

**Diseño de un programa de mejora del clima laboral para los colaboradores de la Empresa
de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio Empresa de Servicios Públicos.**

Marelby Yamile Támara Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Especialización en Gestión Pública

Acacias, noviembre de 2017

**Diseño de un programa de mejora del clima laboral para los colaboradores de la Empresa
de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio Empresa de Servicios Públicos.**

Marelby Yamile Támara Rodríguez

Código: 1.121.816.617

Proyecto Aplicado Para Optar al Título de Especializa en Gestión Pública

Asesor: Fabio Alonso Bonilla Gómez

Administrador de Empresas

Esp. En Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos Laborales

Mg. Administración de Empresas.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Especialización en Gestión Pública

Acacias, noviembre de 2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Acacias, noviembre de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, a mi querida madre por ser mi ejemplo a seguir, a mi esposo y a mi hijo que son el motor de mi vida, quienes me impulsan y me motivan a seguir adelante y a hacer cada vez una mejor persona tanto en lo personal como en lo profesional; Gracias a ellos por siempre estar conmigo brindándome todo su apoyo incondicional para poder lograr mis objetivos.

Agradecimientos

El resultado de este proyecto esta dedicados a cada una de las personas que de una u otra forma intervinieron en él, mi más sincero agradecimiento para el Doctor Francisco Jacobo Matus Díaz, Quien en ese momento era Gerente General de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio, por la confianza depositada en mí, por permitirme realizar el proyecto dentro de esta empresa, brindándome acceso a la información requerida en la presente investigación, al Doctor Víctor Efrén Ríos, Gerente Administrativo que con su ayuda desinteresada me suministraron información relevante para la ejecución de mi proyecto, al Doctor Fabio Bonilla mi Director asignado, por su orientación y guía para poder culminar con el proyecto satisfactoriamente cumpliendo a cabalidad con los lineamientos de la Universidad.

Resumen

El presente estudio se centra en el diagnóstico y diseño de un programa de clima laboral en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio “EAAV ESP”, en respuesta a las necesidades existentes al interior de la empresa y el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de calidad de la gestión pública, pues a la fecha no se ha diseñado un programa al interior de la EAAV ESP tendiente al mejoramiento continuo del clima laboral y mucho menos se ha diagnosticado.

Para llevar a cabo el estudio se llevará a cabo una investigación de enfoque mixto, de tipo descriptivo, tomando como población a los colaboradores de la EAAV ESP, equivalentes a 332 personas, aunque la muestra estará conformada por 179 colaboradores, a quienes se les aplicará el cuestionario elaborado por el Departamento Administrativo de Función Pública “DAFP” para diagnóstico del clima laboral.

Los resultados permitieron identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de la EAAV-E.S.P; igualmente se determinaron las condiciones que afectan su clima laboral; con estos resultados se diseñó el respectivo programa de mejoramiento.

Palabras Clave: Clima Laboral, Talento Humano, Diagnostico, Motivación, Cultura Organizacional.

Abstract

The present study focuses on the diagnosis and design of a work climate program in the Company of Aqueduct and Sewerage of Villavicencio "EAAV ESP", in response to the existing needs within the company and compliance with current regulations in the field of quality of the public management, because to date no program has been designed within the ESP EAAV tending towards the continuous improvement of the working environment and much less has been diagnosed.

To carry out the study will be carried out a research of mixed approach, descriptive type, taking as a population the employees of the EAAV ESP, equivalent to 332 people, although the sample will be made up of 179 employees, who will be applied the questionnaire prepared by the Administrative Department of Public Function "DAFP" to diagnose the work environment.

The results allowed to identify the variables that intervene in the labor atmosphere of the collaborators of the EAAV-E.S.P; conditions affecting their working environment were also determined; with these results the respective breeding program was designed.

Keywords: Labor Climate, Human Talent, Diagnosis, Motivation, Organizational Culture.

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación.....	17
2. Marco Referencial.....	19
2.1. Marco de Antecedentes	19
2.2. Marco Teórico	21
2.3. Marco Conceptual	30
2.4. Marco Legal	31
2.5. Marco Institucional	31
2.5.1. Misión.....	34
2.5.2. Visión.....	34
2.5.3. Propósitos.....	34
2.5.4. Estructura orgánica	36
3. Diseño Metodológico.....	37
3.1. Tipo de investigación	37
3.7. condiciones que afectan el clima laboral en la EAAV	43
4. Propuesta	50
4.1. Programa de mejora del clima laboral en la eaav.....	50
4.1.1. Introducción	50
4.1.2. Objetivo.	51
4.1.3. Fundamentación teórica.....	51
4.1.4. Estrategias.....	54

4.2. Plan de acción y socialización del programa de mejoramiento	59
5. Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Referencias Bibliográficas.....	64
Anexos	67

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Propósitos institucionales de la EAAV E.S.P.....	34
Tabla 2. Variables que mide el instrumento de clima laboral.....	39
Tabla 3. Formato para totalizar variables	40
Tabla 4. Estado de la orientación organizacional en la EAAV E.S.P.....	44
Tabla 5. Estado de la administración del talento humano en la EAAV E.S.P.....	45
Tabla 6. Estado del estilo de dirección en la EAAV E.S.P.....	46
Tabla 7. Estado de la comunicación e integración en la EAAV E.S.P.	47
Tabla 8. Estado del trabajo en grupo en la EAAV E.S.P.....	47
Tabla 9. Estado de la capacidad profesional en la EAAV E.S.P.	48
Tabla 10. Estado del medio ambiente físico en la EAAV E.S.P.	49
Tabla 11. Plan de acción de la propuesta de mejoramiento de clima laboral EAAV E.S.P.	60
Tabla 12. Cronograma de la propuesta de mejoramiento de clima laboral	61

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la sede principal de la EAAV E.S.P. en la ciudad de Villavicencio.....	32
<i>Figura 2.</i> Logo EAAV E.S.P.	33
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la EAAV E.S.P.....	36
<i>Figura 4.</i> Área de trabajo.....	41
<i>Figura 5.</i> Nivel del cargo.....	41
<i>Figura 6.</i> Tiempo de servicio.....	42
<i>Figura 7.</i> Género.....	43
<i>Figura 8.</i> Estado de la orientación organizacional en la EAAV E.S.P.....	43
<i>Figura 9.</i> Estado de la administración del talento humano en la EAAV E.S.P.....	44
<i>Figura 10.</i> Estado del estilo de dirección en la EAAV E.S.P.....	45
<i>Figura 11.</i> Estado de la comunicación e integración en la EAAV E.S.P.	46
<i>Figura 12.</i> Estado del trabajo en grupo en la EAAV E.S.P.....	47
<i>Figura 13.</i> Estado de la capacidad profesional en la EAAV E.S.P.	48
<i>Figura 14.</i> Estado del medio ambiente físico en la EAAV E.S.P.	49

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Cuestionario para evaluar clima laboral	67

Introducción

El clima laboral está dado por el nivel de satisfacción o insatisfacción que los colaboradores manifiesten frente a una serie de factores en particular, tales como: sueldo, prestaciones, liderazgo y supervisión, condiciones de trabajo, herramientas para realizar la labor, comunicación y trabajo en equipo, capacitación entre otros.

El programa de mejora del clima laboral en el sector público, actualmente es una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento continuo de la entidad, puesto que a través de su estudio se puede determinar los factores claves que inciden en el comportamiento del talento humano, permitiendo a su vez elevar y mejorar la calidad de vida laboral al personal y con ello la calidad del servicio prestado en las organizaciones del estado como es el caso de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Villavicencio “EAAV”, Empresa de servicios públicos “E.S.P”.

Además, en atención a la norma técnica NTCGP 1000:2009, que señala el diseño e implementación de programas de bienestar para la gestión del talento humano, y las necesidades de clima laboral existentes en la EAAV-E.S.P, el presente estudio tiene como fin diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral para los colaboradores de esa empresa, para lo cual se hará un diagnóstico previo por medio de la utilización del cuestionario elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” para tal fin.

De acuerdo a lo anterior se logró identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los funcionarios de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio Empresa de Servicios Públicos. Según los resultados obtenidos se realiza un programa de mejoramiento para los colaboradores de la empresa que comprende de un plan de acción,

finalmente se socializa el programa con la Gerencia Administrativa, para que posteriormente si lo desean lo implementen y puedan mejorar las variables negativas que tienen en el interior de su empresa y mediante este se puedan subsanar dichas problemáticas, permitiendo tener un excelente clima laboral dentro de la empresa.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

El clima laboral en las entidades del Estado es un tema que ha venido impulsado el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” a nivel nacional, para, entre otras razones, mejorar la calidad de la atención estatal, siendo reglamentada en la normatividad de carrera administrativa y afines. Así mismo, hay que apuntar que la Ley 872 de 2003, sobre Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, exige que las entidades públicas se aplique la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, y esta norma técnica llama al uso de programas de bienestar para la gestión del talento humano, entre estos programas es el de mejoramiento del clima laboral.

Una de estas entidades que se encuentran llamadas a cumplir la normativa en materia de Sistema de Gestión de la Calidad es la EAAV, empresa de servicios públicos industrial y comercial del estado del orden municipal, prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado sanitario, la cual se encuentra integrada por 332 colaboradores, de quienes depende el éxito o fracaso de los servicios que esta organización presta a los ciudadanos, por lo menos así los reconoce en su misión institucional, al decir “trabajando unidos con talento humano comprometido” (EAAV, 2016), pese a ello hasta la fecha no se ha realizado ningún diagnóstico del clima laboral y tampoco existe un programa de mejoramiento en este ámbito.

El personal, con sus conductas, son quienes trabajan continuamente en la ejecución de las estrategias y la toma de decisiones en la EAAV E.S.P, pese a ello se ha limitado este enfoque abarcándolo sólo de forma y no de fondo, es así como se evidencia la necesidad de formular un

programa de mejoramiento del clima laboral partiendo de su medición por medio del instrumento creado por el DAFP para tal fin, el cual identifica los niveles de los factores que intervienen en ellos (satisfacción laboral, capacitación o entrenamiento, motivación e incentivos, y participación).

Por lo tanto, la presente investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿Qué acciones se puede formular para el mejoramiento del clima laboral vivenciado por los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P?

1.2. Formulación del problema

¿Al diseñar un programa en mejora del clima laboral de los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P, es viable el desarrollo de la organización en pro de una mayor productividad y mejoras del ambiente laboral para los colaboradores de la empresa?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral para los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio ESP, acorde al diagnóstico previamente realizado.

