

**Análisis del impacto de la gestión empresarial de Veolia en los servicios públicos y el
entorno socioambiental de Aguachica**

Nombre del estudiante:

Karina Robles Campo

Loida Pedraza Quintana

María Angélica Pico Monroy

María Laura Parra Herrera

Yineth Carolina Ortiz Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Programa de Administración de Empresas

Enero 2026

Dedicatoria

Quisiéramos dedicar este proyecto a toda nuestra familia, que es un pilar esencial en nuestra vida. Para nuestros padres, por su inquebrantable comprensión y su apoyo en tiempos difíciles y menos difíciles; nos han transmitido valores, principios, tenacidad y dedicación, todo ello con mucho amor y sin exigir nada a cambio. A nuestras parejas, a quienes dedicamos este trabajo en particular por su paciencia, comprensión, perseverancia, fortaleza y amor; nada de esto sería factible sin ellos.

Así mismo, este trabajo está dedicado a esos profesionales que han marcado con profundidad nuestra formación profesional y académica. A nuestros tutores y mentores, ya que su orientación y sus conocimientos han sido incesantes fuentes de inspiración y aprendizaje; su dedicación y compromiso con la educación han tenido un papel esencial en nuestro crecimiento personal y profesional. Su paciencia, su apoyo incondicional y sus enseñanzas durante todo este proceso son cosas por las que estamos profundamente agradecidos. Además, a Dios, por no dejarnos solos en ningún instante y brindarnos la fortaleza para seguir adelante cuando estuvimos al borde de caer.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento más sincero al equipo de trabajo que participó en este proyecto, cuyas contribuciones fueron cruciales en cada una de las etapas. A todos los compañeros, gracias por la meticulosidad y el compromiso exhibido en la recopilación de la información, el análisis de los datos y la revisión crítica de los progresos intermedios. La calidad de cada resultado, nuestra habilidad para cuestionar hipótesis y metodología disciplinaria han contribuido en gran medida a mejorar el contenido de este informe.

Igualmente, agradecemos a nuestros tutores, quienes fueron los que asumieron la responsabilidad de coordinar las actividades, elaborar los cronogramas y supervisar el cumplimiento de los compromisos establecidos. Su sentido de responsabilidad y su organización hicieron posible que el proyecto avanzara con orden y dentro de los plazos previstos. El apoyo académico y la solidaridad expresada en los periodos de más trabajo han sido significativos. Gracias a todos los integrantes del equipo por evidenciar que el trabajo en conjunto, basado en la confianza, el respeto y la excelencia académica, puede sobrepasar obstáculos y convertir una idea inicial en un producto o resultados de gran impacto.

Resumen

El clima organizacional se ha consolidado como un elemento estratégico en la gestión del talento humano, especialmente en organizaciones que prestan servicios públicos esenciales, donde el desempeño de los colaboradores incide directamente en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad. En este contexto, la adecuada gestión del clima laboral y la motivación de los trabajadores se convierte en un factor clave para garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad organizacional.

Veolia, como empresa encargada de la prestación de servicios públicos ambientales, desarrolla sus actividades en entornos operativos que exigen altos niveles de responsabilidad, compromiso y coordinación entre los colaboradores. Por ello, resulta fundamental analizar cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y en el desempeño del personal, particularmente en funciones operativas y de atención al usuario, donde las condiciones de trabajo, el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento juegan un papel determinante.

Palabras clave: clima organizacional; gestión del talento humano; satisfacción laboral; desempeño laboral; servicios públicos.

Keyword: organizational climate; human talent management; job satisfaction; job performance; public services.

Abstract

The organizational climate has become a strategic element in human talent management, especially in organizations that provide essential public services, where employee performance directly affects the quality of service offered to the community. In this context, proper management of the work environment and employee motivation becomes a key factor in ensuring operational efficiency, the fulfillment of institutional objectives, and organizational sustainability.

Veolia, as a company responsible for providing public environmental services, operates in environments that demand high levels of responsibility, commitment, and coordination among employees. It is therefore essential to analyze how the organizational climate influences job satisfaction and staff performance, particularly in operational and customer service roles, where working conditions, leadership, communication, and recognition play a decisive role.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Análisis del Impacto de la Gestión de Veolia en los Servicios de Aseo y el Entorno Socio ambiental de Aguachica	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Justificación	14
1.3 Contexto y Fundamentación	14
1.3.1 Obligaciones normativas y sectoriales	14
1.3.2 Compromiso corporativo con la sostenibilidad ambiental	15
1.3.3 Beneficios para la comunidad: salud, ambiente y calidad de vida	16
1.3.4 Eficiencia operativa y sostenibilidad del servicio a largo plazo	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
Capítulo 2. Marco referencial	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Marco teórico	21
Capítulo 3. Metodología	26
3.1 Tipo de la investigación	26
3.2 Población y muestra	26
3.3 Instrumentos de recolección de información	27
3.3.2 Encuesta de clima organizacional	28
3.3.3 Entrevistas semiestructuradas	28
3.3.4 Técnicas de análisis de la información	28
3.3.5 Fases del estudio	29
3.4 Instrumentos de recolección de información	29
3.4.1 Entrevistas semiestructuradas	29
Capítulo 4. Resultados	33

4.1 Resultados cuantitativos	33
4.2 Resultados cualitativos	34
4.3 Análisis de resultados	36
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias Bibliográficas	41

