

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE  
OBRAS SANITARIAS DE PASTO, EMPOPASTO S. A. E.S.P.  
Y PLAN DE MEJORAMIENTO**

**MARIA DEL PILAR DIAZ VELA  
JOSE ROBERTO NARVÁEZ MORENO  
JOSE FRANCISCO SALAS TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE  
OBRAS SANITARIAS DE PASTO, EMPOPASTO S. A. E.S.P.  
Y PLAN DE MEJORAMIENTO**

**MARIA DEL PILAR DIAZ VELA  
JOSE ROBERTO NARVÁEZ MORENO  
JOSE FRANCISCO SALAS TRUJILLO**

**TRABAJO DE GRADO**

**GABY NARVÁEZ LOZANO  
Economista**

**JURADOS**

**DRA. ALICIA CRISTINA SILVA C.  
ING. JAIRO GONZALEZ O.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PAS**

## INTRODUCCIÓN

La evolución del mundo actual ha involucrado al ser humano como eje y factor impulsor de la dinámica de toda organización. Por lo tanto, la administración del mismo, antes relegada a un segundo plano, está siendo reemplazada por la gestión que busca el éxito a través de la satisfacción de las personas.

Las organizaciones, con estructuras cada vez más planas, reemplazando los múltiples niveles jerárquicos existentes, van proporcionando el máximo de acercamiento de la alta gerencia con los más bajos niveles.

Se aprovechó el requisito previo para optar el título de Administrador de Empresas, que exige realizar un Proyecto de Investigación; para trabajar en el tema del Clima Organizacional, tan relevante en la actualidad.

El aporte se hace a través del trabajo que se desarrolló en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto "EMPOPASTO S.A. E.S.P. donde se analizó la realidad de su Clima Organizacional y los factores que inciden en él.

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., presta servicios de Acueducto y alcantarillado, en San Juan de Pasto.

Esta Entidad presenta problemas en su clima organizacional, que se ven reflejados en la falta de sentido de pertenencia, no hay trabajo en equipo, hay individualismo y el grado de capacitación no responde a las expectativas.

A partir de las variables mencionadas anteriormente, se ha planteado como objetivo, identificar y profundizar sobre los factores que determinan el clima organizacional.

Es necesario construir un adecuado clima organizacional que mejore la calidad de vida de los miembros de EMPOPASTO S.A. E.S.P. y permita el desarrollo continuo.

La investigación se hace de acuerdo con la metodología ya establecida. Se trabaja sobre una muestra definida estadísticamente, donde el punto de partida es la percepción de un Clima Organizacional poco favorable y hasta ahora no estudiado formalmente.

## **DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO, EMPOPASTO S. A. E.S.P. Y PLAN DE MEJORAMIENTO

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

EMPOPASTO S.A. E.S.P. cuenta con una buena imagen corporativa, que se ve reflejada en su crecimiento económico, cubrimiento geográfico, tecnología y una estructura organizacional definida; pero muchos de los proyectos no son llevados a feliz término, se denota desorden, falta de compañerismo, inconformidad y desconfianza.

Lo anterior podría obedecer a que los directivos son transitorios, faltan programas de desarrollo del talento humano, lo que genera falta de sentido de pertenencia, no existe conciencia de la importancia de trabajar en equipo, hay individualismo, existe conflicto laboral, la organización es deficiente, la integración es deficiente, comunicación inadecuada y el grado de capacitación no responde a las expectativas; por lo que se hace necesario implementar programas administrativos, que generen un Clima Organizacional favorable.

Por lo anterior, se debe destacar que el logro de los objetivos empresariales sólo puede concretarse si los trabajadores que interactúan en Empopasto, adquieren un compromiso lo suficientemente fuerte, que les permita actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo e imagen corporativa de la Empresa, en un ambiente laboral apropiado.

#### **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de los factores que inciden en el clima organizacional de la EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S. A. E.S.P. y que permitan el diseño de un plan de mejoramiento para el logro de sus objetivos estratégicos?

### **1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de EMPOPASTO y cuál es su estructura organizacional para alcanzarlos?

¿Cuál es la situación interna de la empresa en términos de la motivación, comunicación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y satisfacción de los trabajadores? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del mismo?

¿Cuáles son las características del clima organizacional que existe en EMPOPASTO?

¿Cuál es la propuesta del plan de mejoramiento del clima organizacional a fin de cumplir los objetivos estratégicos definidos por la Entidad?.

¿Cuáles son los indicadores de evaluación y seguimiento al plan propuesto para el mejoramiento del clima organizacional de EMPOPASTO?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el Clima Organizacional prevaleciente en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO, identificando los factores que inciden en su problemática y que a su vez permitan el diseño de un Plan de Mejoramiento hacia el logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar tanto los objetivos y propósitos estratégicos de EMPOPASTO como la estructura organizacional para alcanzarlos.
2. Conocer la situación interna de la empresa en términos de la motivación, comunicación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y satisfacción de los trabajadores, identificando sus fortalezas y debilidades.
3. Definir las características del clima organizacional que existe en EMPOPASTO.
4. Diseñar el plan de mejoramiento del clima organizacional a fin de cumplir los objetivos estratégicos definidos por la Entidad.
5. Diseñar los indicadores de evaluación y seguimiento al plan propuesto para el mejoramiento del clima organizacional de EMPOPASTO.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por razones de índole teórica, práctica, metodológica y profesional; entre las cuales se puede mencionar:

En primera instancia desde el punto de vista teórico, se resalta la importancia de la aplicación del bagaje de las teorías relacionadas con el comportamiento de la persona en el trabajo, y éste a su vez la influencia que ejerce en el logro de los objetivos empresariales e institucionales.

Entre las teorías relacionadas con el concepto de clima organizacional la investigación se fundamenta en los aportes de diversos investigadores y

teóricos, entre otros: Evan (1979), Ostoic (1993), Miles (1981), Davis (1991), Goncalves (1997) y Likert (1997); es de resaltar que los planteamientos de los dos últimos autores mencionados orientan el orden y desarrollo de los objetivos de la presente investigación.

En la óptica de la práctica, la investigación busca brindar el conocimiento acerca de un hecho tan real y necesario de ser estudiado como es el clima organizacional en función del logro de los objetivos propuestos por la Institución; por tal razón se toma como punto de partida, el conocimiento del marco estratégico de la entidad y por ende su estructura organizacional, incluyendo aspectos como: el conocimiento operativo de los trabajadores, la organización del tiempo y su trabajo, las posibilidades que brinda la empresa para el desarrollo profesional, seguridad y bienestar social; así como también se observan los factores internos de la misma, en términos de la motivación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, la satisfacción del trabajador; todas ellas como variables que definen las características de la organización y explican el resultado del clima organizacional que se vive en el medio laboral de la Empresa de Obras sanitarias de Pasto.

Desde la mirada metodológica, este esfuerzo investigativo se constituye en un espacio para el diseño, aplicación y evaluación de instrumentos especializados para identificar y medir el clima organizacional en un ambiente laboral; por tanto representa una razón más que justifica su realización.

Teniendo en cuenta el punto de vista profesional, esta labor de la investigación representa para los autores, la posibilidad de comprender y cualificar la realidad empresarial mediante el manejo de variables que enriquecen las competencias laborales en términos de conocimientos y habilidades en el campo laboral.

Por ende el tema de investigación propuesto se justifica, por cuanto aporta al desarrollo y crecimiento de los trabajadores, de la empresa y de los autores del mismo.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 MARCO TEORICO**

#### **4.1.1. Concepto**

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan éste estudio. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima organizacional.

Para algunos autores, el concepto "clima" resulta un tanto ambiguo y tosco, pero no hay otro para referirse a lo que se entiende comúnmente como tal. Lo que está claro es que los elementos básicos constitutivos del concepto de "Clima Organizacional", son un conjunto de atributos o características del ambiente de trabajo.

Evan (1979), citado de Peiró, considera este término como "El conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta". Según este autor, "El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional"<sup>1</sup>.

Ostoic (1993) sostiene que: "El clima organizacional es una resultante de la forma como interactúan los patrones motivacionales de los miembros con el estilo de liderazgo de las personas claves que ejercen mando y dentro del contexto de las estructuras, valores y normas existentes en la organización".

Hay autores que sitúan el clima organizacional como algo real, externo y objetivo con respecto al individuo. Otros investigadores centran más el concepto en una dimensión psicológica. Otros, mantienen una posición de equilibrio entre ambos aspectos.

El Clima Organizacional está influenciado por aspectos como: los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado

---

<sup>1</sup> [www.ceducn.cl/FALTA.pdf](http://www.ceducn.cl/FALTA.pdf)



El Clima Organizacional, se identifica con conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción. En especial esta última, se considera como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción.

El Clima Organizacional también se relaciona con un conjunto de variables, que permiten diseñar una escala aplicable a cualquier organización o entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad, esto sucede por ser escalas subjetivas.

El Clima Organizacional, se considera como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la entidad como una totalidad.

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Otros autores han descrito el clima organizacional como el conjunto de características del medio ambiente de trabajo basadas en la percepción colectiva de las personas que viven y trabajan en dicho ambiente y que influyen directamente en su motivación y comportamiento.

Davis (1991) afirma que “el clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía; no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, como el aire de una habitación, que rodea y afecta lo que sucede”<sup>2</sup>.

Miles (1980) establece que “son las actividades, actitudes e interacciones que se reflejan en el trabajo como resultado de la cultura organizacional existente y que repercuten en cada uno de sus miembros”.

De esta forma, el clima organizacional es considerado como una serie de características relativamente estables en el tiempo que conforman la personalidad o carácter del ambiente en la organización, que reflejan su funcionamiento interno e influyen en el comportamiento de sus integrantes. El clima va más allá de las dimensiones de las personas y los grupos y se experimenta en cada unidad estructural que conforma a una organización, a la vez que determina la forma en que

---

<sup>2</sup> DAVIS,K (1991) El Comportamiento Humano en el Trabajo. México Mc Graw Hill.

un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción y demás. Por tal motivo, es un determinante directo del comportamiento.

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Rodríguez (1995) El clima organizacional es un conjunto de variables interrelacionadas, entre el ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional, la estructura de la organización y las características de los miembros que ofrecen una visión global de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

(Gonçalves, 1997) "La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones del trabajador en relación con estos factores"<sup>3</sup>.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades y experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción existente entre las características personales y las organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización (véase figura 1. Enfoque clima organizacional).

Figura 1. Enfoque de Clima Organizacional.



