INFORME MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE – EMPOAGUAS E.S.P.

De acuerdo con Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, se viene implementando en la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., en la dimensión uno (1) Talento Humano y específicamente en la política de Gestión Estratégica del Talento Humano la medición del Clima Organizacional de la entidad, a continuación, se presenta el informe de resultados obtenidos de una encuesta aplicada a todos los trabajadores.

El informe contiene lo siguiente:

- Ficha Técnica del Estudio Realizado.
- Cronograma de Trabajo
- Informe de Resultados generales.
- Informe de Microclimas por dependencias
- Propuestas de intervención que impacten el Clima (Plan de Mejoramiento).

1. Introducción

Para autores como Capera, Bustos y Yagama (2011), el Clima Organizacional (CO) se considera un factor básico que deja evidencia la percepción que tienen los trabajadores en su ambiente laboral, es el resultado de lo que él piensa y siente de los factores físicos y emocionales, de esto va a depender el desarrollo de las actividades, interacciones y experiencias que tenga cada miembro de esta entidad.

Al revisar el estado del arte sobre CO se encuentra una gran variedad de enfoques, concepciones y metodologías, que dependen de la visión de sus autores. Los más relevantes se expresan a continuación:

- García (2009) pág. 1, sostiene que "El CO es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización".
- En la actualidad, es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la empresa u organización (Garza, 2010).
- El diagnóstico del CO se considera un instrumento de gestión organizacional que

ha sido utilizado tradicionalmente a partir de la medición de las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales (Reinoso y Araneda, 2007).

- Así, un buen CO puede coayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede lograr que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización (Armas,2010; Hernández y Rojas, 2011; Robles y Borja, 2008; Rodríguez, 2005; Ruiz,2011).
- Por ello, los estudios de CO permiten efectuar intervenciones certeras, tanto nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones (Hernández y Rojas, 2011; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo,2009).

Por lo anterior, se consideró iniciar en la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., la construcción de una cultura organizacional que diferencie esta entidad de otras, y sea reconocida por su eficiencia. El presente estudio tenía como objeto determinar el Clima Organizacional en EMPOAGAUAS ESP, para conocer la percepción de los trabajadores de la empresa, con el fin de encontrar fortalezas y oportunidades de mejora que sirvan como punto de partida para plantear estrategias que permitan el mejoramiento continuo.
El instrumento de recolección de información fue una encuesta de 51 preguntas que comprendía siete categorías, este documento fue avalado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. La población objetivo fue toda la planta de personal de la empresa (Planta, Contratistas, Aprendices Sena). Se va hacer un estudio general y por micro climas en cada dependencia: Subgerencia Comercial, Subgerencia Técnico Operativa y Subgerencia Administrativa y Financiera (en la que se incluyó Gerencia, Oficina Asesora de Jurídica y Control Interno de Gestión). Como producto final se hizo la propuesta de un plan de mejoramiento que permita la intervención al Clima Organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Efectuar un diagnóstico que permita la medición del Clima Organizacional en la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., con base en los resultados generar un plan de mejoramiento que contribuya a una adecuada gestión del talento humano.

2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P.
- Validar y aplicar un instrumento de recolección de información que permite medir aspectos relacionados con clima organizacional en la Empresa.
- Analizar la información recolectada mediante la aplicación de la ficha técnica para la construcción del plan de acción para intervenir las oportunidades de mejora encontradas mediante la realización de este estudio.

3. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Con la aprobación de la propuesta presentada ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, se elaboró el cronograma de trabajo que se detalla en la siguiente tabla, donde se describen las siguientes fases: Compresión del Contexto, Recolección y sistematización de datos y análisis de resultados, fechas y responsables de la ejecución de cada actividad en el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG-.

Se adjunta el hipervínculo donde se muestra el cronograma en Excel ..\Documents\Cronograma.xlsx

3.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- **Revisión de Información:** En esta actividad se consulta información sobre medición de clima organizacional, importancia, porque se debe hacer, como se debe hacer, revisión de estado del arte.
- **Construcción de Documento Medición de Clima:** se presentó un documento al comité Institucional de Gestión y Desempeño, sobre este tema como actividad perteneciente a MIPG.
- **Presentación y Validación CIGD:** En la reunión comité Institucional de Gestión y Desempeño, se discute y se modifica la propuesta con las observaciones por parte de los miembros del comité.
- **Aprobación de Cuestionario:** Se aprueba en esta misma sesión de comité con el compromiso de hacer las modificaciones propuestas, para posteriormente socializarlo y aplicarlos a los trabajadores de todas las dependencias de la empresa.
- **Organización Asuntos Logísticos (Área Talento Humano):** Después de que el instrumento de recolección de la información es aprobado, se organizó con el área de Talento Humano como se va a aplicar en cada dependencia, horario, impresión

y alistamiento del material necesario. Se realizó la solicitud del espacio a cada dependencia.

- **Socialización y Aplicación de la Ficha Técnica (Adm y Financiera):** Los días 3,4 y 5 de agosto se realizó la socialización de la ficha técnica a esta dependencia, explicación de la importancia de participar en este tipo de actividades y posterior a esto cada trabajador diligencio la ficha.
- **Socialización y Aplicación de la Ficha Técnica (Comercial):** Los días 6 de agosto se realizó la socialización de la ficha técnica a esta dependencia, explicación de la importancia de participar en este tipo de actividades y posterior a esto cada trabajador diligencio la ficha.
- **Socialización y Aplicación de la Ficha Técnica (Operativa):** Los días 12 13 y 14 de agosto se realizó la socialización de la ficha técnica a esta dependencia, explicación de la importancia de participar en este tipo de actividades y posterior a esto cada trabajador diligencio la ficha.
- **Aplicación Fichas Faltantes:** Los días del 18 al 21 se realizó la socialización de la ficha técnica a los trabajadores faltantes que por cuestiones de desarrollo de trabajo días anteriores no pudieron asistir, explicación de la importancia de participar en este tipo de actividades y posterior a esto cada trabajador diligencio la ficha.
- **Sistematización y análisis de datos:** Los días 24,25 y 26 se hace la sistematización de datos recolectados en la sesión anterior, para su posterior análisis.
- **Generación de Informe:** Los días 27, 28 de agosto se procede hace el análisis de la información y la generación de informe donde se infieran resultados.
- **Presentación Información CIGD:** Después de las actividades realizadas anteriormente se programa con cada miembro de comité la reunión para la presentación de este tema.

4. COMPRENSIÓN DE CONTEXTO

La compresión del contexto se hace mediante la revisión de documentos que influyen en el proceso, entre los que están: Reglamento Interno de Trabajo, Plan de Gestión y Resultados 2020 -2023, Manual de Funciones, Código de Integridad, Estructura Orgánica, Guía Estratégica de Talento Humano de la Función Pública y aspectos corporativos como: Misión, visión y Valores Corporativos.

5. DISEÑO Y ABORDAJE METODOLOGICO

Se consultó literatura especializada para orientar el proceso de recolección y análisis de datos desde un enfoque metodológico especifico; con el fin de orientar el proceso dentro de la organización según lo propuesto por la Función Pública.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE

El enfoque de investigación es cuantitativo debido a que las variables a estudiar son medibles numéricamente, según la calificación que cada persona dé establecida en la escala de valoración. El tipo de investigación es descriptiva, pues de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2002) este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

5.2. DESCRIPCIÓN DE CATEGORIAS

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Orientación organizacional	Hace referencia a lo instituido para todos los trabajadores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de San José del Guaviare – EMPOAGUAS ESP, guiando el quehacer institucional e individual en una misma dirección, a partir de la declaración de la misión, visión, políticas y reglamentos.
Gestión estratégica de talento humano	Capacidad para generar impacto positivo en el entorno laboral a través de cualidades personales y habilidades laborales que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Estilo de dirección	Consiste en la habilidad para establecer objetivos de desempeño, delegar tareas a su grupo, hacer un adecuado uso de los recursos y articular las fortalezas y necesidades individuales a fin de mejorar de las contribuciones del equipo.
Comunicación e integración	Hace referencia a las prácticas comunicativas, la eficiencia de los mensajes recibidos y emitidos y la disposición a mantener informados.
Trabajo en equipo	Comprende aspectos relacionados con el trato entre compañeros, relaciones de cooperación y respeto en las diferencias.
Capacidad profesional	Define la percepción de las capacidades que tiene cada persona para desarrollar sus funciones dentro de la empresa.

Medio ambiente físico	Percepción de los aspectos de infraestructura locativa, orden y aseo, iluminación y ventilación del sitio donde desempeñe su trabajo.

Tabla 1. Categorías Clima Organizacional

5.3. ESCALA DE MEDICIÓN

El instrumento aplicado está constituido por frases en afirmación frente a lo cual los colaboradores debían puntuar en escala de 1 a 4, según la percepción de cada quien, a continuación, se le da a cada opción posibles estilos de respuesta:

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:			
1: Totalmente en desacuerdo	**2**:En desacuerdo	**3:** De acuerdo	**4:** Totalmente de acuerdo
No sabe que existe.	Sabe que existe pero no lo ha leido.	Ha leido el Contendido	Se ha apropiado del contenido.
Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Totalmente Insatifechos	Insatifechos	Satisfecho pero con oportunidad de mejora.	Totalmente Satisfecho.

Tabla 2. Escala de Medición Clima Organizacional

6. RECOLECCIÓN DE DATOS

La encuesta fue aplicada según la fecha definida en el cronograma de trabajo, participaron un total 55 personas que laboran en EMPOAGUAS ESP. Una vez recolectada la información se procedió a realizar la correspondiente tabulación, en donde se tomará por categorías para realizarle gráfica porcentual, tabla de datos y análisis de resultados. Con la información resultante se diseñó el plan de mejoramiento del clima laboral de la empresa.