Lista de tablas**Tabla 1****35**

Lista de anexo

Anexo A	43
Anexo B	48
Anexo C	48
Anexo D	49

Introducción

El presente trabajo es de carácter colaborativo en el cual se evidencia la síntesis y la articulación de todas las temáticas abordadas durante el diplomado, apoyado con evidencia de participación activa en la sustentación final del proyecto, con el respectivo marco teórico, marco legal, la metodología y demás ítems a desarrollar, orientado a un proyecto de mejora del clima organizacional y la motivación laboral en Veolia, fundamentado en teorías motivacionales y modelos de clima organizacional reconocidos en la gestión del talento humano. A través de este ejercicio académico, se busca aportar una visión aplicada que permita identificar oportunidades de mejora en el ambiente laboral, contribuyendo al bienestar de los colaboradores, al fortalecimiento del desempeño organizacional y al impacto positivo en la calidad del servicio prestado a la comunidad de Aguachica.

Esta actividad corresponde a la Fase 5 aplicación, análisis de datos y tecnologías para la mejora continua en talento humano, la cual está desarrollada de acuerdo a las guías y materiales de apoyo otorgados por el tutor, en donde proporcionan una explicación detallada de cada procedimiento a realizar. El análisis de datos e indicadores de desempeño permitió relacionar de manera objetiva el clima organizacional con los resultados operativos, facilitando la formulación de estrategias de mejora continua en la gestión del talento humano.

Capítulo 1. Análisis del impacto de la gestión empresarial de Veolia en los servicios públicos y el entorno socio ambiental de Aguachica

1.1 Planteamiento del problema

Para realizar el análisis, se llevaron a cabo las siguientes actividades o métodos:

- Diálogos con empleados de diferentes niveles jerárquicos.
- Revisión documental, como el organigrama, manual de funciones, plan de comunicación interna, entre otros.
- Observación directa de un colaborador de la empresa en diferentes escenarios laborales (reuniones, actividades operativas en campo, espacios de descanso y dependencias administrativas).

Así pues, Veolia es una empresa multinacional de gestión de servicios públicos y tratamiento de residuos, opera en el municipio de Aguachica (Cesar). Su llegada e implementación de servicios ha generado expectativas sobre la calidad de vida y la gestión ambiental en la región. Sin embargo, la operación de servicios públicos en municipios colombianos a menudo enfrenta desafíos significativos. Teniendo en cuenta lo anterior, los problemas encontrados fueron los siguientes:

- Inconformidades de los ciudadanos con la calidad y continuidad del servicio.
- Problemas de impacto ambiental por la gestión de residuos y vertimientos.
- Tensiones con la comunidad por bloqueos en vías y centros de gestión de residuos.
- Desafíos en la gestión integral de residuos, incluyendo el aprovechamiento y disposición final.

- Limitación en la participación de los trabajadores.
- Falta de claridad en la comunicación con los empleados y los clientes.
- Canales de comunicación deficientes.
- Rumores y discusiones.
- Imagen negativa de la compañía.

De acuerdo con la indagación realizada, los testimonios y opiniones de algunas personas, la dificultad o el problema puntual y evidenciado principalmente en la empresa Veolia, es la falta de claridad en las órdenes de trabajo y la propagación de chismes o rumores.

Las consecuencias que se están generando son:

- Errores y confusión.
- Conflictos o malentendidos.
- Disminución de la productividad.
- Desmotivación.
- Falta de trabajo en equipo.
- Ambiente laboral tóxico y menos efectivo.
- Distracción.
- Mala reputación de los empleados y de la empresa en general.
- Disminución de la confianza.

1.2 Justificación

La presente propuesta tiene por objeto diseñar e implementar un plan de mejoramiento del servicio de recolección, transporte, valorización y disposición final de residuos sólidos, bajo la gestión de Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P., con el fin de optimizar la operación del servicio público domiciliario de aseo, cumplir con la normatividad vigente, fortalecer la sostenibilidad ambiental y mejorar las condiciones de salubridad y calidad de vida de la población atendida.

Adicionalmente, la eficiencia en la prestación del servicio público de aseo depende de manera directa del desempeño, la motivación y el bienestar del talento humano que ejecuta las labores operativas y administrativas. Por ello, el fortalecimiento del clima organizacional se convierte en un factor estratégico que impacta no solo la sostenibilidad ambiental, sino también la calidad del servicio y la percepción de la comunidad.

1.3 Contexto y fundamentación

1.3.1 Obligaciones normativas y sectoriales

En Colombia, el servicio público de aseo no se limita únicamente a la recolección de residuos, sino que abarca una gestión integral que incluye recolección, transporte, aprovechamiento (valorización), tratamiento y disposición final.

La regulación vigente (por ejemplo, Decreto 2981 de 2013 y sus modificaciones) describe las responsabilidades del prestador del servicio: recolección puerta a puerta, transporte, disposición final, así como actividades complementarias cuando hay residuos aprovechables.

Además, la normativa considera necesario realizar censos de puntos críticos, operativos de limpieza en áreas públicas y llevar un control riguroso del manejo de residuos.

En este contexto regulatorio, resulta imperativo que Veolia Aseo Suroccidente actualice y optimice sus procesos para asegurar el cumplimiento integral de sus funciones y garantizar la prestación eficiente, continua y de calidad del servicio.

1.3.2 Compromiso corporativo con la sostenibilidad ambiental

- Veolia opera en Colombia bajo un enfoque de “gestión integral de residuos” que incluye recolección, valorización, reciclaje, tratamiento de residuos peligrosos, y disposición adecuada.
- El fortalecimiento del sistema de aseo mediante valorización y separación en la fuente promueve la reducción del volumen de residuos destinados a rellenos sanitarios, favorece la economía circular, y contribuye a la preservación del medio ambiente.