La teoría de clima Organizacional de Likert, establece que "el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento

---

<sup>3</sup> GONCALVES, Alexis 2000 Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”<sup>4</sup>.

#### **4.1.2. Variables que determinan el sistema organizacional**

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

#### **4.1.3. Tipos de Clima Organizacional**

La interacción de las variables antes mencionadas: Causales, intermedia y finales trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#cap112221](http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#cap112221)

“El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza condescendiente entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Después de analizar las diferentes teorías y teniendo en cuenta los factores que más inciden en la empresa, se determina que Clima Organizacional es:

Un conjunto de variables interrelacionadas entre la estructura organizacional, estilo de dirección, el sentido de pertenencia, conocimiento del trabajo, la organización en el área de trabajo, el desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, la satisfacción en el trabajo, la seguridad y bienestar social y las actitudes de los miembros de una Organización, que dan una percepción del ambiente laboral.

#### **4.1.4. Clima organizacional plenamente favorable**

Se entiende por Clima Organizacional plenamente Favorable, el ambiente de trabajo resultante de la manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y en especial los siguientes aspectos: Sentido de Pertenencia, Conocimiento del Trabajo, Organización en su área de Trabajo, Desarrollo Personal y Profesional,

Relaciones Interpersonales, Satisfacción en su Trabajo, Seguridad y Bienestar Social y Actitudes.

- **Sentido de pertenencia**

Sentido de Pertenencia: Grado de compromiso del trabajador con su empresa, su imagen y su administración.

El Sentido de Pertenencia es el factor clave en el medio laboral, que los empleados se sientan comprometidos en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización; pues cuando el Hombre toma conciencia, mejora la interpretación de las necesidades de sí mismo, de su grupo y la entidad donde trabaja, generando un clima organizacional favorable.

- **Conocimiento del trabajo**

Conocimiento del Trabajo: Significa que si la persona conoce o no, las actividades de la dependencia y hasta qué punto está preparada para desarrollarlas.

Es cuando en el campo de la práctica el individuo cumple satisfactoriamente sus tareas (y para el caso no importa que las funciones y operaciones básicas requeridas sean de dirección, diseño de políticas o planeación o, por el contrario, de funciones y operaciones rutinarias e inclusive manuales).

Cuando ese conocimiento es confrontado con otras experiencias existentes en la organización a través de los mecanismos de aprendizaje con que cuenta la organización, se puede pensar en el paso a un mejor nivel de desempeño.

- **Organización en su área de trabajo**

Organización en su área de Trabajo: Hace referencia a la correcta disposición del entorno del trabajo.

Es desarrollar competencias y habilidades en su área de trabajo. Utilizando elementos y técnicas que les permitan facilitar la ejercitación, la aplicación, la aportación en el trabajo de equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias. También proporcionar a los trabajadores los elementos y herramientas que les permitan saber delegar y administrar eficazmente su tiempo, para ejercer su liderazgo de manera más efectiva y satisfactoria, cómo y cuándo delegar, manejo de la oficina y de las reuniones.

- **Desarrollo personal y profesional**

Desarrollo Personal y Profesional: Son las posibilidades de conocimiento, capacitación y práctica a nivel personal y profesional, encaminando sus esfuerzos a brindar una serie de elementos que contribuyan en la formación humana y a la organización.

- **Relaciones interpersonales**

Relaciones Interpersonales: Es el grado de compañerismo y trabajo en equipo entre los empleados de la misma dependencia y con otras.

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales, no basta para incrementar la productividad, sí incide significativamente en ella.

Los directivos de la organización, necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos jefes, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un jefe eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Parte de la responsabilidad de un buen jefe es saber escuchar a los empleados y proporcionarles consejos, pues las diferencias individuales y culturales a veces pueden complicar las relaciones interpersonales.

- **Satisfacción en su trabajo**

Satisfacción en su Trabajo: Bienestar o malestar del funcionario en el cargo, es decir, si la persona se siente bien con el trabajo que realiza o siente insatisfacción.

La satisfacción laboral es sin duda uno de los aspectos, a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención. En principio el interés por la satisfacción estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, especialmente el rendimiento, pero también el ausentismo, la accidentalidad o el abandono y cambio de organización.

Posteriormente se centra más en la calidad de la vida laboral y se ha desarrollado un interés más explícitamente enfocado a la satisfacción como una dimensión muy valiosa que constituye un objetivo dentro del Clima Organizacional.

- **Seguridad y bienestar social**

Seguridad y Bienestar Social: grado de confianza en las condiciones laborales de la empresa.

Busca la satisfacción y beneplácito del trabajador y su familia; se encarga de observar las condiciones a que se ve abocada esta en el ambiente en que se encuentra y en consecuencia le propicia la ayuda necesaria. Participa así, en la seguridad familiar tanto en el presente como en el futuro con una adecuada prestación de servicios médicos, servicios de seguridad social que asume el I.S.S., educación, alimentación, vivienda, recreación, préstamos, plan de ahorro, y todo aquello que esta relacionado con la compensación.

- **Actitudes**

Es la forma de comportarse dentro de una Organización, según las creencias, opiniones y sentimientos.

Son las predisposiciones que tienen las personas a actuar o comportarse en determinado sentido. Para la generación de un clima organizacional adecuado, se debe procurar que las actitudes en la Empresa sean, entre otras, de apertura al cambio, mantenerse bien informado, al análisis, a la síntesis, correr debidos riesgos, buscar integración y armonía, motivar, confrontar los diversos planteamientos, comunicar, innovar, buscar el mejoramiento continuo, tanto de la organización como de sí mismo.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Capacitación:** La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

**Carisma:** Es toda capacidad, habilidad, disposición o inclinación artística, intelectual, mental o física que posee el individuo haciéndolo un ser idóneo.

**Competencias:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

**Cultura Organizacional:** Hace referencia al conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

**Diagnóstico:** Descripción de la situación de una empresa en un tiempo determinado.

**Eficacia:** Consiste en alcanzar el fin previamente señalado.

**Eficiencia:** Virtud o facultad para lograr un efecto determinado con el mínimo de recursos; en otros términos, consiste en maximizar el rendimiento

**Estrategia:** Decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos.

**Inducción:** Orientación que se le dá a un nuevo empleado de la organización y su ambiente de trabajo.

**Liderazgo:** Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo

**Misión:** Es la razón de ser de la institución, en donde se especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno.

**Motivación:** Es el impulso de las personas, para entrar en acción, porque desea hacerlo.

**Objetivo:** Representa el fin que se persigue

**Percepción:** Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta.

**Productividad:** Relación existente entre los bienes producidos y los factores empleados en su obtención.

**Satisfacción:** Estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

**Sensibilización:** Incremento de la reacción innata a un estímulo que resulta de la repetición o constancia de éste.



**Visión:** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la organización quiere y espera ser en el futuro.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

EMPOPASTO S.A. E.S.P., se rige por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico y por el Ministerio de Desarrollo Económico y es vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, mediante la Ley 142 de 1994, cuenta también con Manuales de Funciones, Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo y una Convención Colectiva de Trabajo.

Teniendo en cuenta los propósitos de la investigación orientada al clima organizacional, de la lectura de la Ley 142 de 1994, Título III. Régimen Laboral, se destaca el Artículo 42 relacionado con los “Incentivos”, al respecto afirma: “Las Empresas de servicios públicos pueden adoptar planes de incentivos, para remunerar a todos los que prestan servicios en ellas en función del desempeño y de los resultados de utilidades y de cobertura obtenidos”.

#### **4.4 MARCO CONTEXTUAL**

Hasta el año de 1935, la Ciudad de Pasto no contaba con un sistema de acueducto, el abastecimiento de agua se realizaba mediante pilas ubicadas en la Quebrada Mijitayo. En ese año, se contrató la Firma “Lobo Guerrero y Carlos Sanz de Santamaría” que realizó los estudios para la construcción del Acueducto, seleccionando como principal fuente potencial el río Buesaquillo. Ellos diseñaron las obras respectivas del Acueducto el Centenario, iniciando la construcción en 1939 hasta 1941.

Debido al incremento poblacional se hizo necesario realizar ampliaciones en la Planta el Centenario, es así que en 1957 se duplica la capacidad para tratar un caudal de 240 litros por segundo y un almacenamiento de 2400 metros cúbicos.

Para el año de 1972, la extensión del territorio obligó atender inicialmente las necesidades del Barrio San Vicente y otros en la zona sur occidental de la Ciudad de Pasto, así se construyó el sistema que se conoce como Acueducto de Mijitayo, además, se construyó la captación lateral en la Quebrada San Felipe (Mijitayo), aducción, desarenador, planta de tratamiento con capacidad de 500 metros cúbicos en el sector de Cujacal.

Con el apoyo del INSFOPAL a fines de 1.974 se originó la separación de ACUANARIÑO de la entonces llamada División Pasto, para constituir una entidad jurídica independiente con autonomía organizacional y económica. La entidad se constituyó como sociedad de Economía mixta, con carácter de Sociedad Anónima, firmándose la escritura de constitución No. 2605 el 26 de septiembre de 1.974, en la Notaría Segunda de este circuito, con la denominación de “ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PASTO S.A.” utilizando la sigla ACUAPASTO S.A. como razón social.

Posteriormente, con escritura pública No. 1439 del 26 de Mayo de 1977, ante la Notaría segunda del círculo de Pasto, se protocolizó una reforma estatutaria que entre otros aspectos importantes estipuló la transformación de la sociedad de Acueducto y alcantarillado de Pasto S.A. ACUAPASTO S.A. en una empresa industrial y comercial del ámbito municipal a la que se denominó “Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. conforme al decreto 130 de 1976 y la ley 142 de 1994.

Hasta 1998, la Empresa no trabajaba sobre objetivos ni metas. Los únicos indicadores de gestión que se conocen son los que fueron suministrados por los organismos que regulan su acción, los cuales se definían por planeación, sobre los formatos enviados por estas entidades.

Adicionalmente, la empresa carecía de políticas de desarrollo de personal que permitieran generar procesos de transformación interna encaminados al logro de mayor eficiencia.

Hacia 1996 ante la situación de la Empresa, Planeación Nacional contrató un estudio a la firma “Deloitte Touche Tohmatsu” sobre participación pública privada. Cuando concluye este, proponen la participación privada de la Empresa, frente a lo cual la administración con un equipo de asesores, analiza las ventajas y desventajas que dicha situación traería, concluyendo que no sería beneficiosa para el municipio de Pasto. Por ello se propone un modelo de Gestión con la connotación de empresa pública, manteniendo la institucionalidad jurídica.