7. FICHA TECNICA

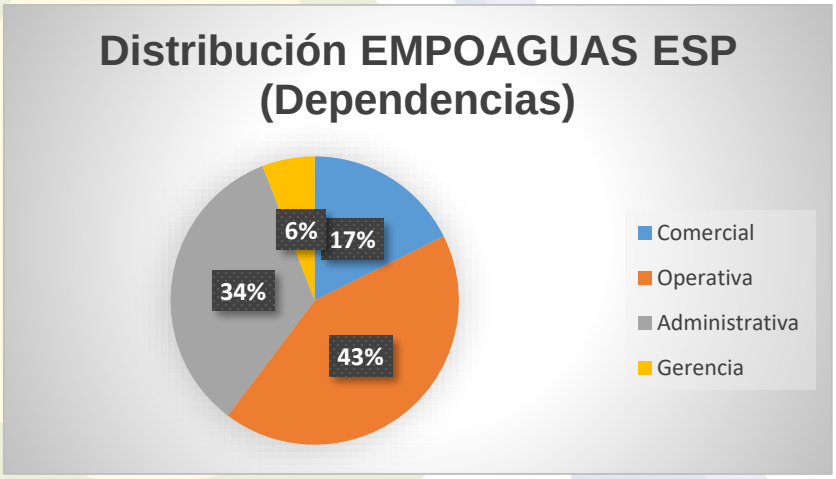
FICHA TÉCNICA
Nombre: Medición de Clima Organizacional 2020 en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de San José del Guaviare – EMPOAGUAS E.S.P.
Dimensiones: El instrumento contiene un total de 7 Categorías.
No. De ítems: El instrumento lo forman un total de 51 ítems.
Dependencias: Participaron en total 4 dependencias
Autores: Departamento Administrativo de la Función Publica adaptado por Angie Katherinne Duarte Suarez
Validación: Comité Institucional de Gestión y Desempeño
Administración: Impreso
Duración: 40 Minutos
Calificación: Escala tipo Likert de 1 a 4
Significación: Evaluar las categorías de Clima Organizacional 2020 en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de San José del Guaviare – EMPOAGUAS E.S.P., para con base en los resultados establecer los aspectos de mejora, moderados o positivos que requieren intervención para plantear propuestas de intervención.

Ilustración 1. Ficha Técnica del Estudio.

8. ANALISIS DE DATOS

8.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE – EMPOAGUAS E.S.P.

Para iniciar el análisis de la medición del clima laboral en la entidad se describe el conjunto de trabajadores, el cual está conformado por trabajadores oficiales, libre nombramiento y remoción, contratistas y aprendices Sena, para un total de 68 personas que laboran en la empresa.



Gráfica 1. Distribución por dependencias

Lo que indica la gráfica anterior es, de las 68 personas que laboran en la empresa el 6% son del área de gerencia que incluye el Gerente General, Oficina de Asesora de Jurídica y Oficina de Control Interno de Gestión; seguido de la Subgerencia Comercial con un 17%; el 34 % pertenece a la Subgerencia Administrativa y Financiera y por último el 43% a la Subgerencia Técnico Operativa.

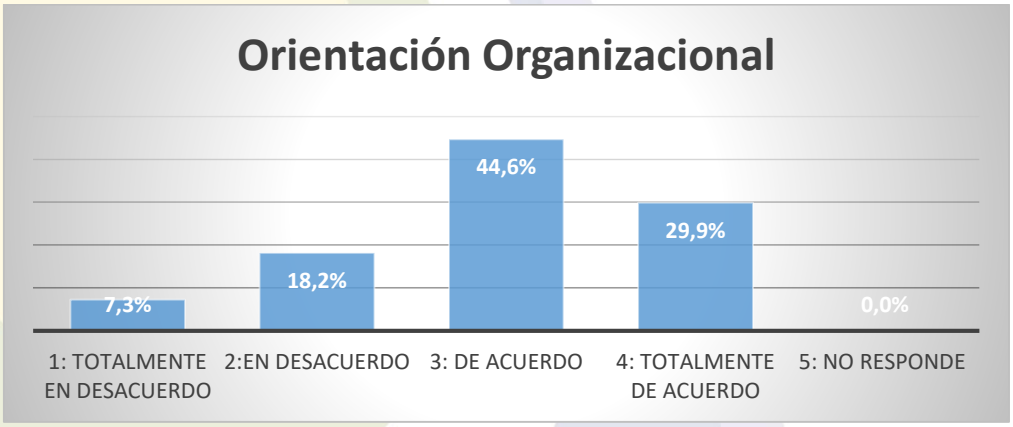
Para este estudio se determina unir el área de Gerencia con la Subgerencia Administrativa y Financiera por cuestiones de facilidad en los análisis de los datos recolectados, así las cosas, las personas participantes en este proceso de medición de clima organizacional fue un total de cincuenta y cinco (55), los treces (13) restantes no participaron por distintas situaciones administrativas o por decisión propia.

8.2. RESULTADO CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE.

En relación a las condiciones que afectan el clima laboral de los servidores públicos de la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., se pudo identificar que:

8.2.1. ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente apartado se detalla la percepción que tienen los trabajadores en materia de la orientación organizacional, el grado de apropiación de aspectos institucionales, en la siguiente gráfica se evidencia los resultados de esta categoría.



Gráfica 2.Resultados Generales Orientación Organizacional

De acuerdo con la gráfica anterior de manera general en esta categoría, el 74.5% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, tienen claridad de la misión, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones. Aunque los resultados generales son relativamente buenos existen aspectos que tienen porcentajes altos de descuerdo que se describe a continuación:

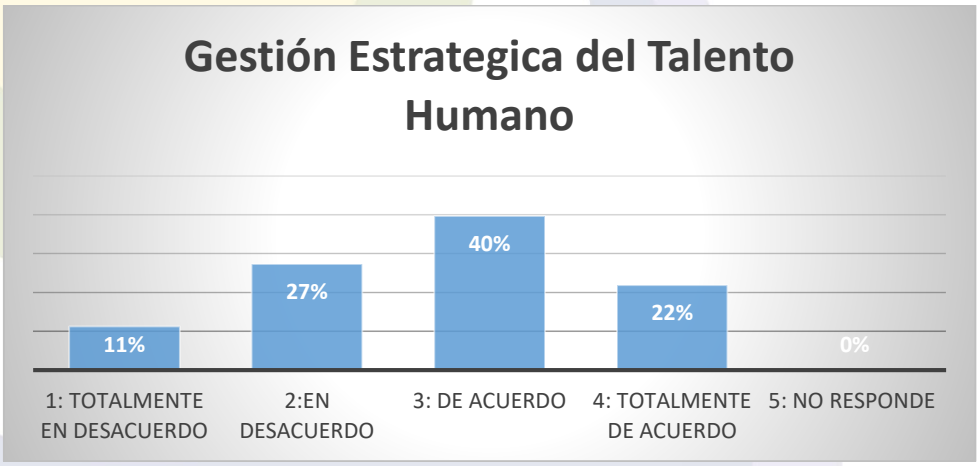
- El porcentaje más alto de desacuerdo es de 48%, evidenciando que no cuentan los recursos necesarios para desarrollar su trabajo efectivamente, esto siendo un limitante para que se sienta motivados, además de no cumplir a cabalidad con sus funciones y no dando los resultados esperados.

- Con respecto a la aplicación de los valores por parte de los trabajadores el 40 % marco que opciones negativas, es decir, ellos consideran que no se están poniendo en práctica los valores institucionales, esto atenta al buen clima organizacional.

- Al revisar el ítem 4, donde se preguntaba si los tenían en cuenta para la planeación de las actividades de la empresa el 38 % de la población, manifestó que sentían que no los tenían en cuenta y que les gustaría participar de ello. Esto serviría de motivación para ellos y contribuye a la creación de una cultura organizacional.

Con estos resultados se puede afirmar que, en términos generales los trabajadores de la empresa, conocen algunos aspectos como la misión y la visión, pero hace falta apropiación del contenido según el porcentaje de la opción de acuerdo, además tienen claro el papel y las funciones que desarrollan en la entidad. Sin embargo, existe inconformidad por no tener los recursos suficientes para no desarrollar sus actividades, la puesta en práctica de los valores institucionales entre compañeros y no se sienten incluidos en la planeación de las actividades que se desarrollan en la empresa.

8.2.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



Gráfica 3. Resultados Generales Gestión Estratégica de Talento Humano

En lo referente a la gestión estratégica del talento humano, el 40 % marco la opción de acuerdo, indicando que casi siempre están a gusto, pero se pueden mejorar estas actividades; el 22% de los trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo con las actividades de Talento Humano EMPOAGUAS ESP, mientras que el 38% marco opciones negativas.

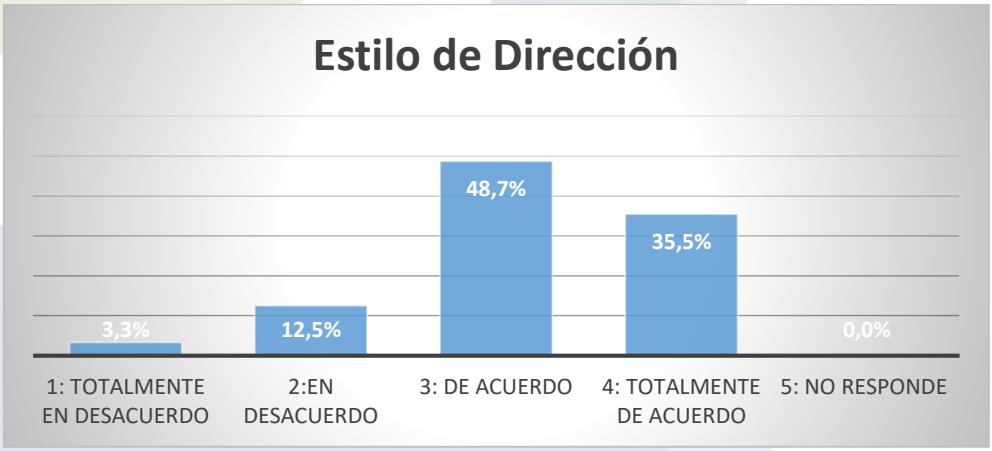
Al revisar aspectos especificados de esta categoría, se puede inferir lo siguiente:

- El 56% de los encuestados manifiesta que las personas que se integran a la empresa no reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, por lo que se debe fortalecer el proceso de inducción y reinducción, esto para obtener mejores resultados.
- En cuanto a la asignación de los encargos, el 51% de los encuestados, considera que no son concedidos a quienes se los merecen.
- Los encuestados manifestaron en un 45% opciones negativas, indicando que los trabajadores no se sienten incentivados cuando cumplen objetivos, se debe tener en cuenta que el combustible de la motivación es el reconocimiento de logros alcanzados.

La percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión del talento humano es positiva, existen falencias en esta área en aspectos como los procesos de inducción y reinducción, incluyendo que algunos no están conformes con las actividades de bienestar y consideran que hay falta de motivación. Como aspecto positivo los trabajadores se consideran bien ubicados con respecto a las habilidades y conocimientos que tienen.