1.3.3 Beneficios para la comunidad: salud, ambiente y calidad de vida

- Un servicio de aseo eficiente y responsable contribuye directamente a la limpieza urbana, evita acumulación inadecuada de residuos, previene la proliferación de vectores de enfermedades, y reduce riesgos para la salud pública.
- Mejora las condiciones sanitarias en barrios, zonas rurales o urbanas atendidas, lo cual se traduce en bienestar colectivo, mayor percepción de calidad de vida, y un entorno más limpio y seguro para los habitantes.
- Además, la implementación de un sistema de valorización y reciclaje puede generar oportunidades de empleo, promover hábitos responsables de disposición de residuos, y fomentar una cultura ambiental en la comunidad.

1.3.4 Eficiencia operativa y sostenibilidad del servicio a largo plazo

- A través de la optimización de rutas, modernización de procesos, incorporación de actividades de aprovechamiento y valorización, es posible mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, y agilizar los tiempos de recolección y transporte.
- Esto permite a Veolia Aseo Suroccidente adaptarse al crecimiento poblacional y al aumento en la generación de residuos, manteniendo la calidad del servicio sin deteriorar la sostenibilidad económica ni ambiental.
- Además, se alinea con buenas prácticas del sector, promoviendo una gestión responsable y moderna de los residuos sólidos en los municipios atendidos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar el impacto de la gestión empresarial de Veolia en servicios públicos y entorno socioambiental de Aguachica.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la eficiencia y cobertura de las actividades de recolección, transporte, barrido, limpieza y disposición final de residuos sólidos realizadas por Veolia en las áreas urbanas de Aguachica.
- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de Aguachica con respecto a la calidad, frecuencia y atención de peticiones, quejas y reclamos (PQR) del servicio de aseo prestado por Veolia.
- Evaluar la implementación de programas de aprovechamiento y reciclaje de residuos separados en la fuente, y su efectividad en la reducción de residuos llevados a disposición final en el Centro Inteligente de Gestión Ecológica (CIGE) Las Bateas.
- Identificar y valorar los impactos ambientales (positivos y negativos) generados por la operación de Veolia, incluyendo la gestión del CIGE Las Bateas y posibles afectaciones a humedales o fuentes de agua locales.
- Examinar las acciones de responsabilidad social corporativa y educación ambiental que Veolia adelanta en el municipio, y su contribución al desarrollo social y la cultura ambiental local.

- Documentar la percepción y el impacto social de la gestión de Veolia en las comunidades afectadas por problemas específicos, como inundaciones o acumulación de basuras en ciertos sectores, a través de testimonios y reportes comunitarios.
- Proponer recomendaciones y estrategias de mejora, en colaboración con actores locales (administración municipal, comunidad, Veolia), para optimizar la prestación del servicio y mitigar los impactos socioambientales negativos.
- Establecer un sistema de indicadores de seguimiento que permita a la administración municipal y a la comunidad monitorear de manera continua la gestión y el desempeño de Veolia en el municipio.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

El análisis del clima organizacional y su relación con la motivación y el desempeño laboral ha sido ampliamente abordado en estudios académicos y organizacionales, especialmente en entidades que prestan servicios públicos, donde la interacción constante con la comunidad y las condiciones operativas influyen directamente en el bienestar del talento humano y en la calidad del servicio ofrecido.

A nivel internacional, diversas investigaciones han demostrado que un clima organizacional positivo incide favorablemente en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores. Autores como Litwin y Stringer (1968) y Chiavenato (2017) destacan que factores como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y la claridad en los roles permiten mejorar el desempeño individual y colectivo dentro de las organizaciones. En empresas de servicios públicos, estos elementos adquieren mayor relevancia debido a la presión operativa, la exposición a riesgos laborales y la percepción constante de los usuarios.

En el contexto latinoamericano y colombiano, se han desarrollado estudios enfocados en la gestión del talento humano en empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios, evidenciando problemáticas recurrentes como deficiencias en la comunicación interna, limitadas estrategias de motivación, presencia de riesgos psicosociales y bajo nivel de participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Estas situaciones han sido identificadas como

factores que afectan el clima organizacional y generan impactos negativos en la eficiencia operativa y en la imagen institucional de las empresas ante la comunidad.

De manera específica, investigaciones académicas realizadas en empresas del sector de aseo y gestión ambiental en Colombia, incluyendo estudios de caso desarrollados en el marco de programas académicos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), han evidenciado la necesidad de fortalecer la gestión del clima laboral mediante la aplicación de instrumentos de evaluación psicosocial, programas de reconocimiento, capacitación en liderazgo y estrategias de mejora continua. Estos antecedentes resaltan la importancia de articular la gestión del talento humano con los objetivos organizacionales y el cumplimiento de la normatividad vigente.

En este sentido, el presente proyecto se fundamenta en dichos antecedentes teóricos y empíricos, con el propósito de analizar el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P., identificando oportunidades de mejora que contribuyan al bienestar de los colaboradores, al fortalecimiento del desempeño organizacional y a la calidad del servicio público prestado en el municipio de Aguachica.