Así comienza una nueva etapa de desarrollo y se gesta el proceso de Modernización de EMPOPASTO, con la formulación del “Plan hacia una empresa rentable y generadora de bienestar 2000- 2004”, producto del trabajo conjunto de los miembros de la organización, quienes exploraron la realidad de la Empresa, obteniendo un diagnóstico de sus limitaciones y potencialidades para encaminarse al diseño y construcción del futuro de EMPOPASTO.

## **5. HIPÓTESIS**

Si la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P. implementa las siguientes estrategias: Formulación, Ejecución y Seguimiento de un Programa de Entrenamiento e Inducción para el Desempeño eficiente del cargo; Diseño, Ejecución y Evaluación de un Programa de Comunicación Asertiva; Sensibilización del personal ante los Valores de la Empresa; Seguridad y Bienestar Personal y Social; actualización de los Manuales de Funciones y elaboración de los Manuales de Procedimientos y diseño, elaboración y ejecución de un programa de participación y liderazgo, entonces mejorará su Clima Organizacional, lo que conlleva a cualificar el desempeño del talento humano y por ende a prestar un servicio de calidad.

## **6. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

La línea de investigación en la que se enmarca este Estudio, es la Cultura Organizacional. La investigación propuesta se enmarca en el tipo de estudio descriptivo, por cuanto se describen situaciones y eventos que se manifiestan dentro de los fenómenos del clima organizacional, de acuerdo con los objetivos planteados, señalando qué tipo de descripción se propone realizar.

También corresponde al tipo de estudio explicativo, por cuanto busca respuestas a la situación deficiente del clima organizacional presente en la Empresa, a partir de la interrelación de los factores que en él intervienen. Además por tratarse de la Formulación de Plan de Mejoramiento, que permite el diseño de indicadores de seguimiento, corresponde a un tipo de estudio predictivo.

### **6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.2.1. Método de Observación**

Para el desarrollo del tema de investigación se utilizó el método de observación directa como una herramienta de apoyo con el fin de percibir por los propios sentidos la reacción inmediata del personal de Empopasto, saber por ejemplo si están de acuerdo, si hay algunos que optan por otra opción, si hay otros que prefieren no intervenir y luego sacar conclusiones lógicas de acuerdo con el comportamiento del personal observado, contribuyendo así al presente estudio con información más exacta y objetiva y determinados aspectos de la conducta que suelen pasar inadvertidos o que no se pueden apreciar con la encuesta. Esto permitió ratificar los resultados de la investigación ya que puede ser llevada a cabo en el mismo tiempo que la encuesta misma.

### **6.2.2. Método deductivo**

En el proceso investigativo se desarrolla el método deductivo por cuanto a partir de la comprensión de las teorías y a su vez la aplicación de las mismas a la realidad de la empresa, fue posible deducir las características del clima organizacional.

## **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación, fue importante la información que se recolectó en fuente primaria de manera directa, de igual forma aquella que proviene de fuentes secundarias, como se describe a continuación:

### **6.3.1 Fuentes primarias**

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se recolectó la información mediante la aplicación de una encuesta diseñada por el equipo investigador, que contiene 40 preguntas, correspondientes a los factores que caracterizan a la organización empresarial de EMPOPASTO S.A. y a su vez determinan el Clima Organizacional existente en la empresa. (Véase anexo 1: Formato de encuesta).

Se realizó 15 entrevistas a un personal representativo de la empresa, con el fin de determinar la forma como ellos perciben el clima organizacional que se vive en la actualidad (Véase anexo 2: Formato de entrevista).

Para la calificación se estableció una escala de 1 a 5, donde el 1 representa la peor forma que el factor puede manifestarse en la organización y el 5 su manifestación ideal. Se solicitó en la encuesta, señalar o dar una calificación a la forma cómo el factor se está manifestando actualmente en la organización. Para su evaluación, se tomó la siguiente escala de calificación: De 1 a 2,5 deficientes, de 2.51 a 3.5 regular, de 3.51 a 4.5 bueno y de 4.51 a 5 muy bueno.

### **6.3.2 Fuentes secundarias**

Se utilizó dos tipos de fuentes de información secundaria, a saber:

- Fuente de información secundaria interna

EMPOPASTO S.A., posee una fuente de información que permitió realizar el presente estudio y consiste en los datos recopilados por la Oficina de Talento Humano y el centro de Documentación.

- Fuente de información secundaria externa

Se retomó información de libros, revistas, Internet y artículos que hacen referencia al clima organizacional.

Se recopiló artículos referentes al clima organización de empresas cuyo objetivo social es similar, con el fin de hacer un diagrama de Pareto y analizar su actual circunstancia.

## **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se utilizó la técnica estadística, donde la información se tabuló y sometió a procesos matemáticos; para determinar conclusiones de tipo cualitativo y cuantitativo.

### **6.4.1 Determinación de la población y muestra**

- **Población y muestra**

Se tomó como población de estudio a los empleados de todas las áreas de EMPOPASTO S.A. E. S. P. y de todos los niveles jerárquicos, directivos, Profesionales, coordinadores, administrativos y operarios, para un total de 188 personas.

La muestra se calculó con base en la siguiente fórmula para variables finitas y cualitativas

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Grado de confianza: 96%
- N = Es la población: 188
- p = Es probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%  
e = Es error de estimación 5%

Sustitución de términos

n = 126

La muestra representativa de EMPOPASTO S.A. E.S.P. es de 126 empleados.

$$n = \frac{188 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(1.96)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} =$$

n = 126

De un total de 188 trabajadores se encuestó a 126, de los cuales 80 diligenciaron la encuesta en su totalidad.

Algunos empleados no diligenciaron las encuestas porque pensaron que era una evaluación.

#### **6,4,2 Operacionalizacion de variables**

Es el procedimiento por el cual se pasa de variables generales a indicadores. Para la operacionalizacion de las variables o factores que conforman el clima organizacional de EMPOPASTO S.A. E.S.P., se llevó a cabo los siguientes pasos:

1. Se tomó el concepto a trabajar de clima organizacional
2. Del concepto de Clima Organizacional se desglosa todas las variables
3. Se dio el concepto de cada una de las variables
4. se formulo preguntas de acuerdo a los componentes del concepto de cada variable
5. Por ultimo se asignó un indicador a cada pregunta el cual debe ser medible.

## **7. OBJETIVOS Y PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE EMPOPASTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **7.1. OBJETO SOCIAL**

La Empresa de Obras sanitarias EMPOPASTO S.A. E.S.P. abastece la demanda de servicio de acueducto (agua potable) en la zona urbana del Municipio de Pasto, contando para ello, con tres sistemas independientes denominadas Planta Centenario, Mijitayo y San Felipe; y alcantarillado con la evacuación de aguas residuales o servidas respectivamente, servicios prestados en el marco de una política de calidad, que busca el máximo nivel existente en Colombia.

Actualmente, la sede Mijitayo cuenta con dos tanques de almacenamiento de agua potable y dos adicionales ubicados en los sectores de la Palma y Jongovito, adicionalmente, EMPOPASTO S.A. E.S.P., cuenta con la planta satélite de san Felipe, esta planta fue construida para disminuir los costos de operación generados por el bombeo que anteriormente se realizaba desde el trasvase del río Bobo y garantizar así el abastecimiento a las zonas altas de la ciudad, usuarias del sistema de Mijitayo.

La Planta de Tratamiento el Centenario se abastece de fuentes con origen en las Quebrada Barbero, Dolores, Purgatorio, Chorrera, Tejar, Minas y Lope, que entregan sus aguas al río Buesaquillo (río Pas), mediante tomas con estructuras de captación.

La Planta de tratamiento el Mijitayo se abastece de fuentes con origen en las Quebradas San Felipe (Mijitayo) y Miraflores (CHapal), mediante tomas con estructuras de captación.

### **7.2. MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS**

#### **✓ MISIÓN**

EMPOPASTO S.A. es una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado de carácter público, constituida bajo la forma de sociedad por acciones del orden municipal de segundo grado, dedicada a la producción y comercialización de agua potable domiciliaria, a la evacuación de aguas servidas y su tratamiento, manteniendo el equilibrio ambiental. Todo su accionar esta encaminado a la generación de bienestar para los habitantes de la zona urbana del Municipio de Pasto, actuando con responsabilidad social, calidad, competitividad y sentido de pertenencia.

✓ **VISION**

Una Empresa competitiva, autosostenible, comprometida con el bienestar de sus clientes y reconocida como una Institución en el ámbito nacional.

✓ **OBJETIVOS**

- 1) Rentabilidad
- 2) Calidad
- 3) Continuidad del servicio
- 4) Satisfacción al cliente

### **7.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

La Empresa de Obras Sanitarias EMPOPASTO orienta su quehacer empresarial a través de los siguientes principios corporativos:

- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Calidad
- ✓ Competitividad
- ✓ Pertenencia
- ✓ Rentabilidad.

### **7.4. POLITICAS**

- Rentabilidad
  - ✓ Disminución de costos de producción
  - ✓ Disminución de costos de operación
  - ✓ Evaluar el nivel de recaudo
  - ✓ Disminuir pérdidas de agua tratada
  - ✓ Disminuir costos de operación por bombeo
  - ✓ Disminuir costos de mantenimiento
- Calidad
  - ✓ Reducir niveles de reclamo
  - ✓ Mejorar condiciones técnicas de los sistemas de acueducto y alcantarillado
  - ✓ Producir agua potable de acueducto a parámetros establecidos
  - ✓ Mejoramiento continuo de los recursos humanos y técnicos.



- Continuidad
  - ✓ Garantizar el suministro de agua potable las 24 horas del día
  - ✓ Mantener la capacidad de abastecimiento de las cuencas
  - ✓ Mantener suministro oportuno de recursos
  - ✓ Disminuir tiempo de reconexión del servicio.
  - ✓ Disminuir tiempo de suspensión del servicio por fallas de la red.
  
- Satisfacción al cliente
  - ✓ Generar mecanismos de socialización de pago
  - ✓ Elevar la confiabilidad en la calidad del agua suministrada
  - ✓ Disminuir las quejas y reclamos
  - ✓ Mejorar la atención al usuario

## **7.5. REGLAMENTOS INTERNOS**

### **7.5.1. Reglamento Interno de Trabajo**

Establece las condiciones generales en las cuales desarrollará el Contrato de trabajo, fijando horarios, derechos, deberes, prohibiciones, causales de terminación de contrato en forma unilateral, procedimiento para la concesión de permisos, líneas jerárquicas, entre otros.

