos culturales.

2.1.4.5 Modelo de Pritchard y Karasick

El Modelo de Pritchard y Karasick es un enfoque desarrollado por Robert D. Pritchard y Benjamin J. Karasick en 1973, con el objetivo de medir el clima organizacional a través de 11 dimensiones.

Según Sandoval (2004), “este modelo propone evaluar el clima organizacional mediante un cuestionario que abarca 11 dimensiones relacionadas con aspectos estructurales, de procesos y de desempeño” (p.100). Estas dimensiones son:

1. Autonomía
2. Conflicto y cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura
5. Remuneración
6. Rendimiento
7. Motivación
8. Estatus
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización de la toma de decisiones
11. Apoyo

Chiavenato (2009b) sostiene que el enfoque de Pritchard y Karasick representa una de las metodologías más exhaustivas para la evaluación del clima organizacional, ya que abarca una amplia gama de factores relevantes para el desempeño laboral.

2.1.4.6 Modelo de Fernando Toro

El Modelo de Fernando Toro es una propuesta desarrollada por el psicólogo colombiano Fernando Toro Álvarez en la década de 1990, con el fin de evaluar el clima organizacional en empresas latinoamericanas.

De acuerdo con Toro (1992, citado en García, 2009), la versión original del instrumento incluía 63 ítems, pero la versión final se ha reducido a 49 ítems. El modelo evalúa siete factores distintos del clima y un octavo factor que se compone de la agrupación de pares

de ítems en torno a tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto. Los ocho factores que evalúa son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto)

Asimismo, la evaluación de la encuesta se realiza utilizando una escala Likert de cinco puntos que incluye: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. (García, 2009, p. 53).

2.1.4.7 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

El Modelo "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante" fue propuesto por el psicólogo colombiano Hernán Álvarez Londoño en 1995, con el objetivo de evaluar el clima laboral en organizaciones latinoamericanas.

Según Álvarez (1995, citado en García, 2009), este modelo de evaluación del clima organizacional ofrece a los encuestados la oportunidad de expresar su percepción sobre 24 aspectos incidentes del clima organizacional, asignándoles un valor dentro de una escala de uno a diez, donde uno es el nivel más bajo y diez el más alto, indicando un ambiente completamente satisfactorio. Estos veinticuatro factores planteados por Álvarez son:

1. Claridad organizacional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones
5. Comportamiento sistémico
6. Relación simbiótica
7. Liderazgo
8. Consenso
9. Trabajo gratificante
10. Desarrollo personal
11. Elementos de trabajo

12. Relaciones interpersonales
13. Buen servicio
14. Solución de conflictos
15. Expresión informal positiva
16. Estabilidad laboral
17. Valoración
18. Salario
19. Agilidad
20. Evaluación del desempeño
21. Retroalimentación
22. Selección de personal
23. Inducción
24. Imagen de la organización

Asimismo, este modelo permite que aquellos encuestados que no vean un aspecto en su máxima expresión, explique por qué no lo consideran totalmente satisfactorio, identificando las razones por las cuales el factor no alcanza el ideal. Estas razones pueden seleccionarse de un conjunto predefinido de opciones o añadirse si no están listadas.

Finalmente, el modelo invita a los encuestados a sugerir mejoras para elevar la puntuación de los 24 factores evaluados, ofreciendo un medio para que propongan las intervenciones que crean más efectivas y apropiadas para lograr un estado óptimo o deseado en el futuro.

2.1.4.8 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

El Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) fue desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la Universidad del Rosario en Colombia, en 1980.

De acuerdo con García (2009) el instrumento permite evaluar el clima organizacional a través de doce variables, medidas mediante 45 preguntas con opciones de respuesta en escala tipo Likert, diseñando también un software destinado a la tabulación y análisis estadístico de los datos. Las variables que evalúa este modelo son:

1. Objetivos
2. Cooperación
3. Liderazgo
4. Toma de decisiones
5. Relaciones interpersonales
6. Motivación
7. Control

8. Comportamiento
9. Calidad
10. Actitudes y creencias
11. Satisfacción
12. Información

Según Méndez (2006a, citado en García, 2009), este instrumento ha sido objeto de ajustes continuos y, para las empresas interesadas en utilizarlo, ofrece la posibilidad de incluir preguntas adicionales sobre variables específicas que satisfagan sus necesidades particulares de información.

2.1.4.9 Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

El Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional fue desarrollado en el año 2008 por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, investigadores de la Universidad del Valle en Colombia.

De acuerdo con García (2009) “este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A.” (p. 54). Este modelo permite evaluar el clima organizacional a través de 27 dimensiones:

1. Misión
2. Plan estratégico de desarrollo
3. Estructura organizacional
4. Comunicación participativa
5. Infraestructura
6. Cooperación
7. Liderazgo
8. Relaciones interpersonales
9. Inducción y capacitación
10. Reconocimiento
11. Motivación
12. Compensación
13. Desarrollo personal y profesional
14. Higiene y salud ocupacional
15. Evaluación del desempeño
16. Autoevaluación
17. Socialización
18. Balance Vida-Trabajo
19. Ética

- 20. Normas
- 21. Procesos y procedimientos
- 22. Libre asociación
- 23. Solución de conflictos
- 24. Identidad
- 25. Grupos informales
- 26. Trabajo en equipo
- 27. Información

Por lo tanto, se indica que “el objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.” (García, 2009, p. 54).

Además, García (2009) menciona que “este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.” (p. 55).

2.1.5 Plan de mejoramiento

De acuerdo con Daft (2018) el plan de mejoramiento es una herramienta esencial para las organizaciones que desean optimizar sus procesos, corregir deficiencias y avanzar hacia la eficiencia operativa, garantizando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Certo (2001) señala que un plan de mejoramiento es un conjunto de acciones sistemáticas diseñadas para identificar áreas de oportunidad, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias específicas para alcanzar mejoras significativas en el desempeño y la eficiencia de una organización.

Stoner et al. (1996, citados en Sandoval, 2004) menciona que el plan de mejoramiento implica establecer metas, definir estrategias, y elaborar una programación detallada para alcanzar los objetivos propuestos.

Münch (2010) afirma que un plan de mejoramiento debe incluir objetivos específicos, actividades, recursos, responsables, plazos e indicadores de seguimiento y evaluación, para garantizar su efectiva implementación.

Según Schneider et al. (2013), un plan efectivo puede ayudar a abordar las áreas problemáticas y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a un aumento en la productividad y la retención del talento.

Finalmente, Robbins y Judge (2019) consideran que un plan de mejoramiento efectivo requiere un enfoque sistemático y una evaluación continua de los resultados, permitiendo ajustes y refinamientos en función de los cambios en el entorno interno y externo de la organización.

2.1.5.1 Elementos de un plan de mejoramiento

Según Münch (2010), los elementos básicos que debe incluir un plan de mejoramiento son:

1. **Objetivos:** deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables y con un tiempo determinado para su cumplimiento.
2. **Estrategias:** son los cursos de acción o alternativas que permiten alcanzar los objetivos propuestos.
3. **Actividades:** son las tareas y acciones concretas que se deben realizar para ejecutar las estrategias planteadas.
4. **Recursos:** incluye los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación del plan.
5. **Responsables:** deben definirse claramente las personas o áreas responsables de cada actividad.
6. **Cronograma:** es un calendario que establece los plazos y fechas para el cumplimiento de cada actividad.
7. **Indicadores:** son criterios que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos y el avance del plan.

Por su parte, Chiavenato (2009b) menciona que un plan de mejoramiento también debe contemplar acciones de seguimiento y control para realizar ajustes o correcciones en caso de ser necesario.

Robbins y Coulter (2012) mencionan que los objetivos claros y específicos son la base de cualquier plan de mejoramiento, los cuales deben ser medibles y alcanzables, permitiendo una evaluación precisa de los progresos y resultados obtenidos.

Hellriegel y Slocum (2009) indican que las estrategias y acciones específicas deben diseñarse para abordar las áreas identificadas como problemáticas. Estas deben ser realistas y orientadas hacia la solución de problemas concretos.

Lussier y Achua (2015) afirman que la implementación efectiva del plan de mejoramiento requiere un compromiso organizacional y una supervisión continua; por lo tanto, mencionan

que es importante realizar un seguimiento regular para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

2.1.5.2 Beneficios de un plan de mejoramiento

Un plan de mejoramiento bien diseñado e implementado trae consigo diversos beneficios para la organización. Según Chiavenato (2009b), un plan de mejoramiento contribuye a optimizar los procesos y el funcionamiento de la empresa, lo que se traduce en mayor productividad, eficiencia y competitividad.

Asimismo, Ivancevich et al. (2014) afirman que, al abordar áreas de mejora, un plan de mejoramiento puede contribuir a elevar la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Münch (2010) afirma que "el plan de mejoramiento permite aprovechar mejor los recursos disponibles, reducir costos y eliminar actividades que no aportan valor.

En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2012) destacan que un plan de mejoramiento bien diseñado puede ayudar a identificar y eliminar procesos ineficientes o redundantes, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y ahorro de costos.

Por otro lado, Sandoval (2004) destaca que el plan de mejoramiento permite identificar y solucionar problemas de manera sistemática, evitando que se repitan en el futuro.

Finalmente, Stoner (1996, citado en Sandoval, 2004) afirma que implementar un plan de mejoramiento favorece la adaptación de la organización a los cambios del entorno, lo que le permite mantenerse competitiva.

2.2 ESTADO DEL ARTE

En esta sección, se revisan estudios previos del clima organizacional a nivel general en organizaciones de índole público y privadas, y específicamente en empresas de servicios públicos. Se consideran principalmente investigaciones recientes de los últimos 10 años, abarcando una perspectiva tanto nacional como internacional, con casos de estudio en diferentes países. Para esto, se consultan fuentes académicas confiables como artículos de revistas científicas, tesis y libros sobre el tema. Finalmente, al presentar los hallazgos, se hace un resumen crítico de cada estudio revisado, señalando los objetivos, metodología, resultados principales y conclusiones relevantes.

2.2.1 Estudios de clima organizacional

En el estudio titulado “Estudio de Clima Organizacional en Organizaciones Industriales” de Pinto de Almeida et al. (2016) se tiene como propósito analizar los factores del clima organizacional en una industria de cosméticos ubicada en el área de Fortaleza, Brasil. El instrumento de medición es aplicado a una muestra de 209 empleados, este cuenta con 35 dimensiones asociados a un rango de 4 puntos. Dichos factores son: rol del líder, cohesión entre compañeros, apoyo físico y material, bienestar en el trabajo, poder, jerarquía y respeto de la diversidad, no obstante, para el análisis de los datos se utiliza un análisis factorial exploratorio, con el soporte del software Statistical Package for Social Sciencies (SPSS).

Referente a las conclusiones halladas, es posible denotar que se espera que los directivos asuman un rol de líder, donde su orientación a la tarea es un aspecto de mayor importancia. Asimismo, se denota que, en línea con la cohesión entre compañeros, para potenciar el buen clima organizacional producto de la horizontalidad, los empleados perciben que su posición no es factor de exclusión en las relaciones sociales dentro del contexto laboral. Referente al apoyo físico y material, los empleados manifiestan que cuentan con los implementos necesarios para el correcto desarrollo de sus actividades laborales, resaltando la importancia y el impacto de esta en el clima organizacional. Concerniente al factor de bienestar en el trabajo, los trabajadores manifiestan sentirse acogidos dentro de la organización, aspecto que los lleva a sentirse integrados y a tener mayor compromiso organizativo. En cuanto al poder y la jerarquía, se evidencia, que la superposición de directivos debilita el trabajo y hace más compleja la interacción trabajador-organización. Finalmente, el factor de diversidad denota que este es el resultado de las interacciones interpersonales, las cuales son positivas dada el ambiente armonioso percibido.

En el artículo “Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud” de Vilorio et al. (2016), se tiene por objetivo realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud partiendo del análisis de los niveles de motivación de los empleados. Este estudio es realizado mediante un análisis descriptivo cuali-cuantitativo, desarrollado en una muestra de 35 empleados, a través de la aplicación del test de motivación y satisfacción laboral.

Conforme a los resultados alcanzados, se precisa que el 70,3% de los trabajadores se encuentra medianamente motivado, el 18,5% muy motivado y el 11,11% poco motivado. El porcentaje anterior afecta al clima organizacional de la empresa, en la medida en que esta influenciado por variables internas como: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, así como variables externas, tales como: incertidumbre legislativa y laboral, que repercuten en la productividad.

En la exploración “Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos”, de Díaz et al.

(2018), se plantea que, a través del instrumento de medición del clima organizacional de empresas colombianas (IMCOC) del profesor Carlos Eduardo Méndez, mediante una encuesta con enfoque cuantitativo-deductivo realizada a 50 colaboradores del área operativa, la cual permite identificar los aspectos que más valoran los trabajadores dentro de la organización, al igual que, conocer cuáles son las causas de la desmotivación subyacente.

De acuerdo con la recopilación y el análisis de los datos, se demuestra que los resultados denotan un clima favorable, siendo las dimensiones más destacadas, las relaciones interpersonales y el control, mientras que las dimensiones de la cooperación y la toma de decisiones evidencian una calificación neutra y desfavorable. En tanto, las relaciones entre compañeros son buenas y cordiales, pero no existe la suficiente confianza entre estos, aspecto, que dificulta el pedir apoyo. Finalmente, se destaca que existen graves problemas de rotación del personal, como consecuencia de la desconfianza y la poca sinergia entablada entre compañeros.

En el artículo “Evaluación del Clima Organizacional en las MIPYMES de un Centro Comercial de Navojoa, Sonora” de Galaviz et al. (2018) realizado con una muestra de 50 empleados de MIPYMES de un centro comercial, a partir de un instrumento de medición de Clima Organizacional diseñado y validado con base en fuentes secundarias, donde se hace referencia a la percepción que tiene el trabajador del clima organizacional. Dicho instrumento consta de 31 preguntas enfocadas en las dimensiones de: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, organización, valores, motivación, toma de decisiones y cultura.

Respecto a el análisis y los hallazgos encontrados, estos constatan que es de gran relevancia para cualquier organización conocer el clima laboral, dado que el comportamiento de los trabajadores y el clima donde ejercen sus actividades laborales, afectan el desempeño del personal. Así pues, la existencia de un clima organizacional favorable condiciona una mejor calidad de vida para los empleados en general, mientras que, el contar con un clima desfavorable propicia la desmotivación y la improductividad de los colaboradores. Por lo tanto, los hallazgos sugieren que en términos generales se percibe un clima favorable, sin embargo, es necesario implementar estrategias de mejora en las dimensiones de toma de decisiones y la motivación.

En el estudio “Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana” de Daza y Silva (2021), el objetivo es describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Se realiza una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal. La población de estudio incluye 1.234 empleados del sector palmero, aplicándose la fórmula de muestreo aleatorio estratificado para obtener una muestra de 301 funcionarios administrativos y técnicos. Para la evaluación, se utiliza el instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOE) adaptado, evaluando 4 dimensiones: caracterización, condiciones de trabajo,

entorno laboral y comportamiento organizacional. El instrumento se aplica a través del software Quick.

El análisis del clima organizacional revela una percepción favorable en las empresas del sector palmero estudiadas, destacando el salario, buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo como los aspectos más valorados. Sin embargo, el estudio se centra en empresas específicas, por lo que sus resultados no deben generalizarse para todo el sector. Los hallazgos sugieren la importancia de considerar la equidad de género en la asignación salarial y la valoración de la carga laboral, además de promover un ambiente laboral que fomente el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y un liderazgo inclusivo y participativo. Se enfatiza en la necesidad de considerar las opiniones y competencias de todos los empleados en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias que potencien la motivación, la identidad y el sentido de pertenencia, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral y, por ende, la productividad y competitividad del sector.

En la investigación “Clima organizacional y agotamiento de los empleados en una empresa industrial” de Kabalina et al. (2023), se suscita que, de acuerdo con una encuesta realizada a 16 ejecutivos, seleccionados de una lista elaborada a partir del análisis de publicaciones científicas, y posteriormente aplicada a 915 colaboradores de una compañía industrial, es factible destacar la estrecha relación entre los aspectos del clima organizacional y el agotamiento de los empleados en la empresa, conclusión a la que se precisa llegar dado el análisis de los datos, mediante el uso de métodos estadísticos multivariados.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos es posible inferir que el factor más relevante en el clima organizacional es el liderazgo transformacional, el cual incide en los tres componentes del burnout o cronificación del estrés laboral (agotamiento emocional, despersonalización y evaluación de los logros personales). En tanto, tener un buen clima organizacional es esencial para reducir los niveles de despersonalización, disminuir el agotamiento emocional, a la vez que se aumenta la consecución de los objetivos personales y las interacciones fructíferas con la gerencia y los colegas, de manera que dicha interacción permita alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

2.2.2 Estudios de clima organizacional en empresas de servicios públicos

El estudio titulado “Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado” de Cubillos et al. (2014), se enfoca en diseñar un plan de mejoramiento dirigido a intervenir las variables del clima organizacional que inciden negativamente en el desempeño laboral de una empresa estatal. Adoptando un enfoque cuantitativo, descriptivo y propositivo, el estudio analiza los resultados de evaluaciones previas realizadas en 2012, así como las percepciones de los directivos de la organización, para identificar las variables críticas del clima organizacional.