8.2.3. ESTILO DE DIRECCIÓN

En la presente categoría se evidencia que los colaboradores, consideran que el equipo directivo posee las habilidades gerenciales para cumplimiento de la misión y visión. Esto se soporta en la siguiente gráfica:

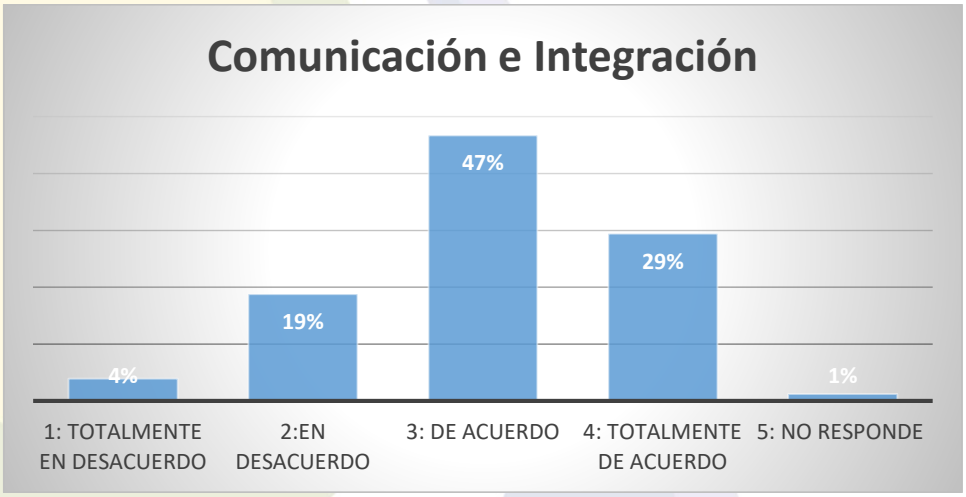


Gráfica 4. Resultados Generales Estilo de Dirección.

Al analizar grafica se puede decir un 68.8% de los trabajadores aprueban la labor de los directivos de la entidad. Sin embrago en cuanto a la asignación de carga laboral el 26% de la población objetivo está en desacuerdo, y otro aspecto negativo con un 27% es que deben de consultar a los jefes inmediatos todas las acciones a realizar para cumplir con sus funciones.

Por lo anterior se puede ver que están satisfechos en cuanto la relaciones con los jefes, aunque es una administración nueva manifiestan que aún es muy precipitado decir que todo marcha bien, pero esperan cumplir metas y objetivos trazados.

8.2.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN



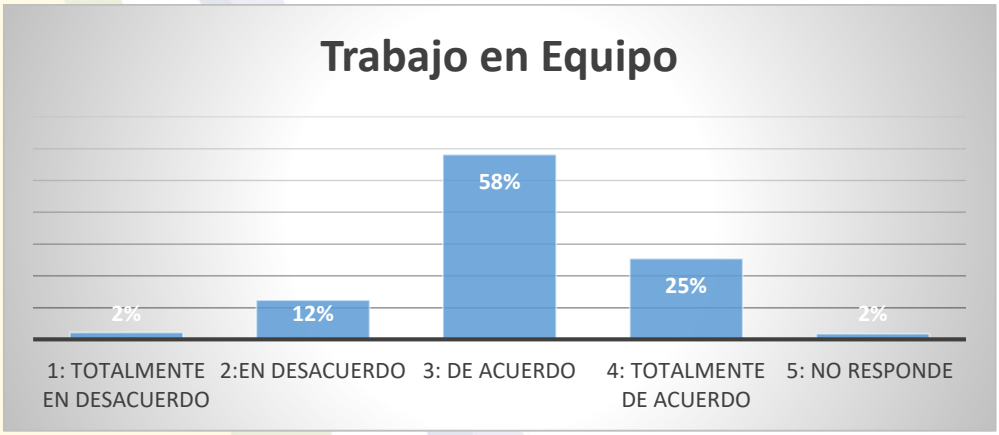
Gráfica 5. Resultados Generales Comunicación e Integración

Este aspecto es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, tal como lo expresa Quiroga (2007) la comunicación interna de la empresa puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial y parte primordial del desarrollo de un adecuado clima organizacional.

De esta grafica se puede inferir que el 76 % está de acuerdo con la comunicación existente. Sin embargo, en la variable me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones formales que informarles 42% de los encuestados manifestaron estar inconformes, así como también el 38% de las personas consideran que el nivel de comunicación entre dependencias no es el mejor. Con un 96% evidencia buena comunicación entre compañeros, lo que es productivo, fortalece vínculos que ayudan a que el trabajo en equipo se desarrolle de mejor manera.

8.2.5. TRABAJO EN EQUIPO

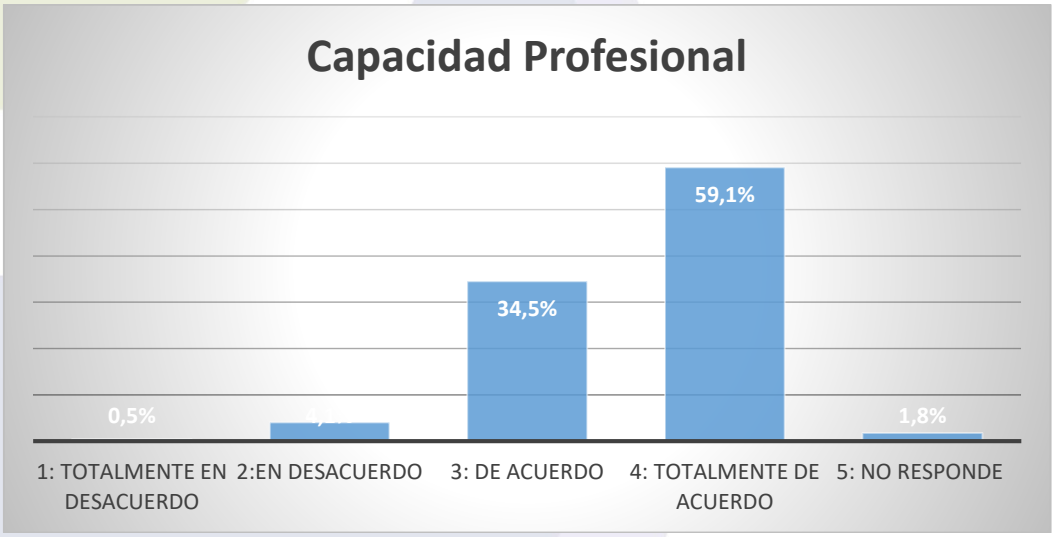
"Trabajar en equipo es un instrumento fundamental que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo" Hiriart y Olivares (2004), esto siendo el punto de partida para consecución de un excelente clima organizacional.



Gráfica 6. Resultados Generales Trabajo en Equipo.

En los resultados se ve un comportamiento favorable en la percepción de trabajo en equipo dentro de la entidad con un 83%, frente a un 14% que marco una opción negativa.

8.2.6. CAPACIDAD PROFESIONAL



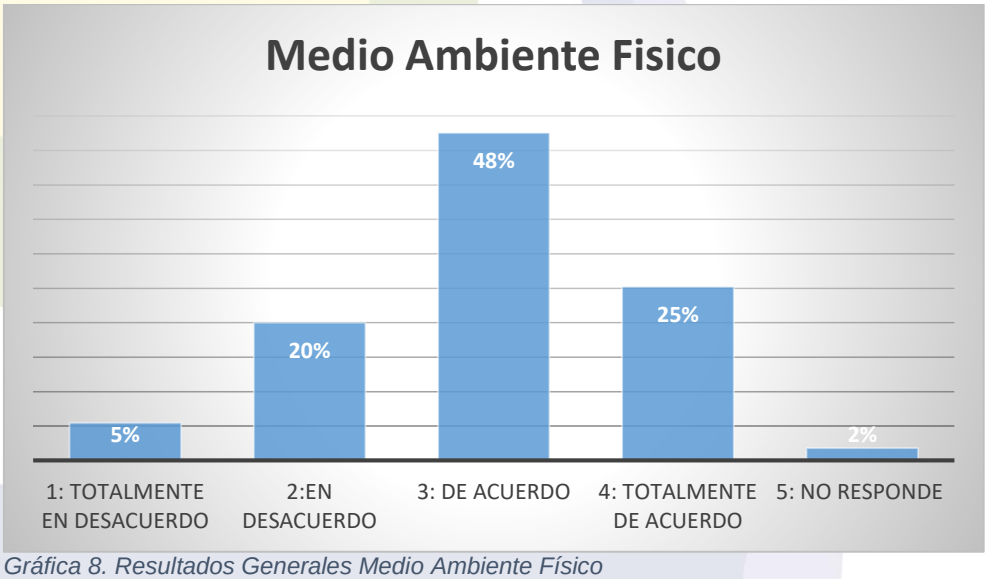
Gráfica 7. Resultados Generales Capacidad Profesional

Esta categoría es la más favorable con el 59,1% totalmente de acuerdo, indicando que las personan que laboran en EMPOAGUAS ESP, tienen la seguridad de que poseen las habilidades, cualidades y destrezas necesarias para cumplir con sus labores y obtener buenos resultados.

Según la revisión especifica de ítem se encuentra que cada trabajador manifestó que esta dispuesto hacer un esfuerzo extra cuando la empresa lo necesite con un 98%, este es el punto de partida para la construcción de una identidad organizacional. Además de ser la categoría del estudió donde todos sus ítems fueron positivos con una calificación sobre el 90%. Además, se evidencia aceptabilidad la satisfacción con el trabajo que realiza con un 96%.

8.2.7. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta categoría se estudia la percepción que tienen los trabajadores con las condiciones físicas en las desarrollan su trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo),estas inciden en su desempeño laboral.



Gráfica 8. Resultados Generales Medio Ambiente Físico

En términos generales se puede observar que el 48% de los encuestados marcaron la opción de acuerdo esto indica que no están del todo satisfechos. Algunos trabajadores consideran que se hace necesario mejorar aspectos de la parte ergonómica en su puesto de trabajo con un 25%. El resultado de los ítems de esta categoría se establece que:

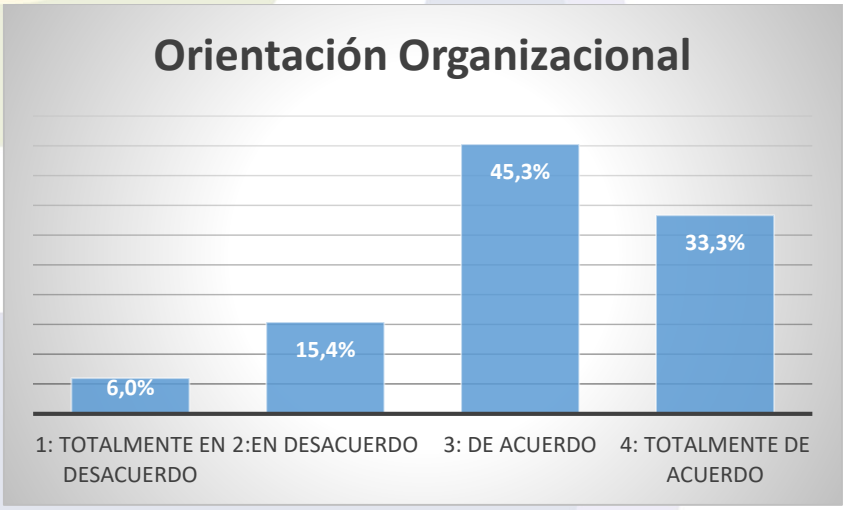
- El 40% de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo existe contaminación auditiva, considerado como un riesgo físico que interfiere en sus labores.
- En cuestión de ambiente físico seguro, el 35% de la población objetivo no lo considera seguro, es preocupante porque se podrían presentar accidentes o incidentes laborales que entorpezcan el desarrollo de las actividades.