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico para identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los funcionarios de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P.
- Diseñar un plan de mejoramiento según los resultados obtenidos para la Gerencia Administrativa de la EAAV-E.S.P.

- Socializar el plan de mejoramiento en la Gerencia Administrativa.

1.4. Justificación

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) “los sistemas de función pública deberán incorporar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral y seguridad en el trabajo” (p. 5), por lo cual el Estado colombiano ha resaltado la importancia que tiene contar con un adecuado clima laboral en la función pública.

En este sentido el Estado ha formulado una serie de normas orientadas a la gestión del talento humano en las organizaciones estatales, entre ellas se encuentra la Ley 872 de 2003, la cual reglamentó la instauración del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, con base en la cual se exige que las entidades públicas se aplique la NTCGP 1000:2009 (Congreso de la República, 2003); esta norma técnica, entre otras obligaciones, exige que las entidades determinen y gestionen el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio, al igual que implementar acciones que permitan alcanzar y mantener la competencia requerida en los servidores públicos, siendo el programa de mejoramiento del clima laboral, uno de los programas de bienestar que se pueden desarrollar acorde a los aspectos comunes de que trata ésta norma técnica (ICONTEC, 2009).

Además, hay que resaltar que la Ley 872 de 2003 es de obligatorio cumplimiento para las entidades y empresas de la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, como es el caso de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio ESP, por lo que de no cumplir la norma se estaría exponiendo a sanciones.

Es de anotar que el DAFP (2001) reconoce que al diagnosticar el clima laboral se conocen las percepciones que los colaboradores tienen de su entorno laboral, así como se establecen los agentes que influyen en esas percepciones, siendo éste un recurso valioso para

comprender su comportamiento y fijar las formas adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y exaltar la calidad de vida laboral del servidor público.

El no aprovechar estas oportunidades retrasa el desarrollo de programas de mejora continua en sus procesos ya que no se realizan mediciones objetivas afectando así la capacidad y responsabilidad en la organización.

De otro lado, el desarrollo de la presente investigación es una oportunidad para su autora, como futura Especialista en Gestión Pública, de reafirmar el compromiso social que tiene la Universidad Nacional y a Distancia con la comunidad, pues el programa de mejoramiento del clima laboral buscará crear un mejor ambiente de trabajo y con ello optimizar la atención en el servicio de los villavicenses.

2. Marco Referencial

2.1. Marco de Antecedentes

Sobre clima laboral en las entidades estatales colombianas se han llevado a cabo varias investigaciones, entre ellas se destacan:

Vargas (2010) desarrollo una investigación teniendo como objetivo principal el identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Para lo cual desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientaron el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

De otro lado la Secretaria Distrital de Integración Social de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2010), realizó una evaluación de clima laboral al interior de su organización, para tal efecto diseñaron un instrumento de 60 cuestiones, tipo escala de Likert, el cual agrupó 12 dimensiones; El estudio tuvo como población a los 4.300 funcionarios, y como muestra tomaron entre un 15% y un 25% del personal de los diferentes niveles jerárquicos de empleos. Los resultados

evidenciaron que el clima laboral de la Secretaría se muestra positivo (3,01), aunque muy cercano a límite inferior (3) frente a lo esperado (4). Esto se debe, además del débil desempeño de las dimensiones que están en positivo, a que seis (6) de las doce dimensiones presentan valores negativos, arrastrando la media general hacia el límite inferior.

También Garcés (2015) lideró una investigación con el fin de evaluar la percepción de los funcionarios de la Universidad del Pacífico sobre el Clima laboral y Organizacional; para ello se adelantó un estudio desde el enfoque, y del modelo de investigación concluyente, la cual se obtuvo mediante un instrumento (cuestionario tipo Likert elaborado por el DAFP), que fue aplicado a la población objeto de estudio, más exactamente a los servidores públicos de la Universidad del Pacífico bien sea que se desempeñaran como docentes o personal administrativo en calidad de contratista o de planta y conforme a su nivel ocupacional desde directivo hasta asistencial pasando por asesor, profesional y técnico. Para la presentación de tales resultados se utilizaron herramientas propias de la estadística descriptiva como las tablas de frecuencia, la media aritmética y la desviación estándar, entre otros. Los resultados evidenciaron que existe una percepción compartida de (estar) de acuerdo con el clima laboral en general que rodea a la Universidad del Pacífico, al arrojar una media aritmética de 3,09/4.0, es decir, están de acuerdo con el conjunto de características o dimensiones que conforman del Clima Laboral en sus aspectos más globales, aunque hay que reconocer que el Medio Ambiente Físico (2,75/4.0) y la Administración del Talento Humano (2,77/4,0), son las dimensiones que estuvieron por debajo de tres, las otras cinco estuvieron por encima de este umbral.

En la función pública colombiana los programas de Bienestar Institucional nacen bajo el Decreto 1567 de 1998, por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación “SIC” y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Que también esta cobijada por la Ley 909

de 2014 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Aunque la EAAV E.S.P. no está regida por esta ley, ya que es una entidad descentralizada y no aplica la carrera administrativa, sin embargo si es entidad pública y por este concepto es conveniente tener comité de bienestar en la empresa y los programas que este debe comprender.

En el año 2004 por parte del sindicato de la empresa mediante convención se realizó un pliego de peticiones en donde se incluyó tener un comité de bienestar que comprenda todos los ítems que dispone el Decreto 1567 de 1998. El tribunal dispone el arduo arbitral en el 2004 pero el fallo sale hasta el 2005 por eso a partir de ese año nacen los programas de bienestar social, capacitación e incentivos para la EAAV.

En la EAAV-E.S.P, está diseñado un programa de bienestar institucional que se implementó a partir del año 2006, en donde se tiene como objetivo fortalecer el bienestar social y los incentivo de los trabajadores oficiales y empleados públicos de la empresa y de su núcleo familiar, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades en cuanto a educación, deporte, cultura, recreación, arte, vacaciones, salud y el mejoramiento de vivienda, con el fin de propender por el mejoramiento de la calidad de vida laboral, familiar y personal de sus funcionarios.

Sin embargo, a pesar de la existencia de los programas de bienestar, a la fecha no se ha realizado un estudio sobre el clima laboral dentro de la EAAV-E.S.P, ni tampoco se ha realizado un diagnóstico del mismo, donde nos permita evaluar su estado y poder diseñar un programa de mejoramiento.

2.2. Marco Teórico

A continuación, se presentan las teorías que enmarcan el desarrollo del presente estudio,

para lo cual se abordan los temas de generalidades para el manejo del recurso humano y clima laboral.

La administración del cambio, como uno de los requisitos condicionantes para llevar a cabo una exitosa gestión hacia la modernización estatal no cuenta en la mayoría de los casos con recursos efectivos, lo que deriva en muy pobres resultados en los objetivos propuestos y convirtiéndose en una lamentable causa y principal responsable de la viabilidad o no de las políticas de Estado (Cortes y Pérez, 2013).

Todo jefe sabe que mandar es una tarea difícil, en muchos casos depende de la presencia de dotes desigualmente distribuidas, es decir, que no todas las personas la poseen, además existe un conjunto de leyes psicológicas como el amor, odio, indiferencia, etc. Que forman la base de las relaciones entre jefes y subalternos. Sin embargo el jefe debe de conocer a sus colaboradores, a fin de saber aplicar sus métodos de dirección, puede conocerlo a través de factores como los temperamentos.- que viene a ser el resultado del predominio fisiológico, los Gustos.- Es la expresión de la propia voluntad de la persona, permite descubrir las tendencias profundas de la personalidad, suele reflejarse en el placer de realizar o conocer algo, debe tenerse en cuenta al asignar los cargos, y/o las necesidades.- Es el efecto de la carencia de algo que se necesita cubrir, está acompañada de un estado de inquietud o tensión que da lugar a que el comportamiento humano sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y de esta forma se reduzca o desaparezca la tensión o inquietud (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

La vida laboral de los servidores del Estado como subsistema de la gerencia de los recursos humanos, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el

desempeño y la productividad laboral, por lo menos así lo plantea el DAFP (2004) y debería darse en las organizaciones públicas o mixtas como la EAAV E.S.P.

Así pues, la administración efectiva del talento humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad (DAFP, 2004), siendo esto reconocido en la EAAV E.S.P.

El talento humano al servicio de la Administración Pública es el factor más importante para que el Estado cumpla con su objetivo social, que no puede ser otro que el interés general o bien común (DAFP, 2002).

La planificación del talento humano en la administración pública se orienta en el diseño y estructura organizacional, así como las formas funcionales que facultan el desarrollo del potencial de los funcionarios con el propósito de que las entidades públicas sean eficientes y eficaces según sus propósitos y objetivos definidos (Mora, 2009); por lo cual la planificación del talento humano debe constituirse en parte importante en la gestión realizada en la EAAV E.S.P.

El área de gestión humana busca una sinergia entre los objetivos misionales y el desarrollo del ser humano visto como un fin en sí mismo y no como un medio o recurso para la organización pública (Mora, 2009).

Según Castillo (2004, citado por Mora, 2009) la planeación de personal se concentra en dos aspectos: diseño de programas a los funcionarios y la previsión de talento humano necesario para la organización pública durante un tiempo determinado.

El patrimonio más valioso de la organización es el factor humano y en este aspecto es preciso evaluar (DAFP, 2002):

- El número de cargos de la planta de personal que participa en cada uno de los procesos y procedimientos.

- El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el buen desempeño de cada una de las etapas o fase y actividades, que se derivan de los procesos y procedimientos.

- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.

- Las políticas internas de remuneración, estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, el sistema de sanciones, los índices de rotación, ausentismo y de permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.

- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.

Para entender un poco más afondo el tema de clima laboral, con el fin de aplicarlo adecuadamente en la presente investigación fue preciso comprender que este es un tema de la gestión del talento humano, el cual es estudiado desde la Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento, cuyos representantes más prominentes son Abraham Maslow, Frederick Herzber, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein.

Maslow (1943, citado en Velásquez, 2002) fue quien elaboró las jerarquías de las necesidades, pues para él hay una escala ascendente de necesidades que es necesario comprender si se desea motivar a las personas, siendo en su orden: 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de seguridad, 3) necesidades sociales o afectivas, y 4) auto actualización.