### **7.5.2. Manual de Funciones**

En él se define el perfil de la persona que debe ocupar determinado cargo, el grado de autoridad y responsabilidad, las funciones y los requisitos mínimos que debe cumplir para acceder al cargo.

### **7.5.3. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial**

Fija las normas de protección y seguridad que deben cumplir los trabajadores en la ejecución de sus labores a fin de evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y garantizar la salud de la población trabajadora.

El programa de salud ocupacional incluye la planeación, ejecución y control de todas las actividades encaminadas a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

#### **7.5.4. Convención Colectiva de Trabajo**

Suscrita entre la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., y el Sindicato de Trabajadores del Acueducto y Alcantarillado de Pasto SINTRAEMPOPASTO, la cual contiene:

- ✓ Beneficios de orden jurídico.
- ✓ Beneficios económicos como: prima semestral de servicios, de Navidad, de Vacaciones, escolar, becas, Aporte al Sindicato, al Instituto de Seguro Social y otra E.P.S., Auxilio de transporte, Calamidad doméstica, periodo de lactancia, viáticos y transporte, horas extras, cesantías definitivas, jubilación, bonificaciones, dotación y servicios médicos.
- ✓ Beneficios de orden político y Sindical: Conformación del Comité Disciplinario, Comité de Concursos, Comité de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- ✓ Beneficios de orden administrativo: Capacitación, Fondo Pensional y Fondo de Vivienda.

#### **7.6. VINCULACION Y TIPO DE CONTRATACION**

Dada la naturaleza jurídica de la Empresa, y de acuerdo a lo previsto en la Ley, existen dos categorías de servidores en la Empresa, cada una de las cuales tienen sus características propias que las identifica y las diferencia: Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales.

Tiene categoría de Empleados Públicos quienes ocupan cargos de dirección, confianza y manejo: El gerente, Los Jefes de Departamento, Los Jefes de secciones, El tesorero y El Profesional Universitario.

Todos los demás cargos incluidos en la Planta de Personal, son desempeñados por Trabajadores oficiales.

A partir de estos dos grandes grupos de servidores que constituyen el personal de Planta se encuentran:

- Los Trabajadores Oficiales vinculados con Contrato a Término Fijo: a quienes no se les aplica Convención Colectiva, pero sí se les aplican todos los demás reglamentos que correspondan a los Trabajadores Oficiales vinculados a Término indefinido.

- Los Contratistas vinculados través de Contratos de prestación de servicios: Cuya característica es la prestación de un servicio personal, a fin de cumplir con una actividades para la cual se requieren conocimientos de tipo profesional o técnico que no puedan ser desempeñadas por el Personal de Planta de la Empresa. Este tipo de Contratación se hace por un término definido para suplir una necesidad puntual de la Empresa.

## **7.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En la figura número 2: Organigrama, se refleja la estructura organizacional de la empresa conformada por tres niveles a saber: a) Órganos de Dirección y Administración, b) Oficinas Asesoras y c) Departamentos así:

### **7.7.1 Órganos de Dirección y Administración.**

Los Órganos de Dirección y Administración están conformados por:

- **Asamblea General de Accionistas**

La Asamblea General de Accionistas la constituyen los socios inscritos en el registro de Accionistas o representantes debidamente autorizados, reunidos conjuntamente y que representen el número de acciones que establezcan el quórum según las condiciones previstas por los estatutos.

- **Junta Directiva**

La composición de la Junta Directiva de EMPOPASTO S.A. E.S.P., se regirá únicamente por la ley y los estatutos, y en ella existirá representación directamente proporcional a la propiedad accionaria. La Junta Directiva de la Sociedad la componen cinco (5) miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea para periodos de un (1) año, reelegibles, La Junta designará entre sus miembros un presidente para la dirección de sus labores y reuniones.

- **Gerente**

Es el representante legal de la Empresa ante accionistas, terceros y toda clase de autoridades del orden administrativo y Jurisdiccional, y estará encargado de cumplir las políticas, planes y programas que la Junta Directiva establezca para el cumplimiento de los objetivos de la Sociedad.

- **Revisor Fiscal**

La sociedad cuenta con un Revisor Fiscal quien debe ser contador público titulado con experiencia mínima de tres (3) años, quien ejercerá el control de la Sociedad, será elegido por la Asamblea General, de acuerdo a la ley, para un período de un (1) año, y podrá ser reelegido por la Asamblea General de Accionistas.

### **7.7.2 Oficinas Asesoras**

La Gerencia cuenta con cuatro (4) oficinas Asesoras para garantizar un correcto funcionamiento de la Empresa.

#### **1. Oficina de Planeación**

Se encarga de formular planes, programas y proyectos de desarrollo empresarial, encaminados al fortalecimiento económico y financiero de la Empresa.

#### **2. Oficina Jurídica**

Esta oficina se dedica a normalizar los procesos y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Contratación Acuerdo 02/02 emitido por la Junta de Accionistas, con el fin de asesorar a la gerencia y demás dependencias en la aplicación de normas e instrumentos jurídicos y vigentes.

#### **3. Oficina de Control Interno**

La Unidad u Oficina de Coordinación del Control Interno, es uno de los componentes del Sistema de Control Interno encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles y asesorar a la dirección para que se revalúen los planes establecidos o se introduzcan los correctivos necesarios.

#### **4. Oficina Control Interno Disciplinario**

Se encarga de establecer normas jurídicas que regulan la conducta oficial de los funcionarios y empleados públicos, sus relaciones con el Estado y con la comunidad a quien sirven, así como los procedimientos establecidos para investigar y sancionar los actos u omisiones contrarias al adecuado cumplimiento de sus deberes de propender por la óptima realización de la gestión pública y el cumplimiento de los fines y funciones del Estado, para cuyos objetivos les corresponde salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

### **7.7.3 Departamentos**

La Empresa cuenta con cuatro (4) departamentos para cumplir con el objeto social encomendado.

#### **1. Departamento de Infraestructura**

El departamento es responsable de la coordinación, control y evaluación de los planes y proyecto de administración, ensanche, operación y mantenimiento de los sistemas de Acueducto, Alcantarillado y Tratamiento de aguas residuales.

El departamento de Infraestructura se encuentra conformado por tres (3) Secciones, que son: Sección de redes, Sección de diseño y Sección Interventora.

#### **2. Departamento Comercial**

La labor del Departamento Comercial está encaminada a establecer, coordinar y supervisar planes, programas, proyectos de orden comercial de tal forma que se logre la satisfacción del usuario mediante establecimiento de mecanismos y estrategias que permitan prestar una excelente atención y venta del servicio domiciliario.

En síntesis, dentro del departamento Comercial se realizan cuatro (4) actividades importantes: Atención al cliente, recaudo de cartera e ingresos por concepto de prestación de servicios, facturación y matrículas.

#### **3. Departamento Administrativo y Financiero**

Se encarga de hacer uso eficiente y racional de los recursos humano, físico, financiero y tecnológico de la Entidad para optimizar el funcionamiento interno de la Empresa.

Dentro del departamento Administrativo y Financiero se encuentran 3 secciones: Sección de Talento Humano, Sección Financiera y Sección de apoyo logístico.

#### **4. Departamento de Producción**

Se encarga de la administración, ensache, operación y mantenimiento de los sistemas de producción del agua potable y evacuación de agua servida, manteniendo las condiciones ambientales de las cuencas para controlar la calidad del agua. Este Departamento cuenta con la sección de operaciones.



## **8 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE LA MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, SENTIDO DE PERTENENCIA, RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

Para la descripción y análisis de la situación interna de la empresa se procede a la revisión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas al talento humano que labora en la Empresa, en factores tales como: Sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, satisfacción en su trabajo y actitudes del trabajador frente a la empresa.

Antes de precisar los resultados, es necesario plantear algunas consideraciones de tipo metodológico en relación con los criterios de calificación, por tanto, el análisis de ellos se rigen con la tabla siguiente:

Tabla 1. Criterios de evaluación de los factores de situación interna

<b>Rangos de calificación</b>	<b>Calificación</b>
1 a 2.5	Deficiente
2.51 a 3.5.	Regular
3.51. a 4.5.	Bueno
4.51 a 5	Muy bueno

Fuente: Esta Investigación

### **8.1 SENTIDO DE PERTENENCIA**

Se entiende como sentido de pertenencia el grado de compromiso del trabajador con la empresa, el cual se refleja en el conocimiento y aplicación de los aspectos propios de la misma como son: su misión y visión institucional, objetivos, reglamento interno y los proyectos adelantados actualmente.

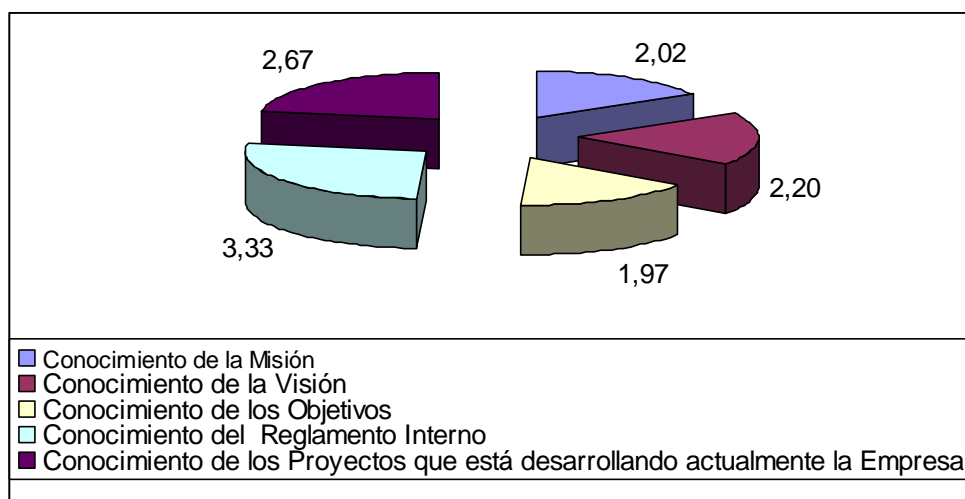
En el cuadro y gráfico 1 se encuentra los resultados obtenidos de la calificación de este factor por parte de los trabajadores.

Cuadro 1. Sentido de Pertenencia

Descripción	Calificación
Conocimiento de la Misión	2,02
Conocimiento de la Visión	2,20
Conocimiento de los Objetivos	1,97
Conocimiento del Reglamento Interno	3,33
Conocimiento de los Proyectos que está desarrollando actualmente la Empresa	2,67
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2,44</b>

Fuente: Esta Investigación

Grafico 1- Sentido de Pertenencia



De la lectura de estos resultados se puede deducir lo siguiente:

✓ El factor de mayor puntuación es el correspondiente al reglamento interno con 3.33; el de menor puntaje resulta ser el conocimiento de los objetivos con 1.97 y con una calificación intermedia se ubican los factores relacionados con el conocimiento y aplicación de la misión, visión y proyectos actuales.