- Según el 38% de los trabajadores encuestados, manifiestan que no se efectúan actividades de mantenimiento necesarias, convirtiéndose en un posible riesgo locativo que puede afectar la integridad de los trabajadores al desarrollar sus funciones

8.3. MICROCLIMA SUBGERNCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Subgerencia Administrativa y Financiera es liderada por el Doctor Jorge Alberto Novoa Bocanegra, cuenta con 23 trabajadores, sus funciones están orientadas al manejo administrativo de la entidad. Para efectos de este estudio determino integrar al Doctor José Vicente Urquijo Sedano Gerente General, a la Oficina Asesora de Jurídica y Control Interno de Gestión en este grupo para un total de 27 trabajadores de los cuales 26 participaron de la actividad los días 3.4 y 5 de agosto del presente año. Lo que deja como resultado lo siguiente:

8.3.1. Orientación Organizacional



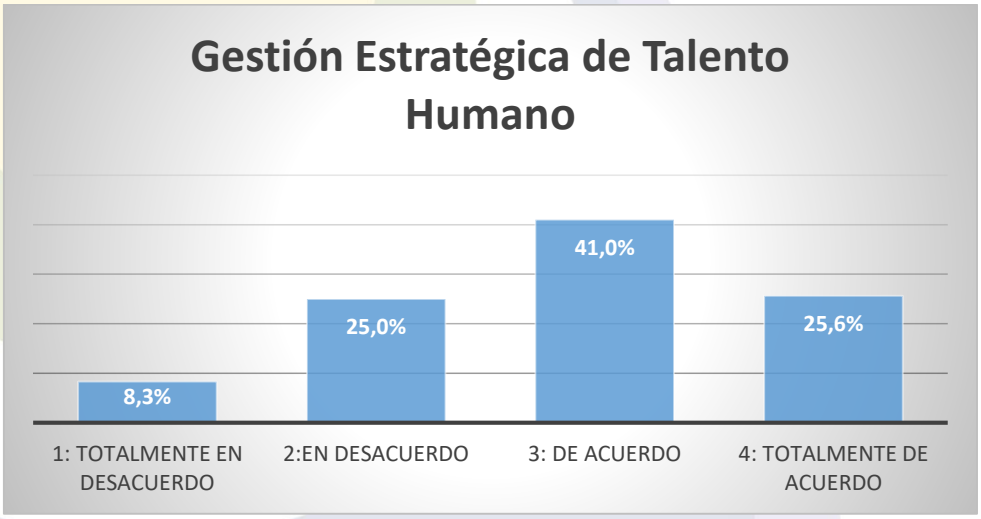
Gráfica 9. Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Orientación Organizacional

De manera general se puede inferir que existe conocimiento de lo instituido por la empresa para la realización de funciones como es la declaración de la misión, visión, políticas y reglamentos, según la gráfica las opciones negativas se encierran en desconocimiento de estos parámetros con un 21,4%, pero favorablemente el 45,3% de la población por lo menos han leido el contendido y el 33.3% se ha apropiado del mismo.

Al analizar detalladamente los ítems se puede inferir que:

- Según el 46% que es el porcentaje más alto de desacuerdo, no se sienten incluidos en la planeación de actividades de la entidad.
- Para el 42% de los encuestados no se están poniendo en práctica los valores institucionales.
- En cuanto los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, el 31% manifiesta no contar con ellos.

8.3.2. GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO



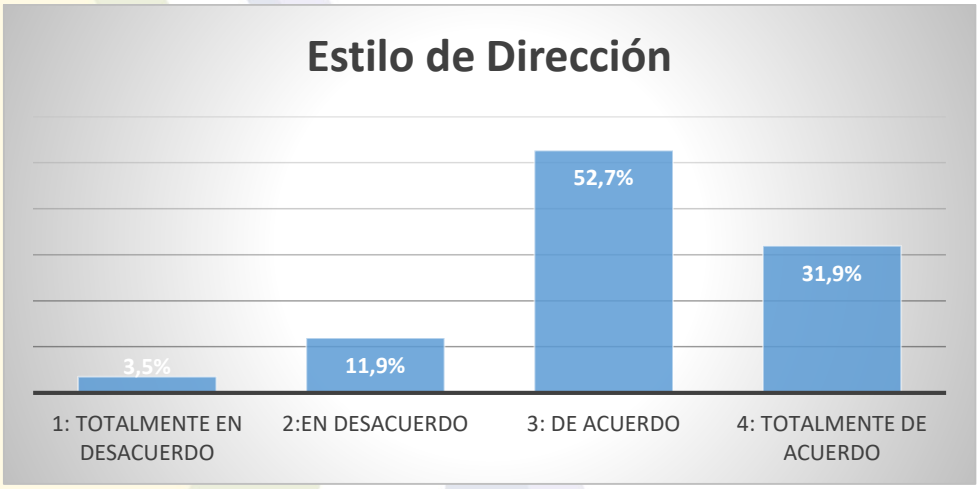
Gráfica 10.. Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Gestión Estratégica de Talento Humano

En atención a la gráfica anterior, se puede establecer que las opciones positivas fueron las más altas con un 66.6% en total. Para determinar los aspectos en los que las personas no están conformes, se puede evidenciar los resultados negativos de la siguiente manera:

- Con un 46 %, manifiestan no sentirse incentivados cuando alcanzan metas y objetivos, siendo este el porcentaje más alto.

- Seguido con un 40%, consideran que al ingreso de una persona a la entidad no reciben el entrenamiento adecuado para la realización de sus funciones, lo que entorpece procesos de la entidad.
- En el tercer lugar con un 39 % manifiestan no estar de acuerdo en la manera que se conceden los encargos a los diferentes funcionarios.

8.3.3. ESTILO DE DIRECCIÓN



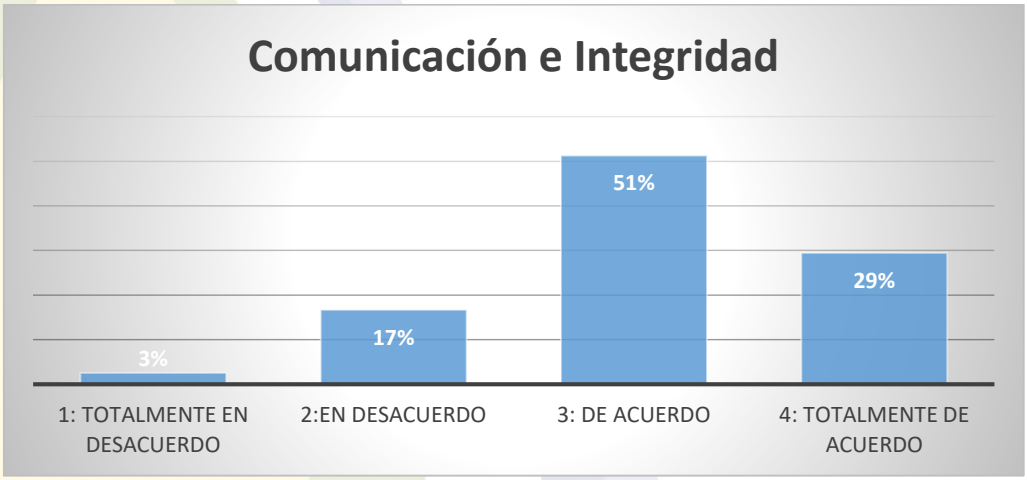
Gráfica 11Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Estilo de Dirección

En este aspecto, es favorable la postura de los trabajadores frente a la dirección en esta área, si se observa que el 86.6% tiene una percepción positiva, no se debe dejar a un lado las respuestas negativas, hay que revisar los aspectos de manera individual que a continuación se relaciona:

- El 35%, considera que el jefe no asigna las cargas de trabajo de manera equitativa, por lo que se hace necesario la revisión de carga laboral.
- Dos variables que tienen el mismo comportamiento son que todo lo que realizan se debe consultar con el jefe y no sienten que están incentivados y no reconocen su trabajo en el 24%, por lo que es congruente con los resultados en gestión estratégica de Talento Humano.
- En 23%, manifestó que consideran que no sienten que el jefe no los tiene en cuenta para tareas importantes.

8.3.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Los procesos de comunicación son fundamentales para la consecución de objetivos en equipo, según los resultados se evidencia que la opción más votada fue de acuerdo, son situaciones que casi siempre suceden las mismas esta con un 51%, frente al 20% de opciones negativas en esta categoría.

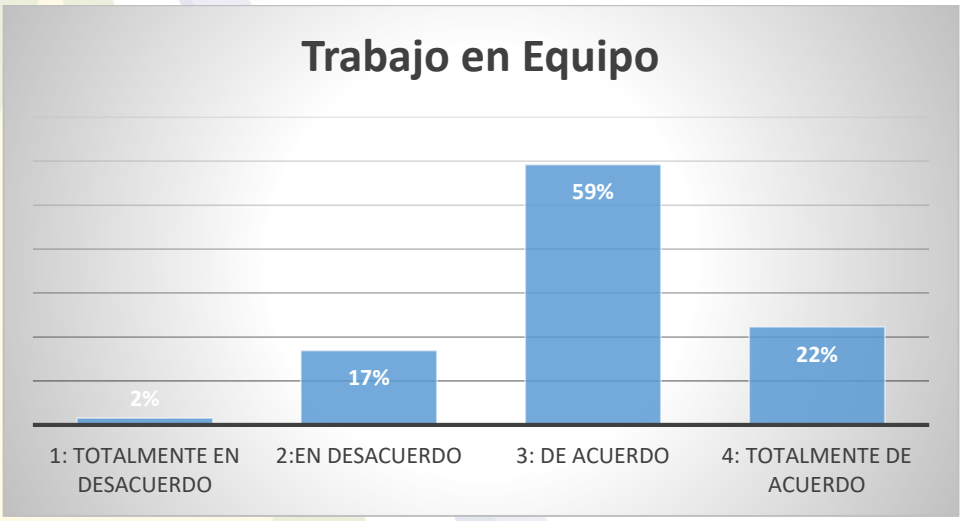


Gráfica 12.Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Comunicación e Integridad

Al revisar aspectos de comportamiento importante, se encontró:

- Referente a como se enteran de lo que está ocurriendo en la entidad, el 31% manifiesta que se enteran de manera informal, por lo que se deben buscar estrategias para mejorar la comunicación interna.
- Un 27% de los encuestados, consideran que en esta área de trabajo no se comparte información útil para el trabajo.
- Con un 23%, se percibe que no se logra un nivel comunicación que facilite la obtención de resultados.