Ámbito normativo nacional

El proyecto debe alinearse con las nuevas disposiciones que redefinen el bienestar y la motivación:

Ley 2466 de 2025 (Reforma laboral): Sancionada en junio de 2025, esta ley promueve el "trabajo digno y decente". Introduce mayor protección a la estabilidad laboral y exige a los

empleadores gestionar activamente el equilibrio familia-trabajo, incluyendo la posibilidad de facilitar jornadas semestrales para compartir con la familia.

Reducción de la jornada laboral (Ley 2101 de 2021): A partir del 15 de julio de 2025, la jornada máxima legal bajó a 44 horas semanales, con la meta de llegar a 42 en 2026. Esto impacta directamente el clima organizacional y la gestión de la motivación por la carga laboral.

Resolución 2764 de 2022: Es el estándar vigente para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Obliga a las empresas a aplicar la batería de instrumentos de evaluación de forma periódica, lo que sirve como base para el análisis de datos en tu proyecto.

Políticas de seguridad, salud y convivencia

Resolución 3461 de 2025: Establece nuevos lineamientos para los Comités de Convivencia Laboral, fortaleciendo las responsabilidades del empleador en la prevención del acoso laboral.

Ley 2528 de 2025: Adopta el Convenio 190 de la OIT sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, proporcionando un marco político de "tolerancia cero" ante conductas que afecten el clima laboral.

Contexto corporativo:

Veolia ya integra políticas que deben citarse como antecedentes institucionales directos:

- **Política de seguridad y salud en el trabajo:** Focalizada en la excelencia y la prevención de riesgos, donde el bienestar es un criterio clave en la evaluación de desempeño de los directivos.
- **Política de convivencia laboral:** Implementada por Veolia Colombia para promover ambientes de armonía, protección de la salud mental y mecanismos de resolución de conflictos.
- **Protección de datos (Ley 1581 de 2012):** Fundamental para tu componente de análisis de datos y tecnologías. Veolia cuenta con una política robusta para el manejo de información de colaboradores, esencial para garantizar la privacidad en las evaluaciones de clima.

2.2 Marco teórico

El presente proyecto se fundamenta en el análisis del clima organizacional, la motivación laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores, especialmente en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios públicos ambientales, como Veolia. La gestión del talento humano en este tipo de empresas requiere un enfoque integral que considere tanto las condiciones laborales como los factores psicológicos y sociales que influyen en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Clima organizacional

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre las políticas, prácticas, procedimientos y condiciones de trabajo que se desarrollan en

una organización (Chiavenato, 2011). Estas percepciones influyen directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño laboral. En empresas como Veolia, donde las labores operativas implican trabajo en campo, cumplimiento de rutas, manejo de residuos y contacto permanente con la comunidad, el clima organizacional adquiere una relevancia especial, ya que impacta tanto en el bienestar del trabajador como en la calidad del servicio prestado.

Un clima organizacional positivo se caracteriza por una comunicación efectiva, liderazgo adecuado, reconocimiento del desempeño, condiciones laborales seguras y relaciones interpersonales basadas en el respeto. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación, ausentismo, rotación de personal y disminución de la productividad, afectando directamente la eficiencia operativa y la percepción ciudadana del servicio.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral hace referencia al grado de bienestar y agrado que experimenta el trabajador respecto a su labor y a las condiciones en las que esta se desarrolla (Robbins & Judge, 2019). Esta se encuentra estrechamente relacionada con factores como la remuneración, la estabilidad laboral, el reconocimiento, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional.

En el contexto de Veolia, la satisfacción laboral de los colaboradores operativos y administrativos resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio público. Trabajadores satisfechos tienden a mostrar mayor compromiso con la

organización, mejor desempeño en sus funciones y una actitud positiva frente a los retos propios de la prestación de servicios ambientales, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores propuesta por Herzberg distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos incluyen aspectos como el salario, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad laboral y las políticas organizacionales; su ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no garantiza motivación. Por otro lado, los factores motivacionales, como el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento profesional, están directamente relacionados con la satisfacción laboral y el desempeño (Herzberg, 1966).

En una empresa como Veolia, los factores higiénicos son especialmente relevantes debido a la naturaleza operativa del servicio de aseo y gestión ambiental. Sin embargo, para fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores, es necesario complementar estos factores con estrategias de reconocimiento, participación y desarrollo, que permitan mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

El modelo de Litwin y Stringer plantea que el clima organizacional está compuesto por dimensiones como la estructura, la responsabilidad, la autonomía, el apoyo, el reconocimiento y los estándares de desempeño. Estas dimensiones influyen en la motivación y el comportamiento de los trabajadores, impactando directamente en los resultados organizacionales (Litwin & Stringer, 1968).

Aplicado a Veolia, este modelo permite analizar cómo las percepciones de los colaboradores sobre la supervisión, la claridad de las funciones, el apoyo de los líderes y el reconocimiento influyen en su desempeño diario. Un clima organizacional favorable en el sector de servicios públicos contribuye a reducir la rotación de personal, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la confianza de la comunidad en la empresa prestadora del servicio.

Gestión del desempeño basada en evidencias

La gestión del desempeño basada en evidencias se fundamenta en el uso de indicadores objetivos para evaluar el rendimiento de los colaboradores y orientar la toma de decisiones en la gestión del talento humano (Dessler, 2020). En empresas como Veolia, estos indicadores pueden incluir el cumplimiento de rutas, la puntualidad, el manejo adecuado de residuos, la atención al usuario y el cumplimiento de protocolos de seguridad.

La integración de la gestión del desempeño con el análisis del clima organizacional permite identificar relaciones entre la satisfacción laboral y los resultados operativos, facilitando el diseño de programas de incentivos y planes de mejora orientados al fortalecimiento del compromiso y la motivación de los colaboradores.