✓ La calificación del factor en su totalidad alcanza el 2.44, puntaje que corresponde a un desempeño deficiente; en otras palabras, los trabajadores no tienen un alto sentido de pertenencia por su empresa, reflejado en su desconocimiento de los aspectos básicos como son misión, visión y objetivos; pues en ellos se establece la dirección de la entidad y su cumplimiento le permitirá alcanzar objetivos como la supervivencia a través del tiempo y el crecimiento y que a su vez repercute en el desarrollo y crecimiento de sus trabajadores.



Este factor es de alta incidencia Una vez que se ha trazado las bases estratégicas representadas en misión, visión, objetivos y proyectos; las prioridades de las directivas deben orientarse para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados; para ello se necesita un conjunto diferente de tareas y habilidades gerenciales para poner en práctica las estrategias y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

Mientras que el diseño de misión, visión, objetivos y proyectos es una actividad empresarial, su implementación es principalmente una actividad administrativa interna; por tanto, su éxito depende de trabajar a través de las personas, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre los principios filosóficos y la forma como hace los procesos la empresa.

En síntesis, el análisis del factor del sentido de pertenencia permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades que se observan así: (Véase tabla 2: Fortalezas y debilidades del Sentido de pertenencia de los trabajadores EMPOPASTO S.A.).

Tabla 2. Fortalezas y debilidades del Sentido de pertenencia

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa cuenta con diversos planes y programas de desarrollo.</li> <li>- Existe el manual de inducción al conocimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil difusión y comunicación de los planes y programas de desarrollo que existen en la empresa.</li> <li>- Débil motivación y sentido pertenencia de los trabajadores.</li> <li>- No existe claridad de los objetivos de la empresa.</li> <li>- El manual de inducción no cuenta con una estrategia metodológica y pedagógica para la enseñanza y actualización a los trabajadores de la dimensión empresarial de EMPOPASTO.</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

## 8.2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

El factor del conocimiento del trabajo incluye tres (3) aspectos a saber: La capacitación recibida, evaluación de la inducción al inicio de sus funciones y la medición del nivel de los recursos adecuados para el normal cumplimiento de sus funciones. En el cuadro número y gráfico número se expresa los resultados obtenidos de la evaluación del factor así:

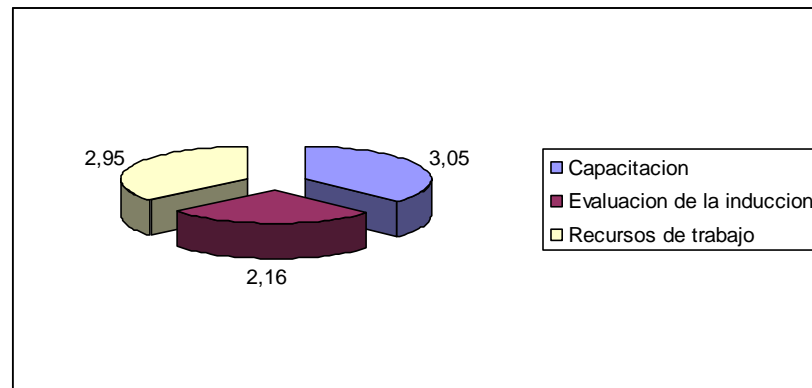
Cuadro 2. Conocimiento del Trabajo

Descripción	Calificación
Capacitación recibida	3,05
Evaluación de la inducción	2,16
Recursos de trabajo adecuados	2,95
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2,72</b>

Fuente: Esta investigación.

Como se puede apreciar en el cuadro No. 2, el conocimiento del trabajo muestra una calificación de 2.72, indicando que el nivel de conocimiento que los empleados tienen acerca de la empresa, se limita al conocimiento de los procesos relacionados con su labor.

Grafico 2 – Conocimiento del Trabajo



Observando las diferentes variables, se puede destacar, que la capacitación, obtiene una calificación de 3.05 siendo una de las más altas en este segmento lo que demuestra que la empresa capacita a los empleados.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades del Conocimiento del Trabajo

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Existe el manual de inducción y programas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La inducción no está dirigida hacia la ambientación y conocimientos profundos de la empresa, únicamente se orienta a la explicación de las funciones.</li> <li>- No se percibe preocupación por parte de las directivas por el proceso de inducción a los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

### 8.3 ORGANIZACIÓN EN EL AREA DE TRABAJO

El cuadro y gráfica No. 3 - Organización en el área de trabajo refleja que en EMPOPASTO S.A. no hay una planeación ideal del trabajo, su calificación es de 2.72, considerándose como regular, le siguen las condiciones físicas del área de trabajo, denotando también una calificación bastante baja, con un 2.95 que también es regular. La planificación del tiempo, cuya calificación es de 3.09 es la más aceptable entre las tres, aunque sigue siendo regular. La calificación promedio de este factor es de 2.92 (Regular).

Cuadro 3 – Organización en el Área de Trabajo

Descripción	Calificación
Planeación del trabajo	2,72
Planificación del tiempo	3,09
Condiciones físicas del área de trabajo	2,95
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2,92</b>

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3 – Organización en el Área de Trabajo

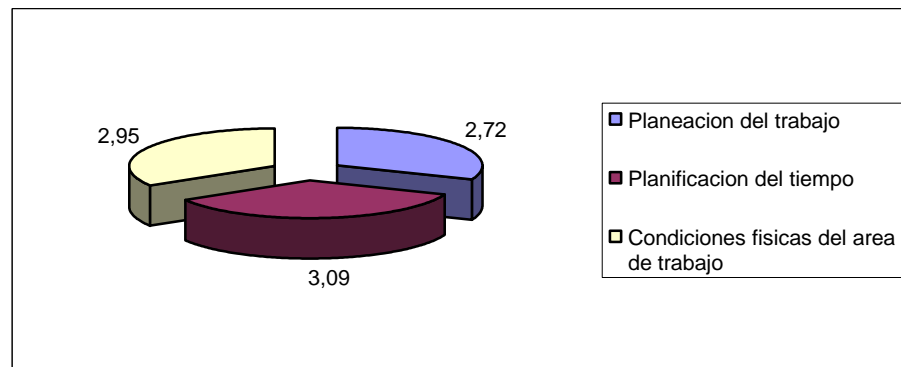


Tabla 4. Fortalezas y debilidades de la organización en el área de Trabajo

Fortalezas	Debilidades
	<p>Los trabajadores no cuentan con un método apropiado que les permita planear en forma acorde su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una cultura de planeación participativa.</li> <li>- La planeación solo es realizada por los directivos.</li> <li>- No existe satisfacción por las condiciones físicas en el área de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

#### 8.4. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

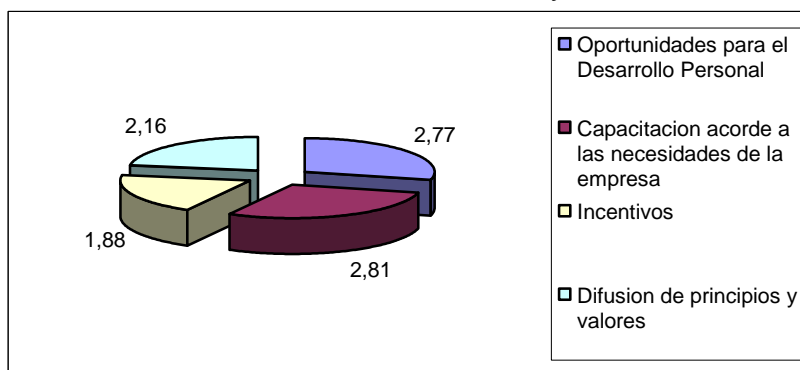
El promedio de las variables correspondientes al factor de desarrollo personal y profesional, tienen una calificación de 2.40, que es deficiente, destacándose negativamente los incentivos con una calificación de 1.88. (Véase cuadro y gráfica 4).

Cuadro 4 - Desarrollo Personal y Profesional

Descripción	Calificación
Oportunidades para el Desarrollo Personal	2,77
Capacitación acorde a las necesidades de la empresa	2,81
Incentivos	1,88
Difusión de principios y valores	2,16
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2,40</b>

Fuente: Esta investigación

Gráfico 4 - Desarrollo Personal y Profesional



En este factor se puede observar que la variable de incentivos es la más baja, con una calificación deficiente de 1.88, seguida de la difusión de principios y valores con una calificación de 2.16 siendo también deficiente. Continúa la variable de oportunidades para el desarrollo personal, con una calificación de 2.77 y la más alta calificación fue la capacitación acorde a las necesidades de la empresa, con una calificación de 2.81, obteniendo estas dos últimas un puntaje regular, en promedio la variable de desarrollo de personal, obtuvo una calificación de 2.40, siendo una calificación deficiente.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades del Desarrollo Personal y profesional.

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades que brinda la Empresa para el desarrollo personal, son mínimas</li> <li>• Hay ausencia de incentivos diferentes al salario, hacia los empleados.</li> <li>• La difusión de principios y valores es leve.</li> <li>• La opinión de los trabajadores no es tenida en cuenta, en la toma de decisiones</li> <li>• Se carece de espacios para el diálogo y la participación</li> <li>• No se percibe claridad en cuanto a las políticas de personal lo cual hace que el dinero sea el único elemento motivador</li> <li>• No existe un plan de capacitación enfocado al desarrollo personal.</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

## 8.5 RELACIONES INTERPERSONALES

La evaluación del factor de Relaciones Interpersonales se presenta en cuadro y gráfica número 5, en él se refleja que la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, los espacios de dialogo y participación, la fluidez en el dialogo, la fluidez de la información inherente a la empresa y el trabajo en equipo, tienen los promedios más bajos que oscilan entre 1.97 y 2.48, obteniendo una calificación deficiente. Por otro lado las variables de fluidez en la comunicación interdependencias, trabajo en equipo interdependencias y la disposición del trabajador para formar grupos y los espacios para la integración, obtuvieron una calificación entre 2.63y 3.05, denotando una calificación superior a la anterior, pero siendo regular, destacando que la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, obtuvo la calificación más baja, con 1.97 y los espacios para la integración obtuvo la calificación más alta con un 3.05.

El promedio de todas las variables de este factor, es de 2.51, que apenas alcanza a ser regular.