A partir de estos hallazgos, se propone un plan de mejoramiento que busca mejorar tanto los resultados de las evaluaciones de desempeño como los promedios de las futuras evaluaciones del clima organizacional, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos institucionales desde el área de talento humano. Como conclusión, el estudio destaca la importancia del clima organizacional en el desempeño laboral y ofrece un plan de mejoramiento para abordar las áreas problemáticas del clima organizacional en una entidad estatal, con miras a mejorar la eficacia organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

En el trabajo de grado titulado “Diagnóstico de Clima Organizacional no Setor Público: Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Municipal” de Teixeira (2016), el objetivo es diagnosticar el clima organizacional en una empresa pública municipal de Río de Janeiro y analizar su reflejo e impacto en el desempeño, motivación y satisfacción de sus empleados. La investigación se caracteriza como descriptiva y exploratoria. Se emplean métodos bibliográficos y documentales. La muestra se selecciona por conveniencia y consiste en 120 empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Utiliza un cuestionario estructurado con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert, que se distribuye en formato impreso y digital. Los datos se analizan mediante estadística descriptiva, utilizando software de análisis estadístico.

Los resultados del estudio revelaron que el clima organizacional en IplanRio presenta áreas de fortaleza y áreas que requieren mejora. Entre las fortalezas se destacan la percepción positiva de los empleados sobre la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, se identifican desafíos relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento del desempeño y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Por lo tanto, se llega a la conclusión que la implementación de un plan de acción orientado a mejorar estas áreas puede contribuir significativamente a la creación de un ambiente de trabajo más positivo, lo que a su vez puede mejorar el desempeño de los empleados y la calidad de los servicios brindados por la organización. En consecuencia, se destaca la importancia de abordar el clima organizacional como parte integral de la estrategia de gestión en el sector público, ya que un clima positivo es esencial para el éxito de la misión de la organización y para el bienestar de sus empleados.

En el artículo de investigación “Evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana” de Bedoya Londoño (2017), el objetivo es determinar el efecto de una intervención en el clima organizacional de una empresa de servicios públicos en Colombia, aplicando una metodología específica para evaluar y mejorar varios atributos del CO. Por lo tanto, se utiliza un enfoque participativo y estructurado para la medición del CO, mediante la Encuesta de Clima Organizacional ECO – Versión IV propuesta por Toro y Sanín (2013), facilitando una intervención planificada y basada en teoría.

El estudio involucra un pretest con 157 empleados, seguido de talleres y la formulación de planes de acción con equipos basados en los resultados obtenidos. Tras tres meses de seguimiento y un postest dos años después con 169 colaboradores, se observan mejoras significativas en todos los atributos, excepto en retribución, evidenciando un efecto positivo de la metodología implementada. Por lo tanto, a pesar de algunas limitaciones en el diseño del estudio, los resultados sugieren que una gestión sistemática y participativa del clima organizacional puede conducir a mejoras significativas en la calidad de vida laboral y la productividad organizacional.

En el artículo de investigación "Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública" de Marzzoni y Pereira (2020), se busca analizar la influencia de diversos factores en el clima organizacional de una institución pública específica. El objetivo general del estudio es diagnosticar la percepción y satisfacción de los empleados técnicos y administrativos del Departamento de Educación del Estado de Paraíba en relación con su entorno laboral, proponiendo acciones correctivas acordes a los hallazgos obtenidos. De una población total de 197 funcionarios, 120 participaron en la encuesta, lo que representa el 61% del personal administrativo de la entidad en estudio. El estudio involucra una metodología mixta que combina la investigación bibliográfica con la investigación de campo, utilizando un cuestionario de recolección de datos basado en el modelo de Burke-Litwin, que incluye doce dimensiones relevantes para el desempeño organizacional, vinculándolas con los aspectos de gestión, cultura, estructura y clima interno de la organización. El análisis y la interpretación de los datos se lleva a cabo utilizando un enfoque cuantitativo.

Los resultados obtenidos revelan que, aunque los empleados de la institución pública muestran una satisfacción moderada con su entorno laboral, existen áreas críticas que requieren atención y acción inmediata por parte de la organización. Estas áreas incluyen la desmotivación de los empleados, especialmente en relación con aspectos como el salario, los beneficios y el reconocimiento, así como la insatisfacción con la relación mantenida con la alta dirección de la organización. Por lo tanto, el estudio sugiere la implementación de acciones correctivas dirigidas a abordar las preocupaciones y necesidades de los empleados, así como mejorar la comunicación y la relación entre la dirección y el personal; por tal razón, el estudio destaca la importancia de abordar el clima organizacional para promover un entorno laboral saludable y productivo.

En el estudio "Análisis del clima organizacional en el sector público durante Covid-19" de Flores et al. (2022), se aborda la importancia del clima organizacional en las organizaciones públicas durante la pandemia del COVID-19. El objetivo principal es identificar las dimensiones del clima organizacional que tienen mayor peso en una institución pública durante este período de incertidumbre. El estudio se basa en un enfoque cuantitativo y exploratorio, utilizando un diseño cuasiexperimental y transversal. Se recolectan los datos a través de un cuestionario aplicado a 982 servidores públicos de una institución del Gobierno del Estado de Tamaulipas en abril de 2021. El cuestionario incluyó seis

dimensiones del clima organizacional: liderazgo, cohesión, claridad organizacional, ergonomía, supervisión y presión laboral.

Los resultados muestran que la dimensión más valorada del clima organizacional es la Claridad organizacional, mientras que la Presión Laboral es la dimensión con una valoración más baja por parte de los empleados. Esto sugiere que, aunque las responsabilidades y normas de desempeño están definidas claramente, los empleados perciben una alta carga laboral, posiblemente exacerbada por las condiciones del entorno COVID-19. Como conclusión, el estudio resalta la importancia del clima organizacional en tiempos de crisis como la pandemia del COVID-19. Se identifican cinco grandes dimensiones del clima organizacional durante este período: liderazgo y supervisión, cohesión, apertura organizacional, ergonomía y claridad organizacional. Se destaca que la Presión Laboral es un aspecto significativo que puede afectar el desempeño de los empleados en la organización durante la contingencia.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se presentará la información corporativa de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. A lo largo de esta sección, se detallarán aspectos esenciales sobre la organización, incluyendo su historia, misión, visión, estructura organizacional, servicios ofrecidos y su impacto en la comunidad. Esta información es crucial para entender el contexto en el cual se desarrolla el presente estudio, ya que proporciona una visión integral de la empresa y su entorno operativo.

2.3.1 Historia

La empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P con Nit 900677284-5, elevada a escritura pública No. 1.107., constituida el 23 de octubre de 2013 a través del Acta No. 001 por medio de la asamblea preliminar de socios para la constitución de una sociedad por acciones denominada Afrocaucana de Aguas S.A. E.S.P, por parte de los siguientes Municipios otorgantes: Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto.

Consecuentemente, los estatutos establecidos en la escritura pública correspondiente al año 2013, suscitan que la naturaleza jurídica bajo la cual es creada Afrocaucana de Aguas, corresponde a “una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, constituida como sociedad anónima conforme con las disposiciones de la Ley 142 de 1994, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal”. Siendo su domicilio principal el Municipio de Padilla, Departamento del Cauca. Con una disposición de 100.000 acciones divididas de manera homogénea entre los cinco (5) socios otorgantes.

En tanto, la dirección, administración y organización de la sociedad son ejercidas dentro de su propia competencia por los siguientes órganos principales (i) Asamblea General de Accionistas; (ii) Junta Directiva; (iii) Gerente; y la fiscalización de la misma a cargo del (iv) Revisor Fiscal. La Asamblea General de Accionistas, se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones o sus representantes o mandatarios debidamente acreditados, reunidos conforme a las prescripciones de los estatutos y de la Ley.

Las reuniones de la Asamblea General de Accionistas pueden ser ordinarias y extraordinarias, además de tener el carácter de no presenciales. Las primeras se realizan dentro de los tres (3) primeros meses de cada año en el domicilio social, día, hora y lugar que determine la Junta Directiva o quién la convoque. Se destaca que las decisiones son tomadas por un número plural de mayoría ordinaria. Asimismo, la Junta Directiva está integrada por los alcaldes de los Municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto, está se reúne de manera ordinaria cada dos (2) meses y dicha reunión puede ser citada por el Gerente o por el Revisor Fiscal.

Por otro lado, conforme a la asamblea extraordinaria de accionistas del 27 de septiembre de 2016, mediante Acta No. 08, se presenta un cambio en los estatutos y entre las modificaciones instauradas se destaca la transformación de Afrocaucana de Aguas S.A. E.S.P a una sociedad por acciones simplificadas que opera bajo la denominación social de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. regida por las normas constitutivas del contrato social, la Ley 142 de 1994, la Ley 1258 de 2008 y en lo no previsto en ellas, por las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las sociedades anónimas, esto con el objetivo de que ingrese un Socio Operador Especializado y así incrementar el capital autorizado. Por consiguiente, la Junta Directiva de la sociedad se conformaría por cinco (5) integrantes con sus respectivas suplencias, designados de la siguiente manera: Dos (2) por parte del Socio Operador Especializado y tres (3) entre los Municipios socios, elegidos por votación entre ellos en el seno de la Asamblea General de Accionistas. En ese caso, los miembros de dicha junta son designados para un periodo de un año (1) teniendo la función de elegir un presidente y un vicepresidente, mientras que el representante legal de la sociedad debe cumplir las funciones de secretario en las reuniones, teniendo voz, pero no voto.

Finalmente, para el año 2019 la empresa Afrocaucana de Agua S.A.S E.S.P cambia su domicilio del Municipio de Padilla Cauca e inicia operaciones en el Municipio de Puerto Tejada, asumiendo la cartera morosa del Municipio por parte de la anterior empresa prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado OPSA S.A E.S. P; liquidada posteriormente.

2.3.2 Misión

Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios que brinda bienestar y calidad de vida a la población de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto, mediante una eficiente operación de los servicios de acueducto y alcantarillado, garantizando el progreso social, a la vez que contribuimos con el desarrollo económico y sostenible de la región.

2.3.3 Visión

Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. contribuirá al crecimiento de la región y mejorar la calidad de vida de la población Nortecaucana, consolidándose como una empresa comprometida con la prestación de los servicios públicos domiciliarios a su cargo, la satisfacción de sus usuarios, colaboradores, la gestión integral y la maximización de su valor público; mediante mejores condiciones en la prestación de los servicios, en cuanto a cobertura, calidad, continuidad, oportunidad y la transparencia en sus procesos organizacionales, siendo modelo en el marco de la responsabilidad social empresarial.

2.3.4 Políticas de la empresa

Tomando como base el acuerdo No. 03 del 17 de marzo de 2014, en el artículo cuatro (4), la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., constituye sus políticas organizacionales:

- **Calidad:** Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. se compromete a contextualizar, identificar, analizar, valorar y administrar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Empresarial:** Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., en cumplimiento de su misión y visión, garantiza el logro de los objetivos, para entregar con efectividad y calidad los servicios públicos domiciliarios.
- **Medio Ambiente:** Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., se compromete a promover la preservación del medio ambiente, mediante programas de prevención de contaminación y de riesgos ambientales.
- **Financiera:** Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., busca desarrollar su Gestión Financiera atendiendo criterios de ética, transparencia, responsabilidad frente al riesgo, dentro del marco legal y estatutario y en línea con los objetivos.

2.3.5 Objetivos organizacionales

Según el acuerdo No. 03 del 17 de marzo de 2014, en el artículo cinco (5), la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., instaure sus objetivos organizacionales, concernientes a:

- Prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y sus actividades complementarias en los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto en el departamento del Cauca.
- Gestionar, recibir y administrar recursos del orden municipal, departamental, nacional, así como de instituciones de carácter público, privado o mixto dirigidos al fortalecimiento del sector de agua potable y saneamiento básico.
- Promover y desarrollar programas y proyectos de uso racional del agua y de protección de las fuentes de abastecimiento.
- Dar apoyo técnico en la capacitación y conformación con los comités de desarrollo y control social, vocales de control y veedurías ciudadanas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, leyes y regulación sobre la prestación de servicios públicos domiciliarios.
- Garantizar las inversiones para mejorar la calidad de los procesos de acueducto y alcantarillado.
- Lograr una cobertura 100% en los servicios de acueducto y alcantarillado en los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené, Padilla y Caloto.
- Apoyar la elaboración e implementación de proyectos para el tratamiento aguas residuales.

2.3.6 Principios organizacionales

Acorde a la resolución anteriormente mencionada en el artículo seis (6), la compañía Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P delimita los principios rectores de la organización:

- **Principio de la igualdad:** La administración pública debe en principio constitucionales de libertad e igualdad de todas las personas ante la ley. En consecuencia, el Control Interno debe velar porque las actividades sean orientadas al interés general, sin privilegiar a grupos especiales.
- **Principio de moralidad:** Las actuaciones de la administración pública deben proceder dentro de las normas de ética que garantice la pulcritud y transparencia de la administración, evitando todo acto tendiente a la corrupción, la deshonestidad, el despilfarro, la malversación, la irresponsabilidad y la negligencia en la actuación de los funcionarios.
- **Principio de eficiencia:** Hace referencia al mejor aprovechamiento posible de los recursos disponibles por parte del estado, en las acciones que se emprenden para el logro de los objetivos planeados.
- **Principio de economía:** Busca orientar la entidad hacia políticas de sana austeridad y mesura en el gasto, esperando encontrar el equilibrio ideal para la institución.

- **Principio de celeridad:** Se debe evitar acciones lentas, innecesarias que entorpezcan los procesos, dificultando el alcance de los resultados óptimos. La administración pública debe realizar sus actividades con agilidad y debe tener capacidad de respuesta oportuna a las necesidades.
- **Principio de imparcialidad:** La administración pública debe poseer mecanismos para que las diferentes actividades se realicen imparcialmente, alejando los criterios de discriminación o desigualdad de oportunidades frente al estado.
- **Principio de preservación del medio ambiente:** Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propias al desarrollo de la comunidad.

2.3.7 Valores organizacionales

Conforme el acuerdo No. 03 del 17 de marzo de 2014, en el artículo siete (7) del mismo, la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., establece sus valores organizacionales los cuales corresponden a:

- **Autoestima:** “Respeto y valoración de sí mismo”
- **Responsabilidad:** “Poner la vocación en todo lo que se hace para que resulte lo mejor posible”
- **Solidaridad:** “Apoyo y ayuda mutua; no ser indolente con los problemas y el dolor de los demás”
- **Transparencia:** “Actitud para hacer públicas las actuaciones y los resultados”
- **Lealtad:** “Fidelidad para consigo mismo, compañeros e institución”
- **Tolerancia:** “Aceptar y respetar a las personas tal y cómo son”
- **Respeto:** “Aceptar la dignidad de todas las personas”
- **Prudencia:** “Situarse en el justo puesto, saber actuar con tacto sin ir más allá de lo debido”
- **Compromiso:** “Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos, fines y metas”
- **Honestidad:** “Integridad y rectitud en el actuar”
- **Justicia:** “Dar a cada uno lo que le corresponde”

2.3.8 Competencias comunes

De acuerdo con los lineamientos internos consignados en el manual de funciones de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., todos los Servidores Públicos en ejercicio de las funciones asignadas deben cumplir con las siguientes competencias comunes:

Tabla 1.

Competencias comunes de los servidores públicos de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Orientación a los resultados	Desempeñar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	1. Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. 2. Asume la responsabilidad por sus resultados. 3. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	1. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. 2. Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. 3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. 4. Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas, a la vez que responde a las mismas. 5. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización, garantizando el acceso a la información gubernamental.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. Demuestra imparcialidad en sus decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Apoya a la organización en situaciones difíciles. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

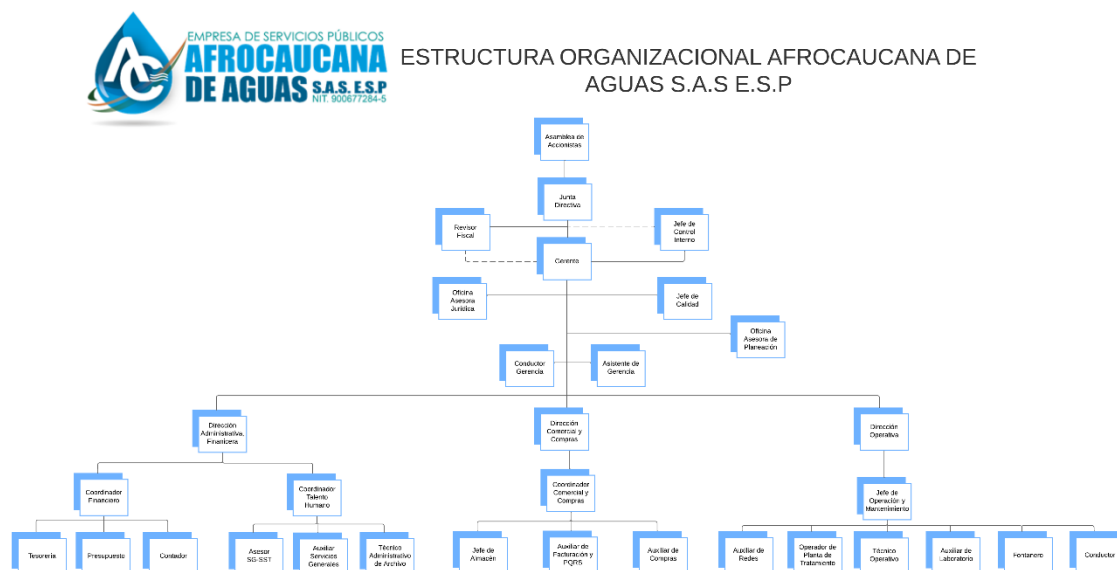
2.3.9 Estructura organizacional

El presente organigrama de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P, está compuesto por cuatro macro dependencias, correspondientes a la Gerencia General, la Dirección Administrativa y Financiera, la Dirección Comercial y la Dirección Operativa, dentro de las cuales se encuentran cargos directivos, cargos misionales o de staff y cargos

operacionales, los cuales contribuyen al desarrollo de las actividades institucionales, el cumplimiento del objeto social y consigo al logro de los objetivos organizacionales planteados.