Por su parte Herzberg (1959, citado en Velásquez, 2002) y sus coautores clasificaron los elementos de motivación del trabajo en: aquellos que atienden las necesidades animales de las personas (factores de higiene) y aquellos que satisfacen exclusivamente las necesidades humanas (factores motivacionales).

A su vez McGregor (1994, citado en Velásquez, 2002) presenta dos formas de describir el pensamiento de los directores: la teoría X y la teoría Y. En la teoría X se asume que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan que los supervisen y los motiven, y consideran al trabajo un mal necesario para ganar dinero. McGregor describe el otro extremo con la teoría Y que está basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Más recientemente Ouchi (1986, citado en Velásquez, 2002) promulga la teoría Z, la cual sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados, siendo esta la teoría que implicaba un reconocimiento del clima laboral.

Según Brunet (2004) en el concepto de clima laboral subyace una mezcla de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Funcionalista.

La Escuela Gestalt se enfoca en la organización de la percepción, comprendida como el todo difiere a la suma de sus partes. Corriente que aporta dos principios de la percepción de la persona: El primero es el captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y el segundo se refiere a establecer un nuevo orden por medio de un proceso de integración a nivel del pensamiento. De acuerdo a esta escuela, las personas entienden el mundo que les rodea basándose en juicios percibidos y deducidos, comportándose en función de cómo ven el mundo. Lo cual se traduce en que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en la forma de comportarse el trabajador.

Así mismo la escuela funcionalista plantea que el pensamiento y comportamiento de una persona dependen del ambiente que lo rodea, además le da gran relevancia a las diferencias individuales, pues consideran que juegan un papel importante en la adaptación de la persona a su medio.

Pareciera que el discurso de estas dos escuelas fuera el mismo, aunque hay diferencias, pues mientras la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio ya que no tiene otra opción, mientras que los funcionalistas incorporan el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, por lo cual el individuo que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Pero para adelantar esta investigación se tuvo que anotar que, en el momento de estudiar el clima laboral, estas dos escuelas convergen en el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de lograr en la institución que trabajan. Lo anterior en consideración a que las personas tienen necesidad de información procedente de su medio de trabajo, con el ánimo de conocer los comportamientos que la organización requiere y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea.

De otro lado existen las escuelas Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica, que también hace referencia al clima laboral. Por ejemplo, para los estructuralistas, el clima brota a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, como la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el tamaño de la organización, el tipo de tecnología que se utiliza, el número de niveles jerárquicos de autoridad, la regulación del comportamiento del individual, entre otros. Todo ello sin negar la influencia de la personalidad propia del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, aunque la escuela se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva (Martín et al., 1998).

Por su parte los humanistas, interpretan el clima como un conjunto de percepciones globales que los sujetos tienen de su medioambiente y que irradian la interacción entre las características personales del trabajador y las de la organización (Martín et al., 1998).

Para las corrientes sociopolítica y crítica, el clima laboral simboliza un concepto global que integra todos los elementos de una organización; refiriéndose con ello a los valores, las

actitudes subyacentes, las normas y los sentimientos que los individuos tienen ante su organización (Martín et al., 1998).

Otra teoría es la propuesta por Likert, llamada sistemas de organización, en donde la percepción del clima laboral influye tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

En la teoría de sistemas de Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima laboral, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, estos son:

- Clima de tipo autoritario. Sistema I Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección

forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (García e Ibarra, 2009).

Ahora bien, en relación a la medición del clima laboral en las entidades del Estado el DAFP (2005) plantea como único objetivo “el realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran” (p. 27). Es más, para la medición de clima laboral el DAFP (2005) estima que al interior de las entidades del Estado este cotejo se debe en base a las siguientes variables (DAFP, 2005):

- *Orientación Organizacional*: concebida como la claridad de los servidores en relación con la misión, las estrategias, los objetivos, los valores y las políticas de una entidad, y de la forma como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo desarrollo de las labores.

- *Administración del Talento Humano*: entendida como el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales encaminados a una apropiada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su bienestar, capacitación y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

- *Estilo de Dirección*: son conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. Es de anotar, que de acuerdo al artículo 48 de la Ley 909 de 2004, los servidores que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con transparencia, objetividad y profesionalidad en el ejercicio de su cargo; Igualmente, el ítem uno del artículo 75 del Decreto 1227 de 2005 indica la medición del clima laboral en las entidades del Estado como medio para mantener la calidad de vida laboral.

- *Comunicación e Integración*: considerada como el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros.

- *Trabajo en Grupo*: es el realizado por un número determinado de servidores públicos que trabajan de manera interdependiente y contribuyendo con habilidades complementarias para el logro de un propósito común, con el cual se sienten responsables y están comprometidos.

- *Capacidad Profesional*: conjunto de conocimientos, motivaciones, habilidades y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, forman lo necesario para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

- *Medio Ambiente Físico*: son las condiciones físicas que rodean el trabajo (ventilación, iluminación, estímulos visuales y auditivos, orden, aseo, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, influye positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

2.3. Marco Conceptual

El clima laboral es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima laboral permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (Muñoz, 2012), siendo esto de importancia para el desarrollo de programas de bienestar laboral, exigidos por la NTCGP 1000:2009 en todas las empresas del estado.

En el caso concreto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio ESP no se ha diagnosticado el estado del clima laboral, lo que ha impedido diseñar programas de

mejoras tendientes a mejorar el bienestar laboral, siendo este un componente del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado.

Por lo cual, el presente estudio buscó a partir del desarrollo de un diagnóstico del clima laboral de la EAAV ESP formular un programa de mejora tendiente a incrementar el bienestar del talento humano y por ende la productividad.

2.4. Marco Legal

Ley 443 de 1998, por la cual se dictan normas sobre carrera administrativa.

Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Decreto Ley 1567 de 1998, por medio del cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.

Decreto 1227 del 2005, se incorporó en la normatividad la concepción y orientación formulada en el documento de Política Bienestar: Nueva Imagen (Presidencia de la República de Colombia, 2005).

Al igual por ser la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio una empresa de servicios públicos se tuvo en cuenta:

Ley 142 de 1994, por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios.

Ley 689 de 2001, la cual modificó la anterior norma.

Decreto 302 de 2000, el cual reglamenta la Ley 142 de 1994, en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.

2.5. Marco Institucional

La EAAV E.S.P. es una empresa industrial y comercial del estado del orden municipal, prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado sanitario.

Con alrededor de 20 años al servicio de la ciudad, abastece una población aproximada de 400.000 habitantes, alcanzando coberturas de alrededor del 80% tanto en acueducto como en alcantarillado. En estos años de experiencia se ha convertido en la empresa pública más importante de la región gracias al mejoramiento en la prestación de los servicios, con inversiones superiores a los 400 mil millones en los últimos 10 años, lo que han generado progresos en los indicadores como continuidad, cobertura, presión, IRCA y nivel de satisfacción del usuario (EAAV E.S.P., 2016).

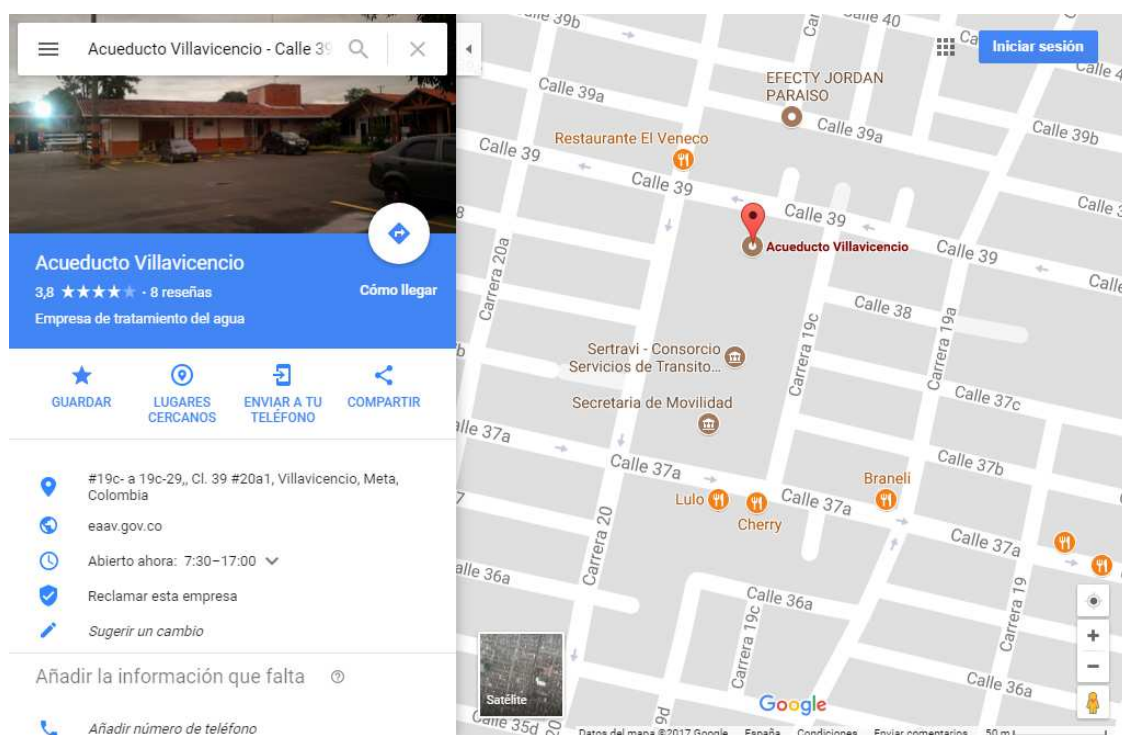


Figura 1. Ubicación de la sede principal de la EAAV E.S.P. en la ciudad de Villavicencio

Fuente: Google Maps, 2017.

Es una empresa que cuenta con un objeto social amplio, no solo de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, sino de cualquier otro servicio que estemos en capacidad de prestar, tales como: distribución de gas combustible, energía, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía móvil en el sector rural, y demás servicios de telecomunicaciones, recolección y disposición final de basuras, administración y operación de

plazas de mercado, alumbrado público; así como también, desarrollar las actividades conexas o complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios (EAAV E.S.P., 2016).



Figura 2. Logo EAAV E.S.P.

Fuente: EAAV E.S.P., 2017.