Cuadro. 5 – Promedio de las variables de evaluación las Relaciones interpersonales.

Descripción	Calificación
Espacios de dialogo y participación	2,02
Espacios para la integración	3,05
Fluidez en la comunicación interdependencias	2,63
Opinión de los trabajadores en la toma de decisiones	1,97
Fluidez del dialogo	2,39
Trabajo en equipo	2,48
Disposición del trabajador para formar grupos	2,86
Trabajo en equipos interdependencias	2,77
Fluidez de la información inherente a la empresa	2,44
TOTAL PROMEDIO	2,51

Fuente: Esta investigación

Gráfico. 5 Relaciones interpersonales

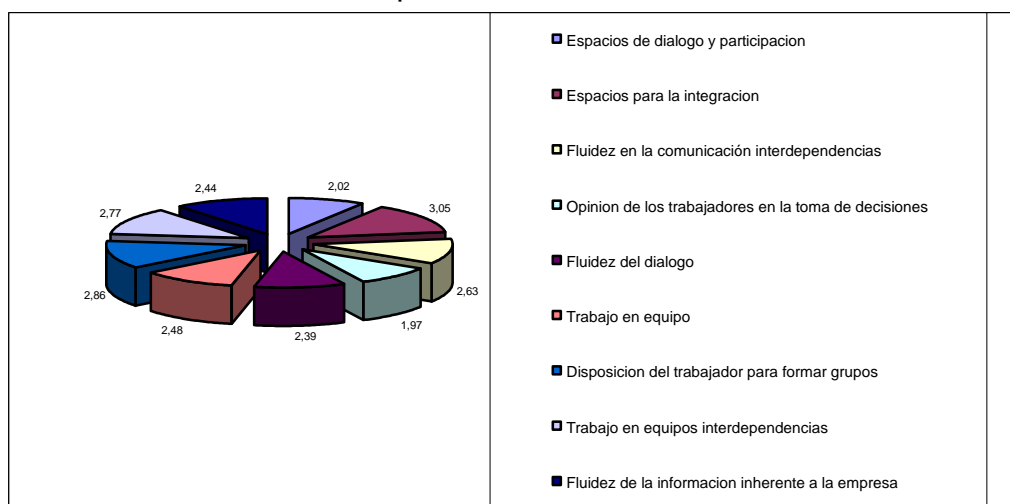


Tabla 6. Fortalezas y debilidades del factor Relaciones interpersonales.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>La empresa propicia espacios para la integración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La individualidad prima sobre el trabajo en equipo</li> <li>• Existen errores de percepción individuales debido a que los empleados están a la defensiva, por el temor a ser despedidos.</li> <li>• Los canales de comunicación no son ágiles y efectivos</li> <li>• Existe marcada tendencia al uso de canales no formales produciendo rumores que afectan la posibilidad de establecer relaciones enmarcadas en la sinceridad entre las personas.</li> <li>• La fluidez del dialogo interpersonal es muy regular</li> <li>• La comunicación se da en un solo sentido: comunicación – ordenes</li> <li>• Se percibe que el trabajo en equipo a nivel de dependencias e interdependencias es incipiente.</li> <li>• Los empleados muestran poca disposición para formar equipos</li> <li>• Se percibe falta planeación en las jornadas de integración.</li> <li>• Diferencias de contratación</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

## 8.6 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se puede observar en el cuadro y gráfica 6 que la variable que más satisfacción les da a los trabajadores, es la remuneración con un puntaje de 4.17, que es buena, seguida por la equidad en el trato a los trabajadores, con 2.91, siendo esta regular.

Se puede ver que la variable de asignación de tareas acorde a la formación, los espacios para propuestas e ideas, la acogida de opiniones por parte de la Gerencia y la preocupación por las necesidades del trabajador, obtienen la puntuación más baja, que oscila entre 2.81 y 2.39, para obtener un

promedio en la variable de satisfacción en el trabajo de 2.76, que está en un rango regular.

Cuadro 6 – Satisfacción en el Trabajo

Descripción	Calificación
Satisfacción en la remuneración	4,17
Asignación de tareas acorde a la formación	2,81
Acogida de opiniones por parte de la Gerencia	2,20
Equidad en el trato a los trabajadores	2,91
Preocupación por las necesidades del trabajador	2,06
Espacios para propuesta de ideas	2,39
TOTAL PROMEDIO	2,76

Fuente: Esta investigación

Gráfico 6 – Satisfacción en el Trabajo

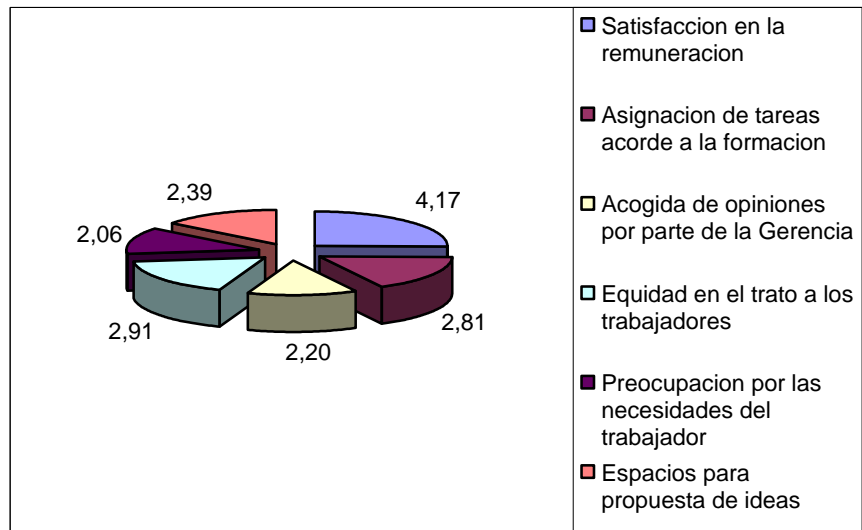


Tabla 7. Fortalezas y debilidades del factor Satisfacción en el Trabajo.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor satisfacción del empleado es la remuneración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores consideran que los directivos no se preocupan por las necesidades</li> <li>Los empleados piensan que sus opiniones no son bien acogidas por parte de la Gerencia.</li> <li>No existen espacios para que el empleado, exponga sus ideas</li> <li>Se cree que la asignación de las tareas no está acorde a la formación</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación



## 8.7. SEGURIDAD Y BIENESTAR SOCIAL

El cuadro y gráfica 7 muestra La variable de programas de salud mental, está en el rango deficiente, con una calificación de 2.25 y los programas de salud física e integración de las familias en la recreación, están en un rango regular, con una calificación de 2.91 y 3.14 respectivamente.

El total promedio de la variable de seguridad y bienestar social, es de 2.77, siendo regular.

Cuadro 7 – Seguridad y Bienestar Social

Descripción	Calificación
Integración de las familias en la recreación	3,14
Programas de salud mental	2,25
Programas de salud física	2,91
TOTAL PROMEDIO	2,77

Fuente: Esta investigación

Gráfico 7 – Seguridad y Bienestar Social

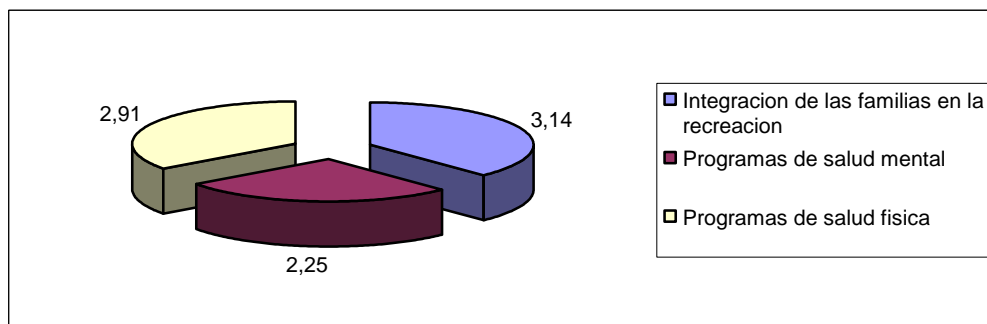


Tabla 8. Fortalezas y debilidades del factor Seguridad y Bienestar Social.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de programas de salud mental.</li> <li>En lo referente a los programas de salud física, estos tienden a perfeccionarse.</li> <li>La recreación e integración de las familias es uno de los factores que ha sido mejor implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar de que existen programas de salud mental, no están bien implementados</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

## 8.8. ACTITUDES

La variable que obtuvo más baja calificación, fue la de motivación por parte de los jefes, con un 1.55, seguida por la variable de los rumores, con una calificación de 2.44, estando estas dos en el rango deficiente. (Véase cuadro y gráfica 8).

Los comentarios de trabajador hacia la Empresa, obtienen un puntaje de 2.77, seguido de la actitud hacia los superiores, con un puntaje de 2.72, estando en el rango regular.

Las dos más altas calificaciones, las obtuvieron la variable de comportamiento conflictivo y la participación en programas de integración, con 2.81 y 2.91 respectivamente, estando también en el rango de calificación regular.