Figura 1.

Estructura Organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.



Fuente: Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

2.3.10 Número de empleados por dependencias

Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P se encuentra constituida por una Asamblea de Accionistas, una Junta Directiva y cuatro dependencias denominadas: Gerencia, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Comercial y Compras y Dirección Operativa. Asimismo, dicha empresa cuenta con funcionarios con contratación directa y contratistas, mediante prestación de servicios, para un total de treinta (32) empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera cómo lo evidencia la Tabla 2, Dependencia y Denominación del Empleo.

No obstante, se realiza la aclaración de que la tabla de Dependencia y Denominación del Empleo enmarca los cargos que actualmente se encuentran creados para el cumplimiento del objeto social de la organización, a partir de una actualización de la estructura organizacional planteada en el presente año. Sin embargo, se denota que no todos los cargos expuestos se encuentran ocupados, dado que cargos como: Conductor de Gerencia, Asesor Control de Calidad, Oficina Asesora de Planeación, Coordinador Talento Humano, Coordinador Financiero, Técnico Administrativo de Archivo, Jefe de Almacén,

Auxiliar de Compras, Director Operativo, Auxiliar de Laboratorio y el Conductor del área operativa, se encuentran vacantes y con disponibilidad de en el futuro ser ocupados. Asimismo, se destaca que, en el caso del Coordinador Comercial, al igual que, en el caso de las Auxiliares de Facturación y PQRS, dichos cargos, no se encuentran en su totalidad ocupados, ya que de acuerdo con la disponibilidad de que tres (3) personas ocupen cada cargo, en el caso del puesto de Coordinador Comercial solo se encuentra contratada una persona, mientras que, en el cargo de Auxiliar de Facturación y PQRS se encuentran contratadas dos (2) de las (3) personas requeridas.

En tanto, dentro de la organización dado a la limitada planta de personal, producto del insuficiente recaudo y la falta de la cultura de pago de los usuarios donde opera la empresa, han sido asignadas tareas correspondientes a dos cargos a un mismo empleado, como es el caso de la Asistente de Gerencia, quién a su vez desempeña funciones de presupuesto.

Por otro lado, es pertinente esclarecer que algunos de los empleados que fueron contemplados para la realización del estudio realizan funciones de apoyo, mediante contratos de prestación de servicios para obras y por ende no se encuentran considerados en la estructura organizacional.

Tabla 2.

Dependencia y Denominación del Empleo.

Nº Cargos	Dependencia y Denominación del Empleo	Nivel
I. Gerencia		
1	Gerente	Directivo
1	Asistente de Gerencia	Asistencial
1	Conductor de Gerencia	Asistencial
1	Oficina Asesora Jurídica	Profesional
1	Jefe de Oficina Control Interno	Profesional
1	Asesor Control de Calidad	Profesional
2	Oficina Asesora de Planeación	Profesional
II. Dirección Administrativa y Financiera		
1	Director Administrativo y Financiero	Director
1	Tesorero	Profesional
1	Presupuesto	Profesional
1	Contador	Profesional
1	Coordinador Financiero	Profesional
1	Coordinador Talento Humano	Profesional
1	Asesor SG-SST	Profesional
1	Auxiliar Servicios Generales	Asistencial
1	Técnico Administrativo de Archivo	Técnico

III. Dirección Comercial y Compras

3	Director Comercial	Director
1	Coordinador Comercial	Profesional
3	Auxiliar de Facturación y PQRS	Técnico
1	Jefe de Almacén	Técnico
1	Auxiliar de Compras	Técnico

IV. Dirección Operativa

1	Director Operativo	Director
1	Jefe de Operación y Mantenimiento	Profesional
3	Técnico Operativo	Técnico
4	Auxiliar de Redes	Técnico
3	Fontanero	Técnico
4	Operador de Planta de Tratamiento	Técnico
1	Auxiliar Laboratorio	Profesional
1	Conductor	Asistencial

Fuente: Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P

2.4 MARCO CONCEPTUAL

El siguiente marco conceptual proporcionará una base sólida para comprender los fundamentos teóricos y prácticos relacionados con el presente estudio del clima organizacional, su diagnóstico y mejoramiento, así como su aplicación en el contexto específico de una empresa de servicios públicos.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos específicos, compuesto por personas que trabajan juntas y se encuentran estructuradas mediante una serie de roles y relaciones (Chiavenato, 2006).

Clima organizacional: Se refiere al conjunto de percepciones y características que describen la naturaleza de una organización, las cuales influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados (Chiavenato, 2009a).

Diagnóstico organizacional: Es un proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de datos relativos a una organización, con el fin de identificar y evaluar su situación actual, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Oltra, 2013).

Plan de mejoramiento: Es un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para abordar las áreas problemáticas identificadas en el diagnóstico y optimizar los factores que influyen positivamente en el clima organizacional (Guízar, 2013).

Empresa de servicios públicos domiciliarios: Es una entidad que provee servicios esenciales como el agua, la electricidad, el gas o la telefonía, en el domicilio o lugar de trabajo de las personas y están destinados a satisfacer las necesidades básicas de bienestar y salubridad (CC, C-741/03, 2003).

Métodos o modelos de diagnóstico de clima organizacional: Son marcos teóricos y metodológicos que proporcionan un enfoque estructurado para evaluar y medir las percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral en una organización (Toro, 2009).

Dimensiones del clima organizacional: Son los aspectos o factores que definen y caracterizan el ambiente laboral en una organización. Estas dimensiones permiten evaluar y medir las percepciones de los empleados sobre diferentes elementos que influyen en su motivación y desempeño (Litwin y Stringer, 1986).

Ambiente laboral: Se refiere al conjunto de condiciones y circunstancias que rodean el entorno de trabajo de los empleados dentro de una organización, y que influyen en el bienestar, la satisfacción y la productividad de los trabajadores (Gan y Triginé, 2012).

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ACTUAL

El siguiente apartado se centra en exponer los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición de Clima Organizacional de Mónica García y Álvaro Zapata (2008) en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., conforme con las dieciséis (16) dimensiones abordadas para llevar a cabo la investigación; con el propósito de identificar aquellos factores organizacionales que se encuentran en excelente, bueno, aceptable, regular, malo y pésimo, según sea el caso. Asimismo, determinando las dimensiones que de acuerdo con la calificación obtenida requieren de la implementación de un plan de mejoramiento o de sostenimiento, los cuales facultan la identificación de las causas y soluciones que conduzcan a un Clima Organizacional plenamente gratificante, la consecución de los objetivos organizacionales y la mejora continua.

3.1.1 Población encuestada

Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., cuenta en la actualidad con 32 funcionarios divididos en (4) cuatro dependencias: Gerencia, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Comercial y Dirección Operativa, los cuales corresponden a empleados públicos con contratación directa y/o prestadores de servicios.

Tabla 3.

Población encuestada por dependencia.

Dependencia	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	4	13%
Dirección Administrativa y Financiera	10	31%
Dirección Comercial y Compras	3	9%
Dirección Operativa	15	47%

La anterior tabla, evidencia la totalidad de la población encuestada, su frecuencia y su porcentaje de distribución de acuerdo con las cuatro macros dependencias que conforman la organización. En ese sentido, en dependencia de la Gerencia se encuentran subordinados 4 cargos, que representan el 13%, asimismo, en la Dirección Administrativa y Financiera, se encuentran ubicados 10 cargos, que corresponden al 31%, igualmente, en la Dirección Comercial y Compras, se sitúan 3 cargos, equivalentes al 9%, finalmente, en la Dirección Operativa, se encuentran ubicados 15 cargos, correspondientes al 47%.

Tabla 4.*Población encuestada por género.*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	50%
Femenino	16	50%

La anterior tabla evidencia la participación por género en el instrumento de medición de Clima Organizacional aplicado en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Donde se puede denotar que, de acuerdo con el total de la población objeto de estudio, se presenta un equilibrio entre el género Masculino y Femenino encuestado, con una frecuencia de 16 y un porcentaje correspondiente al 50% respectivamente.

Tabla 5.*Población encuestada por nivel de estudios.*

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Posgrado	6	19%
Profesional	9	28%
Técnico	10	31%
Secundaria	7	22%

La anterior tabla corresponde a la distribución de la población encuestada por nivel de estudios, donde se denota que la mayoría de los empleados con los que cuenta la organización tienen un nivel educativo técnico, con una frecuencia de 10 y un porcentaje del 31%, seguido, del nivel profesional, el cual tiene una frecuencia de 9 colaboradores, representados en el 28%, posteriormente, se destaca el nivel de estudios de secundaria con una frecuencia de 7, correspondiente al 22%. Finalmente, la empresa cuenta con solo 6 empleados con estudios posgraduales, representados en el 19% del personal contrato ya sea por contratación directa o prestación de servicios.

3.1.2 Criterios de análisis y resultados

Los siguientes parámetros corresponden a la calificación cuantitativa y cualitativa planteadas para el análisis y la evaluación de las dimensiones objeto de estudio.

Tabla 6.

Estimación cuantitativa y cualitativa del Clima Organizacional de acuerdo con su valoración.

Rango	Calificación cualitativa
10	Excelente
8 – 9.99	Bueno
7 - 7.99	Aceptable
6 - 6.99	Regular
4 - 5.99	Malo
0 – 3.99	Pésimo

Conforme la tabla anterior la calificación de las dimensiones del instrumento de medición de Clima Organizacional planteado por García y Zapata (2008) se categoriza por colores:

Verde: Delimita el rango de excelente y bueno, concerniente a la fortaleza de la dimensión evaluada. Esto hace alusión a que la percepción de los empleados frente a dicho factor es alta, a la misma vez que se están cumpliendo los objetivos planteados en la dimensión.

Amarillo: Demarca el rango aceptable, donde en términos generales dentro de la organización, todo transcurre de manera estable, pero no en su nivel óptimo. Por ende, no se pueden alcanzar las metas propuestas; haciendo necesario la búsqueda de la mejora organizacional.

Rojo: Denota el rango regular, malo y pésimo, en el cual la dimensión no está bien orientada para alcanzar los objetivos organizacionales. En tanto, la percepción de los empleados es deficiente respecto a la dimensión, lo cual genera la necesidad de implementar un plan de mejoramiento.

Por otro lado, en la siguiente Tabla 7 se expone la evaluación cualitativa de la desviación estándar, lo que permite un mayor entendimiento de la cantidad de variación que puede encontrarse en las respuestas de los empleados respecto a las dimensiones evaluadas, ayudando a identificar áreas de consenso o discrepancias significativas.

Tabla 7.

Valoración cualitativa de la desviación estándar.

DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
Rango	Calificación cualitativa
2,1 – 4	Alta heterogeneidad
1,1 – 2	Media heterogeneidad
0 – 1	Homogeneidad

Lo anterior debido a que, en cada una de las dimensiones evaluadas en el diagnóstico del clima organizacional, se determina su desviación estándar, proporcionando así una medida de coherencia o divergencia en las opiniones sobre el ambiente laboral en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

3.1.2.1 Diagnóstico general

En el análisis de clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., se evalúan 16 dimensiones clave que abarcan diversos aspectos del entorno laboral. En primer lugar, se calcula el promedio de cada dimensión, para obtener una visión más clara de sus fortalezas y debilidades individuales, e identificar áreas específicas que requieren atención y mejora. Una vez obtenidos los promedios individuales de cada dimensión, se procede a calcular el promedio estándar de la organización en general. Este promedio se basa en los promedios obtenidos de cada una de las 16 dimensiones evaluadas, lo que proporciona una evaluación holística del clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

A continuación, en la Tabla 8 se presenta el perfil general del clima organizacional de la empresa, ordenado de manera descendente desde las dimensiones más fuertes hasta las más débiles.

Tabla 8.

Perfil general del clima organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

Dimensiones	Promedio	Moda	Desviación Estándar
Liderazgo	9,8	10	0,78
Balance vida-trabajo	9,7	10	0,76
Misión	9,0	10	2,35
Solución de conflictos	9,0	10	1,74
Inducción y capacitación	8,0	10	1,79
Compensación	7,9	10	1,71
Relaciones interpersonales	7,9	10	2,13
Trabajo en equipo	7,9	7	1,39
Motivación	7,8	10	1,94
Comunicación participativa	7,8	10	2,16
Procesos y procedimientos	7,4	10	2,69
Estructura organizacional	7,3	7	1,40
Normas	7,0	8	2,04
Socialización	6,5	5	2,59
Plan estratégico	5,6	3	2,97
Evaluación del desempeño	3,4	1	3,26
Promedio general	7,6		

A partir de la anterior tabla, se puede observar que el promedio general del clima organizacional en la empresa es de 7,6 en una escala de 0 a 10, lo que corresponde a una valoración cualitativa "aceptable". Esto indica que, aunque la empresa tiene una atmósfera positiva en general, hay espacio para mejoras que podrían elevar la satisfacción general y el rendimiento de los empleados para obtener un clima organizacional plenamente gratificante. A continuación, se muestra en la siguiente Figura 2 la posición del promedio obtenido en la escala de cero a diez:

Figura 2.

Promedio en escala de calificación del clima organizacional.



Por otro lado, analizando los promedios de cada dimensión, se puede observar en primer lugar que ninguna dimensión logró obtener un promedio de 10, lo cual cualitativamente se definiría como "Excelente". Esto podría deberse a factores estructurales o limitaciones en ciertas áreas que impiden alcanzar la excelencia completa, aunque se acercan a ella. Sin embargo, se denota que 5 de ellas se encuentran calificadas en el rango de 8 - 9,99 que es cualitativamente "bueno", lo que significa que en estas áreas la empresa ha logrado implementar políticas y prácticas efectivas que promueven un ambiente laboral positivo y motivador. Entre estas dimensiones se pueden destacar "Liderazgo" y "Balance Vida-Trabajo", las cuales sacaron un promedio por arriba de 9,5, indicando que en estas dimensiones los empleados tienen una percepción muy positiva, lo que puede reflejar un liderazgo efectivo, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y buenas relaciones interpersonales.

Por otra parte, se evidencia que en el siguiente rango 7 - 7,99, denominado cualitativamente "aceptable", se identifican 8 dimensiones. Esto indica que, aunque estos aspectos del clima laboral son adecuados, podrían beneficiarse de intervenciones específicas para mejorar la experiencia de los empleados. Entre estas sobresalen con un promedio de 7,9 las dimensiones de "Compensación", "Relaciones Interpersonales", y "Trabajo en Equipo", las cuales sacaron el mayor promedio dentro de este rango, lo cual indica que en estas dimensiones los empleados perciben una equidad y cooperación razonables, pero aún hay margen para fortalecer estos aspectos.

En cuanto a las dimensiones que recibieron los promedios más bajos, encontrándose en el rango cualitativo de "regular", se encuentra la dimensión "Socialización" con una puntuación

entre 6 - 6,99, lo que significa que estos aspectos necesitan atención inmediata para evitar un impacto negativo en la moral y la productividad. Seguidamente, en el rango de 4 - 5,99 considerado cualitativamente "malo" se encuentra la dimensión de "Plan Estratégico", lo cual indica que en esta dimensión podría haber falta de claridad o de comunicación efectiva en cuanto a la dirección a largo plazo de la empresa. Finalmente, en el último rango de 0 - 3,99, considerado cualitativamente "pésimo", se encuentra la dimensión de "Evaluación de Desempeño", lo cual indica una crítica situación que requiere una revisión inmediata y profunda, ya que esto puede deberse a la inexistencia de este proceso dentro de la organización lo cual puede afectar negativamente la motivación y el desarrollo profesional de los empleados.

En relación con la moda, se observa con mayor constancia el diez (10) en las dimensiones con más alto promedio que se encuentran en el rango de "bueno". Esto puede deberse a que, aunque no todas las respuestas alcanzan este nivel óptimo, la presencia frecuente de la puntuación máxima sugiere que muchos empleados experimentan condiciones ideales en estas áreas específicas. Por lo tanto, este resultado podría indicar la existencia de políticas y prácticas especialmente efectivas que resuenan positivamente con una parte significativa de la fuerza laboral, reflejando picos de excelencia que, aunque no universales, son destacados por un número considerable de empleados.

Por otro lado, la moda en el rango "aceptable", se evidencian valores más bajos como siete (7) y ocho (8) en dimensiones como "Trabajo en Equipo" y "Estructura Organizacional". Esto indica que, aunque estas áreas funcionan adecuadamente, hay una variabilidad en las percepciones de los empleados que podría apuntar a inconsistencias en la aplicación de políticas o a diferencias en la experiencia de trabajo entre departamentos o equipos. Por lo tanto, estas puntuaciones sugieren que mientras algunos empleados sienten que estas áreas cumplen con las expectativas, otros pueden estar experimentando desafíos que impiden una valoración más alta.

Finalmente, la moda en las dimensiones con promedios más bajos ya son valores que oscilan entre uno (1) y cinco (5), lo cual está en concordancia con el promedio de la dimensión, y este valor en la moda puede significar que hay un consenso generalizado sobre las deficiencias en estas áreas. Por ejemplo, una moda baja en la dimensión de "Evaluación de Desempeño" podría reflejar una percepción general de ineficacia en los métodos de evaluación utilizados, lo que sugiere una crítica casi uniforme que destaca la necesidad urgente de revisar y mejorar estas prácticas para fortalecer la motivación y el desarrollo de los empleados.