En cuanto a responsabilidad con el ambiente, trabajan en disminuir o mitigar los impactos ambientales que producen, por medio de la protección y conservación del recurso hídrico. Con la implementación del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos “PSMV”, buscando el saneamiento y recuperación de los ríos Ocoa y Guatiquía, la recuperación de quebradas, humedales y el mantenimiento de las rondas hídricas de la ciudad. A la vez se gestiona los recursos económicos para la adquisición de predios en la microcuenca de Quebrada La Honda, principal fuente de abastecimiento, así como la recuperación forestal en áreas de influencia de sus fuentes. De igual manera se promueve el fortalecimiento de la cultura ambiental a colaboradores mediante la implementación de buenas prácticas ambientales (EAAV E.S.P., 2016).

La empresa se encuentra certificada bajo las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC- para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, en todos los procesos. A la vez, tienen acreditados los laboratorios tanto de medidores como de control de calidad de aguas,

por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC, en la norma ISO 17025:2005 (EAAV E.S.P., 2016).

2.5.1. Misión.

Somos una empresa pública prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado, que garantiza la calidad, continuidad y cobertura, trabajando unidos con talento humano comprometido, contribuyendo siempre con la conservación del ambiente y la responsabilidad social mejorando la condición de vida de nuestros clientes (EAAV E.S.P., 2016).

2.5.2. Visión.

En el año 2019 seremos un referente nacional en la prestación de servicios públicos domiciliarios con cobertura, calidad, competitividad, procesos innovadores y fortalecidos técnicamente con responsabilidad social, ambiental y solidez financiera (EAAV E.S.P., 2016).

2.5.3. Propósitos.

La empresa ha definido seis propósitos institucionales, los cuales se convierten en el referente para adelantar su plataforma estratégica, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Propósitos institucionales de la EAAV E.S.P.

Propósito	Desarrollo
1. Optimizar la infraestructura del sistema de acueducto	Este objetivo busca fortalecer y mejorar la infraestructura y la automatización del sistema de acueducto, todo ello para disminuir el índice de agua no contabilizada, así como para garantizar a nuestros usuarios la calidad del agua que ofrecemos, la continuidad del servicio y aumentar la cobertura para poder llegar a más barrios de nuestra ciudad. Estrategia 1.1 Aunar esfuerzos para la consolidación del crecimiento, sostenibilidad y expansión del sistema de acueducto. Metas: Reducir el Índice de Agua No Contabilizada. Optimizar la infraestructura del sistema de acueducto. Generación de fuentes alternas de provisión del servicio. Apoyar la formalización de los prestadores de servicios públicos.
2. Optimizar la infraestructura del sistema de alcantarillado sanitario y pluvial	Optimizando la infraestructura del sistema de alcantarillado sanitario buscamos descontaminar las fuentes hídricas que rodean nuestra ciudad y a la vez garantizar un sistema de conducción óptimo que traslade las aguas servidas desde el lugar que se generan hasta el sitio donde se disponen. En cuanto al alcantarillado pluvial la empresa propende mitigar las inundaciones que se generan en sitios críticos de la ciudad, construyendo y/o optimizando componentes de recolección.

	<p>Estrategia 2.1 Aunar esfuerzos para la consolidación del crecimiento, sostenibilidad y expansión del sistema de alcantarillado.</p> <p>Metas: Fuentes hídricas a descontaminar. Optimizar el sistema de alcantarillado pluvial.</p>
<p>3. Lograr la protección y conservación del recurso hídrico</p>	<p>Propendemos por la conservación del recurso hídrico, nuestro principal insumo, por lo tanto, se buscará mitigar los impactos ambientales que afectan al medio y a la comunidad que los rodea, generando un adecuado equilibrio entre la naturaleza, las partes interesadas y la empresa.</p> <p>Estrategia 3.1 Articulación de actores estratégicos para garantizar el presente y futuro suministro de agua para la ciudad de Villavicencio.</p> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir predios en zonas aledañas a las microcuencas abastecedoras que surten a los acueductos. • Capacitar a niños y comunidades en preservación y conservación del recurso hídrico. • Capacitar y contratar guardabosques. • Reforestar y mantener zonas aledañas a cuencas hídricas. • Realizar obras civiles de estabilización. • Implementación del plan institucional de manejo ambiental. • Implementación del programa de uso eficiente y ahorro de agua. • Implementación de programas de protección, manejo y uso sostenible de áreas productoras de agua.
<p>4. Garantizar la viabilidad financiera de la empresa</p>	<p>Garantizar la sostenibilidad económica y viabilidad financiera de la empresa, es uno de los principales objetivos de esta administración, por lo tanto, se diseñarán estrategias que maximicen la eficiencia de los recursos y mecanismos que generen nuevas oportunidades de ingresos.</p> <p>Estrategia 4.1 Establecer mecanismos para generar nuevas oportunidades de ingresos. Buscar la eficacia en el recaudo de cartera y mantener la integridad y la objetividad de la información financiera.</p> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la cartera morosa de la empresa. • Disminuir las demandas en contra de la empresa. • Mejorar el recaudo de los servicios. • Los estados financieros reflejen razonablemente la situación económica de la E.A.A.V. <p>Generar políticas para la adquisición y uso de bienes y servicios y el control de activos.</p>
<p>5. Consolidar un equipo humano competente, comprometido y que labore en condiciones seguras</p>	<p>Este objetivo busca consolidar un talento humano que responda a las expectativas de nuestros usuarios, propendiendo por el desarrollo de sus habilidades y competencias laborales. A la vez se busca proveer de seguridad, protección y atención a los empleados y a las partes interesadas en la ejecución de las labores de la empresa.</p> <p>Estrategia 5.1 Formalización laboral consolidando un equipo de trabajo con orientación al logro, formando y fortaleciendo sus habilidades y competencias.</p> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restructuración administrativa. • Implementar el programa de bienestar. • Mejorar la infraestructura de las áreas administrativas. • Implementar el programa de salud ocupacional. <p>Fortalecer la cultura de autocontrol.</p>

<p>6. Mejorar la confianza y las relaciones con los usuarios y grupos de interés</p>	<p>Buscamos que los villavicensinos quieran y respeten la empresa que les pertenece, por eso todas las acciones que se realizarán se harán con responsabilidad social.</p> <p>Estrategia 6.1 Fortalecer los procesos mejorando las herramientas informáticas, tecnológicas, la maquinaria y los equipos de la Empresa.</p> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad en la gestión y atención al usuario. • Actualización de herramientas informáticas y tecnológicas. • Mejoramiento y optimización de la maquinaria y equipos de la empresa. • Mejorar la efectividad de las acciones suscritas en los planes de mejoramiento. • Mantener y mejora del sistema de integrado de gestión. <p>Fortalecer la comunicación y compromiso con las partes interesadas.</p>
--	---

Fuente: EAAV E.S.P., 2016.

2.5.4. Estructura orgánica

La planta de colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villaviccencio E.S.P. se encuentra organizada en un organigrama lineal de cuatro niveles, departamentalizado o por áreas, donde la más alta dirección se encuentra en la junta directiva, quien le da las pautas a la gerencia general, donde se encuentra centrada la responsabilidad legal de la empresa; la gerencia general tiene a su cargo seis gerencias, dos oficinas de control interno (en línea de staff) y la secretaría general.

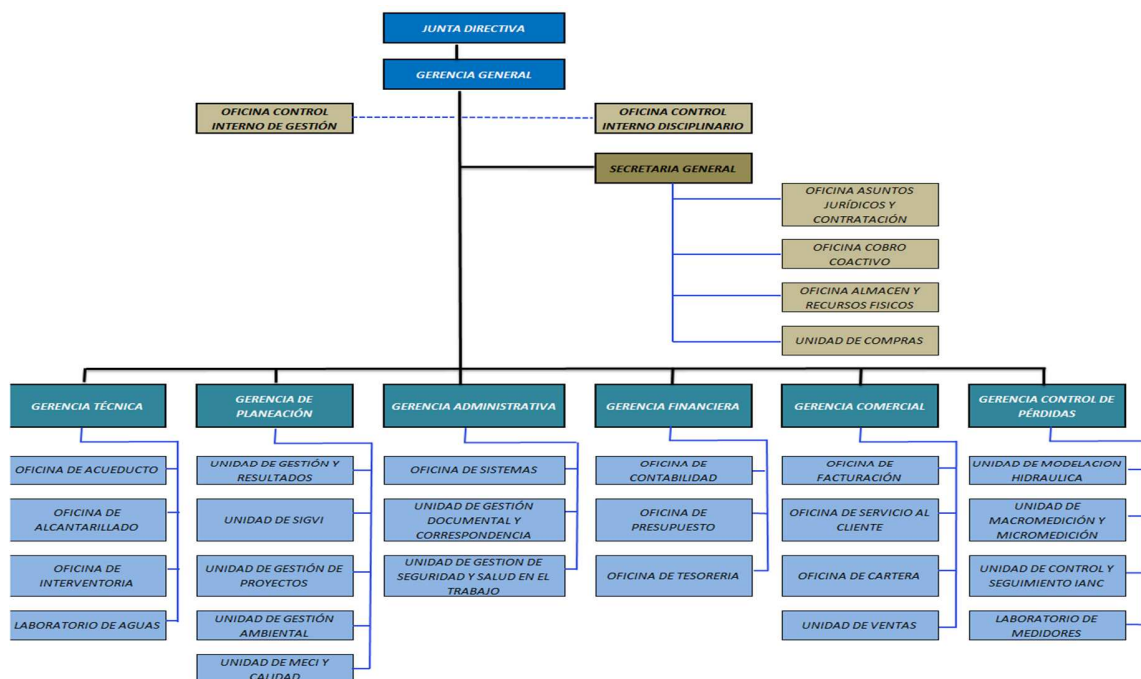


Figura 3. Organigrama de la EAAV E.S.P.

Fuente: EAAV E.S.P., 2016.

3. Diseño Metodológico

3.1. Tipo de investigación

Se adelantó un estudio de enfoque mixto, ya que este paradigma de la investigación permite combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio, dando lugar a mezclar tipologías de investigación e instrumentos de recolección de información (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Batista, 2006).

Por ende, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque describe el estado del clima laboral en la EAAV-E.S.P, además de acuerdo a Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Batista (2006) este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; y es explicativo porque se propone un plan de mejoramiento.

3.2 Método de investigación

La investigación se desarrolló bajo el método inductivo, ya que se parte del conocimiento de un tema en general (clima laboral), para aplicarlo particularmente en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P, por medio de su diagnóstico y la formulación del plan de mejora.