Cuadro 8. Actitudes

Descripción	Calificación
Motivación por parte de los jefes	1,55
Comentarios del trabajador hacia la empresa	2,77
Actitud hacia los superiores	2,72
Participación en programas de integración	2,91
Comportamientos conflictivos	2,81
Rumores	2,44
TOTAL PROMEDIO	2,53

Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Actitudes

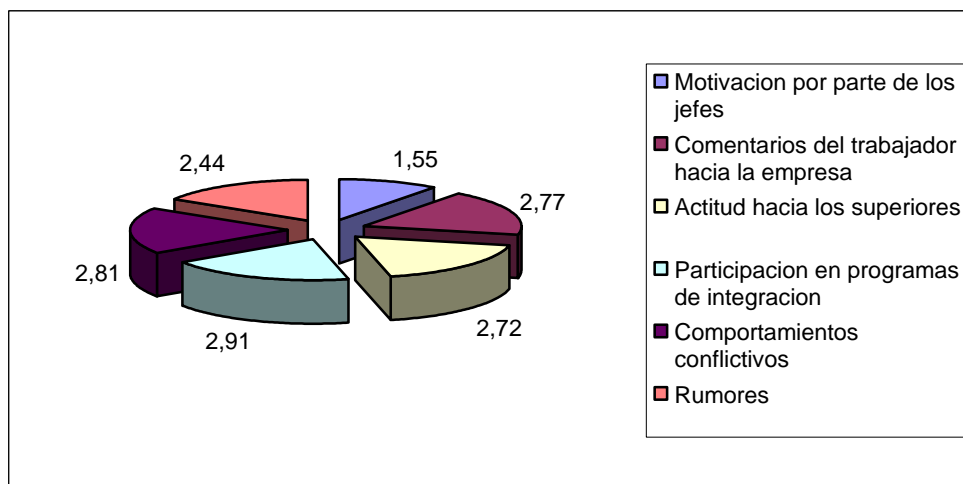


Tabla 9. Fortalezas y debilidades del factor Actitudes.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de sentido de pertenencia, por parte de los jefes, la constante rotación y el cambio de los mismos, ha ocasionado que no haya motivación hacia los empleados.</li> <li>• En los diferentes Departamentos, existen rumores, los cuales contribuyen negativamente al desarrollo de las labores diarias.</li> <li>• Los trabajadores al encontrarse desmotivados, generan comentarios en contra de la organización.</li> <li>• La actitud de los mandos medios y de los trabajadores hacia los superiores es de carácter regular</li> <li>• El roce entre compañeros de los mismos Departamentos, o con otras dependencias, es un factor que persiste.</li> <li>• A pesar de la aplicación de programas de integración por parte de la Empresa hacia sus empleados, éstos no han sido lo suficientemente efectivos, para mejorar la situación.</li> </ul>

Fuente: Esta Investigación

## **9. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPOPASTO**

Para la identificación de las características del clima organizacional se procede la tarea desde dos aspectos a saber: a) la interrelación de los factores antes estudiados y b) El clima organizacional desde la perspectiva de quince (15) funcionarios conocida mediante entrevista.

### **9.1 Interrelación de los Factores**

De la interrelación de los factores antes estudiados se obtiene la siguiente lectura:

- A. Se percibe una baja motivación de los trabajadores a raíz de la falta de reconocimiento y de brindar incentivos; de igual forma se observa apatía a la acción de apropiarse de la misión, visión y objetivos empresariales, posiblemente debido a que las opiniones de los trabajadores no son acogidas por la Gerencia, dando como resultado una falta de sentido de pertenencia.
- B. Se evidencia una baja satisfacción laboral, lo que podría obedecer a la falta de incentivos, carencia de espacios de dialogo y participación, generando una actitud negativa hacia la alta dirección de la Empresa.
- C. No se propicia la solución a las preocupaciones del trabajador, ya que se carece de espacios reales de participación y las opiniones de los trabajadores no son acogidas por los jefes, lo que genera descontento e insatisfacción.
- D. Es poco el conocimiento de los proyectos que se están desarrollando, pues la fluidez de la comunicación es deficiente, lo que genera falta de interés y apropiación de los objetivos empresariales.
- E. No se percibe reconocimiento por buen desempeño de los trabajadores, ya que no hay una adecuada capacitación y falta de planeación de los trabajos, lo que ocasiona una baja motivación.

El trabajador no puede expresar su potencial creativo, ya que se carece de espacios para la propuesta de ideas, tal vez debido a la deficiente planeación de los trabajos, que ocasiona demora en su ejecución y a veces repeticiones.

- F. La actitud del trabajador es pasiva, tal vez como consecuencia de la falta de sensibilización a los principios y valores empresariales, haciendo denotar la poca disposición para asumir nuevas responsabilidades.
- G. No existe un programa adecuado de capacitación, ya que el existente no cumple con las expectativas empresariales, lo que se ve reflejado en un bajo conocimiento del trabajo y una deficiente planeación del mismo.
- H. El personal, no adquiere un compromiso efectivo para con la empresa, lo que puede ser ocasionado por la falta de incentivos, poca inducción y falta de sensibilización de principios y valores empresariales, lo que se puede apreciar en el resultado presentado en el cuadro 9.
- I. Se observa poco trabajo en equipo, tal vez esto se deba a la falta de una adecuada comunicación entre trabajadores y por ende entre dependencias y la carencia de integración; la integración en la Empresa, en mínima, debido a la falta de trabajo en equipo y una deficiente fluidez de la información inherente a la empresa.

## **9.2 Percepción del Clima Organizacional de los Funcionarios de EMPOPASTO S.A. E.S.P.**

A continuación se presentan los resultados de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a 15 funcionarios de la empresa, con el fin de determinar la forma como ellos perciben el clima organizacional que se vive en la actualidad.

Para que la muestra sea representativa, se seleccionaron funcionarios de las diferentes dependencias, de diversos niveles educativos, de diferentes cargos dentro de la organización, con antigüedades distintas, representantes del sindicato y representantes de la administración.

Es importante mencionar que la entrevista tenía como objetivo principal, identificar la percepción personal, que cada uno de ellos tiene, con respecto a la forma como se desarrolla la vida institucional. Por tal circunstancia, los resultados muestran una tendencia de lo que puede ser la percepción general de los miembros de la organización.

Aunque los resultados se presentan de manera consolidada, mostrando la generalidad de la empresa, es importante tener en cuenta que cada uno de los entrevistados se mueve dentro de un entorno diferente, que es sujeto de relaciones diferentes (de autoridad o dependencia) y percibe comportamientos propios de cada uno de los compañeros con los que interactúa.

Después del análisis de las entrevistas realizadas, se puede percibir lo siguiente:

- No hay percepción homogénea en cuanto al estilo de dirección y coherencia de mando.
- Existe poca autonomía para toma de decisiones
- Existe poca disposición para colaborar por parte de algunos miembros de la organización
- La mayoría considera que su salario es justo, equitativo y superior al de otras empresas
- La Empresa tiene solvencia económica
- EMPOPASTO es reconocida a nivel Regional
- No existe Empoderamiento: Los trabajadores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo, bajo la percepción de los empleados, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que los jefes llevan a cabo.
- Consideran que tienen buenas prestaciones sociales.
- Se percibe poca participación en los trabajadores, en el establecimiento de las políticas corporativas.
- No se percibe que haya reconocimiento por buen desempeño.
- No se percibe la posibilidad de un desarrollo de carrera, pues no se relaciona con un mejor desempeño.
- Se perciben pocas oportunidades de desarrollo
- No existen políticas claras de talento humano
- No hay motivación por parte de la administración, para que los miembros de la familia del empleado participen en actividades propuestas por la empresa.
- Se percibe antivalores como: indiferencia, conformismo, envidia y una baja autoestima.
- EMPOPASTO S.A. es una empresa solvente
- Se percibe por parte de algunas personas, demasiado énfasis en actividades deportivas de carácter competitivo, lo que va en detrimento de la integración organizacional.
- No se percibe en forma clara la delimitación de funciones.
- No hay un instrumento objetivo, que mida el desempeño de los empleados.
- No existe un verdadero plan de capacitación dirigido a suplir las necesidades reales de la empresa.
- Hacen falta actividades de bienestar social que lleguen al trabajador y a su familia.
- Falta mayor comunicación del gerente, con todos los funcionarios.

- Se percibe deficiencia en los canales de comunicación entre el gerente y los trabajadores.
- Existe demasiado individualismo.
- No existe conciencia de la importancia de trabajar en equipo
- Empopasto tiene una estructura formal, en cuanto a la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, que están plasmados dentro de la Planeación estratégicas pero que realmente no se han desarrollado.

## **10 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para obtener cambios reales en el Clima Organizacional de EMPOPASTO S.A. E.S.P., se propone ejecutar programas o estrategias de desarrollo organizacional, como respuesta a la necesidad de cambio, que presupone también el interés y real compromiso de los directivos de la entidad. Sin este compromiso será imposible avanzar en el proceso de cambio.

### **10.1 DEFINICION DE PROGRAMAS**

Conocidas las falencias y potencialidades del clima organizacional se procede a la identificación de los siguientes programas:

- Programa de Desarrollo del Talento Humano
- Programa de Dirección Participativa
- Programa de Organización

### **10.2 DISEÑO DE PROGRAMAS**

Para el Diseño de los Programas del talento Humano, Programa de Dirección Participativa y Programa de Organización, se determinó las estrategias de cada programa, se planteó los objetivos para cada estrategia y por último se determinó las actividades y atareas, resultado esperado, responsables, cronología y recursos.

#### **10.2.1 Programa de Desarrollo del Talento Humano**

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Es por ello, que la administración del talento humano tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del trabajador para ser lo más satisfactorio así mismo y a los demás.

En el diagnostico, realizado en este Estudio, se puede percibir que Empopasto S.A. E.S.P. debe regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidad; en donde se tenga en cuenta el desarrollo del talento humano, para lo cual, se plantean las siguientes estrategias:



- ✓ Formulación, Ejecución y Seguimiento de un Programa de Entrenamiento e Inducción para el Desempeño eficiente del cargo
- ✓ Diseño, Ejecución y Evaluación de un Programa de Comunicación Asertiva
- ✓ Sensibilización del personal ante los Valores de la Empresa
- ✓ Seguridad y Bienestar Personal y Social

**Estrategia: Formulación, Ejecución y Seguimiento de un Programa de Entrenamiento e Inducción para el Desempeño eficiente del cargo.**

**Objetivo:** Implementar eventos de capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes acordes a la naturaleza de los cargos.

En la era del conocimiento, más que nunca la capacitación se hace necesaria en EMPOPASTO S.A. E.S.P. ya que es fundamental para el desarrollo, competitividad y superar los bajos niveles de formación en la empresa. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino su capital humano.

La capacitación es necesaria ya que los empleados carecen de algunos conocimientos que se requiere para la realización eficiente de su trabajo.

▪ **Actividades**

- Diagnóstico y evaluación de necesidades
- Diseño y elaboración del programa de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación

**Estrategia: Diseño, Ejecución y Evaluación de un Programa de Comunicación Asertiva.**

**Objetivo:** Lograr el cumplimiento de propósitos institucionales a través del fortalecimiento de canales, medios y formas de comunicación, tanto a nivel interno como externo.

Para lograr que en Empopasto S.A. E.S.P. sus miembros compartan objetivos comunes y tenga una eficiente coordinación en todas sus actividades.

- **Actividades**

- Implementación y puesta en marcha de un programa de comunicación asertiva
- Diseño y elaboración de la revista mensual, para los empleados y sus familias

### **Estrategia: Sensibilización del personal ante los Valores de la Empresa**

Objetivo: Desarrollar acciones para generar el conocimiento, el compromiso y apropiación de los principios y valores de la Empresa.

Empopasto necesita que su personal se apropie de su misión, visión y objetivos, lo cual sólo se logrará con la sensibilización a los valores corporativos, teniendo en cuenta que ésta se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los trabajadores experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es el trabajador, quien se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él, propiciando un cambio de conducta.