Ámbito normativo nacional

Reforma laboral (Ley 2466 de 2025): Esta ley moderniza la protección al empleado, promoviendo el "trabajo decente y digno". Incluye medidas para la eliminación de la violencia, el acoso y la discriminación en el entorno laboral, lo cual es un pilar fundamental para un clima organizacional sano.

Reducción de la jornada laboral (Ley 2101 de 2021): A partir del 15 de julio de 2026, la jornada máxima legal se fija definitivamente en 42 horas semanales. Esta transición requiere un análisis de datos riguroso para mantener la productividad sin afectar la motivación o el salario de los colaboradores.

Gestión del acoso y convivencia: La **resolución 3461 de 2025** establece nuevos lineamientos para el funcionamiento del comité de convivencia laboral, responsabilizando al empleador de la prevención y atención del acoso.

Nuevos horarios nocturnos: Desde diciembre de 2025, el trabajo nocturno inicia a las 7:00 p.m., un factor crítico para el personal operativo de aseo en Veolia que impacta directamente en su compensación y clima laboral.

Políticas corporativas de Veolia

Veolia fundamenta su gestión en marcos globales adaptados localmente para asegurar la mejora continua:

Política de Convivencia laboral: Implementa mecanismos para prevenir el acoso y promover valores de "armonía y buen ambiente", con manuales de convivencia y procesos de mejora de relaciones interpersonales.

Cultura de prevención y seguridad: La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de Veolia vincula el desempeño de los directivos a la seguridad de sus equipos, utilizando la evaluación de desempeño como herramienta de gestión del clima.

Gestión integral de riesgos: La organización realiza evaluaciones anuales de madurez en gestión de riesgos para fortalecer su sistema de mejora continua.

2.3 Marco legal

El proyecto debe alinearse con la normativa colombiana vigente en materia laboral y de servicios públicos:

- Constitución Política de Colombia (Art. 53): Establece los principios mínimos fundamentales del trabajo, incluyendo la remuneración proporcional y la estabilidad.
- Ley 142 de 1994 (Régimen de Servicios Públicos): Define la eficiencia como principio de la gestión, lo cual depende directamente del desempeño del capital humano.
- Ley 1010 de 2006: Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, fundamentales para garantizar un clima organizacional sano.
- Resolución 2646 de 2008: Define las responsabilidades para la identificación, evaluación y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

En Colombia, el clima organizacional y la satisfacción laboral están estrechamente alineados con el Sistema de Relaciones Laborales regulado por el Código Sustantivo del Trabajo, y las normas de seguridad y salud en el trabajo (SST).

Estas normas protegen los derechos fundamentales de los trabajadores —incluyendo condiciones dignas, seguridad y bienestar— y exigen que los empleadores gestionen riesgos psicosociales, acoso laboral, ambientes inseguros o injustos y prácticas discriminatorias. El cumplimiento de estos marcos no solo es obligatorio, sino que también influye directamente en la

percepción positiva del ambiente laboral, lo cual contribuye a mayores niveles de satisfacción y desempeño.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un diseño descriptivo–propositivo, orientado al diagnóstico del clima organizacional y su relación con la motivación y el desempeño laboral en la empresa Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P., en el municipio de Aguachica.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P., que prestan sus servicios en el municipio de Aguachica (Cesar).

Teniendo en cuenta que, para la realización de este proyecto, se escogió un enfoque mixto, se trabajó con una muestra no probabilística no intencional de trabajadores del área operativa y administrativa, seleccionados por su participación directa en la prestación del servicio y su conocimiento de los procesos internos y con base en criterios de disponibilidad, contribución directa en los procesos operativos de las dinámicas internas de la organización.

- Se debe aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que solo 10 de los 60 trabajadores aceptaron responder la encuesta.
- La selección de la muestra dependió de la voluntad y disponibilidad de los participantes, lo que impidió garantizar aleatoriedad.

- Aunque limita la generalización de los resultados, permite obtener información válida de quienes decidieron participar.

Para el periodo de desarrollo del estudio, la empresa contaba con aproximadamente 60 colaboradores, distribuidos entre personal operativo (recolección, barrido, transporte y disposición final de residuos) y personal administrativo (áreas de supervisión, atención al usuario y apoyo operativo).

La muestra estuvo conformada por 10 colaboradores, de los cuales 4 pertenecen al área operativa y 6 al área administrativa, lo que garantizó viabilidad, profundidad en el análisis y diversidad de perspectivas, sin afectar la validez de los resultados, dado que el propósito del estudio fue diagnosticar y proponer mejoras, más que realizar inferencias estadísticas a gran escala.

3.3 Instrumentos de recolección de información

Para la obtención de la información principal del diagnóstico se aplicaron los siguientes instrumentos:

3.3.1 Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

(Ministerio del Trabajo): se utilizó como instrumento principal cuantitativo para evaluar dimensiones asociadas al clima organizacional, tales como liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, recompensas y demandas laborales. Este instrumento se aplicó mediante un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert.

3.3.2 Encuesta de clima organizacional

Esta está diseñada de manera complementaria, con preguntas cerradas y escala Likert, orientada a medir la percepción de los colaboradores frente a la comunicación interna, claridad de las órdenes de trabajo, reconocimiento, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

3.3.3 Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas serán aplicadas a un grupo de colaboradores operativos, con el fin de profundizar en percepciones, experiencias y situaciones relacionadas con la motivación laboral, la comunicación y el ambiente de trabajo.