8.3.5. TRABAJO EN EQUIPO

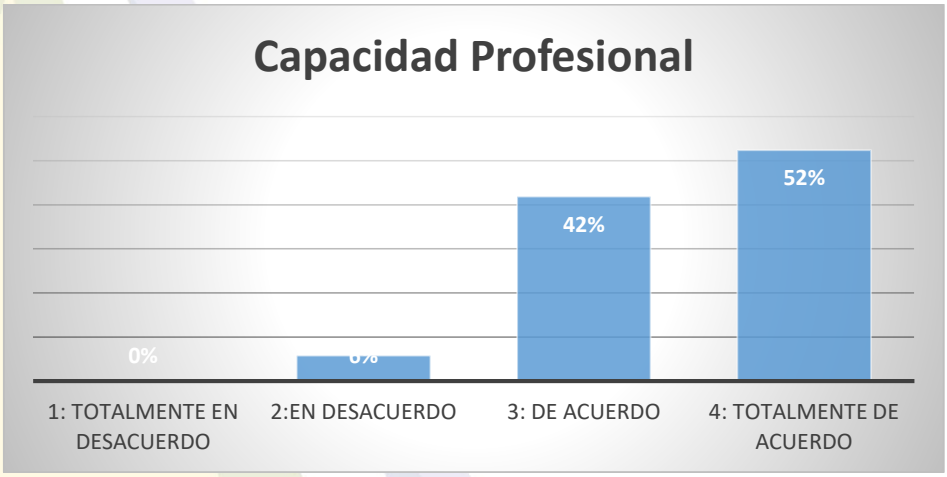


Gráfica 13. Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Trabajo En Equipo

Como decía el análisis general, el trabajo en equipo hace que la empresa mejore sus prácticas y cumpla su misión. En este caso debido a que 81%, considera que el trabajo en equipo se viene fomentando de la mejor manera.

Específicamente los aspectos con oportunidad de mejora, es que los objetivos de los grupos de trabajo, no siempre se comparten por todos sus integrantes y otros manifestaron que todos los integrantes no aportan lo que se espera de ellos en el desarrollo en la realización de las tareas. Esto corresponde a un 27 % de la población objeto de estudio.

8.3.6. CAPACIDAD PROFESIONAL

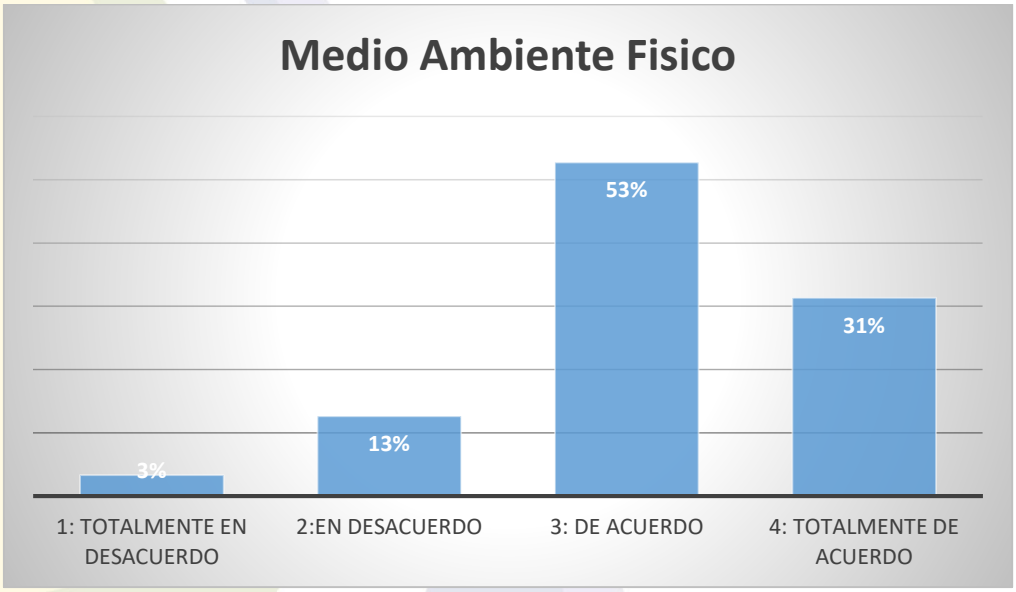


Gráfica 14Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Capacidad Profesional

En esta categoría los resultados son favorables indica que los trabajadores se sienten con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones, con más del 52% en la opción totalmente de acuerdo y ninguna persona está totalmente en desacuerdo. Sin embargo, el 15% manifiesta no sentirse motivado para trabajar por el mejoramiento lo que es congruente con los resultados de la categoría Gestión estratégica del Talento Humano y Estilo de Dirección.

8.3.7. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta categoría se evalúa las condiciones físicas en las que trabajadores desarrollan sus funciones, se evidencia una postura positiva con un 84% de las personas encuestadas. Con la revisión especifica de ítems el porcentaje más alto de desacuerdo, el 27% no consideran que su ambiente de trabajo tenga condiciones seguras.

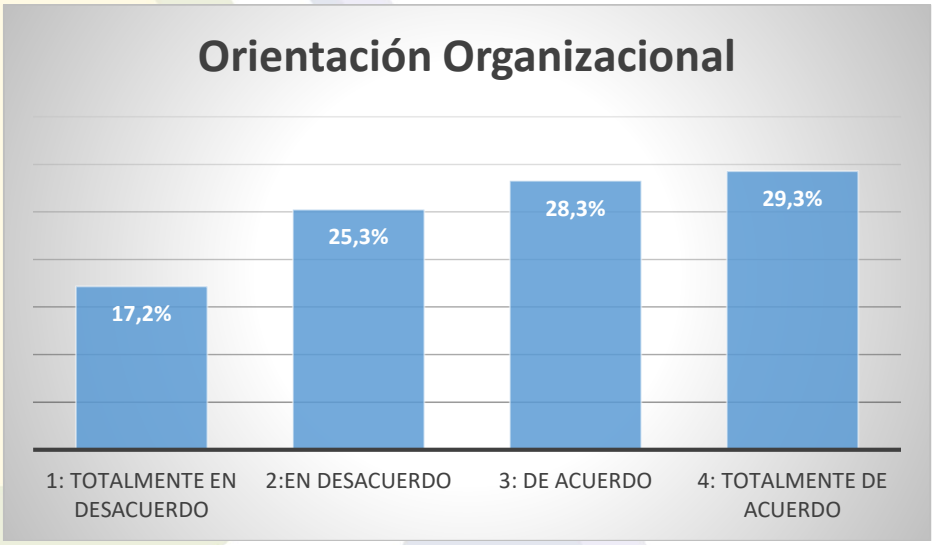


Gráfica 15. Resultados Subgerencia Administrativa y Financiera Medio Ambiente Físico

8.4. MICROCLIMA SUBGERENCIA COMERCIAL.

La Subgerencia Comercial es liderada por el la Ingeniera María Paz Sánchez Garrido, cuenta con 12 trabajadores, sus funciones están orientadas a la atención al usuario, facturación, cartera y la recepción PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias). De 12 trabajadores participaron 11 en la actividad los días 6 de agosto del presente año. Lo que deja como resultado lo siguiente:

8.4.1. Orientación Organizacional



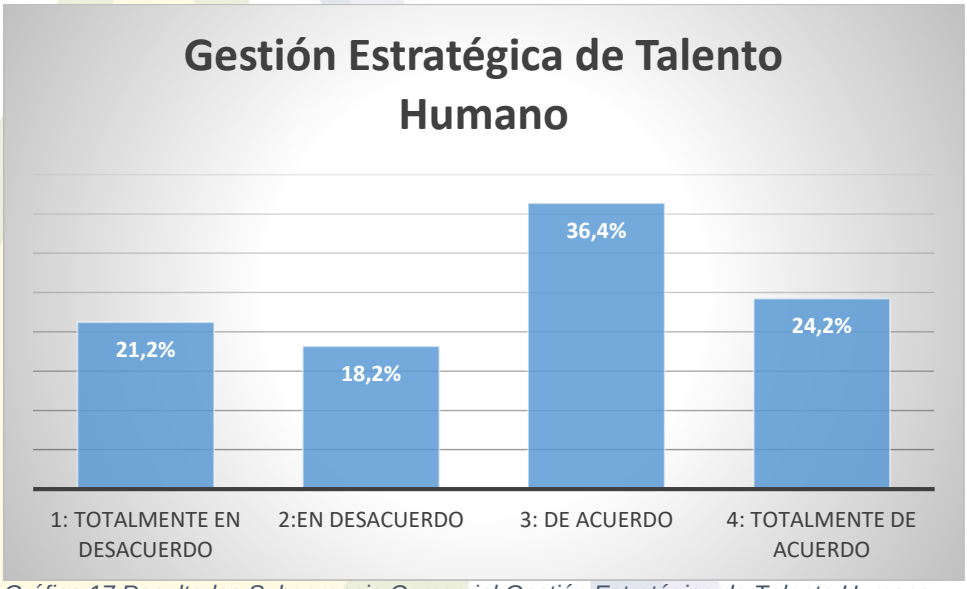
Gráfica 16.Resultados Subgerencia Comercial Orientación Organizacional

En esta dependencia solo el 57.6% conocen parámetros como la misión, visión, políticas y reglamentos por el contrario el 42.4% no los conocen. Al observar a detalladamente los ítems se puede inferir que:

- En cuanto los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades el 63% manifiestan no contar con ellos y que no se están poniendo en práctica los valores institucionales.
- El 54%, manifiesta que no tienen claridad sobre los objetivos institucionales.
- Según lo manifestado por el 45% no se sienten incluidos en la planeación de actividades de la entidad y adicional no conoce la misión y la visión.

- El 36% de los encuestados que los procedimientos no garantizan la realización de actividades y no tienen claramente las funciones.