3.3. Población y muestra

Como población se tomó a los colaboradores de la Empresa de Alcantarillado y Acueducto Villavicencio, equivalentes a 332 personas.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula de Muestreo Aleatorio Simple (Tamayo y Tamayo, 1999):

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

Donde:

N = Población total = 332

no = Muestra teórica = X

n = Muestra = ???

Z= Nivel de confianza = 1.96

e= Margen de error = 0.5

p= Probabilidad de éxito =0.5

q= Probabilidad de fracaso =0.5

Teniendo en cuenta que se toma un margen de error estándar del 5%, el cual da la confiabilidad a la aplicación del instrumento. Reemplazando para los estudiantes queda:

Muestra teórica:

$$n_o = \frac{1.96^2}{0.05^2} (0.5)(0.5) \quad n_o = 384.16$$

Muestra:

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{(384.16 - 1)}{332}} \quad n = \frac{384.16}{2.154} = 178,3 \approx 179$$

De acuerdo a la fórmula la muestra a considerar en el estudio serán 179 colaboradores de la EAAV ESP.

Es de anotar que para la recolección de información se hace inicialmente a través de la revisión documental en las diferentes fuentes secundarias.

3.3. Instrumentos de recolección

Como principal instrumento de recopilación de información se utilizará el cuestionario diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), instrumento que será aplicado a manera de encuesta (Ver Anexo No. 1).

El instrumento consta 4 preguntas de datos generales y 51 ítems organizados en escala de Likert, estos últimos los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Variables que mide el instrumento de clima laboral

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Fuente: DAFP, 2004.

Para cada variable se totaliza por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable; para ello se utilizará el siguiente formato:

Tabla 3.

Formato para totalizar variables

ITEM QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

Fuente: DAFP, 2004.

3.4. Técnicas de análisis de la información

Para analizar la información se aplicó la estadística descriptiva por medio del análisis univariado, utilizando el programa Microsoft Excel para el diseño de las gráficas, las cuales son interpretadas y analizadas una a una, todo ello para determinar las variables que intervienen en el clima laboral e identificar las condiciones que afectan el clima laboral en el objeto de estudio.

3.5. Análisis de los Instrumentos

A continuación, se presentan el diagnóstico obtenido con la aplicación del cuestionario (ver anexo 1) en los colaboradores de la EAAV E.S.P.

3.6. Variables que intervienen en el clima laboral de los funcionarios de la EAAV

Las variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de la EAAV E.S.P. fueron abordadas en las cuatro primeras preguntas del cuestionario aplicado (ver anexo 1), encontrando:

La figura 4 permite identificar que el 69.3% de los funcionarios de la EAAV E.S.P. son del área administrativa, y el 30.7% restante son del área operativa, hecho que se presenta en la medida que las empresas de servicios públicos no sólo se encarga de prestar sus servicio

operativamente, sino también de realizar el cobro de sus servicios (facturación), desarrollar el proceso administrativo y adelantar todos los procesos que normalmente debe cumplir toda empresa del estado, como atender al público, gestionar el talento, realizar control interno, entre otras acciones administrativas.

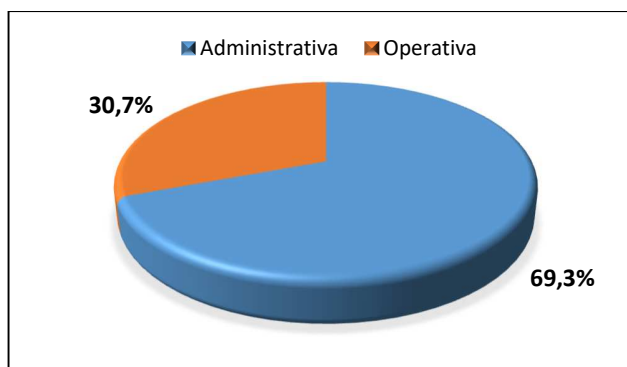


Figura 4. Área de trabajo

Fuente: La autora.

Como se puede apreciar en la figura 5, el mayor pie de fuerza laboral en la EAAV E.S.P. se encuentra en los cargos de nivel operario (27.9%) y técnico asistencial (24%), aunque también en algo representativo el número de personal administrativo (17.3%) y llama la atención que esta es una empresa de inversión mixta que maneja un nivel bajo de personal directivo (4.5%) y asesor (4.5%), lo cual contribuye a centralizar la toma de decisiones y el mando en pocas personas mientras tiende a reducir los altos gastos en talento humano.



Figura 5. Nivel del cargo

Fuente: La autora.

Con respecto al tiempo de servicio de los funcionarios encuestados se pudo identificar que el 62.6% lleva entre 0 a 5 años cumplidos de estar ejerciendo sus funciones en la EAAV E.S.P., el 22.9% llevan entre 6 a 11 años, el 9.5% tiene entre 12 a 17 años, y el 5% 18 años o más (ver figura 6).

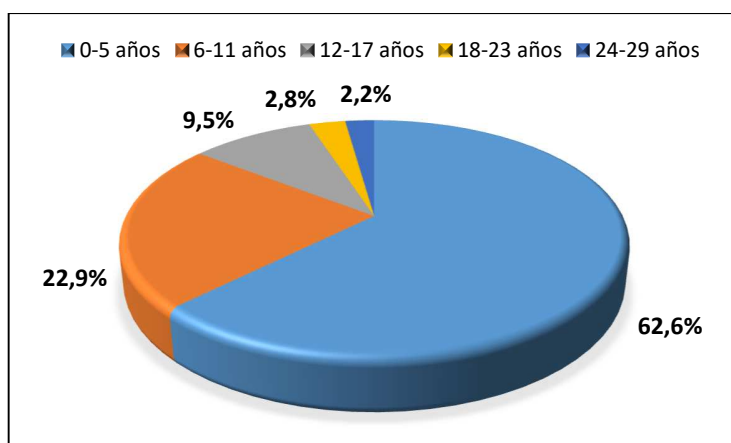


Figura 6. Tiempo de servicio

Fuente: La autora.

Estos resultados indican que la mayoría de colaboradores de la empresa de servicios públicos objeto de estudio sólo llevan laborando en esta organización entre 0 a 5 años, siendo personal relativamente joven en sus cargos, quienes se pueden estar adaptando a trabajar en el equipo de la EAAV, no obstante hay que tener en cuenta que de acuerdo a Vargas (2015) los nombramientos en provisionalidad en las empresas del estado generan inestabilidad laboral, lo acorde a Nieves (2010) puede derivar en una dinámica de rotación de personal que incentiva un debilitamiento del clima laboral, pues desestimula las proyecciones personal del colaborador.

En materia de género, la figura 7 muestra que la gran mayoría del personal de colaboradores de la EAAV E.S.P. son hombres (62%), lo cual es congruente con la estadística internacional, observando que la mujer ha ganado un buen espacio en la administración municipal de Villavicencio.

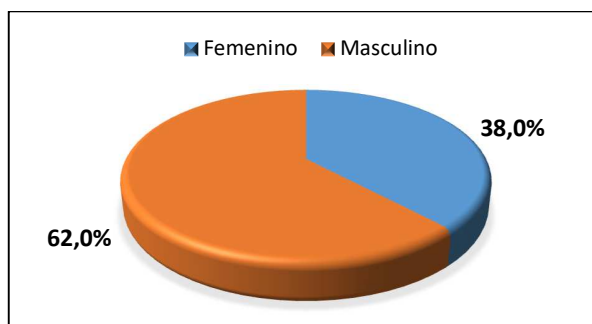


Figura 7. Género

Fuente: La autora.

3.7. Condiciones que afectan el clima laboral en la EAAV

En relación a las condiciones que afectan el clima laboral de los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio de se encontró:

La figura 8 y la tabla 4 evidencian que el 51.3% de los encuestados manifiestas estar de acuerdo con las afirmaciones positivas realizadas en materia de orientación organizacional en la EAAV E.S.P., además el 27.9% está totalmente de acuerdo con las afirmaciones; sólo el 20.8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Por ello se afirma que la gran mayoría de los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio tienen claridad de la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, estiman que se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

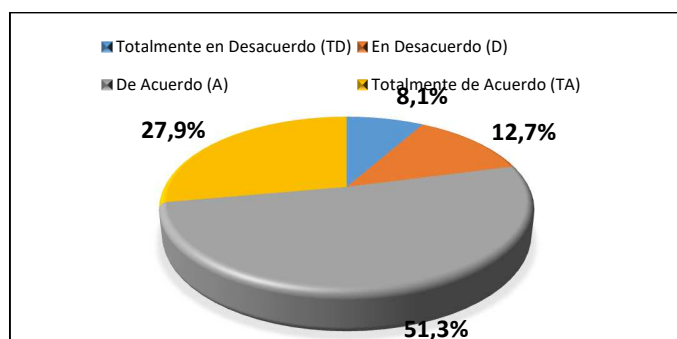


Figura 8. Estado de la orientación organizacional en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 4.

Estado de la orientación organizacional en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	20		18		75		66		0		179
2	22		14		70		73		0		179
3	13		40		99		27		0		179
4	14		40		100		25		0		179
5	16		24		98		41		0		179
6	10		17		104		48		0		179
7	10		21		103		45		0		179
8	13		23		89		54		0		179
9	13		8		88		70		0		179
TOTALES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
	131	8,1	205	12,7	826	51,3	449	27,9	0	0,0	1611

Fuente: La autora.

Por su parte la figura 9 y la tabla 5 muestran que el 47.7% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con las afirmaciones positivas relacionadas con la administración del talento humano en la EAAV E.S.P., aunque el 24% está en desacuerdo con las afirmaciones, el 18.5% se encuentra totalmente de acuerdo y el 9.8% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, al sumar los porcentajes de acuerdo superan a los que mostraron negativa, pues el 66.2% contestaron de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 33.8% dijeron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

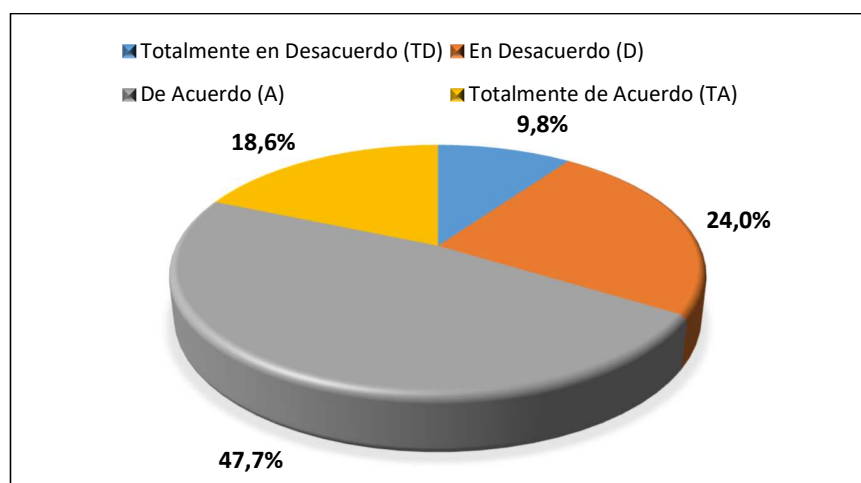


Figura 9. Estado de la administración del talento humano en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 5.