3.3.4 Técnicas de análisis de la información

La información cuantitativa obtenida a través de la Batería de Riesgo Psicosocial y la encuesta de clima organizacional fue analizada mediante estadística descriptiva, utilizando medidas básicas como frecuencias absolutas, porcentajes y promedios, lo que permitió identificar tendencias y niveles de percepción frente a las variables estudiadas.

Los resultados se organizaron en tablas y gráficos, facilitando la interpretación de los datos y la comparación entre dimensiones del clima organizacional.

La información cualitativa recolectada a través de las entrevistas fue analizada mediante análisis de contenido, identificando categorías recurrentes relacionadas con comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales.

3.3.5 Fases del estudio

Fase de diagnóstico:

Aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial y de la encuesta de clima organizacional a los colaboradores seleccionados, así como la realización de entrevistas semiestructuradas.

Fase de análisis de evidencias

Procesamiento y análisis estadístico de los datos cuantitativos y análisis cualitativo de las entrevistas. De manera complementaria, se revisaron indicadores de desempeño operativo de los últimos seis meses.

Fase de diseño de la propuesta de mejora

Formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, el reconocimiento laboral y la mejora de la comunicación interna.

Fase de validación

Socialización de los resultados y de la propuesta de mejora con la gerencia y representantes de los trabajadores.

3.4 Instrumentos de recolección de información

3.4.1 Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a 6 colaboradores de la empresa, seleccionados de manera intencional, priorizando trabajadores con experiencia en la operación del servicio y conocimiento de las dinámicas internas.

De estos participantes, 4 corresponden al área operativa y 2 al área administrativa, lo que permitió contrastar percepciones desde distintos roles y enriquecer el análisis cualitativo del clima organizacional, la comunicación interna y la motivación laboral.

Cuestionario aplicado

Anexo A.

Cuestionario de clima organizacional aplicado

El instrumento utilizado corresponde a un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco opciones, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

El cuestionario fue diseñado con base en los modelos de clima organizacional de Litwin y Stringer y en los lineamientos de la Bateria de Riesgo Psicosocial del Ministerio del Trabajo, y se estructuró en cinco dimensiones.

La definición clara de la población, la muestra, el número de participantes y los instrumentos aplicados permitió fortalecer la rigurosidad metodológica del estudio, garantizando mayor validez y confiabilidad en los resultados obtenidos.

(Véase Anexo B)

El anexo B representa los resultados de la percepción positiva del clima organizacional en Veolia Aseo Suroccidente por dimensiones. Se observa que el trabajo en equipo (60 %) y el liderazgo y apoyo del supervisor (55 %) presentan los mayores niveles de percepción favorable. No obstante, las dimensiones de comunicación interna (38 %) y reconocimiento y recompensas (32 %) reflejan los porcentajes más bajos, evidenciando debilidades que afectan la satisfacción y motivación laboral de los colaboradores.

(Véase Anexo C)

El anexo C muestra la percepción negativa del clima organizacional, destacándose las dimensiones de reconocimiento y recompensas (68 %) y comunicación interna (62 %) como las más críticas. Estos resultados confirman la existencia de dificultades en los mecanismos de motivación y en la claridad de la información transmitida, aspectos que inciden directamente en el desempeño laboral y el ambiente de trabajo.

Las gráficas evidencian que las principales debilidades del clima organizacional en Veolia se concentran en la comunicación interna y el reconocimiento laboral, mientras que el trabajo en equipo y el liderazgo presentan niveles intermedios, lo que indica oportunidades claras de mejora mediante estrategias organizacionales focalizadas.

(Véase Anexo D)

El anexo D muestra gráficamente la comparación entre la percepción positiva y negativa de las principales dimensiones del clima organizacional evaluadas en la empresa Veolia Aseo

Suroccidente S.A. E.S.P. Se evidencia que, en las dimensiones de comunicación interna y reconocimiento y recompensas, la percepción negativa supera ampliamente a la positiva, lo que refleja debilidades significativas en la claridad de la información y en los mecanismos de motivación laboral.

Por el contrario, la dimensión de trabajo en equipo muestra una mayor percepción positiva frente a la negativa, lo que indica un adecuado nivel de cooperación entre los colaboradores. En cuanto al liderazgo y apoyo del supervisor, los resultados evidencian una tendencia moderadamente favorable, aunque con oportunidades de mejora. Finalmente, la satisfacción laboral general presenta un equilibrio entre percepciones positivas y negativas, lo cual sugiere que el clima organizacional actual se encuentra en un punto susceptible de fortalecimiento mediante actividades estratégicas enfocadas en comunicación y reconocimiento.

Esta gráfica comparativa permite identificar de forma clara las brechas entre percepción positiva y negativa del clima organizacional, evidenciando que las principales oportunidades de mejora se concentran en la comunicación interna y el reconocimiento laboral, factores que influyen directamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Capítulo 4. Resultados

El análisis de la información recolectada permitió identificar hallazgos relevantes en relación con el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P.

4.1 Resultados cuantitativos

A partir de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial y de la encuesta de clima organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

- En la dimensión de **comunicación interna**, un porcentaje significativo de los colaboradores manifestó percepciones negativas frente a la claridad de las órdenes de trabajo, evidenciando deficiencias en la transmisión de la información y presencia de rumores.
- En la dimensión de **liderazgo y apoyo del supervisor**, los resultados se ubicaron en niveles medios, lo que indica la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con la retroalimentación, el acompañamiento y la comunicación asertiva.
- En la dimensión de **reconocimiento y recompensas**, se identificaron bajos niveles de satisfacción, lo que refleja una limitada valoración del esfuerzo y del desempeño por parte de la organización.