8.4.2. GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

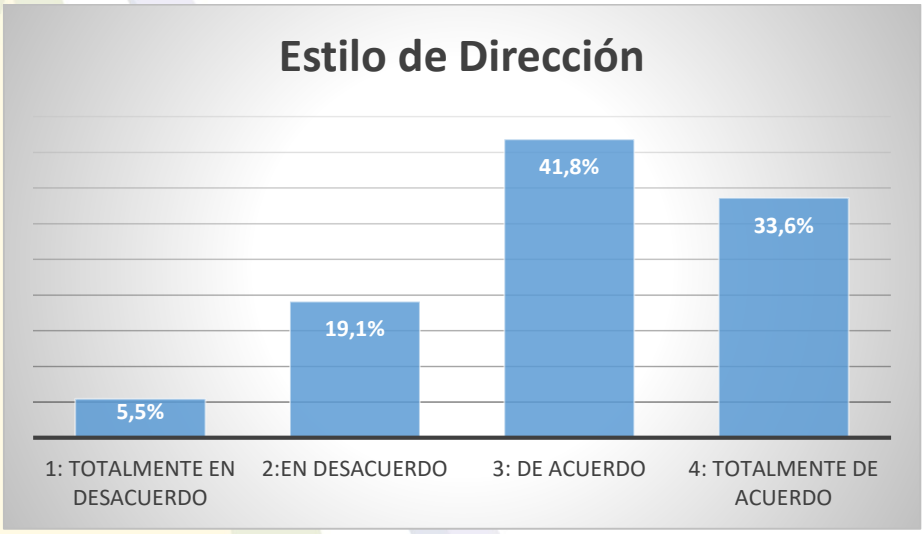


Gráfica 17.Resultados Subgerencia Comercial Gestión Estratégica de Talento Humano

Según la gráfica anterior en esta categoría en términos generales, se puede inferir que el 36.4% manifiesta estar de acuerdo, el porcentaje que marco opciones negativas es 39.4%, haciendo el análisis especifico se puede inferir que:

- Un 72 % manifiestan no estar de acuerdo en la manera que se conceden los encargos a los diferentes funcionarios siendo este el porcentaje más alto.
- Seguido por el 63%, consideran que al ingreso de una persona a la entidad no reciben el entrenamiento adecuado para la realización de sus funciones, lo que entorpece procesos de la entidad.
- El 47% no están satisfechos con las actividades de bienestar realizadas en la empresa.
- Según el 27 %, manifiestan no sentirse incentivados cuando alcanzan metas y objetivos lo que es congruente con el análisis general.

8.4.3. ESTILO DE DIRECCIÓN



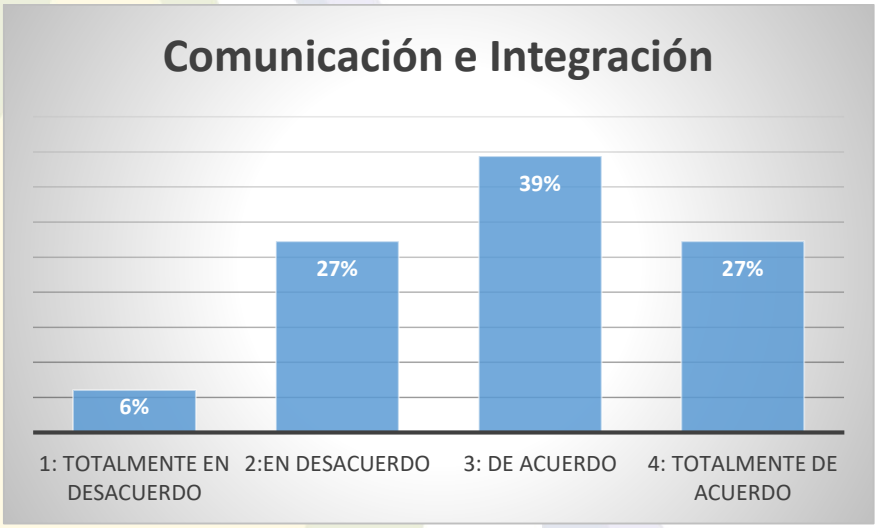
Gráfica 18. Resultados Subgerencia Comercial Estilo de Dirección

En este aspecto, es favorable la postura de los trabajadores frente a la dirección en esta área, si se observa que el 75.4 % tiene una percepción positiva, para el porcentaje que no está de acuerdo se debe mejorar en:

- Dos variables que tienen el mismo comportamiento son que el jefe no tiene en cuenta las sugerencias que le formulan y no sienten que reconocen su trabajo para el 45%.
- El 43%, considera que el jefe no asigna las cargas de trabajo de manera equitativa.
- Según el 27% manifestó que sienten que el jefe no asigna las tareas según las habilidades de sus colaboradores y que deben consultar todas las acciones que realizan en su quehacer diario.

8.4.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Los resultados muestran que la opción más escogida fue de acuerdo, indicando que casi siempre suceden las situaciones plantadas en el cuestionario para 67 % de los trabajadores, frente al 33% de opciones negativas en esta categoría.

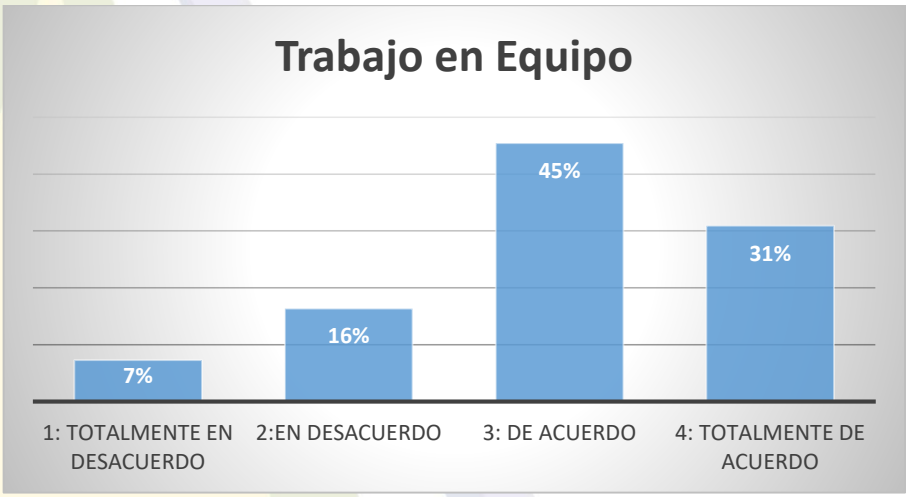


Gráfica 19. Resultados Subgerencia Comercial Comunicación e Integridad

Al revisar aspectos de comportamiento importante, se encontró:

- El 73%, percibe que no se logra un nivel comunicación adecuado entre dependencias.
- Referente a como se enteran de lo que está ocurriendo en la entidad, el 54% manifiesta que se enteran de manera informal.
- Un 27% de los encuestados, consideran que en esta área de trabajo no se ha logrado un buen nivel de comunicación entre compañeros.

8.4.5. TRABAJO EN EQUIPO

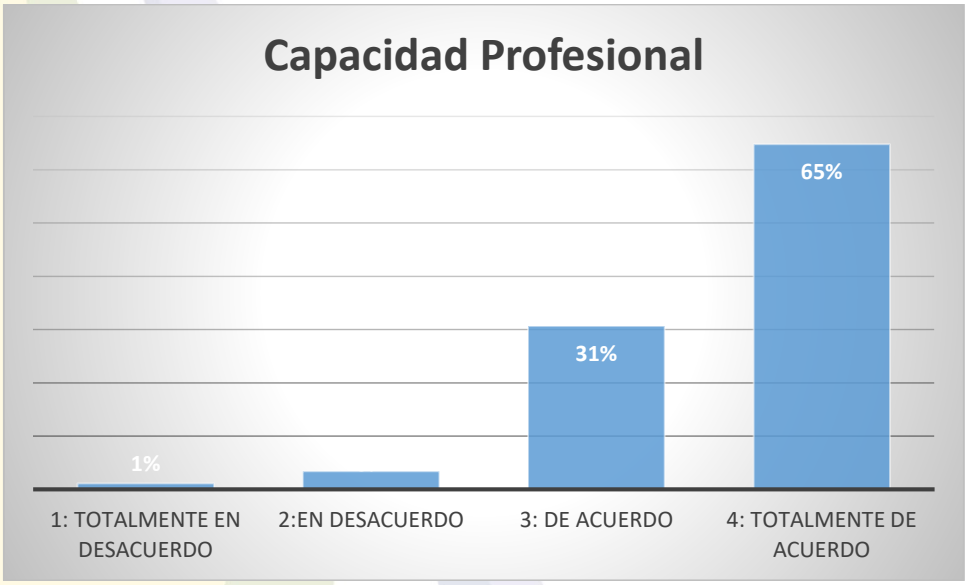


Gráfica 20. Resultados Subgerencia Comercial Trabajo en Equipo

En este caso es alentador los resultados debido a que 76%, considera que el trabajo en equipo se viene fomentando de la mejor manera.

Específicamente los aspectos con oportunidad de mejora, que presentan un comportamiento uniforme, es que los objetivos de los grupos de trabajo no siempre se comparten por todos sus integrantes, que su grupo no trabaja con autonomía respecto a otros grupos y otros manifestaron que todos los integrantes no aportan lo que se espera de ellos en el desarrollo en la realización de las tareas. Esto corresponde a un 27 % de la población objeto de estudio.

8.4.6. CAPACIDAD PROFESIONAL

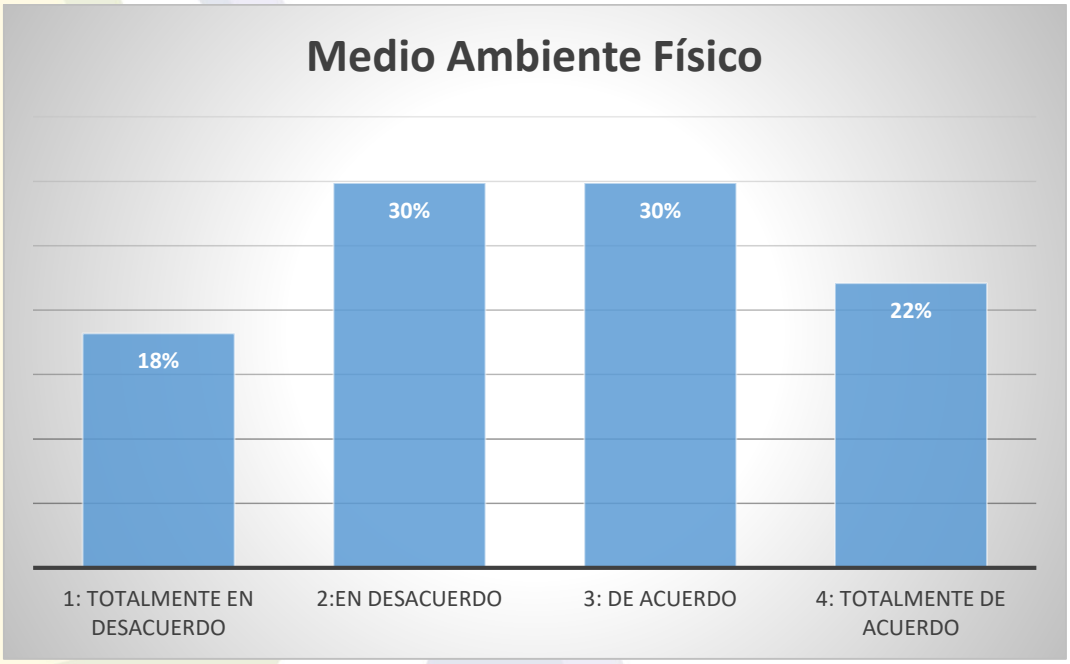


Gráfica 21. Resultados Subgerencia Comercial Capacidad Profesional

En esta categoría se evidencia resultados favorables, lo que indica que se sienten con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones, con el 96% en percepción positiva y ninguna persona está totalmente en desacuerdo.