Estado de la administración del talento humano en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
10	17		23		89		50		0		179
11	23		52		75		29		0		179
12	11		46		79		43		0		179
13	12		26		103		38		0		179
14	20		52		82		24		1		179
15	22		58		83		15		1		179
TOTALES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
	105	9,8	257	23,9	511	47,6	199	18,5	2	0,2	1074

Fuente: La autora.

Es por esto que se concluye que la mayoría de los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio perciben positivamente los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional, por lo cual es preciso trabajar más en la gestión del talento humano para mejorar esta variable que afecta el clima laboral.

De otro lado la figura 10 y la tabla 6 evidencia que el 52.5% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con las afirmaciones positivas relacionadas con estilo de dirección en la EAAV E.S.P., además el 29.7% está totalmente de acuerdo, aunque el 10.9% está en desacuerdo con las afirmaciones y el 6.2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

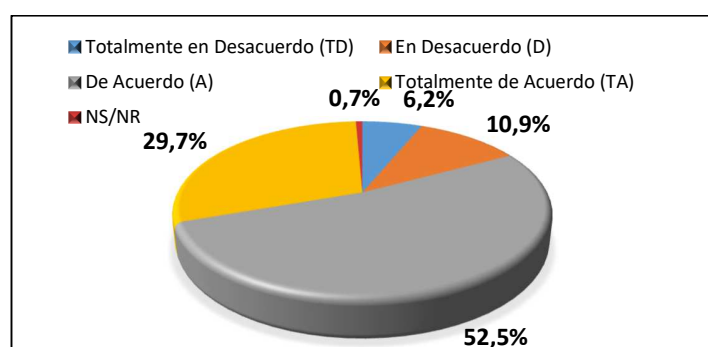


Figura 10. Estado del estilo de dirección en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 6.

Estado del estilo de dirección en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
16	13		13		91		61		1		179
17	9		19		93		57		1		179
18	10		24		100		44		1		179
19	11		18		101		48		1		179
20	13		9		82		74		1		179
21	12		11		97		58		1		179
22	12		12		94		60		1		179
23	10		17		100		50		2		179
24	7		38		97		35		2		179
25	14		34		85		45		1		179
TOTALES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
	111	6,2	195	10,9	940	52,5	532	29,7	12	0,7	1790

Fuente: La autora.

Así las cosas, se afirma que la gran mayoría de servidores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. creen que sus directivos poseen los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, así como rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

En cuanto al estado de la comunicación e integración en la EAAV E.S.P. la figura 11 demuestra que la mayoría de los servidores están de acuerdo (58.5%) o totalmente de acuerdo (21.7%) con las afirmaciones positivas hechas en esta variable. Por lo cual permite deducir que existe un adecuado intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre el personal que fluyen en dirección horizontal y vertical en la empresa; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la empresa objeto de estudio.

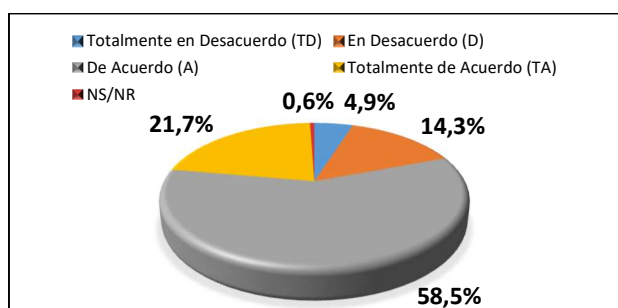


Figura 11. Estado de la comunicación e integración en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 7.

Estado de la comunicación e integración en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa						Total respuesta por ítem				
	T.D.	D.	A.	TA.	NS/NR						
	f	f	f	f	f	f					
26	7	24	99	48	1		179				
27	12	30	105	31	1		179				
28	11	49	96	22	1		179				
29	7	14	110	47	1		179				
30	6	17	110	45	1		179				
31	10	20	108	40	1		179				
TOTALES	f	%	f	%	f	%	f	%	N		
	53	4,9	154	14,3	628	58,5	233	21,7	6	0,6	1074

Fuente: La autora.

En materia del trabajo en grupo, la figura 12 permite apreciar que el 64.1% de los servidores públicos participantes del estudio señalaron estar de acuerdo con las opciones positivas en cada uno de los ítems, el 18.5% estar totalmente de acuerdo, el 12.6% estar en desacuerdo y el 4.1% totalmente en desacuerdo, por lo cual se deduce que el personal de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. perciben que existe un buen clima laboral en la entidad cuando se trata de trabajo en grupo.

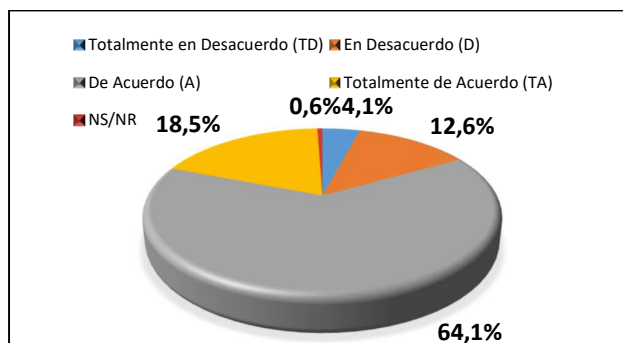


Figura 12. Estado del trabajo en grupo en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 8.

Estado del trabajo en grupo en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa						Total respuesta por ítem				
	T.D.	D.	A.	TA.	NS/NR						
	f	f	f	f	f	f					
32	7	22	116	33	1		179				
33	6	24	121	27	1		179				
34	5	36	115	22	1		179				
35	9	19	113	37	1		179				
36	10	12	109	47	1		179				
TOTALES	f	%	f	%	f	%	f	%	N		
	37	4,1	113	12,6	574	64,1	166	18,5	5	1,2	895

Fuente: La autora.

En referencia a la capacidad profesional de los servidores públicos encuestados se pudo identificar que el 49.3% está de acuerdo con las afirmaciones positivas presentadas en los 8 ítems para esta variable, el 38.8% está totalmente de acuerdo, el 6.1% está en desacuerdo y el 5.2% se encuentra totalmente en desacuerdo (ver figura 13). Por lo cual se afirma que la gran mayoría del personal de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. estima que posee un conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

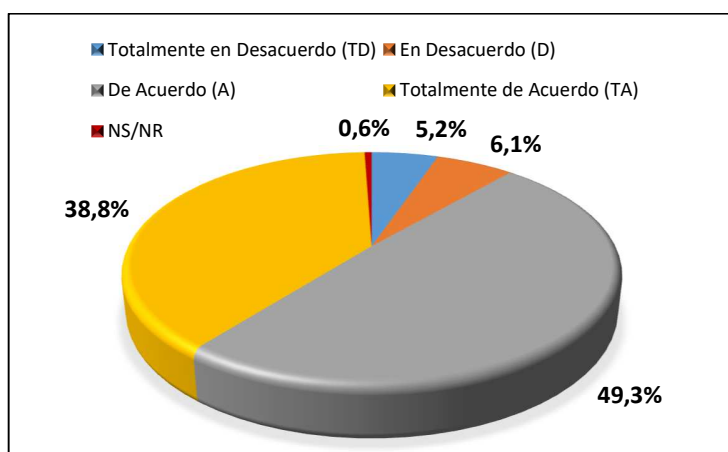


Figura 13. Estado de la capacidad profesional en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 9.

Estado de la capacidad profesional en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
37	8		11		84		75		1		179
38	10		12		75		81		1		179
39	9		11		92		66		1		179
40	6		14		110		48		1		179
41	12		7		80		79		1		179
42	11		12		88		66		1		178
43	11		7		90		70		1		179
44	8		14		86		70		1		179
TOTALES	75	5,2	88	6,1	705	49,3	555	38,8	8	0,6	1431

Fuente: La autora.

Pasando a la última variable, la figura 14 permite apreciar que el 55.7% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con las afirmaciones positivas propuestas en los 7 ítems de la variable medio ambiente físico, el 22.2% se encuentra totalmente de acuerdo, el 14.9% afirma estar en desacuerdo y el 6.6% totalmente en desacuerdo. Esto indica que la mayoría del personal de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. se encuentra a gusto con las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo), creyendo que en conjunto inciden positivamente en su desempeño laboral.

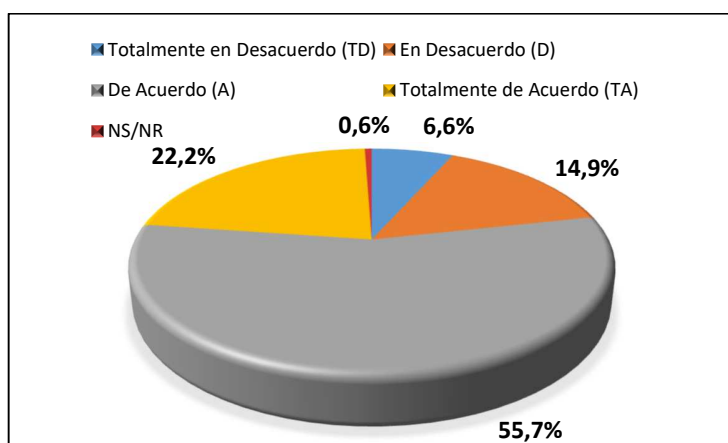


Figura 14. Estado del medio ambiente físico en la EAAV E.S.P.

Fuente: La autora.

Tabla 10.

Estado del medio ambiente físico en la EAAV E.S.P.

ÍTEM	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N
45	9		32		96		41		1		179
46	13		18		104		43		1		179
47	12		12		103		51		1		179
48	10		20		118		30		1		179
49	14		50		81		33		1		179
50	8		25		98		47		1		179
51	17		30		98		33		1		179
TOTALES	83	6,6	187	14,9	698	55,7	278	22,2	7	0,6	1253

Fuente: La autora.