En relación con la desviación estándar, se encontró mayor homogeneidad en las respuestas de las dimensiones "Balance Vida-Trabajo" y "Liderazgo", con desviaciones de 0,76 y 0,78 respectivamente. Estos valores indican que las percepciones de los empleados sobre estas áreas son bastante consistentes, sugiriendo un acuerdo general sobre la eficacia del

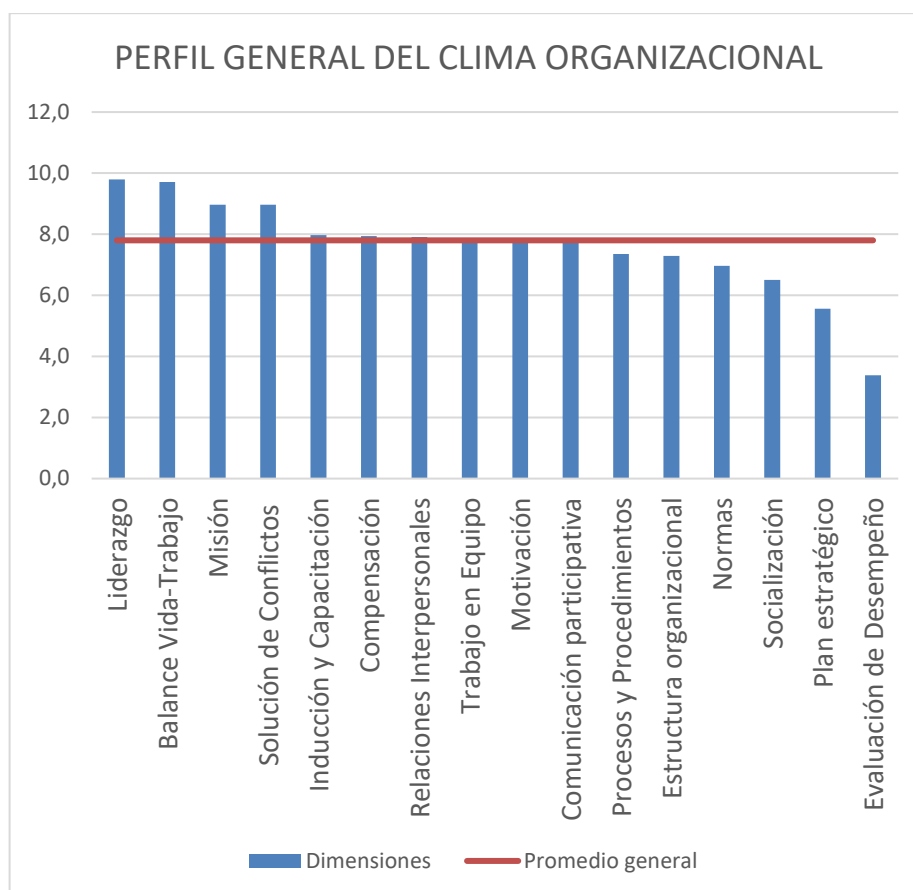
liderazgo y la capacidad de la organización para permitir un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Por lo tanto, la baja desviación estándar en estas dimensiones puede reflejar políticas claras y efectivas que son bien recibidas y experimentadas de manera similar por la mayoría de los empleados, reforzando la idea de que estas áreas son fortalezas estables dentro de la organización.

En contraste, las dimensiones con mayor heterogeneidad son "Plan estratégico" y "Evaluación de desempeño", con desviaciones de 2,97 y 3,26 respectivamente. Esto significa que hay una amplia variabilidad en cómo los empleados perciben estas áreas, lo que puede ser indicativo de problemas significativos, ya que una alta desviación estándar en estas dimensiones sugiere que mientras algunos empleados pueden estar satisfechos o incluso indiferentes, otros están significativamente insatisfechos. Por lo tanto, estos hallazgos destacan áreas críticas que podrían requerir intervenciones dirigidas para mejorar la cohesión y eficacia organizacional.

A continuación, en la Gráfico 1 se permite evidenciar la posición de cada una de las dimensiones evaluadas respecto al promedio general obtenido, lo cual facilita una comparación directa entre las distintas dimensiones del clima organizacional y el promedio global de 7,6. Con esto, se puede observar cuáles dimensiones sobrepasan el promedio general, indicando áreas de fortaleza donde la empresa sobresale; así como también, aquellas dimensiones que están por debajo del promedio, lo que resalta los aspectos que requieren atención y mejora.

Gráfico 1.

Perfil general del clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.



A partir del anterior gráfico 1 se puede evidenciar que hay seis dimensiones que están por debajo del promedio, las cuales son: procesos y procedimientos, estructura organizacional, normas, socialización, plan estratégico, evaluación de desempeño. Esto refiere a que en estas dimensiones se debe implementar acciones de mejora específicas para elevar su percepción dentro de la organización. Por lo tanto, a continuación, se realizará un análisis que permitirá identificar no solo estas áreas de debilidad sino también entender las características de las dimensiones que superan el promedio.

3.1.2.2 Análisis por dimensión

En el siguiente apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación del instrumento de medición de Clima Organizacional desarrollado por García y Zapata (2008) en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Este análisis se centra en las 16 dimensiones adaptadas del clima organizacional, abordándolas en un orden decreciente según el promedio obtenido en cada una. De esta manera se busca

ofrecer una visión clara y detallada de los factores que representan fortalezas y/o debilidades organizacionales, que requieren la implementación de un plan de sostenimiento o de mejoramiento según sea el caso.

El análisis consiste en la presentación de cada dimensión del clima organizacional, con la información obtenida en relación con el promedio, la moda y la desviación estándar del diagnóstico. Posteriormente, se señalan las causas de las situaciones identificadas según la percepción de los empleados y las soluciones planteadas por ellos mismos para lograr un clima organizacional ideal.

3.1.2.2.1 Dimensión Liderazgo.

El liderazgo se refiere al “proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 9.

Medidas estadísticas de la dimensión de Liderazgo.

LIDERAZGO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	9,78	10	0,78

De acuerdo con las escalas cuantitativas y cualitativas planteadas para la presente investigación, se determina que el valor 9,78 para la dimensión Liderazgo, se clasifica como “bueno”, con una moda de 10, siendo ésta la respuesta más frecuente, asimismo, se evidencia un rango de desviación estándar de 0,78, dato que indica que no hay mucha dispersión entre el total de respuestas obtenidas.

En tanto, se denota con las anteriores medidas, que los empleados tienen una percepción muy positiva del liderazgo ejercido en la organización, aspecto que ha generado que se sientan satisfechos de acuerdo con este factor. Constatando, que la gestión de los altos directivos frente a coordinar, influir y apoyar en el cumplimiento de objetivos ha sido eficiente.

Sin embargo, para comprender las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 10.*Causas de la dimensión Liderazgo.*

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	0	0%
B	Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	0	0%
C	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	0	0%
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	0	0%
E	Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.	3	100%
F	Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.	0	0%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

En tanto, se denota que la causa señalada en esta dimensión como la justificante de la calificación asignada, por 3 de los encuestados, correspondiente al 100%, radica en que “Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas”.

En consecuencia, se evidencia que si bien la mayoría de los empleados considera que el liderazgo es uno de los factores que representan una fortaleza para la organización, existen algunos colaboradores que no se sienten plenamente satisfechos con la forma de ejercer el liderazgo por parte de los altos directivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 11.*Soluciones de la dimensión Liderazgo.*

SOLUCIONES
Realizar de manera periódica reuniones con todos los colaboradores de la empresa donde se puedan evidenciar los diferentes puntos de vista frente a decisiones que conciernen a todos.
Reconocer y destacar los logros y las labores realizadas.
Crear espacios regulares de retroalimentación.

A partir de la anterior tabla, se constata que las soluciones propuestas por los empleados van desde “Realizar de manera periódica reuniones con todos los colaboradores de la

empresa donde se puedan evidenciar los diferentes puntos de vista frente a decisiones que conciernen a todos” así como, “Reconocer y destacar los logros y las labores realizadas”, hasta “Crear espacios regulares de retroalimentación”.

Por lo tanto, lo anterior, denota que para los empleados es importante contar con espacios propicios donde puedan ser atendidos sus requerimientos y aportes, a la vez que también les permite ser retroalimentados y exaltados por la realización de sus labores.

3.1.2.2.2 Dimensión Balance Vida-Trabajo.

El Balance Vida-Trabajo se define como “el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 12.

Medidas estadísticas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.

BALANCE VIDA- TRABAJO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	9,72	10	0,76

Los resultados para la dimensión de Balance Vida-Trabajo, enmarcan que con una media de 9,72 la dimensión es catalogada como “bueno”, con una moda de 10, siendo esta la respuesta más frecuente, y un rango de desviación estándar de 0,76, el cual acota que existe una baja dispersión entre las respuestas logradas, denotando consigo homogeneidad en la mayoría de repuestas.

En este sentido, se evidencia que los encuestados consideran que la organización les permite tener un equilibrio entre las actividades laborales y las personales, sin sobrecargar ninguna de las partes. No obstante, también se denota que para algunos colaboradores dicha dimensión necesita de ajustes para lograr su objetivo de manera eficaz.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 13.*Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo.*

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	0	0%
B	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	0	0%
C	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.	0	0%
D	Otras causas ¿Cuáles?	4	100%

En consecuencia, se suscita que, en el caso de esta dimensión, cuatro de los empleados, consideran que existe un margen de mejora en la misma, justificando su valoración en la selección de la alternativa “otras cuales” y finalmente, sintetizando su posición en que “se denota carga laboral en algunos cargos más que en otros”.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 14.*Soluciones de la dimensión Balance Vida-Trabajo.*

SOLUCIONES
Mejorar el cronograma de rotación de los empleados.
Definir de forma eficiente los procesos para disminuir la carga laboral.

Partiendo de la tabla anterior, se evidencia que la solución planteada por los empleados que, más se destaca es la de “definir de forma eficiente los procesos para disminuir la carga laboral”, seguida de “mejorar el cronograma de rotación de los empleados”.

Así pues, se denota que para los empleados es relevante tener claridad sobre los procesos organizacionales, para así tener mayor manejo del tiempo de ejecución de sus actividades laborales y consigo no afectar su tiempo para realizar actividades personales.

3.1.2.2.3 Dimensión Misión.

La misión se define cómo el propósito fundamental que guía el actuar de la empresa (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 15.*Medidas estadísticas de la dimensión Misión.*

MISIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	8,97	10	2,35

Tomando en consideración las escalas cuantitativas y cualitativas, el valor promedio 8,97 de la dimensión misión, la categoriza como “bueno”, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,35, la cual denota la alta dispersión que se presenta entre los datos respondidos por los empleados, diferentes al valor de la moda.

Las anteriores medidas permiten inferir que la mayoría de los empleados comprenden y valoran la misión de la empresa. Sin embargo, hay margen para mejorar la claridad y la comunicación sobre cómo cada empleado contribuye a esta misión

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 16.*Causas de la dimensión Misión.*

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	5	63%
B	No me interesa conocerlos, ni identificar cómo apporto a ellos.	0	0%
C	Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales.	0	0%
D	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	3	38%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Conforme a la tabla anterior, se denota que la causa que se destaca como justificante principal de la calificación asignada por 5 empleados, correspondientes al 63%, se centra en que “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara”, asimismo, la segunda causa denotada por 3 empleados, equivalentes al 38%, se enfoca en “No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales”.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 17.

Soluciones de la dimensión Misión.

SOLUCIONES
Realizar una reunión donde se dé a conocer la misión de la empresa.
Desarrollar capacitaciones donde se concientice a los empleados sobre el impacto que tiene la ejecución de sus labores sobre la misión y los ejes centrales.

A partir de la tabla anterior, se manifiesta que la condensación de las soluciones propuestas por los empleados se enfoca en “Realizar una reunión donde se dé a conocer la misión de la empresa”, y “Desarrollar capacitaciones donde se concientice a los empleados sobre el impacto que tiene la ejecución de sus labores sobre la Misión y los ejes centrales”.

En tanto, lo anterior denota que para los empleados es relevante conocer e identificar la Misión de la organización, ya que de esta forma pueden comprender a cabalidad la importancia de la misma en el cumplimiento del objeto social, así como poder medir su contribución a los ejes centrales.

3.1.2.2.4 Dimensión Solución de Conflictos.

La solución de conflictos se refiere a “la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 18.

Medidas estadísticas de la dimensión Solución de Conflictos.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	8,97	10	1,74

De acuerdo con las escalas cuantitativas y cualitativas, el valor promedio 8,97 de la dimensión solución de conflictos, la sitúa en el rango de “bueno”, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,74, la cual evidencia la existencia de una media heterogeneidad entre los datos recolectados.

Estas medidas pueden indicar que la empresa tiene mecanismos efectivos para manejar y resolver conflictos. Los empleados probablemente sienten que sus preocupaciones son escuchadas y abordadas de manera justa y eficiente.

Sin embargo, para comprender las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 19.

Causas de la dimensión Solución de Conflictos.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	0	0%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	0	0%
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	0	0%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	6	67%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	0	0%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	3	33%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Con relación a lo anterior, se constata que la principal causa señalada en esta dimensión como la justificante de la calificación asignada por los encuestados, equivalente al 67% radica en que “Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra” seguida, de la causa “En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas”, siendo está una percepción correspondiente al 33% de los encuestados.

En este sentido, se denota que, si bien la mayoría de los integrantes tienen una percepción positiva acerca de la gestión que se ejerce sobre la presente dimensión, es relevante tomar en consideración los justificantes y aportes de aquellos empleados que no se sienten satisfechos, puesto que, es esencial para la consecución de los objetivos organizacionales, que todos los miembros de la organización sientan que son importantes en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 20.

Soluciones de dimensión Solución de Conflictos.

SOLUCIONES
Los altos directivos deben ejercer de mediadores garantizando que los acuerdos que se lleguen entre las partes sean imparciales y de conveniencia para ambos.
Realizar seguimiento sobre el conflicto o diferencia evidenciando si las partes involucradas están plenamente satisfechas con las propuestas planteadas.

Conforme a la anterior tabla, se suscita que las soluciones sintetizadas y propuestas por los empleados se centran en “Los altos directivos deben ejercer de mediadores garantizando que los acuerdos que se lleguen entre las partes sean imparciales y de conveniencia para ambos”, al igual que, “Realizar seguimiento sobre el conflicto o diferencia evidenciando si las partes involucradas están plenamente satisfechas con las propuestas planteadas”.

Por ende, es posible deducir que para los empleados es relevante que se realice mediación y seguimiento en los conflictos que se presenten, con el objetivo de salvaguardar el ambiente laboral y evitar los conflictos reiterativos entre colaboradores.

3.1.2.2.5 Dimensión Inducción y Capacitación.

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial (“periodo de prueba”) (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 21.

Medidas estadísticas de la dimensión Inducción y Capacitación.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,97	10	1,79

Conforme a las escalas cualitativas y cuantitativas el promedio 7,97 de la dimensión inducción y capacitación, le clasifica en el rango de “aceptable”, con una moda de 10 y variación estándar de 1,79, la cual denota la una media heterogeneidad, debido a la dispersión existente entre los datos diferentes a la moda.

En consecuencia, se denota que, si bien la generalidad de las respuestas estima que la dimensión de inducción y capacitación es una fortaleza menor para la empresa, es necesario tomar en consideración aquellos que evidencian falencias en este factor, con el propósito de lograr una gestión eficiente del mismo.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 22.
Causas de la dimensión Inducción y Capacitación.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	10	45%
B	No recibí inducción al ingresar a Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	2	9%
C	La empresa tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados.	10	45%
D	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Con relación a lo anterior, se evidencia que las principales causas señaladas en esta dimensión cómo las justificantes de la calificación asignada consisten en que para 10 empleados equivalentes al 45% “No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores”, seguido de “La empresa tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados” con 10 frecuencias, correspondientes al 45%. Así como, “No recibí inducción al ingresar a Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. justificante denotada con 2 frecuencias equivalentes al 9%.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 23.*Soluciones de la dimensión Inducción y Capacitación.*

SOLUCIONES
Diseñar un programa de inducción donde al ingresar a la organización al empleado se le realice una introducción de todos los ejes estratégicos.
Crear una carpeta introductoria, digital o física que contenga la información más relevante de la empresa y el cargo, la cual se le entregue junto con el contrato a cada empleado.

Partiendo de la tabla anterior, se constata que las soluciones propuestas por los empleados radican en “Diseñar un programa de inducción donde al ingresar a la organización al empleado se le realice una introducción de todos los ejes estratégicos” y “Crear una carpeta introductoria digital o física que contenga la información más relevante de la empresa y el cargo, la cual se le entregue junto con el contrato a cada empleado.

Lo anterior, denota que para los empleados es importante conocer los ejes centrales y estratégicos de la organización, así como tener claridad en sus funciones y por consiguiente poder dimensionar su contribución a la consecución de los objetivos organizacionales.

3.1.2.2.6 Dimensión Compensación.

La compensación se define como “todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como: salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 24.*Medidas estadísticas de la dimensión Compensación.*

COMPENSACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,94	10	1,71

De acuerdo con los resultados de la dimensión compensación, al igual que, las escalas cualitativas y cuantitativas empleadas, se destaca que el valor promedio de 7,94 clasifica a la dimensión como “aceptable”, con una moda de 10 y una variación estándar de 1,71, la cual indica que se presenta una media heterogeneidad en los datos recolectados, diferentes del valor de la moda.

Aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con su compensación, el promedio indica que hay margen de mejora. Puede ser beneficioso revisar la estructura de

compensación para asegurar que recompense adecuadamente el desempeño y la experiencia.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 25.
Causas de la dimensión Compensación.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	16	67%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja.	5	21%
C	La empresa no ha dado a conocer el plan de compensación.	0	0%
D	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	3	13%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que, en primer lugar, la causa señalada como la principal justificante de la calificación asignada, con una frecuencia de 16, correspondiente al 50%, radica en que, “la Compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo”, seguido de la justificación, “Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja”, con una frecuencia de 5, equivalente al 16%. Mientras que, con una frecuencia de 3 correspondiente al 9%, la justificación con menor calificación se centra en, “no conozco el plan de compensación acorde a mi cargo”.

En consecuencia, es posible evidenciar que si bien la mayoría de los empleados estima que la Compensación es un factor que representa una fortaleza menor para la organización, algunos colaboradores no se sienten satisfechos con la remuneración salarial percibida y, por ende, consideran que es necesario realizar mejoras acordes a las exigencias del cargo y el mercado laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 26.

Soluciones de la dimensión Compensación.

SOLUCIONES
Desarrollar un análisis detallado de las funciones asignadas y así mismo realizar la distribución del salario.
Realizar un análisis del mercado laboral y ajustar la masa salarial.
Realizar jornadas de capacitaciones y sensibilización de los criterios con los que se fijan los salarios.

De conformidad con la anterior tabla y el compendio de las soluciones expuestas, se constata que la principal solución enunciada por los empleados se centra en “Desarrollar un análisis detallado de las funciones asignadas y así mismo realizar la distribución del salario”. En segundo lugar, se encuentra la causa de “Realizar un análisis del mercado laboral y ajustar la masa salarial”. Por último, se denota “Realizar jornadas de capacitación y sensibilización de los criterios con los que se fijan los salarios”.

En tanto, lo anterior permite observar que para los colaboradores es esencial que se realice la revisión de sus funciones asignadas en relación con el salario devengado, a la vez que se ejecuta la comparativa con el mercado laboral. Además, socializar acerca de los parámetros que son tomados en consideración para la fijación salarial.

3.1.2.2.7 Dimensión Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales se refieren al “conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio sobre esta dimensión.

Tabla 27.

Medidas estadísticas de la dimensión Relaciones Interpersonales.

RELACIONES INTERPERSONALES	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,91	7	2,13

En consideración de los resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales, en relación con las escalas cualitativas y cuantitativas, el promedio de 7,91, la sitúa en el rango de “aceptable”, con una moda de 7 y una desviación estándar de 2,13, evidenciando la alta dispersión que hay entre los datos obtenidos.

Constatando que la gestión de las relaciones interpersonales en términos generales evidencia la necesidad de implementar planes de mejora con el objetivo de que los empleados en su generalidad perciban que el relacionamiento entre compañeros es propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 28.

Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	2	11%
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	0	0%
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	4	21%
D	Falta cordialidad en el trato.	0	0%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	3	16%
F	Hay barreras entre los estamentos.	0	0%
G	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	10	53%
H	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

En consecuencia, se evidencia que las causas principales enmarcadas como justificantes de las calificaciones designadas radican en “la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones, con una frecuencia de 10 equivalente al 53%, seguido por, “la falta de solidaridad y apoyo entre las personas”, con una frecuencia de 4 correspondiente al 21%, posteriormente, la justificación más señalada radica en “hay conflictos entre las personas y entre áreas sin solucionar” con una frecuencia de 3 equiparable al 16%. Finalmente, se encuentra la causa de “en general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse” con una frecuencia de 2 equivalente al 11%

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 29.*Soluciones de la dimensión Relaciones Interpersonales.*

SOLUCIONES
Concientizar y sensibilizar a los empleados acerca de la importancia de atender las recomendaciones de los compañeros.
Realizar actividades que integren a todos los empleados.
Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad, para tener mejor relacionamiento entre los compañeros.
Realizar seguimiento a los conflictos presentados, con el propósito de estos no se vuelvan a presentar.

De acuerdo con la tabla anterior se denota que las soluciones planteadas por los empleados se centran en “concientizar y sensibilizar a los empleados acerca de la importancia de atender las recomendaciones de los compañeros”, seguido de, “Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad, para tener mejor relacionamiento entre los compañeros”, al igual que, “Realizar seguimiento a los conflictos presentados, con el propósito de estos no se vuelvan a presentar”, hasta, “Realizar actividades que integren a todos los empleados”.

3.1.2.2.8 Dimensión Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo se define como “los grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 30.*Medidas estadísticas de la dimensión Trabajo en Equipo.*

TRABAJO EN EQUIPO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,9	7	1,39

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,9 para la dimensión Trabajo en Equipo se clasifica como “aceptable”, con una moda de 7 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 1,39 que indica una media heterogeneidad en las respuestas. Esto indica que, aunque la mayoría considera el trabajo en equipo dentro de la organización como “aceptable”, hay una variabilidad moderada en cómo los empleados perciben esta dimensión.

Lo cual indica que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva de la dimensión evaluada, lo cual sugiere que la empresa ha logrado establecer estándares satisfactorios en esta área.

Sin embargo, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 31.

Causas de la dimensión Trabajo en Equipo.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La empresa impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos.	9	35%
B	La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	2	8%
C	Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	15	58%
D	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Por lo tanto, se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentra en primer lugar que "Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo" con un 58%. Seguidamente, se encuentra que "La empresa impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos" con un 35%, y "La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por área, equivalente al 8%.

Esto quiere decir que existe una percepción generalizada de que algunos empleados no cuentan con la cultura del trabajo en equipo, lo que puede dificultar la colaboración y la coordinación entre los miembros de la organización, además de generar obstáculos para la comunicación efectiva, la resolución de problemas conjunta y la consecución de objetivos comunes. Además, la percepción de que los equipos formados no son efectivos indica que, aunque la empresa promueva la colaboración, existen deficiencias en la gestión de equipos que impiden su buen funcionamiento y rendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 32.*Soluciones de la dimensión Trabajo en Equipo.*

SOLUCIONES
Capacitar y sensibilizar sobre la importancia del trabajo en equipo.
Establecer políticas para la formación y coordinación de equipos.
Premiar el trabajo en equipo y los logros en conjunto.
Promover la comunicación abierta entre los miembros de equipos.
Incentivar constantemente el trabajo en equipo.
Crear espacios que incentiven el trabajo en equipo.
Lograr que el área directiva dé el ejemplo de trabajo en equipo.

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de Trabajo en Equipo, se destacan "Capacitar y sensibilizar sobre la importancia del trabajo en equipo" y "Establecer políticas para la formación y coordinación de equipos", así como "Reconocer y premiar el trabajo en equipo y los logros colectivos."

Por lo tanto, esto quiere decir que los empleados reconocen la necesidad de recibir capacitación y sensibilización sobre la importancia del trabajo en equipo, así como la importancia de establecer políticas claras y efectivas para la formación y coordinación de equipos. Además, valoran el reconocimiento y la recompensa por los logros colectivos, lo que puede motivar y fortalecer la colaboración entre los miembros del equipo. Estas soluciones reflejan la importancia de promover una cultura organizacional que fomente y valore el trabajo en equipo como un pilar fundamental para el éxito empresarial.

3.1.2.2.9 Dimensión Motivación.

La motivación se refiere "al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 33.*Medidas estadísticas de la dimensión Motivación.*

MOTIVACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,8	10	1,94

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,8 para la dimensión Motivación se clasifica como "aceptable", con una moda de 10 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 1,94 que indica una media heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en motivación es

aceptable, existe una notable variabilidad en cómo los empleados perciben su motivación en el trabajo.

Esto quiere decir que la mayoría de los empleados perciben de manera positiva esta dimensión, indicando que los esfuerzos implementados en esta área son efectivos y bien recibidos por una significativa mayoría de los empleados. Sin embargo, podría ser útil investigar qué factores adicionales podrían aumentar la motivación, como oportunidades de crecimiento o reconocimiento adicional.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 34.
Causas de la dimensión Motivación.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La empresa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.	8	40%
B	La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	0	0%
C	Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan	0	0%
D	En general, las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes	0	0%
E	Otras causas ¿Cuáles?	12	60%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentra en primer lugar que "Otras causas" con un 60%, lo cual quiere decir que la causa por la cual los empleados tienen una percepción negativa, no se encontraba dentro de las opciones predeterminadas, por lo tanto, la causa con la que la mayoría de los encuestados coincide es que:

- “La empresa motiva en algunos aspectos, pero en otros no”
- “Se deberían incrementar otras maneras de motivar”

Lo anterior quiere decir que existe una desconexión significativa entre las políticas de motivación implementadas por la empresa y las expectativas o necesidades reales de los empleados, por lo tanto, esto es un indicativo de que la empresa necesita revisar y posiblemente rediseñar sus estrategias de motivación para asegurarse de que estas sean inclusivas y efectivas para todos los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 35.

Soluciones de la dimensión Motivación.

SOLUCIONES
Mejorar los mecanismos de reconocimiento
Capacitar al área directiva en técnicas de motivación
Mejorar la comunicación para sentirme más escuchado

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de motivación, se destacan "Mejorar los mecanismos de reconocimiento", y "Capacitar al área directiva en técnicas de motivación". Por lo tanto, esto quiere decir que los empleados valoran el reconocimiento de sus esfuerzos y logros como un factor crucial para su motivación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la demanda por mejorar los mecanismos de reconocimiento refleja una necesidad de sentirse apreciado y valorado dentro de la organización. Por otro lado, la frecuencia con la que se menciona la capacitación de la dirección en técnicas de motivación indica que los empleados perciben una falta de habilidades entre los gerentes para motivar al personal eficazmente.

3.1.2.2.10 Dimensión Comunicación Participativa.

La comunicación participativa es "el grado en el que un colaborador e identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 36.

Medidas estadísticas de la dimensión Comunicación Participativa.

COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,8	10	2,16

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,8 para la dimensión comunicación participativa se clasifica como “aceptable”, con una moda de 10 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 2,16 que indica una alta heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es aceptable, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben la comunicación participativa en el trabajo.

Lo anterior quiere decir que esta dimensión existe una proporción considerable de empleados que consideran la comunicación participativa en la empresa como satisfactoria; sin embargo, se sugiere trabajar en mayor medida en la consolidación de una cultura de comunicación abierta y efectiva en la organización.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 37.

Causas de la dimensión Comunicación Participativa.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	1	5%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	0	0%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	6	25%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	10	50%
E	Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	4	20%
F	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentra en primer lugar que "Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones" con un 50%. Por otro lado, se encuentra que "Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones" con un 25%; y finalmente, se encuentra que "Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones" con un 20%.

Lo anterior quiere decir que, aunque en general la comunicación participativa puede ser percibida de manera positiva por algunos empleados, aún existen áreas de mejora en

términos de involucramiento y empoderamiento de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, es fundamental abordar estas preocupaciones para fortalecer la comunicación participativa y promover un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 38.

Soluciones de la dimensión Comunicación Participativa.

SOLUCIONES
Establecer un canal de comunicación para informarnos sobre decisiones relacionadas con nuestro trabajo.
Promover la participación de nosotros a través de reuniones.
Mejorar la comunicación.
Brindar capacitaciones para participar en las decisiones.

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de comunicación participativa, se destacan "Establecer un canal de comunicación para informarnos sobre decisiones relacionadas con nuestro trabajo", y también la solución de "Promover la participación de nosotros a través de reuniones".

Teniendo en cuenta lo anterior, se denota que existe un interés en establecer un canal de comunicación refleja la necesidad de recibir información constante sobre aspectos del trabajo que afectan directamente a los empleados. Por otro lado, la preferencia por promover la participación a través de reuniones indica un deseo de tener una voz más activa y directa en la organización.

3.1.2.2.11 Dimensión Procesos y Procedimientos.

Los procesos y procedimientos se definen como "la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 39.*Medidas estadísticas de la dimensión Procesos y Procedimientos.*

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,4	10	2,69

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,4 para la dimensión procesos y procedimientos se clasifica como “aceptable”, con una moda de 10 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 2,69 que indica una alta heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es aceptable, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben los procesos y procedimientos en el trabajo.

Lo anterior indica la necesidad de revisar los procesos internos para abordar las áreas de mejora y optimizar la eficiencia operativa de la organización.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 40.*Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos.*

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos.	1	4%
B	La empresa no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo con las normas.	7	29%
C	No conozco a que proceso de la empresa corresponden las actividades que ejecuto.	15	63%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	0	0%
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	0	0%
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	0	0%
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	0	0%
H	Otras causas ¿Cuáles?	1	4%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentra en primer lugar que "No conozco a que proceso de la empresa corresponden las actividades que ejecuto" con un 63%. Asimismo, se encuentra que "La empresa no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo con las normas" con un 29%. Asimismo, se encuentran en menor medida que "La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos" y "Otras causas" con un 4% respectivamente. En consecuencia, se obtuvo como única respuesta en "Otras causas" la siguiente:

- "Se requiere actualización e implementación de algunos manuales de procesos y procedimientos"

Por lo tanto, todo lo anterior indica que existe una falta de claridad y documentación adecuada en relación con los procesos y procedimientos de la empresa, lo cual puede afectar la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado, lo que destaca la importancia de implementar medidas para mejorar la comprensión y documentación de los procesos internos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 41.

Soluciones de la dimensión Procesos y Procedimientos.

SOLUCIONES
Capacitar sobre los procesos y procedimientos de la empresa
Mejorar la comunicación entre áreas
Actualizar los manuales

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de comunicación participativa, se destacan "Capacitar sobre los procesos y procedimientos de la empresa", "Mejorar la comunicación entre áreas", y finalmente, se encuentra la solución de "Actualizar los manuales".

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que existe una alta demanda por parte de los empleados de recibir una formación adecuada y detallada sobre los procesos y procedimientos organizacionales, lo cual podría contribuir significativamente a mejorar su comprensión y ejecución de tareas. Asimismo, los empleados reconocen la importancia de una comunicación efectiva entre las diferentes áreas para garantizar una coordinación adecuada en la ejecución de los procesos.

3.1.2.2.12 Dimensión Estructura Organizacional.

La estructura organizacional se refiere al “esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos” (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 42.

Medidas estadísticas de la dimensión Estructura Organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,3	8	1,40

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,3 para la dimensión estructura organizacional se clasifica como “aceptable”, con una moda de 8 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 1,40 que indica una media heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es aceptable, existe una moderada variabilidad en cómo los empleados perciben la estructura organizacional en el trabajo.

Lo anterior quiere decir que hay una parte significativa de los empleados que considera que la estructura organizacional es satisfactoria, sin embargo, hay otra proporción que sugiere la necesidad de evaluar y posiblemente ajustar la estructura para satisfacer mejor las necesidades y expectativas del personal.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 43.*Causas de la dimensión Estructura Organizacional.*

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	3	11%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	0	0%
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	0	0%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	12	43%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	4%
F	Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	12	43%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentran en primer lugar con el mismo porcentaje de 43% que "No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas" y "Hay demasiada centralización en la toma de decisiones". Por otro lado, se encuentra que "Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración" con un 11%.

Lo anterior indica que hay una parte significativa de los empleados que percibe que la falta de colaboración entre áreas y la centralización en la toma de decisiones son aspectos clave que afectan negativamente a la estructura organizacional. Además, también se denota que algunos empleados consideran que la especialización de las funciones puede estar contribuyendo a una falta de integración y colaboración efectiva entre los distintos equipos y áreas de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 44.

Soluciones de la dimensión Estructura Organizacional.

SOLUCIONES
Mayor integración entre todo el personal
Implementar capacitación que fomente la integración
Fomentar la comunicación entre las áreas
Disminuir tramitología

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de comunicación participativa, se destacan "Mayor integración entre todo el personal", y la solución de "Implementar capacitación que fomente la integración".

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que estas soluciones reflejan el reconocimiento por parte de los empleados de la importancia de promover una cultura organizacional más unida y orientada al trabajo en equipo, lo que puede contribuir a mejorar la eficacia y el desempeño de la estructura organizacional.

3.1.2.2.13 Dimensión Normas.

Las normas se definen como "las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 45.

Medidas estadísticas de la dimensión Normas.

NORMAS	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,0	5	2,04

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 7,0 para la dimensión normas se clasifica como "aceptable", con una moda de 5 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 2,04 que indica una media heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es aceptable, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben las normas en el trabajo.

Las anteriores medidas de la dimensión pueden reflejar que las normas son claras y se respetan, pero podrían revisarse para mayor efectividad. Puede ser útil evaluar si algunas normas son demasiado restrictivas o si otras áreas necesitan una regulación más clara.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales algunos empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 46.

Causas de la dimensión Normas.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Las normas establecidas en la empresa son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.	0	0%
B	Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.	23	79%
C	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	0	0%
D	No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la empresa.	6	21%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentran en primer lugar que “Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores” con un 79%. Por otro lado, se encuentra que “No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la empresa” con un 21%.

Lo anterior deja en evidencia que existe una falta de difusión adecuada de los reglamentos en la empresa, lo cual puede llevar a una comprensión incompleta o incorrecta de las normas por parte de los empleados, lo que a su vez puede contribuir a su incumplimiento y generar conflictos dentro de la organización. Asimismo, la falta de mecanismos claros para verificar y hacer cumplir las normas, lo cual genera confusión entre los empleados y dificulta su adhesión a las políticas establecidas.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 47.

Soluciones de la dimensión Normas.

SOLUCIONES
Capacitar sobre la normativa de la organización
Garantizar el cumplimiento de las normas
Capacitar sobre la normativa de la organización

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de comunicación participativa, se destacan "Mejorar la difusión de los reglamentos", "Capacitar sobre la normativa de la organización", y finalmente, proponen "Garantizar el cumplimiento de las normas".