8.4.7. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta categoría se evalúa las condiciones físicas en las que los trabajadores desarrollan sus funciones, al observar los resultados en términos generales el 48% tiene una percepción negativa, frente a 52% de percepción positiva.



Gráfica 22. Resultados Subgerencia Comercial Medio Ambiente Físico

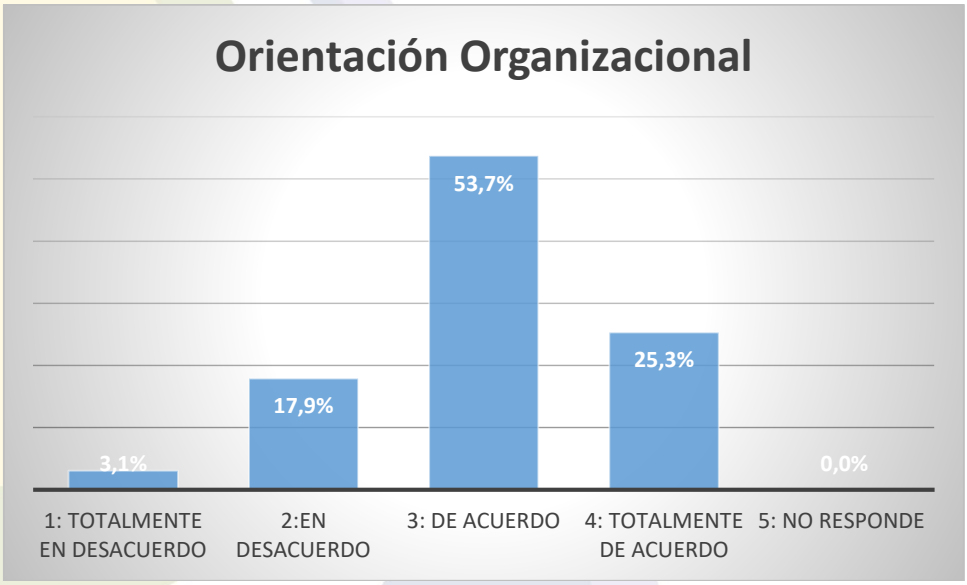
Al estudiar los ítems de manera específica se pueden encontrar falencias como:

- El 73% de los encuestados en esta dependencia siente que su área de trabajo no tiene condiciones seguras.
- Seguido con 63%, manifiestan que su entorno de trabajo permanece deshornado y que hay presencia de contaminación auditiva.
- Para el 54%, el área de trabajo no cuenta con ventilación suficiente.
- El área de trabajo de los participantes no permanece limpia y ni recibe actividades de mantenimiento necesarias, esto según el 45% de los encuestados.

8.5. MICROCLIMA SUBGERENCIA TECNICO OPERATIVA.

La Subgerencia Técnico Operativa es liderada por el la Ingeniero Juan Alexis Moreno Leyton, cuenta con 29 trabajadores, sus funciones están orientadas a la operación de servicios de acueducto y alcantarillado. De 29 trabajadores participaron 18 en la actividad los días 13,14 y 17 de agosto del presente año. En esta dependencia muestra apatía por parte de sus trabajadores frente a estas actividades. Lo que deja como resultado lo siguiente:

8.5.1. Orientación Organizacional



Gráfica 23.Resultados Subgerencia Técnico Operativa Orientación Organizacional

En el área operativa se observa que 53,7% está de acuerdo en términos generales de lo implicado por la orientación organizacional, lo que significa que, aunque no se han apropiado del contenido por lo menos han leido la misión, visión, políticas y reglamentos.

Al observar a detalladamente los ítems se puede inferir que:

- En cuanto los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades el 61% manifiestan no contar con ellos.
- Para el 28% de los encuestados, no tienen prioridades para el desarrollo del trabajo.
- El 23% de los encuestados creen que los procedimientos no garantizan la realización de actividades y no tienen claramente las funciones.

- Según lo manifestado por el 22% de los encuestados, no se sienten incluidos en la planeación de actividades de la entidad y los trabajadores no ponen en práctica los valores institucionales.

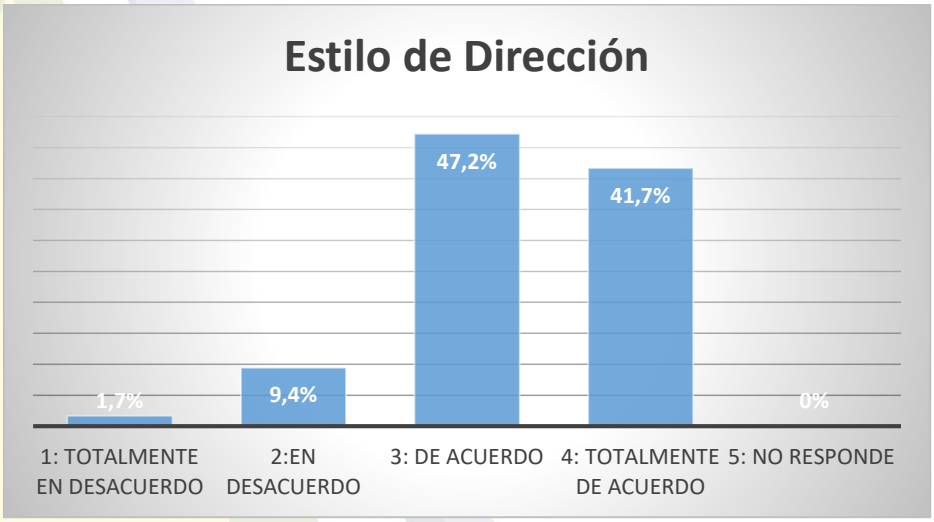
8.5.2. GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

Gráfica 24.Resultados Subgerencia Técnica Operativa Gestión Estratégica de Talento Humano

Según la gráfica en términos generales de esta categoría, el 45.4% presenta inconformismos, haciendo el análisis especifico se puede inferir que:

- El 61 % considera que al ingreso de una persona a la entidad no reciben el entrenamiento adecuado para la realización de sus funciones, lo que entorpece procesos de la entidad.
- Seguido con un 56 % manifiesta no estar de acuerdo en la manera que se conceden los encargos a los diferentes funcionarios siendo este el porcentaje más alto.
- En tercer lugar, con un 45%, no están satisfechos con las actividades de bienestar realizadas en la empresa.
- EL 55 %, manifiestan no sentirse incentivados cuando alcanzan metas y objetivos que para este caso indica que existe un índice considerable de desmotivación.

8.5.3. ESTILO DE DIRECCIÓN



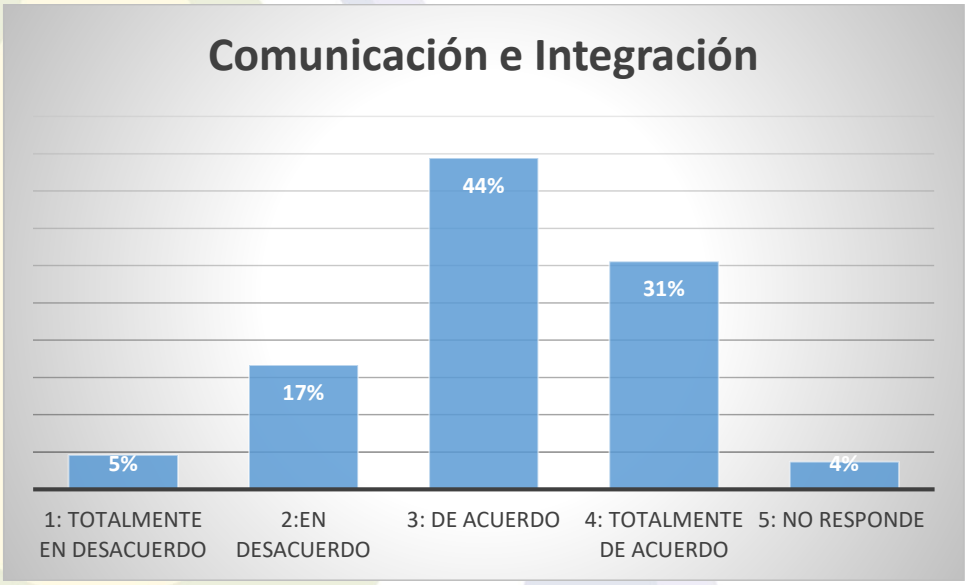
Gráfica 25. Resultados Subgerencia Técnico Operativa Estilo de Dirección

Es favorable la postura de los trabajadores frente a la dirección en esta área, se observa que el 88.9 % tiene una percepción positiva, indica que el nivel de aprobación de cómo se lidera esta dependencia es alto. Al revisar el resultado por ítem se puede concluir que:

- Para el 34% de los encuestados, deben consultar a su jefe todas las acciones que realizan en su quehacer diario.
- El 23%, marco opciones negativas para la variable si el jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir su área.
- Dos variables que tienen el mismo comportamiento son que el jefe no asigna el trabajo según las habilidades y conocimientos de los funcionarios y a su vez perciben el jefe no es coherente en sus argumentos y planteamientos, esto según lo manifestado por el 17%.

8.5.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Debido a que la comunicación es la base del trabajo en equipo, esta dependencia mostro los siguientes resultados, se tiene una buena percepción con un 44% indica que el nivel de ocurrencia de las situaciones presentadas es casi siempre, y con 31% que siempre hacen las cosas de manera acertada en temimos comunicativos, los aspectos negativos que equivalen al 22%.