4. Propuesta

Los hallazgos detectados con la aplicación del instrumento de recolección de información evidenciaron que la mayoría de los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. consideran que en su organización existe un buen clima laboral, no obstante existe variables donde se evidencian desacuerdos en por lo menos una quinta parte de la población, siendo estas administración del talento humano (33.8%), medioambiente físico (21.5%) y orientación organizacional (20.9%); por lo tanto son en estas variables donde se concentra el programa de mejoramiento del clima laboral fruto del presente estudio.

4.1. Programa de mejora del clima laboral en la EAAV

4.1.1. Introducción

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. (2017) se ha propendido por mantener y mejorar las condiciones laborales del equipo de talento humano, buscando con ello incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, lo cual es un pensamiento que concuerda con los beneficios de mantener un armónico clima laboral, por lo cual y considerando los hallazgos detectados en el diagnóstico elaborado, se diseña el presente programa de mejora.

De acuerdo con el estudio realizado se presenta una de alternativa idónea recomendada para una posible solución de las falencias detectadas mediante el instrumento de recolección de información aplicado, puesto que el objetivo de la presente investigación es diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral para los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P., acorde al diagnóstico previamente realizado, es por ello

que se presenta la propuesta que atañe al clima laboral para lograr que el personal se sienta conforme, parte activa y efectiva de la empresa.

4.1.2. Objetivo.

El programa de mejora del clima laboral para los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. busca mejorar la calidad de vida laboral y humana del personal, estimulando en él la eficiencia, la creatividad, el mérito y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la entidad territorial a través de la realización del bienestar laboral.

4.1.3. Fundamentación teórica.

4.1.3.1. Clima laboral.

Un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución. Además, hay varios enfoques para definir el concepto de clima y estos son: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida (Fernández, 2012).

4.1.3.2. La motivación y la satisfacción laboral.

En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa a la cual trabajan, la motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc. Como conclusión podríamos definir a la motivación laboral, como el estímulo que recibe la persona que lo guía a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, a más de ello la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando una persona se encuentra en una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte en su desempeño (Fernández, 2012).

4.1.3.3. Capacitación y Desarrollo

Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del recurso humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar considerablemente la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevarán a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa. Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde la

gerencia de talento humano toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado. Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias se debe estar siempre actualizados (Fernández, 2012).

4.1.3.4. Comunicación.

La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros ya que esta es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recibe la información no la comprendería. La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio del talento humano y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior (Fernández, 2012).

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en el equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto

significado entre dos personas y mucho más si se habla de una organización del estado o de economía mixta (Fernández, 2012).

4.1.4. Estrategias.

Seguidamente se presentan las estrategias con las actividades específicas tendientes a mejorar las principales falencias detectadas en materia de clima laboral en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P.

4.1.4.1. Optimización de la administración del talento humano.

De acuerdo al gerente administrativo en la EAAV E.S.P. existe un plan de capacitación, el cual se encuentra inmerso en el programa bienestar social institucional; este plan contempla actuaciones en ocho áreas temáticas (financiero, talento humano, sistemas de gestión MECI-Calidad, informática, técnico en acueducto y alcantarillado, comercial, laboratorios y contratación) donde se concentran 38 temas de capacitación, es más para el año 2017 se tiene presupuestado el uso de cerca de 98 millones de pesos en programas de educación formal y no formal, pues la empresa apoya a 23 funcionarios con auxilio educativo en sus estudio superiores.

Pese a la existencia de este plan de capacitación, aunque no se la ha dado la divulgación suficiente, es por ello que buena parte de los colaboradores consideran que no se les brinda la capacitación adecuada, por lo tanto, se requiere generar una campaña de socialización de plan de capacitación, propiciando no sólo que los empleados conozcan el plan de capacitación, sino que se empoderen de él, haciendo partícipe de las capacitaciones que le puedan llegar a interesar, acorde a los temas previamente elegidos y condensados en el plan, por lo que se requiere es de invertir el primer trimestre del año en publicidad (afiches, folletos e invitaciones por medio de correo electrónico) para que los colaboradores interesado resuelvan sus inquietudes y se inscriban en la Gerencia Administrativa para asistir a la capacitación deseada, lo cual fomentaría

entre los empleados un mayor sentido de pertenencia con la empresa y por ende favorecería el clima laboral.

Al igual se requiere del diseño de un plan de inducción para que el personal nuevo no sólo conozca la plataforma estratégica de la empresa, sino también sus funciones y tareas que devengan el desarrollo de su cargo, pues este plan no ha sido considerado en el Programa de Bienestar Social de la EAAV E.S.P. Para lo cual se requiere de actualizar los manuales de funciones y de procedimientos de la empresa, con el fin de brindar una copia de las funciones y procedimientos a realizar por el nuevo empleado en determinado cargo; al igual se debe crear un folleto con la plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros) el cual es esencial entregar al nuevo colaborador para que conozca la orientación de la EAAV E.S.P. y así trabaja en función de ello. Con todo esto se espera contribuir a mejorar el clima organizacional bajo la premisa que el trabajador que conoce sus funciones desde un principio realizará un mejor trabajo y no entorpecerá el de los demás, sino que contribuirá al trabajo en equipo como se espera que sea en esta empresa de economía público-privada.

De igual forma hacer un reconocimiento al trabajo de los colaboradores con “el empleado del mes”, otorgando un reconocimiento en cada nivel de cargo (operativo, administrativo, técnico, profesional y profesional especialista), siempre y cuando este sea otorgado por la Gerencia Administrativa, haciéndolo en público con las fotos de cada empleado en un lugar visible de la organización (Sala de Servicio al Cliente), donde lo puedan apreciar tanto los clientes internos como los externos, además quedará consignada la respectiva felicitación dentro de su hoja de vida. En reconocimiento también se le otorgará un día de descanso que podrá ser tomado por el trabajador con aviso previo a la Gerencia Administrativa no inferior a una semana. La Gerencia Administrativa será la encargada de hacer una encuesta entre los jefes de gerencia,

quienes postularán a tres candidatos por nivel de cargo (no necesariamente de su área), para que luego cotejar con las hojas de vida y conceder el reconocimiento.

Es de anotar que el actual Programa de Bienestar Social contempla acciones como educación para hijos de los trabajadores, celebración de día de: la mujer, la secretaria, el trabajador, la familia y el niño, al igual cuenta con un plan de cultura, danza y grupo musical, así mismo realizan tardes recreativas y deportivas (una a la semana) y les celebra la novena de aguinaldos, fin de año y aguinaldo navideño, al igual que se le da una compensación de fin de año a los trabajadores (art. 13 Laudo Arbitral en EAAV E.S.P., 2017).

No obstante, se podría motivar a los trabajadores con la celebración mensual de quienes cumplan años por gerencia u oficina de control, partiéndoles una torta (por gerencia) y dándoles un obsequio individual, además de darle el día libre en la fecha exacta de su cumpleaños, con el fin que pueda pasar con su familia y/o seres queridos ese día; es de anotar que la torta no sólo se reparte entre quienes hayan cumplido años, sino también con los compañeros de oficina, por lo que se debe contar con los recursos suficientes para adelantar esta actividad mensualmente; además es preciso disponer de media hora un día hábil de la semana al mes para que los funcionarios festejen su santo.

4.1.4.2. Adaptación del medioambiente físico.

Esta variable es algo difícil de manejar en las empresas públicas o de economía mixta como es el caso de EAAV E.S.P., puesto que la planta física de la empresa en el momento se encuentra dividida en dos partes, una de ellas es un edificio nuevo y moderno de dos plantas, donde funcionan algunas áreas tales como: secretaria general, financiera, comercial y talento humano; y la otra parte es una edificación de una planta, donde anteriormente funcionaba toda la empresa, por ser esta una instalación más antigua tiene debilidades de iluminación, espacio, entre

otras, en esta parte se encuentran las áreas de sistemas, planeación y gerencia técnica, siendo los funcionarios de esas áreas los que contestaron negativamente con respecto a esta variable.

De acuerdo a entrevista no estructurada con el profesional de seguridad y salud en el trabajo en las instalaciones antiguas no cuenta con los requerimientos de seguridad para los trabajadores, por lo que se está tramitando adelantar una obra que permita modernizar la parte derecha de la planta donde se encuentran las áreas de sistemas, gerencia control de pérdidas y facturación. Sin embargo, dicha obra se debe realizar con dineros propios de la administración es decir de la empresa, como si fuese un mantenimiento, puesto que el predio donde se encuentra la empresa aún no es un bien fiscal, es un bien de uso público, ya que a la fecha en planeación municipal este predio se encuentra registrado como si fuera un parque de recreación, requiriendo un trámite legal, el cual está en marcha.

Mientras esto sucede las obras de modernización y adecuación se deben realizar con dineros propios de la empresa "recursos del estado", lo que se debe hacer a pasos lentos, puesto que no se puede mostrar un gasto tan representativo en mantenimiento, tampoco se pueden adelantar obras por medio de contratación por inexistencia de tipo legal en los permisos, pues no se puede construir en un predio público.

Por lo tanto, las adecuaciones de fondo de la planta antigua no se pueden considerar a corto plazo, por lo cual en el presente programa se exhorta a continuar con el proceso de legalización del predio y adelantando las reparaciones locativas del caso.

No obstante, se pueden acondicionar las actuales instalaciones mientras son modernizadas, para ello se recomienda en las instalaciones antiguas realizar estudio de puesto de trabajo, permitiendo la adaptación de los puestos de trabajo buscando que presenten condiciones óptimas para evitar las patologías laborales (haciendo énfasis en factores ergonómicos, lumínicos

y auditivos). En estudio de puesto de trabajo implica que se analice uno a uno los sitios donde por lo general cada trabajador realiza sus funciones, anotando medidas no sólo del lugar de trabajo sino también antropométricas del empleado, al igual que realizando mediciones de factores como luz, sonido, temperatura, entre otros; con este diagnóstico el profesional en seguridad y salud en el trabajo genera unas recomendaciones para mitigar la posible ocurrencia de accidentes o enfermedades laborales, las cuales pueden ir desde el cambio de luminarias hasta la compra de equipo adecuado para el desarrollo de actividades seguras (cambio de sillas, escritorios, monitores, entre otros).