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que los empleados reconocen la importancia de una comunicación clara y efectiva para garantizar que todos los miembros estén informados y comprendan las normas y políticas de la organización. Asimismo, destacan la importancia de asegurar que las normas establecidas por la empresa se cumplan de manera efectiva.

3.1.2.2.14 Dimensión Socialización.

La socialización se refiere a "proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la empresa" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 48.

Medidas estadísticas de la dimensión Socialización.

SOCIALIZACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,5	5	2,59

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 6,5 para la dimensión socialización se clasifica como "regular", con una moda de 5 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 2,59 que indica una alta heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es regular, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben la socialización en el trabajo.

Lo anterior indica que existe una oportunidad para mejorar y optimizar el proceso de socialización en la empresa. Por lo tanto, es importante tomar medidas concretas para abordar las deficiencias y fortalecer las prácticas existentes, con el fin de garantizar una experiencia de socialización más consistente y satisfactoria para todos los colaboradores.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales los empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 49.

Causas de la dimensión Socialización.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	0	0%
B	La empresa tiene procesos de socialización, pero no son los adecuados.	22	88%
C	En la empresa se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello.	1	4%
D	Otras causas ¿Cuáles?	2	8%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentran en primer lugar que “La empresa tiene procesos de socialización, pero no son los adecuados” con un 88%. Por otro lado, se encuentra “Otras causas” con un 8% donde se obtuvieron dos respuestas similares las cuales son las siguientes:

- No existe la política y procesos de socialización
- La empresa debe implementar los mecanismos y política de socialización de los procesos.

Según lo mencionado, la causa más señalada sugiere que los empleados sienten que el proceso actual de integración no cumple con sus necesidades o expectativas, ya sea debido a la falta de información u orientación insuficiente durante el proceso de socialización. Asimismo, la sugerencia de implementar políticas y procesos específicos de socialización en la empresa resalta la necesidad percibida por parte de algunos empleados de establecer políticas formales y estructuradas que faciliten el proceso de socialización de los cambios en la empresa, asegurando que cuenten con la información, el apoyo y los recursos necesarios para una socialización exitosa para todos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 50.*Soluciones de la dimensión Socialización.*

SOLUCIONES
Reuniones informativas regulares
Establecer procedimientos de socialización
Comunicar por medios digitales
Capacitar en la socialización

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de socialización, se destacan "Reuniones informativas regulares", "Establecer procedimientos de socialización", y finalmente, proponen "Comunicar por medios digitales".

A partir de las soluciones propuestas por los empleados, se evidencia un enfoque en la implementación de estrategias que promuevan una comunicación clara, efectiva y continua entre todos los miembros de la organización. Por ejemplo, la sugerencia de realizar reuniones informativas regulares refleja la importancia de establecer un espacio dedicado para compartir información relevante sobre cambios organizacionales, procedimientos internos y expectativas de la empresa.

3.1.2.2.15 Dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

El plan estratégico se refiere "al direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 51.*Medidas estadísticas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.*

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,6	3	2,97

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 6,5 para la dimensión plan estratégico de desarrollo se clasifica como "malo", con una moda de 3 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 2,97 que indica una alta heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es malo, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben el plan estratégico de desarrollo en el trabajo.

Sin embargo, las medidas obtenidas en la dimensión evidencian una alta proporción de calificaciones negativas que indica una percepción generalizada de insatisfacción con el plan estratégico existente, lo que puede sugerir que los empleados no ven el plan como efectivo o no lo perciben como una herramienta adecuada para guiar el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales los empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 52.

Causas de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	3	12%
B	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	9	35%
C	No conozco el plan estratégico.	7	27%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	7	27%
E	Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	0	0%
F	No me interesa conocerlos.	0	0%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Se evidencia que, dentro de las causas más señaladas en esta dimensión, se encuentran en primer lugar que "La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara" con un 35%. Por otro lado, se encuentra un empate entre las siguientes dos causas: "No conozco el plan estratégico" y "Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican" con un 27% cada una.

Lo anterior indica que existe una falta de comunicación en la gestión del plan estratégico de desarrollo, lo que puede llevar a confusiones entre los empleados, quienes se sienten desinformados respecto a las directrices y cambios que afectan a la organización. Por lo tanto, la falta de claridad y el desconocimiento del plan estratégico impiden que los empleados comprendan cómo sus roles y acciones se alinean con los objetivos de la empresa, lo que puede afectar negativamente el rendimiento general de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 53.*Soluciones de la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.*

SOLUCIONES
Organizar sesiones donde expliquen el plan estratégico
Desarrollar una plataforma donde se publique toda esa información
Mejorar la comunicación sobre el plan estratégico

A partir de la anterior tabla, se evidencia que, entre las soluciones propuestas para la dimensión de plan estratégico de desarrollo, se destacan "Organizar sesiones donde expliquen el plan estratégico", "Desarrollar una plataforma donde se publique toda esa información", y finalmente "Mejorar la comunicación sobre el plan estratégico".

Por lo tanto, estas soluciones resaltan la importancia de la comunicación clara y accesible para garantizar que todos los empleados comprendan el plan estratégico de desarrollo de la empresa y se sientan involucrados en su implementación; ya que, por ejemplo, organizar sesiones explicativas brinda la oportunidad de abordar dudas y explicar detalles específicos, mientras que el desarrollo de una plataforma digital centraliza la información y la hace fácilmente accesible en cualquier momento.

3.1.2.2.16 Dimensión Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño se refiere a "los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal" (García y Zapata, 2008). A continuación, se presentan los resultados relacionados con esta dimensión obtenidos en el estudio.

Tabla 54.*Medidas estadísticas de la dimensión Evaluación de Desempeño.*

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	3,4	1	3,26

Considerando las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio de 3,4 para la dimensión evaluación de desempeño se clasifica como "pésimo", con una moda de 1 como la respuesta más frecuente y un rango de variación estándar de 3,26 que indica una alta heterogeneidad en las respuestas, lo cual sugiere que, aunque el promedio global en la dimensión es pésimo, existe una alta variabilidad en cómo los empleados perciben la evaluación de desempeño en el trabajo.

Sin embargo, las anteriores medidas reflejan en mayor medida una percepción negativa por parte de los empleados, lo cual indica una gran insatisfacción y muestra la necesidad urgente de implementar un proceso de evaluación de desempeño efectivo en la organización para abordar las preocupaciones y mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Por lo tanto, para comprender mejor las razones por las cuales los empleados tienen una percepción negativa de esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla las posibles causas que pueden justificar esta percepción:

Tabla 55.

Causas de la dimensión Evaluación de Desempeño.

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	0	0%
B	Falta objetividad en la evaluación.	0	0%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	0	0%
D	La evaluación no es imparcial.	0	0%
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	0	0%
F	Otras causas ¿Cuáles?	28	100%

Se evidencia que la causa principal señalada por las personas en esta dimensión no se encuentra dentro de las opciones predeterminadas, sino que los mismos encuestados la manifestaron en la opción de “Otras causas” en un 100%. Por lo tanto, a continuación, se muestran las tres respuestas más frecuentes con las que coincidían los empleados:

- No existe la evaluación de desempeño.
- No me han realizado evaluación de desempeño.
- No conozco este proceso en la empresa.

En consecuencia, se evidencia que estas respuestas reflejan una falta de conocimiento o experiencia del proceso de evaluación de desempeño por parte de los empleados, lo que demuestra una deficiencia significativa en la comunicación y la transparencia de la empresa en cuanto a este aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla, se presentan las soluciones que han propuesto los mismos empleados para mejorar o eliminar las causas mencionadas que provocan una mala percepción de la dimensión:

Tabla 56.

Soluciones de la dimensión Evaluación de Desempeño.

SOLUCIONES
Implementar el proceso de evaluación de desempeño
Realizar evaluaciones periódicas del desempeño
Capacitar sobre la importancia de la evaluación de desempeño

A partir de la anterior tabla, se evidencia que las soluciones propuestas por los empleados para abordar la ausencia de un proceso de evaluación del desempeño se centran principalmente en la implementación del mismo.

Por tal razón, la solución más destacada es "Implementar el proceso de evaluación de desempeño", lo cual indica que los empleados reconocen la importancia de contar con un sistema formal de evaluación para medir y mejorar su rendimiento en la organización.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO Y SOSTENIMIENTO

En este apartado se presenta un plan integral para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. Por un lado, se busca establecer un plan de sostenimiento para mantener o potenciar las fortalezas identificadas en las dimensiones que obtuvieron una percepción positiva por parte de los empleados en el diagnóstico realizado. Por otro lado, se plantea un plan de mejoramiento para abordar y mitigar las debilidades en aquellas dimensiones que obtuvieron una percepción aceptable, regular, mala o pésima.

Este plan se fundamenta en los resultados del diagnóstico de clima organizacional, las sugerencias obtenidas en cada dimensión por parte de los empleados y la experiencia de los autores con el fin de lograr un clima laboral plenamente gratificante. La estructura del plan comprende un análisis del diagnóstico o situación actual de cada dimensión, el objetivo estratégico, seguido de las estrategias, acciones, responsables, tiempo probable de ejecución, indicador, y el control o seguimiento.

A continuación, se presenta la Tabla 57 con las 16 dimensiones, cada una con el promedio obtenido en el diagnóstico, ordenadas de mayor a menor y agrupadas según se definió en la metodología como "Fortaleza mayor", "Fortaleza menor", "Debilidad menor" y "Debilidad mayor". Para realizar esta agrupación, se consideró la escala cualitativa y cuantitativa utilizada a lo largo de la investigación: "Pésimo (0,00–3,99)", "Malo (4,00–5,99)", "Regular (6,00–6,99)", "Aceptable (7,00–7,99)", "Bueno (8,00–9,99)" y "Excelente (10,00)".

Así, las fortalezas mayores corresponden a los rangos “bueno” y “excelente”; las fortalezas menores al rango “aceptable”; las debilidades menores al rango de “regular”; y las debilidades mayores a los rangos de “malo” y “pésimo”.

Tabla 57.

Clasificación por dimensión en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

DIMENSIÓN	PROMEDIO	CLASIFICACIÓN	SEÑAL
Liderazgo	9,8	Fortaleza mayor	
Balance vida-trabajo	9,7	Fortaleza mayor	
Misión	9,0	Fortaleza mayor	
Solución de conflictos	9,0	Fortaleza mayor	
Inducción y capacitación	8,0	Fortaleza mayor	
Compensación	7,9	Fortaleza menor	
Relaciones interpersonales	7,9	Fortaleza menor	
Trabajo en equipo	7,9	Fortaleza menor	
Motivación	7,8	Fortaleza menor	
Comunicación participativa	7,8	Fortaleza menor	
Procesos y procedimientos	7,4	Fortaleza menor	
Estructura organizacional	7,3	Fortaleza menor	
Normas	7,3	Fortaleza menor	
Socialización	6,5	Debilidad menor	
Plan estratégico	5,6	Debilidad mayor	
Evaluación del desempeño	3,4	Debilidad mayor	

Adicionalmente, en la siguiente Tabla 58 se presenta una explicación de la nomenclatura utilizada en el siguiente plan de mejoramiento y sostenimiento para facilitar la comprensión de las diferentes clasificaciones en cada una de las dimensiones.

Tabla 58.

Nomenclatura de la clasificación para el plan de mejoramiento y sostenimiento.

CLASIFICACIÓN	SEÑAL	SIGNIFICADO
Fortaleza mayor		Las dimensiones marcadas con una señal de triángulo VERDE corresponden a una fortaleza mayor, la cual significa que estas dimensiones han alcanzado un alto nivel de satisfacción y desempeño. Por lo tanto, se deben de mantener y fortalecer para asegurar la continuidad del clima positivo.
Fortaleza menor		Las dimensiones marcadas con una señal de triángulo AMARILLA corresponden a una fortaleza menor, la cual significa que estas dimensiones presentan una percepción aceptable, pero con margen para mejoras que refuercen su desempeño y contribuyan al bienestar organizacional.
Debilidad menor		Las dimensiones marcadas con una señal de triángulo NARANJA corresponden a una debilidad menor, la cual significa que estas dimensiones requieren atención y mejoras para evitar que se conviertan en problemas mayores, y así elevar su nivel de percepción hacia un estado aceptable o bueno.
Debilidad mayor		Las dimensiones marcadas con una señal de triángulo ROJA corresponden a una debilidad mayor, la cual significa que estas dimensiones necesitan intervenciones urgentes y profundas para corregir problemas graves que afectan negativamente el clima organizacional y el desempeño general de la entidad.

3.2.1 Plan de sostenimiento

La implementación de un plan de sostenimiento es crucial para garantizar que los aspectos y factores positivos del clima organizacional se mantengan a largo plazo. Por ende, el siguiente plan de sostenimiento consiste en una serie de acciones, responsables y estrategias, diseñadas para mantener y fortalecer las dimensiones que tienen un adecuado funcionamiento dentro de la organización. En consecuencia, en la presente sección se expone el plan de sostenimiento derivado del estudio de clima organizacional realizado en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P en el cual se encuentran las dimensiones clasificadas como fortalezas mayores de acuerdo con el promedio obtenido en el diagnóstico.

Tabla 59.

Plan de sostenimiento dimensión Liderazgo.

LIDERAZGO									
	Diagnóstico: Los empleados tienen una percepción muy positiva del liderazgo, señalando una buena coordinación y apoyo por parte de los directivos. Sin embargo, hay margen para mejorar la atención a las ideas de los empleados.				Objetivo estratégico: Garantizar la continuidad de las buenas prácticas de liderazgo, ejercidas en la organización, y consigo seguir incrementando el compromiso laboral y la consecución de objetivos.				
Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador		Seguimiento	Meta		
Mantener e implementar nuevas tácticas de liderazgo con el propósito de fomentar la escucha activa, en todos los niveles organizacionales.	Realizar de manera periódica reuniones con todos los colaboradores de la empresa donde se puedan evidenciar los diferentes puntos de vista frente a decisiones de interés común.	Gerente General, Director Administrativo y Financiero y Coordinador de Talento Humano.	Bimestral.	Porcentaje de reuniones realizadas en el año.		Realizar un cuestionario anónimo el cual evalué la percepción de la información socializada al final de cada reunión.	100%	de	realización de reuniones en el año
				Fórmula (número de reuniones ejecutadas/número de reuniones	=				

				programadas en el año) * 100		
	Crear espacios o talleres regulares de retroalimentación, donde se reconozcan los logros y las labores realizadas por los empleados.	Gerente General, Director Administrativo y Financiero y Coordinador de Talento Humano.	Mensual.	Porcentaje de talleres llevados a cabo en el año. Fórmula = (número de talleres realizados en el año/número de talleres programados) *100.	Realizar una revisión anual de la cantidad de reuniones que se logran realizar y a través de encuestas medir el impacto de las mismas.	>83% de talleres llevados a cabo durante el año.

Tabla 60.

Plan de sostenimiento dimensión Balance Vida-Trabajo.

BALANCE VIDA-TRABAJO						
	Diagnóstico: La organización permite un buen equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Algunas preocupaciones se centran en que existe una sobrecarga laboral en unos cargos más que en otros.			Objetivo estratégico: Garantizar el equilibrio y la adecuada distribución de los tiempos y espacios laborales y de dispersión de los colaboradores, producto de la eficiencia en los procesos organizacionales.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal de	Reestructurar de manera eficiente los procesos organizacionales para disminuir la sobrecarga laboral.	Gerencia. Control Interno.	Dos meses.	Porcentaje de procesos reestructurados. Fórmula = (número de procesos intervenidos/número	Realizar una revisión anual del impacto de la reestructuración de los procesos,	100% de procesos reestructurados en su totalidad.

los empleados.		Dirección Administrativa y Financiera.		de procesos organizacionales) *100.	a través del cálculo anual de los indicadores de la eficiencia y la productividad.	
	Diseñar un cronograma de rotación de turnos para los empleados del área operativa.	Dirección Administrativa y Financiera. Dirección Operativa.	Mensual.	Porcentaje de empleados satisfechos con la implementación del cronograma. Fórmula = (número de empleados satisfechos / total de empleados del área operativa) *100.	Realizar una revisión mensual que permita generar un comparativo entre meses para garantizar el equilibrio entre la vida personal y la laboral de los empleados.	>80% de satisfacción de los empleados por la implementación del cronograma.

Tabla 61.

Plan de sostenimiento dimensión Misión.

MISIÓN						
	Diagnóstico: La misión es bien comprendida y valorada por la mayoría de los empleados. Se requiere mejorar la comprensión sobre cómo cada empleado contribuye a la misión de la empresa.			Objetivo estratégico: Instaurar campañas de socialización de la misión organizacional, las cuales permitan a los empleados el reconocimiento de la contribución al logro de esta.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento Meta

Ejecutar campañas institucionales de socialización de la misión con el objetivo de fomentar el reconocimiento de la contribución individual a la misma.	Realizar una reunión donde se socialice la misión y los ejes centrales de la organización, lo cual permita a cada empleado identificar su aporte a los mismos.	Gerencia. Dirección Administrativa y Financiera.	Semestral.	Porcentaje de empleados capacitados. Fórmula = (número de empleados capacitados/total de empleados) * 100.	Realizar al finalizar la reunión una encuesta donde se pueda medir el nivel de apropiación de la misión por parte de los empleados.	100% de los empleados deben ser capacitados sobre la importancia de la contribución individual a la misma.
---	--	---	------------	---	---	--

Tabla 62.