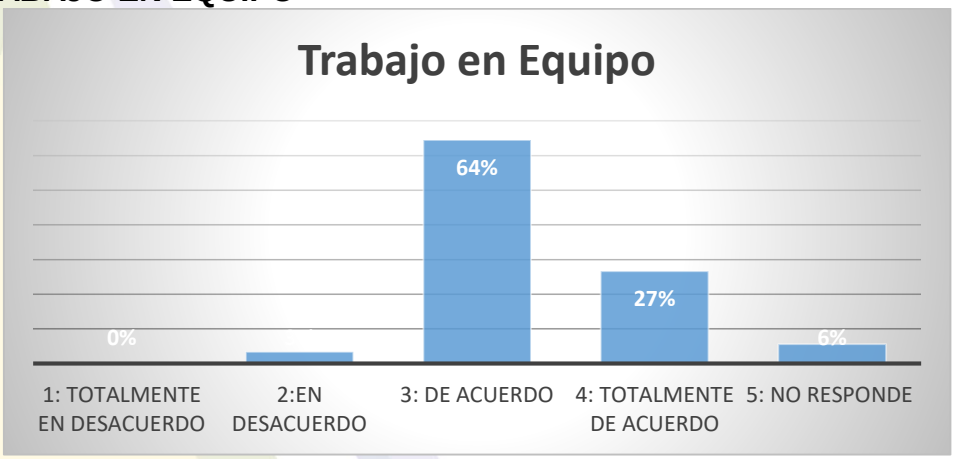


Gráfica 26. Resultados Subgerencia Técnico Operativa Comunicación e Integridad

Al revisar aspectos de comportamiento importante, se encontró:

- Con un 55 %, perciben que en el momento que ocurre un problema no saben exactamente quién debe resolverlo.
- Referente a como se enteran de lo que está ocurriendo en la entidad, el 50% manifiesta que se enteran de manera informal.
- Un 45% de los encuestados, consideran que en esta área de trabajo no se ha logrado un buen nivel de comunicación entre compañeros.

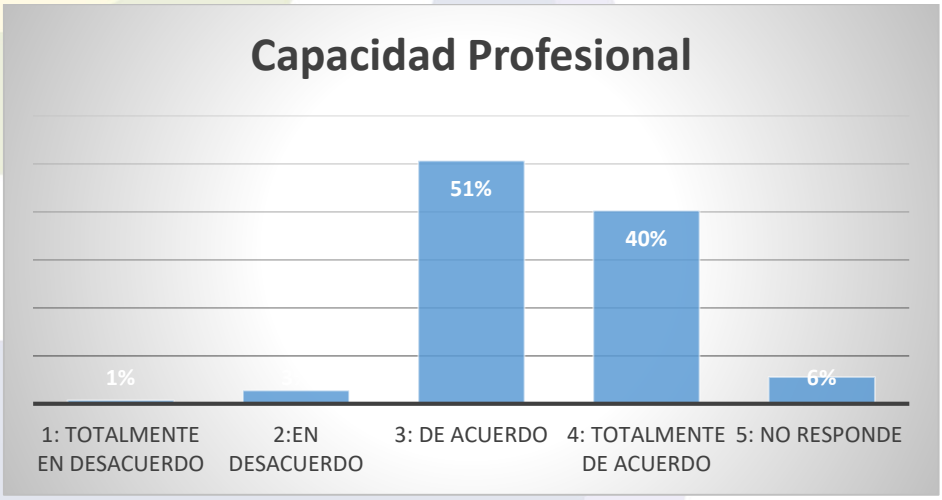
8.5.5. TRABAJO EN EQUIPO



Gráfica 27. Resultados Subgerencia Técnico Operativa Trabajo en Equipo

Es favorable no tener personas que estén totalmente en desacuerdo y tan solo un 3% en desacuerdo que se basa en los objetivos de su grupo de trabajo no son compartidos por todos sus integrantes que es algo que se puede mejorar con buena comunicación, estos resultados hablan de la buena compenetración de esta área

8.5.6. CAPACIDAD PROFESIONAL

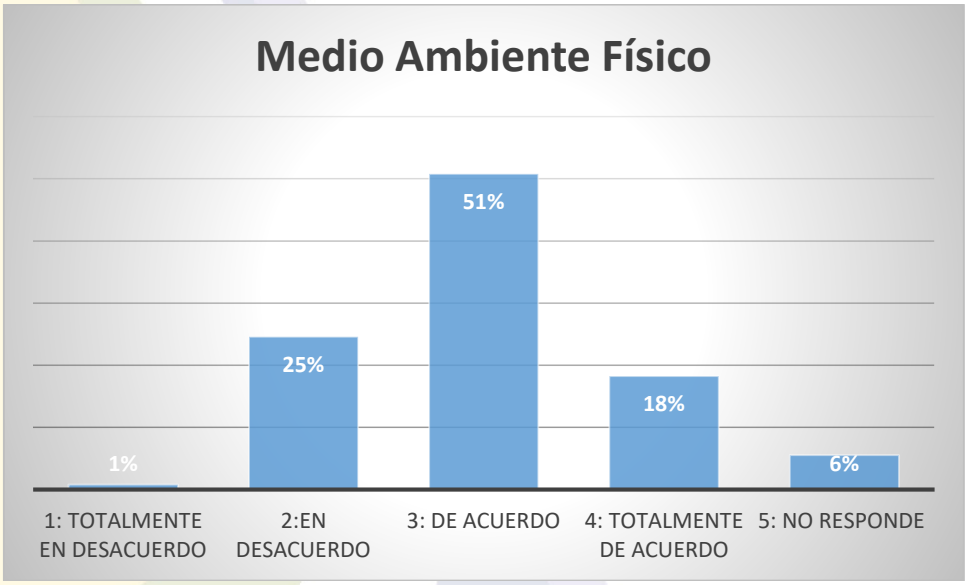


Gráfica 28. Resultados Subgerencia Técnico Operativa Capacidad Profesional

Se evidencia resultados favorables, indica que se sienten con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones. El 91% tiene percepción positiva y ninguna persona está totalmente en desacuerdo.

8.5.7. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta categoría se evalúa las condiciones físicas de cómo los trabajadores desarrollan sus funciones, al observar los resultados en términos generales el 26% tiene una percepción negativa, frente a 69% de percepción positiva los resultados se presentaron de manera equitativa.



Gráfica 29. Resultados Subgerencia Técnico Operativa Medio Ambiente Físico

Al estudiar los ítems de manera específica se pueden encontrar falencias como:

- Para el 50% de los encuestados, su entorno presencia de contaminación auditiva.
- El área de trabajo no recibe actividades de mantenimiento necesarias, esto según el 39% de los encuestados.

9. ENTREGA Y SENCIBILIZACIÓN DE RESULTADOS

Para la divulgación y socialización de resultados de la medición de clima organizacional en la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., se propone un efecto cascada, es decir, en primera instancia entregar los resultados al equipo directivo, y luego por dependencias, por el lado del Equipo directivo, socializar los resultados generales y por dependencias. Y luego socializarlo por dependencias ante los trabajadores.

10. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO CON RELACIÓN A LAS POSIBLES FALENCIAS IDENTIFICADAS

De acuerdo a los resultados se le recomienda a EMPOAGUAS E.S.P., que estudie la posible adopción de la siguiente propuesta de mejoramiento de clima organizacional, con el fin de crear una cultura organizacional, así como mejorar la calidad de vida laboral de sus funcionarios, esperando el aumento de la productividad. Según siguiente escala de valoración se tienen aspectos que requieren intervención según el porcentaje de inconformidad,

Escala de Análisis		
Rango (Porcentaje)	**Percepción**	**Acción Recomendada**
0-24	Totalmente Favorable	Mantenerse
25-50	Favorable	Baja Intervención
51 -75	Adecuada	Media Intervención
76-100	Desfavorable	Intervención Inmediata

Tabla 3. Escala de Análisis de Inconformidades

Por lo anterior en el consolidado de inconformidades se hallaron los siguientes aspectos para intervenir:

10.1. Orientación Organizacional

Los aspectos que según su percepción es favorable, requiere una intervención, son los siguientes:

- Los objetivos de mi entidad son claros

- Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales
- La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades
- Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente

10.2. Gestión Estratégica de Talento Humano

En esta categoría se presentan aspectos de intervención baja y media que se detallan a continuación:

- Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo
- La capacitación es una prioridad en la entidad
- Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad
- La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas
- La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.

10.3. Estilo de Dirección

Según los resultados de inconformidades, para esta categoría se encontró el siguiente aspecto para intervención baja:

- En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.
- No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo

10.4. Comunicación e Integridad

Para esta categoría se requiere intervención baja, en los siguientes aspectos:

- Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales
- Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

10.5. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta categoría se analizó la percepción de los trabajadores frente a sus condiciones físicas de trabajo, se requiere intervención baja en lo siguiente:

- Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)
- En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias
- En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)

10.6. OBJETIVO PLAN DE MEJORAMIENTO

Mejorar el Clima Organizacional para los funcionarios de la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De San José Del Guaviare – Empoaguas E.S.P., buscando la calidad de vida laboral y la participación efectiva en el logro de los objetivos misionales de la entidad.

10.7. DESARROLLO PLAN DE MEJORAMIENTO

Considerando los resultados obtenidos con la implementación de la encuesta, la siguiente es la propuesta teniendo como base la revisión de literatura, para cada tema:

10.7.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional se define como el conjunto de hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La construcción de una cultura organizacional positiva contribuye al desarrollo de compromiso, motivación, sentido de pertenencia y fidelidad por parte de los trabajadores de la empresa.

Estos elementos permitirán aumentar la productividad, generando mejoraras en los índices de desempeño institucional, por lo que algunas actividades de bienestar social deben encaminarse a reconocer el buen desempeño del trabajador; satisfacer sus necesidades sociales, recreativas y culturales.

Por ello, y el diagnóstico realizado es preciso fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores institucionales propuestos en el código de integridad y mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores, hacer

campañas de socialización de la misión, la visión y los objetivos, hacer actividades participativas que empoderen a los trabajadores para la realización de las funciones, además, mejorar el programa de estímulos que contengan incentivos no pecuniarios y estructurar el programa de inducción y reinducción.

10.7.2. Calidad de vida laboral.

La calidad de vida se concibe como las condiciones internas y externas sociales de la persona, que ayudan enriquecer, madurar y potencializar sus cualidades; en EMPOAGUAS ESP bienestar social apunta al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores fomentando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar valor en sus equipos de trabajo.

Las actividades a desarrollar en este sentido son: talleres de motivación personal y laboral, liderazgo, aceptación al cambio, comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y solución de conflictos. Además de que cuenten con sus aspectos físicos (ergonómicos), condiciones de físicas en su área de trabajo y los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

10.7.3. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

La comunicación organizacional, se define como un parámetro, fundamental para fomentar la cultura organizacional en los trabajadores, existen dos tipos de comunicación: interna y externa, para efectos de este estudio se trata de mejorar la comunicación interna. Se pueden implementar campañas de comunicación que permitan la integración de las áreas esto con trabajo articulado con la oficina de comunicaciones.