El análisis de frecuencias, porcentajes y promedios permitió establecer que los colaboradores con percepciones más favorables del clima organizacional presentan mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso con sus funciones.

4.2 Resultados cualitativos

Las entrevistas semiestructuradas permitieron complementar los resultados cuantitativos, evidenciando que los colaboradores perciben falta de claridad en las instrucciones, escasos espacios de comunicación directa con los supervisores y limitada participación en la toma de decisiones. Asimismo, se destacó que el reconocimiento oportuno y la mejora en los canales de comunicación son factores clave para incrementar la motivación y el sentido de pertenencia.

Relación entre clima organizacional y desempeño

La revisión de los indicadores de desempeño operativo y su contraste con los resultados del diagnóstico permitió evidenciar una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Las áreas con mayores niveles de insatisfacción presentan mayores dificultades operativas, mientras que los equipos con mejores percepciones del ambiente laboral muestran mayor cumplimiento de las actividades asignadas y menor incidencia de conflictos internos.

Estos resultados sustentan la necesidad de implementar acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del clima organizacional como estrategia para optimizar la gestión del talento humano y la calidad del servicio prestado.

Los resultados evidencian que las dimensiones con mayor percepción negativa corresponden a la comunicación interna y al reconocimiento y recompensas, lo cual coincide con las problemáticas identificadas en la fase diagnóstica. Por el contrario, el trabajo en equipo y el

liderazgo presentan niveles de percepción intermedios, lo que indica oportunidades de fortalecimiento mediante estrategias de mejora en la comunicación y el reconocimiento del desempeño.

Tabla 1

Resultados del diagnóstico de clima organizacional en Veolia

Dimensión evaluada	Percepción positiva (%)	Percepción negativa (%)
Comunicación interna	38 %	62 %
Liderazgo y apoyo del supervisor	55 %	45 %
Reconocimiento y recompensas	32 %	68 %
Trabajo en equipo	60 %	40 %
Satisfacción laboral general	50 %	50 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1 muestra que la percepción positiva del clima organizacional es más baja en las dimensiones de comunicación interna y reconocimiento, lo que refleja debilidades estructurales en la transmisión de información y en los mecanismos de motivación laboral. Estas condiciones

inciden directamente en la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores, tal como lo plantean los modelos teóricos analizados.

4.3 Análisis de resultados

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial y de la encuesta de clima organizacional permite identificar tendencias significativas en relación con las condiciones laborales y la percepción de los colaboradores de la empresa Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P.

En primer lugar, la dimensión de **comunicación interna** presenta uno de los porcentajes más altos de percepción negativa (62 %), lo que evidencia debilidades en la claridad de las órdenes de trabajo, la circulación de la información y la efectividad de los canales de comunicación establecidos. Esta situación coincide con lo expresado por los colaboradores en las entrevistas semiestructuradas, quienes manifestaron confusión en la asignación de tareas y presencia de rumores, factores que afectan el desempeño operativo y el ambiente laboral.

Por otra parte, la dimensión de **reconocimiento y recompensas** refleja el nivel más bajo de percepción positiva (32 %), lo cual indica que los colaboradores no perciben mecanismos suficientes de valoración y reconocimiento por su esfuerzo y desempeño. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, la ausencia de factores motivacionales como el reconocimiento incide negativamente en la satisfacción laboral y limita el compromiso organizacional, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos.

En contraste, las dimensiones de **liderazgo y apoyo del supervisor** y **trabajo en equipo** presentan niveles de percepción intermedios y relativamente favorables, con porcentajes de percepción positiva del 55 % y 60 %, respectivamente. Estos resultados sugieren que, si bien existen prácticas de liderazgo y colaboración entre los equipos, estas requieren fortalecimiento mediante procesos de capacitación en liderazgo participativo, comunicación asertiva y retroalimentación constante.

En cuanto a la **satisfacción laboral general**, los resultados muestran un equilibrio entre percepciones positivas y negativas (50 % – 50 %), lo cual indica que el clima organizacional actual no genera un impacto completamente favorable ni totalmente desfavorable, sino que se encuentra en un nivel susceptible de mejora. Este hallazgo refuerza la importancia de intervenir de manera estratégica las dimensiones críticas identificadas, con el fin de mejorar el bienestar laboral y el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, el contraste entre los resultados del diagnóstico de clima organizacional y los indicadores de desempeño operativo evidencia una relación directa entre las percepciones del ambiente laboral y el cumplimiento de las funciones asignadas. Las áreas con mayores niveles de insatisfacción presentan mayores dificultades operativas, mientras que los equipos con percepciones más favorables del clima organizacional muestran mayor compromiso y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, los resultados respaldan la necesidad de implementar acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del clima organizacional como un eje estratégico de la gestión del talento humano en la empresa Veolia.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permite evidenciar que el clima organizacional constituye un factor determinante en la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores de Veolia, especialmente en el contexto de la prestación de servicios públicos ambientales, donde la eficiencia operativa y la percepción ciudadana dependen en gran medida del compromiso y la motivación del talento humano. Un ambiente laboral favorable promueve actitudes positivas, mejora la calidad del trabajo y fortalece el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

La implementación de prácticas orientadas a la gestión del clima organizacional y la prevención de riesgos psicosociales no solo responde a una obligación normativa, sino que representa una estrategia clave para el mejoramiento continuo de la organización. En este sentido, el cumplimiento de la legislación laboral colombiana y la aplicación de instrumentos de evaluación del clima laboral contribuyen a la construcción de entornos de trabajo saludables y productivos.