- **Actividades:**

- Determinación de los valores a sensibilizar en Empopasto
- Diseño y elaboración de un plan de sensibilización de valores empresariales.
- Ejecución del Plan de Sensibilización de valores empresariales

### **Estrategia: Seguridad y Bienestar Personal y Social**

Objetivo: Fortalecer los espacios para la integración familiar, el crecimiento y la motivación de los trabajadores.

- **Actividades**

- Identificar los aspectos que tienen que ver con la calidad de vida de los empleados y sus familiares.
- Diseño y elaboración de un programa de seguridad y bienestar social.
- Ejecución y evaluación del programa de seguridad y bienestar social.

### **Estrategia: Programa de Desarrollo Personal y Profesional**

Objetivo: Fortalecer los espacios para la formación, el crecimiento y desarrollo personal y humano.

- **Actividades**

- Identificar los aspectos que tienen que ver el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Diseño y elaboración de un programa de desarrollo personal y profesional.
- Ejecución y evaluación del programa de desarrollo personal y profesional.

### **10.2.2. Programa de Dirección Participativa**

Por Dirección Participativa, se entiende como la participación de los empleados en el proceso de dirección a diferentes niveles: tanto en la toma de decisiones, como en la participación en los resultados, mediante incentivos.

### **Estrategia: Participación y Liderazgo**

Objetivo: Desarrollar acciones encaminadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales, en todos los niveles, así como también, lograr la integración y coordinación entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa, de tal manera que se fortalezca la motivación y el empoderamiento de los trabajadores, hacia el desempeño de sus funciones y el desarrollo del trabajo en equipo.

- **Actividades:**

- Diseño de un programa de participación y liderazgo
- Elaboración del programa de participación y liderazgo
- Ejecución del programa de participación y liderazgo

### **10.2.3 Programa de Organización**

El objetivo del Programa de Organización, es optimizar la estructura organizacional de la empresa, evitando la duplicación y dispersión de funciones, determinando el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y departamentos de la Empresa, que también proporcionará una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.

Para simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia, se propone la siguiente estrategia:

**Estrategia: Actualización de Manuales**

**Objetivo:** Actualizar y difundir los Manuales de Funciones y elaborar los Manuales de Procedimientos, con el fin de disponer de una herramienta administrativa para la distribución equitativa del trabajo y la medición del desempeño.

Es necesario redefinir los Manuales de Funciones y elaborar manuales de Procedimientos de la Empresa.

Las Empresas Prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios, deben actualizar continuamente sus manuales administrativos, teniendo en cuenta la legislación cambiante y las necesidades reales.

Para un eficiente desempeño administrativo se requiere que el trabajador conozca plenamente sus funciones y los procedimientos a seguir para lograr los objetivos de la organización.

- **Actividades:**

- Actualización de manuales de funciones y elaboración del manual de procedimientos
- Socialización, modificación y aprobación de manuales de funciones y de procedimientos

### **10.3 Plan de Acción**

En los cuadros 9 al 14, se encuentra detallado el Plan de Acción, como producto del análisis de las diferentes variables, identificadas en el Plan de Mejoramiento.

En estos cuadros se detalla la estrategia, los objetivos, actividades, resultado esperado, personal responsable, el tiempo de ejecución y los recursos a utilizar, para alcanzar las metas propuestas.



















## **11. INDICADORES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPOPASTO.**

Es importante para EMPOPASTO proveer de un sistema de control clave para el seguimiento permanente, medición del alcance de metas, objetivos, planes y programas.

Un indicador es el que permite evaluar y medir los desempeños, en cuanto a la eficacia, efectividad y eficiencia de las diferentes áreas de la Empresa, con relación al cumplimiento de los objetivos para el logro de su misión. Utilizarlos en forma oportuna, permite tener el control adecuado sobre una situación dada, permitiendo pronosticar y actuar con base en las falencias o fortalezas observadas en el desempeño del personal. Los tipos de indicadores son:

**Efectividad:** Es el logro de los objetivos con una óptima utilización de los recursos. Produce efecto.

**Eficiencia:** Grado de aprovechamiento de los recursos. Resuelve el problema a bajo costo.

**Eficacia:** Cumplimiento de los objetivos. Resuelve el problema

**Suficiencia:** Resuelve todo el problema.

Para la construcción de los indicadores, se tuvo en cuenta:

**Definición:** Se refiere solamente a la característica o hecho que se observa y se mide.

**Forma de Cálculo:** Es la formula matemática establecida para el calculo de su valor como las unidades utilizadas.

**Objetivo:** Para que se quiere gerenciar el indicador seleccionado

**Nivel de Referencia:** Es necesario establecer una referencia con la cual constatar el indiciador. Los niveles de referencia pueden ser de diferente tipo. Nivel histórico, el estándar, el nivel teórico, el requerido por los usuarios, el planificado o previamente establecido como meta.

**Responsabilidades:** A quien corresponde tomas los datos, quien calcula el indicador, quien debe analizarlo, quien toma decisiones, cuando presenta variaciones.



## 12. CONCLUSIONES

Finalizado el estudio del clima organizacional en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., en el desarrollo de los objetivos propuestos, se deduce las siguientes conclusiones:

En los 69 años de vida empresarial EMPOPASTO S.A. ha venido acumulando experiencias, conocimientos técnicos en la materia de acueducto y alcantarillado, de igual forma a avanzado en la consolidación de la estructura organizacional, su imagen corporativa y sus fundamentos filosóficos, sin embargo, a través del estudio se puede detectar que aun le queda por comprender la naturaleza humana de las personas que laboran para ella; entender que son talento humano en toda la dimensión de la palabra y no únicamente como un factor de producción como hasta ahora se puede percibir por el sentir de los trabajadores que a pesar de tener muchos beneficios económicos, existe insatisfacción, confirmado una vez más que el dinero es tan solo una parte del crecimiento y desarrollo de las personas.

El clima organizacional es una resultante de la percepción de los trabajadores acerca del sistema organizacional que la empresa desarrolla en EMPOPASTO la percepción es negativa así se constató en aspectos que se relaciona con las competencias de los trabajadores en términos de sus conocimientos habilidades, actitudes donde se obtuvo la calificación en el rango deficiente. Por lo tanto, la caracterización del clima laboral resulta correspondiente a ser autoritario. Explotador y paternalista a la vez, por cuanto no existe la confianza mutua entre los trabajadores y directivos, el temor paraliza las acciones creativas, así como también no se evidencia sobre la correcta divulgación de los medios, aniquila un ambiente de innovación, iniciativas y de amor pro el trabajo.

La empresa cuenta con los elementos que conforman la estructura organizacional entre ellos: Manual de Funciones, reglamento interno, formulación de principios corporativos, misión visión y objetivos estratégicos; sin embargo, su falencia se encuentra en la forma como se elaboran, implementan y evalúan, por cuanto excluye totalmente la participación de quienes laboran en la base; precisamente de quienes deben realizar acciones para el cumplimiento de los mismos; así como también no se evidencia una correcta divulgación de los medios; este hecho influye en la falta de comprensión de los propósitos institucionales y por ende en el cumplimiento de los mismos.

Desde el punto de vista de los autores, esta experiencia concluye con el enriquecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, aporta en forma importante a la experiencia profesional y laboral de los mismos, mediante el

desarrollo de la habilidad de pensar con la sensibilidad humana que se requiere para obtener el éxito empresarial y personal.

De la misma forma aporta a la comprensión de la interrelación que existe entre los diferentes factores que conforman el clima organizacional.

En el proceso de investigación se pudo concluir que la percepción de los trabajadores sobre el sistema empresarial influye en su comportamiento y se refleja en la interrelación de los factores, los cuales demuestran la necesidad de análisis sistémico, por cuanto cada uno de ellos aporta al logro de los objetivos.



### **13 RECOMENDACIONES**

La investigación tiene sentido y significado por cuanto aporta a la comprensión de la problemática humana pero también al descubrimiento de las alternativas de solución, por tanto, a continuación se comparte algunas sugerencias para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P.

El presente estudio se ha orientado a conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de su Empresa, resultados que dejan entrever la necesidad latente y urgente por parte de ellos, que reclaman que se les observe y se reconozca como seres humanos, capaces de brindar todos sus conocimientos en un punto de partida para el análisis y proyección en este sentido.

Dentro de los propósitos de la Entidad es necesario la formulación de un objetivo estratégico que apunte hacia el mejoramiento y fortalecimiento del Clima Organizacional; más aún si se conoce que éste afecta el comportamiento de los trabajadores y a su vez el logro de los objetivos y proyectos que la empresa implemente; por tanto, no debe olvidar que es a partir de un clima organizacional favorable que puede ella cumplir sus propósitos.

La Empresa debe comprender que el ser humano aplica lo que él mismo imagina, elabora y diseña; que los planes elaborados por la alta gerencia sin la participación de las personas quienes los pondrán en marcha son inválidos por cuanto adolecen de la voluntad y la participación de los mismos, por tanto, es vital para la empresa reflexionar acerca de la importancia de la participación activa, dinámica, prepositiva de los trabajadores para alcanzar el éxito y el cumplimiento total de los proyectos que ella se forje alcanzar en un futuro.





## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Carlos Eduardo. El Hombre en la Organización. Descripción y Análisis del Clima Organizacional. Un instrumento; Ediciones Rosaristas 1982.

ALVAREZ, G., Guillermo. El clima organizacional en instituciones educativas: Conceptualización, investigaciones y resultados. En : Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992.

ANZOLA ROJAS Javier y LUIS JAIRO GALEANO. Administración del personal. Editorial Unad

BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México, Trillas, 1987.

DESSIER, Gary. Organización y administración. Enfoque situacional. New York, Prentice Hall Internacional, 1989.

FLIPPO E.; Principios de la Administración de Persona, Mc. Graw Hill, México, 1982.

GORDON, Judith. Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall, 1997.

HAWLEY A. Ecología humana. Madrid, Tecnos, 1975.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA. Metodología de la investigación México, McGraw Hill, 2000.

KERLINGER Fred. Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología. México, Interamericana, 1978.

MENDEZ E. Carlos. Metodología Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill.

LIWIN Fernando y STRIGER Jhon. Cultura Organizacional. Técnica para el Manejo Continuo de las Empresas. México, 1991

WILLIAM C. Biham. JEFF Cox. Zapp! La Energía Vigorizante e Inspiradora que Aumenta el Exito. Editorial Diana, México,

ROMERO, O., Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Medellín, Cincel, 1995.

TORO ALVAREZ, Fernando. Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 15, No. 1, 1996.