Plan de sostenimiento dimensión Solución de Conflictos.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
 Diagnóstico: La empresa maneja los conflictos de manera adecuada, aunque algunos empleados perciben falta de imparcialidad y soluciones incompletas. Objetivo estratégico: Implementar herramientas y técnicas que permitan generar un cambio en las actitudes de los empleados, al igual que, en la forma en la que estos se enfrentan a los conflictos y consigo reducir los inconvenientes interpersonales.						
Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento	Meta
Potenciar los mecanismos institucionales para la solución de conflictos laborales.	Crear e implementar el comité de convivencia laboral, con sus respectivos suplentes. Para que atiendan las situaciones	Gerente y Directores de cada dependencia.	El comité debe encargarse de dar solución a los conflictos que se generen de	Porcentaje de conflictos organizacionales intervenidos por el comité. Fórmula = (número de	Realizar al finalizar cada reunión un acta donde se consignent los acuerdos pactados,	>90% de los conflictos presentados deben ser intervenidos y solucionados por el comité de

	conflictivas al interior de la organización.		manera mensual.	conflictos intervenidos por el comité/número de conflictos presentados) *100.	durante la reunión.	convivencia laboral.
Suministrar las herramientas pertinentes al personal para la resolución de conflictos.	Desarrollar capacitaciones periódicas centradas en el manejo de las emociones, habilidades blandas, la comunicación asertiva y su incidencia en los conflictos interpersonales.	Dirección Administrativa y Financiera.	Semestral.	Porcentaje de capacitaciones realizadas en el año. Fórmula = (número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas) *100.	Ejecutar una inspección semestral, mediante un cuestionario de satisfacción que permita conocer la opinión de los empleados frente a la relevancia de las capacitaciones desarrolladas.	100% de realización de las capacitaciones en habilidades blandas, comunicación asertiva y conflictos interpersonales.

Tabla 63.

Plan de sostenimiento dimensión Inducción y Capacitación.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN						
	Diagnóstico: Los programas de inducción y capacitación son satisfactorios, pero pueden mejorarse para asegurar que los empleados se integren de una manera más efectiva.			Objetivo estratégico: Restructurar y proporcionar las herramientas necesarias para la adecuada introducción de los empleados nuevos que lleguen a formar parte de la organización y de esta manera, estos puedan desarrollar de manera efectiva las labores asignadas.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento Meta

Actualizar e institucionalizar el proceso de inducción, con el objetivo de lograr una adecuada integración del personal nuevo.	Reestructurar el proceso de inducción tanto de los ejes centrales como de las funciones específicas del cargo.	Gerencia. Dirección Administrativa y Financiera.	Dos meses.	Porcentaje de reestructuración del proceso. Fórmula = (número de avance de la reestructuración / total de la reestructuración) * 100.	Revisiones anuales del proceso de inducción.	100% de realización de la reestructuración del proceso de inducción.
--	--	---	------------	---	--	--

3.2.2 Plan de mejoramiento

A partir de la siguiente dimensión, se continua con el plan de mejoramiento, el cual está indicado para abordar y solucionar las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico, para mejorar el ambiente de trabajo, aumentar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, incrementar la productividad y el desempeño organizacional. Por lo tanto, en el siguiente plan se encuentran las dimensiones clasificadas como fortaleza menor, debilidad menor y debilidad mayor; las cuales son aquellas dimensiones que obtuvieron una percepción aceptable, regular, mala o pésima por parte de los empleados.

Tabla 64.

Plan de mejoramiento dimensión Compensación.

COMPENSACIÓN	
	Diagnóstico: La compensación es vista como adecuada pero no sobresaliente, ya que algunos empleados sienten que sus esfuerzos no están siendo recompensados adecuadamente. Además, existe un desconocimiento sobre el plan de incentivos. Objetivo estratégico: Reestructurar la escala salarial de la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. De acuerdo con las funciones asignadas. Así como, dar a conocer el plan de incentivos y beneficios organizacional,

Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento	Meta
Actualizar la escala salarial de la organización de acuerdo con las funciones y el mercado laboral.	Realizar un análisis detallado de las funciones asignadas por cargo, y así mismo designar la distribución del salario.	Gerencia. Dirección Administrativa y Financiera.	Dos meses.	Porcentaje de empleados satisfechos con su aumento salarial anual. Fórmula = (número de empleados satisfechos con su salario / total de empleados) *100.	Desarrollar una encuesta de anual que permita medir la satisfacción de los empleados con su aumento salarial y la relación con las funciones designadas.	>75% de los empleados se sientan satisfechos con el aumento anual de su salario, de acuerdo con sus funciones desempeñadas.
Socializar el plan de incentivos y beneficios.	Realizar una reunión de socialización del programa de incentivos y beneficios de la empresa.	Gerencia Dirección Administrativa y Financiera.	Anual.	Porcentaje de empleados socializados. Fórmula = (número de empleados a los que se le realiza la socialización / número total de empleados) * 100.	Realizar evaluaciones anuales para medir la percepción de los empleados sobre el plan de incentivos y beneficios.	100% de empleados socializados acerca del plan de incentivos y beneficios.

Tabla 65.

Plan de mejoramiento dimensión Relaciones Interpersonales.

RELACIONES INTERPERSONALES						
	Diagnóstico: Aunque la mayoría de las relaciones interpersonales entre los empleados son aceptables, existen algunos conflictos y lucha de egos entre empleados sin solucionarse.			Objetivo estratégico: Implementar herramientas que permitan potencializar la empatía entre los empleados de la organización.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Fomentar las relaciones interpersonales saludables en la organización.	Llevar a cabo capacitaciones centradas en el fortalecimiento del trabajo en equipo, la importancia de atender las recomendaciones entre compañeros y la cooperación.	Gerencia. Dirección Administrativa y Financiera.	Trimestral.	Porcentaje de empleados capacitados cada trimestre. Fórmula = (número de empleados capacitados/total de empleados) * 100.	Realizar un informe trimestral donde se describa el número de capacitaciones realizadas y el número de asistentes.	100% de los empleados capacitados en el fortalecimiento de trabajo en equipo y la cooperación.

Tabla 66.

Plan de mejoramiento dimensión Trabajo en Equipo.

TRABAJO EN EQUIPO						
	Diagnóstico: El trabajo en equipo es adecuado, pero puede mejorarse, ya que se ve afectado a causa de la falta de una cultura organizacional que permita trabajar en equipo.			Objetivo estratégico: Diseñar estrategias que faculten el trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización, a la vez que se fortalece la consecución de los objetivos institucionales.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
	Desarrollar un programa de fortalecimiento del trabajo en equipo.	Realizar talleres de comunicación, donde los empleados puedan aprender y practicar habilidades de comunicación efectiva, como la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución de conflictos.	Dirección Administrativa y Financiera.	Semestralmente.	Porcentaje de los empleados que asisten activamente a los talleres. Fórmula = (número de empleados asistentes/total de empleados invitados) * 100.	Desarrollar semestralmente una encuesta de la percepción que tienen los empleados acerca del taller de comunicación.
		Ejecutar dinámicas de Team Building o creación de equipos, mediante actividades lúdicas y juegos	Dirección Administrativa y Financiera.	Anual.	Porcentaje de empleados participantes en las dinámicas. Fórmula = (número de	Efectuar anualmente posterior al desarrollo de las dinámicas una sesión de retroalimentación, donde todos los

diseñados para fomentar la colaboración y la confianza entre compañeros. Ejemplo, carrera de relevos.	empleados participantes /total de empleados) * 100.	participantes puedan aportar reflexiones y aspectos a mejorar.
---	---	--

Tabla 67.

Plan de mejoramiento dimensión Motivación.

MOTIVACIÓN						
	Diagnóstico: La motivación entre los empleados es aceptable, pero se pueden realizar mejoras para aumentar el entusiasmo y el compromiso con la empresa.			Objetivo estratégico: Mejorar la motivación y compromiso de los empleados a través de estrategias integrales que promuevan el reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar laboral.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
	Implementar un sistema formal de reconocimiento efectivo.	Establecer un sistema de reconocimiento trimestral basado en el desempeño y logros individuales/grupales, que incluya incentivos económicos, agradecimientos públicos, y/o	Dirección Administrativa y Financiera.	Tres meses para implementarlo.	Porcentaje de empleados que perciben que sus logros y esfuerzos son reconocidos adecuadamente. Fórmula = (número de empleados satisfechos con	Realizar una revisión trimestral del impacto en la motivación mediante encuestas a los empleados.
						>80% de los empleados consideran que el sistema de reconocimiento es efectivo.

reconocimientos formales como certificados o bonos. El objetivo es hacer que los empleados se sientan valorados y apreciados por su trabajo y esfuerzo.	el sistema de reconocimiento / total de empleados) *100.
---	--

Tabla 68.

Plan de mejoramiento dimensión Comunicación Participativa.

COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA						
	Diagnóstico: La comunicación participativa necesita mejoras para ser más efectiva, y la principal causa es la falta de oportunidades para opinar y participar en las decisiones relacionadas con el trabajo.			Objetivo estratégico: Fortalecer la comunicación participativa en la empresa promoviendo el involucramiento activo de los empleados en los procesos de toma de decisiones.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Fomentar la participación activa de los empleados.	Establecer espacios/reuniones formales y recurrentes en las cuales los empleados puedan interactuar directamente con sus líderes de área, expresar sus opiniones, plantear ideas y ser involucrados activamente en los procesos de toma de decisiones que impactan su trabajo y el	Gerentes y directores de cada área.	Mensuales o cuando se requieran.	Porcentaje de empleados que perciben que tienen oportunidades de opinar y participar en decisiones relevantes.	Evaluación trimestral del impacto en la percepción de la comunicación participativa mediante encuestas.	>75% de los empleados consideran que tienen canales adecuados para participar.
				Fórmula = (número de empleados		

rumbo de la organización. El objetivo es permitir un diálogo bidireccional donde los empleados tengan la oportunidad de ser escuchados y sus aportes sean valorados y considerados en la toma de decisiones.	satisfechos con las reuniones / total de empleados) *100.
--	--

Tabla 69.

Plan de mejoramiento dimensión Procesos y Procedimientos.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS						
	Diagnóstico: Los procesos y procedimientos son aceptables, pero se identifica falta de conocimiento sobre los procesos, ausencia de documentación adecuada y la necesidad de actualizar manuales.			Objetivo estratégico: Socializar los procesos y procedimientos en la empresa, promoviendo su comprensión, documentación y mejora continua para alcanzar una mayor eficiencia operativa.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Capacitar y concientizar sobre procesos y procedimientos.	Diseñar e implementar un programa de formación integral que permita a todos los empleados de la organización comprender a profundidad los diferentes procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la	Dirección Administrativa y Financiera.	Cuatro meses.	Porcentaje de empleados que demuestran un conocimiento sólido de los procesos y procedimientos.	Realizar evaluaciones semestrales para medir el nivel de comprensión y aplicación práctica de los procesos y procedimientos. Estas	>85% de los empleados comprenden y aplican correctamente los procesos y procedimientos.
				Fórmula = (número de empleados que		

empresa, independientemente de su área o rol específico. El objetivo principal es asegurar que todos los empleados tengan un conocimiento sólido y uniforme sobre los procesos y procedimientos de la empresa.	tienen conocimiento sólido sobre los procesos / total de empleados) * 100.	evaluaciones pueden ser pruebas, simulaciones o auditorías, que permitan identificar áreas de refuerzo, actualización de contenidos y asegurar la efectividad del programa a largo plazo.
---	---	--

Tabla 70.

Plan de mejoramiento dimensión Estructura Organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	Diagnóstico: La estructura organizacional es funcional, pero puede mejorarse para facilitar una mejor gestión y flujo de trabajo. Las principales causas identificadas son la falta de trabajo interdisciplinario e integración entre áreas, la centralización en la toma de decisiones y la especialización excesiva de funciones.			Objetivo estratégico: Optimizar la estructura organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., promoviendo la integración, descentralización y colaboración entre áreas para mejorar la eficiencia y el desempeño de la organización.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Fomentar el trabajo interdisciplinario	Conformar equipos de trabajo compuestos por	Gerencia General.	Tres meses.	Porcentaje de proyectos interdisciplinarios	Evaluar trimestralmente el desempeño y los	>75% de proyectos

y la integración entre áreas.	empleados de diferentes áreas o departamentos de la empresa, con el objetivo de abordar proyectos, tareas o iniciativas que involucren a múltiples disciplinas o funciones dentro de la organización. La creación de estos equipos interdisciplinarios permitirá: -Aprovechar las diferentes perspectivas, conocimientos y habilidades de los miembros de distintas áreas. -Promover la colaboración y comunicación efectiva entre departamentos. -Abordar de manera integral los desafíos y oportunidades que impactan a toda la organización.	Directores de cada área.	ejecutados con éxito. Fórmula = (número de proyectos interdisciplinarios ejecutados con éxito / total de proyectos interdisciplinarios) *100.	resultados obtenidos por los equipos interdisciplinarios, considerando aspectos como el cumplimiento de objetivos, la efectividad de la colaboración, la calidad de las soluciones propuestas y el impacto en la integración entre áreas.	interdisciplinarios por año.
-------------------------------	--	--------------------------	--	---	------------------------------

Tabla 71.

Plan de mejoramiento dimensión Normas.

NORMAS						
	Diagnóstico: Las normas son vistas como claras por algunos empleados, sin embargo, hay un margen de mejora en la socialización para garantizar una mayor adherencia y comprensión por parte de todos los empleados.			Objetivo estratégico: Fortalecer la comprensión y aplicación efectiva de las normas y reglamentos en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., promoviendo una cultura de disciplina y responsabilidad entre los empleados.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Mejorar la comunicación y difusión de normas y reglamentos.	Diseñar e implementar un plan de comunicación completo y efectivo para asegurar que todos los empleados conozcan, comprendan y tengan acceso a las normas y reglamentos que rigen en la empresa. El plan debe contemplar los siguientes componentes: - Capacitaciones presenciales o virtuales sobre las normas y reglamentos clave, dirigidas a todos los empleados. - Elaboración de manuales y materiales de	Dirección Administrativa y Financiera.	Cuatro meses.	Porcentaje de empleados capacitados en las normas y reglamentos. Fórmula = (número de empleados capacitado en normas y reglamento / total de empleados) *100.	Realizar evaluaciones semestrales mediante pruebas, cuestionarios o simulaciones, para medir el nivel de conocimiento y comprensión de las normas y reglamentos por parte de los empleados.	>90% de los empleados capacitados al finalizar el plan.

consulta que compilen
y expliquen de
manera clara y
accesible las
diferentes normativas.

Tabla 72.

Plan de mejoramiento dimensión Socialización.

SOCIALIZACIÓN						
	Diagnóstico: La socialización de cambios o procesos organizacionales es insuficiente, indicando una necesidad de implementar estrategias que faciliten la correcta comprensión y adaptación a estos procesos.			Objetivo estratégico: Fortalecer el proceso de socialización en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., implementando estrategias efectivas de comunicación, orientación y capacitación que faciliten la adaptación de los empleados a los cambios y procesos organizacionales.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Establecer canales de comunicación para la socialización de cambios organizacionales.	Establecer dos canales principales de comunicación para facilitar la socialización de información clave dentro de la organización: 1. Reuniones informativas regulares: - Realizar reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales o trimestrales) con los empleados.	Dirección Administrativa y Financiera.	Dos meses.	Porcentaje de empleados que perciben que los canales son eficaces para la socialización.	Encuestas trimestrales para evaluar la efectividad de los canales de comunicación.	>80% de los empleados consideran los canales eficaces.
				Fórmula = (número de empleados que perciben los canales de		

En estas reuniones, los líderes y directivos compartirán información actualizada sobre cambios organizacionales, nuevos procesos, políticas, expectativas, entre otros temas relevantes. 2. Canales digitales: - Implementar medios digitales como intranet, correo electrónico, boletines digitales, entre otros. Con el objetivo de difundir información importante, recordatorios, actualizaciones y material de apoyo relacionado con los procesos de socialización. Asimismo, los canales digitales permitirán que la información esté disponible de manera permanente para consulta de los empleados.	comunicación como eficientes / total de empleados) *100.
--	---

Tabla 73.

Plan de mejoramiento dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO						
	Diagnóstico: El plan estratégico es considerado malo por los empleados, y se identifica que la principal causa identificada es la falta de claridad y el desconocimiento del plan estratégico por parte de los empleados.			Objetivo estratégico: Fortalecer la claridad, comprensión y aceptación del plan estratégico de desarrollo por parte de todos los empleados de la organización.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento Meta
Mejorar la comunicación y difusión del Plan Estratégico.	Diseñar e implementar una campaña de comunicación que permita difundir de manera efectiva el contenido, objetivos y directrices del Plan Estratégico de Desarrollo a todos los niveles de la organización. La campaña debe contemplar diferentes canales y actividades, tales como: -Sesiones presenciales de socialización y explicación del Plan, dirigidas por la alta dirección. -Utilización de canales digitales (intranet, correos electrónicos, redes sociales internas) para compartir información y mantener actualizados a los empleados.	Gerencia General. Dirección Administrativa y Financiera.	Tres meses.	Porcentaje de empleados con conocimiento y comprensión adecuada del Plan Estratégico. Fórmula = (número de empleados que reconocen el Plan Estratégico / total de empleados) *100.	Realizar encuestas o evaluaciones trimestrales a los empleados para medir el nivel de conocimiento y comprensión del Plan Estratégico de Desarrollo.	>85% de los empleados conocen y comprenden el Plan Estratégico.

-Inclusión del Plan Estratégico como tema recurrente en reuniones de equipo y asambleas generales.

Tabla 74.