4.1.4.3. Mejora de la orientación organizacional.

En materia de orientación organizacional se ratifica la necesidad de la creación de un plan de inducción que se mencionó en la primera estrategia del presente programa, aunque este plan debe contener la plataforma estratégica institucional para ser socializada al nuevo colaborador; de igual forma es preciso mantener publicada la misión, visión, objetivos y principios organizacionales de la EAAV E.S.P. en mayor número de sitios, pues las instalaciones de la empresa son amplias, con diferentes accesos y salidas, lo cual dificulta que todos los visualicen en el actual sitio donde se encuentran expuestos.

De igual forma es preciso adaptar un buzón donde los empleados puedan plantear actividades que ayuden al desarrollo eficiente de los empleados; sugerencias que serán leídas y valoradas por el jefe de la Gerencia Administrativa y de ser necesario llevadas al directivo correspondiente para ser implementada. Este buzón es de sugerencias, pero sólo para colaboradores de la organización, por ende, será colocado en un área social de la empresa donde los usuarios por lo general no tengan acceso.

4.2. Plan de acción y socialización del programa de mejoramiento

En consideración a las actividades planteadas en la propuesta solución, orientada al mejoramiento del clima laboral entre los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. a continuación se presenta el plan de acción (véase tabla 10), el cual se espera se desarrolle dentro cronograma propuesto (véase tabla 11); al igual se deja definida la forma de socializar éste programa en el momento que la gerencia de la EAAV E.S.P. lo avale.

Para su socialización se le presentará a la Gerencia administrativa, en copia impresa donde se presente del diagnóstico fruto del presente estudio, con el fin que lo evalúe, corrija o adapta, busque los recursos necesarios y lo integre al programa de bienestar social de la EAAV E.S.P.

Tabla 11.

Plan de Acción de la Propuesta de Mejoramiento de Clima Laboral en EAAV E.S.P.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	NIVEL DE LOGRO			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente		
Optimización De La Administración Del Talento Humano	Campaña de socialización de programa de capacitación	$\frac{\# \text{ de funcionarios informados} \times 100}{\# \text{ total de funcionarios}}$	90% de funcionarios asistentes	70% de funcionarios asistentes	90% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Gerente Administrativo	\$ 900.000
	Programa de inducción	$\frac{\# \text{ de funcionarios capacitados} \times 100}{\# \text{ total de funcionarios nuevos}}$	90% de funcionarios asistentes	70% de funcionarios asistentes	90% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Gerente Administrativo	\$ 2.200.000
	Empleado del mes	$\frac{\# \text{ de funcionarios que reconocidos en el año} \times 100}{\# \text{ total de niveles de cargos} \times 12}$	90% de las áreas les fue reconocido un empleado por mes al año	70% de las áreas les fue reconocido un empleado por mes al año	90% de las áreas les fue reconocido un empleado por mes al año	100% de las áreas les fue reconocido un empleado por mes al año	Gerente Administrativo	\$ 300.000
	Celebración mensual de los cumpleaños de los empleados	$\frac{\# \text{ de colaboradores que se les celebró el cumpleaños en el año} \times 100}{\# \text{ de colaboradores}}$	90% de colaboradores homenajeados	70% de colaboradores homenajeados	90% de colaboradores homenajeados	100% de colaboradores homenajeados	Gerente Administrativo	\$ 5.000.000
Adaptación Del Medioambiente Físico	Estudio de puesto de trabajo	$\frac{\# \text{ de puestos de trabajo estudiados} \times 100}{\text{Total de puestos de trabajo}}$	90% de colaboradores homenajeados	70% de colaboradores homenajeados	90% de colaboradores homenajeados	100% de colaboradores homenajeados	Gerente Administrativo	\$ 20.000.000
Mejora De La Orientación Organizacional	Buzón de sugerencias para empleados	1 Buzón de sugerencias para empleados	1 Buzón de sugerencias para empleados	N. A.	1 Buzón de sugerencias para empleados	N. A.	Gerente Administrativo	\$ 100.000

Fuente: La autora.

Tabla 12.

Cronograma de la propuesta de mejoramiento de clima laboral

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2018			tri 2, 2018			tri 3, 2018			tri 4, 2018					
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
1		Campaña de socialización de programa de capacitación	66 días	lun 1/01/18	sáb 31/03/18	■														
2		Programa de inducción	261 días	lun 1/01/18	lun 31/12/18	■														
3		Empleado del mes	261 días	lun 1/01/18	lun 31/12/18	■														
4		Celebración mensual de cumpleaños	261 días	lun 1/01/18	lun 31/12/18	■														
5		Buzón de sugerencias para empleados	23 días	lun 1/01/18	mié 31/01/18	■														

Fuente: La autora.

5. Conclusiones

- Se realizó un estudio en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. en donde se puso desarrollar un diagnóstico, en el cual se pudo identificar que la mayoría de los colaboradores son hombres que trabajan en el área administrativa, en cargos técnicos, profesional y administrativo, que sólo llevan en la empresa entre 0 a 5 años de antigüedad, siendo estas las variables que intervienen en el clima laboral de la población objeto de estudio. Además, se pudo establecer que, de acuerdo a las respuestas de los empleados de la EAAV E.S.P., existe un buen clima laboral, aunque existen algunas falencias relacionadas con administración del talento humano, ambiente físico y orientación organizacional.
- Considerando los hallazgos se procedió a diseñar un plan de mejoramiento que sea funcional a los lineamientos la Gerencia Administrativa de la EAAV E.S.P., el cual gira en torno al desarrollo de tres estrategias (Optimización de la administración del talento humano, Adaptación del medioambiente físico y Mejora de la orientación organizacional), a las cuales se les formularon actividades que fueron descritas en el plan de acción.
- Con respecto a la socialización del plan de mejoramiento en la Gerencia Administrativa fruto del presente estudio, el documento es presentado al Jefe de Talento Humano de la EAAV E.S.P., dejándolo a su consideración, para que sea este funcionario quien gestione su integración en al programa de bienestar institucional para su posterior implementación.
- Todo lo anterior permite concluir que el presente estudio permitió diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral para los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio ESP, acorde al diagnóstico previamente realizado.

Recomendaciones

Los resultados del presente estudio evidencia que pese a que existe entre los colaboradores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. un clima laboral que motiva el buen desempeño de las funciones, aún existen falencias que se precisan corregir, por lo cual se recomienda:

- Que el Gerente Administrativo evalúe, apruebe, gestione los recursos e implemente el programa de mejora del clima laboral fruto del presente estudio; aunque para ello sea necesario integrarlo a su programa de bienestar institucional; ya que al mejorar el clima laboral los usuarios podrán encontrar personal mejor motivado y más eficiente en su trabajo.
- De igual forma es adecuado que la actividad del buzón interno de sugerencias se vea reflejada en la planeación de actividades de la entidad, especialmente relacionadas con acciones de bienestar laboral y de gestión del talento humano. Al igual que se aplique todas las actividades formuladas en el programa fruto del estudio, sin realizarle mayores cambios.
- De otro lado se sugiere que se continúe adelantando anualmente la valoración del clima laboral por medio de la metodología prevista por el DAFP (2004), para diseñar e implementar las acciones tendientes para mantener un excelente clima laboral.
- En materia de socialización se recomienda que la Junta Directiva abra un espacio para poder socializar el plan de mejoramiento fruto del presente estudio para que lo conozcan y puedan tener información de primera mano, que les permita tomar la decisión de implementarlo.
- A su vez, es recomendable que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia continúe apoyando el desarrollo de proyectos aplicados, permitiendo que la universidad se convierta en fuente de alternativas de solución a las problemáticas de las comunidades.

Referencias Bibliográficas

- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalfonso (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Congreso de la República (1998). Ley 443 de 1998. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de la República (2003). Ley 872 de 2003, Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado. Bogotá: Diario Oficial.
- Cortes Gómez, Juliana y Pérez Quintero, León A. (2013). Importancia del cambio de cultura organizacional en la implementación de las políticas administrativas actuales en la Contaduría General de la Nación en el proceso de modernización del Estado Colombiano. Bogotá D.C.: Contaduría General de la Nación. 14 p.
- Concejo Municipal de Villavicencio (1996). Acuerdo 045 del 12 de Agosto de 1996. Villavicencio: Gaceta municipal.
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2002). Nueva Gestión Pública. Bogotá: DAFP. 61 p.
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Bogotá: DAFP. 64 p.
- Dolan, Simón; Schuler, Randall S. y Valle, Ramón (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de España.

- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. (2016). Plan estratégico de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio-ESP. “Lo público puede ser lo Mejor” 2016-2019. Villavicencio: EAAV ESP.
- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. (2017). Programa de bienestar social. Villavicencio: EAAV ESP.
- Garcés Rivas, George (2015). Evaluación de la Percepción de los Funcionarios de la Universidad del Pacífico sobre el Clima laboral y Organizacional. Buenaventura: Universidad del Pacífico. 21 p.
- García Ramírez, María Guadalupe e Ibarra Velázquez, Luis Alberto (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. México: Universidad de Guanajuato.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc. Graw Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2009). Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública NTCGP 1000:2009. Bogotá: ICONTEC.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. Bogotá: MEN.
- Mora, Ricardo (2009). Módulo de gestión humana. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Muñoz, Karen (2012). Imagen, cultura y clima organizacional. Guayaquil: Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador.

- Nieves, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad?. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5); pp. 75-92.
- Palomino Marisel, Rogger Augusto (s.f). *Temas de recursos humanos: Clima organizacional*. [En línea]. Disponible en <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>>. [Consultado en junio de 2015].
- Presidencia de la República (1998). Decreto Ley 1567 de 1998. Bogotá: Diario oficial.
- Presidencia de la República (2005). Decreto 1227 del 2005. Bogotá: Diario oficial.
- Secretaria Distrital de Integración Social de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2010). Estudio del clima laboral. Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá. 164 p.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (Núm. 2).
- Tamayo y Tamayo, Mario (1999). Serie: Aprender a investigar. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento a la Educación Superior.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(83); pp. 31-55.
- Vargas, E. F. (2015). Estabilidad laboral de funcionarios públicos nombrados en provisionalidad, Tesis de especialista. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Anexos

Anexo A. Cuestionario para evaluar clima laboral

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, se agradece responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

ÁREA DE TRABAJO: _____

NIVEL DEL ENCARGO:

Directivo ____ Asesor ____ Profesional ____ Técnico Asistencial ____

TIEMPO DE SERVICIO: _____ años GÉNERO: F____ M____

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo
 A: De Acuerdo
 D: En Desacuerdo
 TD: Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				

10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				