Finalmente, se permite identificar de manera objetiva las percepciones de los colaboradores, relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral y diseñar planes de mejora ajustados a las necesidades reales de Veolia. Una gestión estratégica del clima organizacional y la motivación laboral se constituye en un elemento esencial para fortalecer la gestión del talento humano, mejorar la calidad del servicio público prestado y garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad de la organización.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y en coherencia con la metodología aplicada, se formulan las siguientes recomendaciones para la empresa Veolia Aseo Suroccidente S.A. E.S.P.:

- Fortalecer los canales de comunicación interna mediante la implementación de lineamientos claros para la transmisión de órdenes de trabajo, el uso de medios formales de información y espacios periódicos de retroalimentación, con el fin de reducir la confusión, los rumores y los conflictos internos identificados en el diagnóstico.
- Implementar un programa permanente de reconocimiento al desempeño laboral, que contemple incentivos no necesariamente económicos, como reconocimientos públicos, certificaciones internas o beneficios organizacionales, orientados a mejorar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Desarrollar procesos de capacitación dirigidos a supervisores y líderes de equipo, enfocados en liderazgo participativo, comunicación asertiva y manejo de equipos de trabajo, con el propósito de fortalecer las relaciones laborales y mejorar el clima organizacional.
- Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones relacionadas con la operación del servicio, a través de reuniones periódicas, comités de mejora o mecanismos de sugerencias, lo cual contribuirá a fortalecer la confianza y la integración del talento humano.
- Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y de los factores de riesgo psicosocial, utilizando instrumentos validados, con el fin de monitorear de manera

continúa las condiciones laborales y adoptar acciones preventivas oportunas que favorezcan el bienestar de los colaboradores.

- Integrar la gestión del clima organizacional con los indicadores de desempeño operativo, de manera que los resultados obtenidos sirvan como insumo para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano y la mejora continua del servicio público prestado a la comunidad.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial No. 27.622. <https://www.suin-juriscol.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral*. Diario Oficial No. 46.160. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Decreto 1072 de 2015: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Trainers Podcast. (2024). *Clima laboral parte 1 – Episodio #11* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8FI6qRX1MqU>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2021). *Evaluación del desempeño laboral en la empresa Veolia Aseo Cúcuta*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41078>

Veolia Colombia. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://www.veolia.co>

Anexos

Anexo A.

Cuestionario clima organizacional aplicado

Este cuestionario tiene como finalidad identificar y evaluar las condiciones de comunicación interna de la empresa, así como su impacto en el desempeño, la motivación y el bienestar de los colaboradores. La información recolectada permitirá diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de los canales de comunicación, la claridad de las órdenes de trabajo y la mejora del clima organizacional.

Datos generales:

- Área: Operativa / Administrativa
- Antigüedad en la empresa:
- Cargo:

Seleccione la opción que mejor represente su percepción para cada enunciado.

1: Comunicación interna

a. Las órdenes de trabajo que recibo son claras y comprensibles.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

b. La información necesaria para realizar mi trabajo llega de manera oportuna.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

c. Existen canales formales de Comunicaciones dentro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

d. Los rumores y chismes afectan negativamente el ambiente laboral.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Liderazgo y apoyo del supervisor

a. Mi jefe inmediato brinda orientación clara sobre mis funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

b. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

c. El supervisor promueve un ambiente de respeto y colaboración.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Reconocimiento y recompensas

a. Mi esfuerzo y desempeño son reconocidos por la empresa.

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

b. Me siento motivado(a) por los incentivos o reconocimientos existentes.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

c. Considero que el reconocimiento al trabajo bien hecho es justo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Trabajo en equipo

a. Existe cooperación entre mis compañeros de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

b. Se fomenta el trabajo en equipo para cumplir los objetivos.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

c. Hay un ambiente de respeto entre los colaboradores.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Anexo B.

Resultado percepción positiva clima organizacional



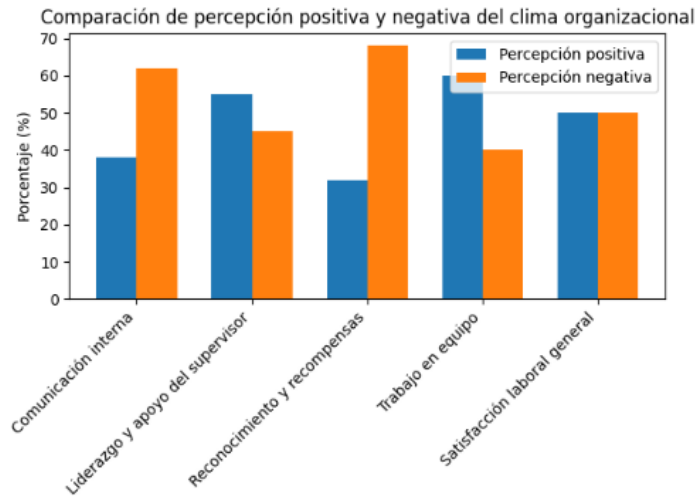
Fuente: elaboración propia.

Anexo C.

Resultado percepción negativa clima organizacional



Fuente: elaboración propia.

Anexo D.*Comparación entre percepción positiva y negativa del clima organizacional*

Fuente: elaboración propia.