Plan de mejoramiento dimensión Evaluación de Desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
	Diagnóstico: La evaluación de desempeño es considerada como pésimo para los empleados. La principal causa identificada es la ausencia total de un proceso formal de evaluación de desempeño en la empresa.			Objetivo estratégico: Implementar un sistema integral de evaluación de desempeño en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., que permita medir, reconocer y mejorar el rendimiento de los empleados de manera objetiva y alineada con los objetivos organizacionales.		
	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Seguimiento
Diseñar un proceso formal de evaluación de desempeño.	Crear un equipo de trabajo conformado por representantes de diferentes áreas y roles dentro de la empresa, con el objetivo de diseñar un modelo de evaluación de desempeño integral y alineado con las características, objetivos y cultura organizacional de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P..	Dirección Administrativa y Financiera.	Anual.	Porcentaje de empleados que perciben que el proceso de evaluación es justo y objetivo.	Revisiones anuales para ajustar el modelo según resultados y retroalimentación.	>80% de los empleados consideran que el proceso de evaluación es justo y objetivo.
				Fórmula = (número de empleados que perciben que el proceso de		

evaluación es
justo y
objetivo / total
de
empleados) *
100.

4. CONCLUSIONES

La evaluación del clima organizacional realizada a través de la aplicación del instrumento de medición a los 32 colaboradores de la empresa arrojó un promedio general de 7,6 en una escala de 0 a 10, lo que corresponde a una calificación cualitativa de "Aceptable". Si bien esta puntuación refleja una percepción positiva general del ambiente laboral, también revela la necesidad de implementar mejoras sustanciales para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante que potencie el desempeño de los empleados y la productividad de la empresa.

Dentro de las 16 dimensiones evaluadas, se identificaron como fortalezas mayores el liderazgo, el balance vida-trabajo, la misión y la solución de conflictos, con promedios superiores a 9,0. Estos resultados sugieren que los colaboradores perciben un liderazgo efectivo, un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, una misión clara y mecanismos apropiados para la resolución de conflictos. Estas dimensiones representan los pilares sólidos sobre los cuales se sustenta el clima organizacional favorable en la empresa y deben ser objeto de un plan de sostenimiento para mantener y fortalecer su impacto positivo.

Por otro lado, las dimensiones calificadas como debilidades mayores, con promedios por debajo de 6,0, fueron el plan estratégico y la evaluación del desempeño. Estas puntuaciones críticas indican la necesidad de intervenciones urgentes y profundas para mejorar la comunicación y comprensión de la dirección estratégica de la empresa, así como la implementación de un sistema justo, transparente y motivador para la evaluación del desempeño de los empleados.

Al analizar las causas y soluciones propuestas por los colaboradores, se identificaron aspectos críticos que requieren atención inmediata, como la carga de trabajo desigual entre departamentos, la falta de reconocimiento y recompensa por los logros obtenidos, los conflictos interpersonales no resueltos entre empleados de diferentes áreas, y la presencia de conductas inapropiadas que han generado impactos negativos en el ambiente laboral y la prestación del servicio.

Con base en estos hallazgos, se elaboró un plan integral de mejoramiento y sostenimiento que contempla estrategias y acciones concretas para abordar las debilidades identificadas, así como para mantener y fortalecer las fortalezas existentes. Entre las principales iniciativas propuestas se encuentran programas de capacitación y desarrollo profesional, sistemas de reconocimiento y recompensa, mecanismos de comunicación efectiva, revisión de procesos y procedimientos, programas de integración y trabajo en equipo, y estrategias para promover conductas éticas y un ambiente laboral respetuoso.

Es importante destacar que, en el sector de los servicios públicos, diversos estudios han resaltado la importancia de un clima organizacional positivo para el rendimiento de las empresas y la calidad del servicio ofrecido. En este sentido, un estudio titulado "Estudio de cultura y clima organizacional para la Empresa de Servicios Públicos de Cajicá S.A E.S.P." realizado por Salazar (2016) demostró que las intervenciones focalizadas en la mejora del clima laboral pueden resultar en aumentos significativos de la productividad, la motivación del personal y, por consiguiente, en la mejora de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Por lo tanto, la implementación de este plan de mejoramiento en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. no solo beneficiará a los colaboradores, sino que también tendrá un impacto positivo en la calidad del servicio prestado a la comunidad y en el cumplimiento del objeto social de la empresa.

Cabe resaltar que el clima organizacional es un factor dinámico y susceptible a los cambios en el entorno interno y externo de la organización, por lo que requiere un seguimiento e intervención permanente. En consecuencia, esta investigación se convierte en una fuente valiosa de información que permitirá a la dirección de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. implementar acciones oportunas y efectivas para solucionar las falencias identificadas, fortalecer un ambiente laboral plenamente gratificante y, en última instancia, contribuir al desempeño óptimo de la organización, al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida en la región a través de la prestación de un servicio público de excelencia.

5. RECOMENDACIONES

En el dinámico y competitivo mundo empresarial actual, la adaptabilidad y la innovación se han convertido en pilares esenciales para el éxito sostenible. En ese sentido es fundamental que las organizaciones no solo se mantengan al día con las tendencias del mercado, sino que también adopten estrategias proactivas que impulsen su crecimiento y consolidación. En tanto, de acuerdo con la medición de clima organizacional llevada a cabo, en la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P., se ha podido realizar un análisis detallado de las oportunidades de mejora, haciendo necesario implementar recomendaciones efectivas que marquen la diferencia, y le permitan a la organización fortalecerse y expandirse.

En consecuencia, a partir del análisis realizado se recomienda como primera medida a la organización adoptar y poner en práctica el plan de sostenimiento y mejoramiento diseñado conforme a las necesidades y falencias evidenciadas en la empresa; con el propósito de potenciar aspectos como la identidad y la consecución de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se le recomienda a la empresa que para los factores que debido a la calificación obtenida son considerados fortalezas mayores de la organización, como es el caso de las dimensiones de Liderazgo, Balance Vida-Trabajo, Misión, Solución de Conflictos, e Inducción y Capacitación, se implementen actividades de sostenimiento tales como formación en habilidades blandas, (inteligencia emocional, empatía y escucha activa), así mismo, eventos sociales de integración donde participen los empleados y sus familias. Igualmente, desarrollar capacitaciones que les permitan a los colaboradores conocer la misión organizacional y su propósito dentro de la misma. También, realizar talleres de comunicación efectiva y diseñar un programa de inducción donde se consideren los ejes centrales de la empresa, lo anterior para mantener la efectividad de dichos factores y consiga su óptimo funcionamiento.

En tercer lugar, se le sugiere a la organización, que para aquellos factores que de acuerdo con la clasificación son considerados fortalezas menores tal como sucede con las dimensiones de Compensación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Motivación, Comunicación Participativa, Procesos y Procedimientos, Estructura Organizacional y Normas, se apliquen actividades enfocadas en el mejoramiento, como, por ejemplo, diseñar programas de bienestar integral y entrenamiento en habilidades sociales, asimismo, establecer metas compartidas, desarrollar sesiones de lluvias de ideas, realizar Benchmarking e implementar el sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), con el enfoque de estandarizar los procesos y procedimientos. Así como, ejecutar una actualización de la Estructura Organizacional, para tener eficiencia operativa y claridad en los roles y responsabilidades. Por último, implementar auditoras internas, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de la reglamentación y las políticas

En cuarto lugar, se le recomienda a Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P, que para los factores que se denotan como debilidades mayores y menores, como es el caso de las dimensiones de Socialización, Plan Estratégico de Desarrollo y Evaluación del Desempeño, se desarrollen talleres de socialización de las decisiones y demás temas relevantes, al igual que, el desarrollo de un programa de Evaluaciones de desempeño, que permita eficientar el rendimiento de la organización, la toma de decisiones y alinear los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se sugiere que para futuras investigación o diagnósticos de clima organizacional se realice la recopilación de los hechos o circunstancias críticas que han llevado a la empresa a plantearse la necesidad de realizar un estudio de clima laboral. Seguidamente, establecer el problema de investigación y los objetivos tanto general como específicos. Consecuentemente, definir la metodología del análisis y consigo, determinar la muestra objeto de estudio, hallada a partir de la aplicación de la fórmula estadística de tamaño muestral.

En consecuencia, seleccionar un instrumento de medición de clima organizacional acorde a las exigencias y retos a los que debe enfrentarse la organización. A la vez que garantice la confidencialidad y la participación activa de los miembros de la empresa. Asimismo, establecer una escala de clasificación acorde al instrumento seleccionado.

Posteriormente, socializar a los empleados los resultados obtenidos de la medición y diagnóstico, denotando las dimensiones o factores que requieren ser intervenidas, mediante un plan de mejoramiento o sostenimiento de acuerdo con la clasificación otorgada. Luego, realizar *benchmarking* en los procesos de los factores que representen una debilidad mayor para la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y adoptar las mejores prácticas de la industria, así como aumentar la competitividad.

Finalmente, realizar un posterior estudio de clima organizacional con el objetivo de evaluar el impacto de las estrategias planteadas en cada una de las dimensiones intervenidas y así asegurar la efectividad de las acciones implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Arredondo, K. Y. (2023). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones* [Tesis profesional, Universidad Nacional Autónoma de México].
<https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000838509/3/0838509.pdf>
- Bedoya, L. M. G., & Londoño, M. E. L. (2017). *Evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana*. Revista Interamericana De Psicología Ocupacional, 36(2), 46-57.
<https://doi.org/10.21772/ripo.v36n2a04>
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. (8va ed). Pearson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano (3a ed.)*. McGraw-Hill.
- Corte Constitucional [C.C]. (2003). M.P.: M. J. Cepeda Espinosa. *Sentencia C-741/03* (Colombia). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2003/C-741-03.htm>
- Cubillos, R. B., Velásquez M. F. C., & Reyes N. M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad*

del Estado. Suma de Negocios, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70012-6)

Daft, R. L. (2018). *Management*. Cengage Learning.

Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y comunicación*. McGraw Hill. Madrid (España).

Daza, A. & Silva, J. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana**. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, XXIX(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.

Díaz, Á. M. B., Murillo, G. A. G., & Ceballos, J. L. D. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Entramado, 14(1), 12–31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Flores, J. E. M., Cárdenas, E. C., & Tovar, Y. S. (2022). *Análisis del clima organizacional en el sector público durante Covid-19*. ResearchGate; Research, Society and Development, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-103>

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press.

Galaviz, Z. M., López R. I. Y., & Amarillas I. P. R. (2018). *Evaluación del Clima Organizacional en las MIPYMES de Un Centro Comercial de Navojoa, Sonora*. Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa, (26). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i26.152>

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García, M. & Zapata, D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la Administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.
- García, M. y Bedoya, M (1997). *"Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle"*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Gómez, C. A., & Arévalo, J. A. (2009). *Clima organizacional en las universidades colombianas*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 28(1), 77-90.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SCL).
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hall, R. H. (1973). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Editorial Prentice-Hall Internacional
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Administración*. Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education.
- James, L. R. & Sells, S. B. (1981). *"Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research"*. Magnusson D. (ed). Erlbaum, Hillsdale, NJ. pp.275-295.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81(12), 1096-1112.

- Kabalina, V. I., Djokic, A., y Cheglakova, L. M. (2023). *Clima organizacional y desgaste de los empleados en una empresa industrial*. Revista rusa de gestión, 21 (2), 228–254. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.204>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior (8th ed.)*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Magnano, P., Craparo, G., & Paolillo, A. (2016). *Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation*. International Journal of Psychological Research, 9(1), 9-20.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados. Quinta Edición*. México: Pearson PrenticeHall.
- Martínez, J. H. (2005). *Las personas en la organización. Equidad y Desarrollo*, (3), 35-43. <https://doi.org/10.19052/ed.372>
- Marzzoni, D. N. S., & Pereira, Y. P. A. (2020). *Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública*. ResearchGate; Research, Society and Development, 9(7), e449974364. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

- Méndez, C. (2006a). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario
- Méndez, C. (2006b). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Oltra, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Pilligua, C. F., & Arteaga, F. M. (1970). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio Caso: Hardepex Cía. Ltda*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- Pinto de Almeida, B. F., Zenilce, M. A., Zabdiele, M. M. y Oliveira, L. A. (2016). *ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 10 (4),80-98.
- Reyes, A. S. (2016). *Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional*. Monterrey, Nuevo León, México. Editorial Universitaria UANL. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/13425>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Octava Edición*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior (9th ed.)*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional (6a ed.)*. Alfa Omega.
- Salazar, Y. A. (2016). *Estudio de cultura y clima organizacional para la empresa de servicios públicos de Cajicá E.S.P.* [Tesis profesional, Universidad de Cundinamarca]. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1241/05-INFORME%20-TABULACION%20DE%20ENCUESTAS%20EPC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-87.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). *Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance?* *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.836>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración (6a ed.)*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Sumba-Bustamante, R. Y., Villafuente-Peñañiel, N. A., & Moreno-Gonzabay, P. L. (2022). *Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador*. Dialnet. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Teixeira, A. L. (2016). *Diagnóstico de clima organizacional no setor público: um estudo de caso em uma empresa pública municipal*. Repositorio RIUFF Institucional. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2206>
- Toro, A. & Sanin, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias*. Cincel: Medellín.
- Toro, A. F. (1992). *Desempeño y Productividad. Segunda Edición*. Colombia: CINCEL Ltda.
- Toro, A. F. (2009). *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: CINCEL.

Viloria, E. J., Pertúz, G. S., Daza, C. A., & Pedraza, Á. L. (2016). *Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud*. Revista Cubana de Salud Pública, 42 (1),80-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21444931009>

Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Springer.

ANEXOS

Diagnóstico de clima organizacional en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación, encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008).

El formulario que se presenta a continuación consta de 16 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres ítems de fácil identificación, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando, actualmente en la empresa.

En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen

otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar los tres ítems en cada uno de los factores que aparecen en las páginas siguientes. Ahora como primera medida le pedimos que por favor llene los datos generales que aparecen a continuación.

Datos Generales:

Área o Departamento: _____

Nivel Educativo: Primaria____ Secundaria____ Técnico____ Tecnólogo____ Profesional____ Posgrados____

Género: F____ M____

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
1. MISIÓN La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa 1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? <table border="1" data-bbox="241 743 793 781"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No los contribuyo Contribuyo ampliamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. b. No me interesa conocerlos, ni identificar cómo apporto a ellos. c. Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales. d. No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales. e. Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las	a. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	• _____											

acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 2.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos, los objetivos y las políticas de la empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No los conozco Los conozco profundamente	b. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c. No conozco el plan estratégico. d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f. No me interesa conocerlos. g. Otras causas ¿Cuáles?	• _____ _____ • _____ _____
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 3.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con	c. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. d. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa. e. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	• _____ _____ • _____ _____ • _____ _____

el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo permite Lo permite	f. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. g. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) h. Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. i. Otras causas ¿Cuáles?	• _____ _____
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. 4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	• _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____

No la tengo La tengo siempre	e. Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f. Otras causas ¿Cuáles?												
5. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 5.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo es Lo es permanentemente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a. Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b. Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c. Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e. Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f. Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g. Otras causas ¿Cuáles?	• _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
6. RELACIONES INTERPERSONALES	a. En general, las personas no se conocen lo suficiente												

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 6.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo son Lo son plenamente	como para poder integrarse. b. Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c. Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d. Falta cordialidad en el trato. e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f. Hay barreras entre los estamentos. g. La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h. Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____
7. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").	a. No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b. No recibí inducción al ingresar a Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.	▪ _____ _____ _____

7.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permiten a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	c. La empresa tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados d. Otras causas ¿Cuáles?	_____ _____ _____ _____ _____
8. MOTIVACIÓN La motivación se refiere al apoyo que brinda Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 8.1 ¿Considera usted que Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se motiva Se motiva plenamente	a. La empresa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. b. La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c. Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d. En general, las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes e. Otras causas ¿Cuáles?	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
9. COMPENSACIÓN La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y	a. La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	_____ _____ _____

beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la empresa. 9.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	b. Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c. La empresa no ha dado a conocer el plan de compensación d. No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e. Otras causas ¿Cuáles?	■ ■
10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 10.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la empresa es objetivo y constructivo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo es Lo es plenamente	a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. b. Falta objetividad en la evaluación. c. La evaluación no se hace en el momento oportuno. d. La evaluación no es imparcial. e. Más que constructiva, la evaluación es represiva. f. Otras causas ¿Cuáles?	■ ■ ■
11. SOCIALIZACIÓN	a. Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la empresa. 11.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	b. La empresa tiene procesos de socialización pero no son los adecuados. c. En la empresa se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d. Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
12. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 12.1 ¿Cree usted que la empresa Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsa Si lo impulsa	a. La universidad no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b. Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c. Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d. Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
13. NORMAS	a. Las normas establecidas en la empresa son demasiado rigurosas y obstaculizan, en	

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. 13.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P.? <table border="1" data-bbox="247 430 756 467"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No conozco ni aplico Si lo conozco y aplico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b. Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores. c. Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d. No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la empresa. e. Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
14. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido	a. La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos b. La empresa no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	▪ _____ ▪ _____											

específico para el cliente tanto interno como externo. 14.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	c. No conozco a que proceso de la universidad corresponden las actividades que ejecuto d. La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad. f. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos. g. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h. Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ _____ ■ _____ _____ ■ _____ _____ ■ _____ _____
15. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que	a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para	■ _____ _____

conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 15.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center; width: 150px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se solucionan Se solucionan satisfactoriamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	solucionar nuestros conflictos. c. Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g. Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
16. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.	a. La empresa impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b. La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	▪ _____ _____ _____ ▪ _____ _____ _____											

16.1 ¿Afrocaucana de Aguas S.A.S. E.S.P. impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">0</td> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> <td style="width: 20px;">6</td> <td style="width: 20px;">7</td> <td style="width: 20px;">8</td> <td style="width: 20px;">9</td> <td style="width: 20px;">10</td> </tr> </table> No lo impulsa Si lo impulsa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	c. Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d. Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ _____ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			