



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

TEMA:

**“Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área
de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de
TRANSELECTRIC.”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ASIGNATURAS SECRETARIALES**

AUTORAS:

**ALEXANDRA SALMERÓN LARA
GLENDA ARIAS LLIVISACA**

TUTORA:

LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ

2014 – 2015

GUAYAQUIL-ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora de Investigación, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencia de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

CERTIFICO

Yo, Lcda. Judith Erazo de Falconí que el Proyecto de Investigación con el tema **“Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”**, ha sido elaborado por las Señoritas **Narcisa Alexandra Salmerón Lara y Glenda Elizabeth Arias Llivisaca** bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

TUTORA

Lcda. Lcda. Judith Erazo de Falconí

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHO DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, NARCISA ALEXANDRA SALMERÓN LARA, con cédula de ciudadanía No. 120332221-7 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran como producto de la investigación que he realizado.

Que la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **“Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”**, durante el período del año lectivo 2014 – 2015.

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, para la obtención del título de Licenciada en Ciencia de la Educación Asignaturas Secretariales de la Facultad de Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de “Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en Guayaquil. en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

Narcisa Alexandra Salmerón Lara

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHO DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, GLENDA ELIZABETH ARIAS LLIVISACA, con cédula de ciudadanía No. 0923554059 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran como producto de la investigación que he realizado.

Que la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **“Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”**, durante el período del año lectivo 2014 – 2015.

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, para la obtención del título de Licenciada en Ciencia de la Educación Asignaturas Secretariales de la Facultad de Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de “Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”, de lo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

Glenda Elizabeth Arias Llivisaca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y por darme la oportunidad de una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A mi tutora: Lcda. Judith Erazo de Falconí, quien me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la colaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Narcisa Alexandra Salmerón Lara

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y darme unos padres ejemplares, en especial a mi mamá Luzmila Llivisaca que ha estado conmigo cuándo más la he necesitado y apoyarme en todo momento.

A mis hijas que son el regalo más hermoso que la vida me pudo haber dado, y por quienes lucho para salir adelante y ser alguien mejor en esta vida.

A la Licenciada Judith Erazo que nos ha brindado su colaboración durante este tiempo.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por todas sus enseñanzas y a quienes fueron mis maestros en este camino de mi carrera profesional.

Glenda Arias Llivisaca

DEDICATORIA

Dedico a Dios creador maravilloso, que me dio fuerza y fe para creer lo que parecía imposible terminar. A mis padres por estar a mi lado en cada momento de mi vida. A mi hijo José Manuel aunque sé que no está a mi lado pero desde el cielo es el ángel que guía mi vida. A mi hermano José por su apoyo incondicional.

Narcisa Alexandra Salmerón Lara

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, por mis triunfos mis derrotas que me enseñaron a crecer como persona.

A mis padres Cesar Arias y Luzmila Llivisaca a mis hermanos, quienes me han acompañado en este trayecto estudiantil y de vida.

A mis hijas Dalia y Victoria que son lo que más amo en esta vida.

Glenda Elizabeth Arias Llivisaca

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación: **“Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”**, se realizó en TRANSELECTRIC, en la ciudad de Guayaquil.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un conjunto de estrategias que permitan mejora Influencia Del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC., con la finalidad de obtener mayor productividad y eficiencia por parte del talento humano y contribuir de esa manera al crecimiento empresarial.

Para lograr lo anteriormente descrito se realizó una investigación exhaustiva donde se recurrió en primera instancia a la búsqueda de fundamentos teóricos que demostraron la importancia del clima organizacional y el nivel de influencia que tiene en el desempeño laboral. Posteriormente se dio paso al estudio de campo a través del cual se pudo determinar los factores causantes del problema. En base a las falencias detectadas y a las necesidades del departamento, se procedió a elaborar una propuesta remedial. El trabajo de titulación está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I detalla todos los factores que de forma general se ha logrado evidenciar como causas de la situación problemática, así como la justificación del

tema y los objetivos tanto general como específico, ya que esa sería la guía principal para el desarrollo del proyecto.

El capítulo II está conformado por contenidos y temas importantes para la investigación, como es el clima organizacional, desempeño laboral, motivación, y demás fundamentos teóricos relacionados con el talento humano y los factores que influyen en su desempeño.

El capítulo III describe en su totalidad los datos reales e información relevante que se pudo obtener durante el estudio, la misma que fue proporcionada mediante instrumentos como las encuestas y entrevistas. Esto permitió acceder a información de las fuentes primarias que en este caso son los directivos del Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC y los empleados que allí laboran.

El capítulo IV, se describen propiamente las diferentes estrategias que se han propuesto como medida remedial para el problema detectado y corroborado por el estudio de campo. Esta propuesta consiste en estrategias comunicacionales, motivacionales y estrategias para mejorar el espacio físico de trabajo.

Creemos que el proyecto será un gran aporte debido a que mejorará el clima organizacional de TRANSELECTRIC, eliminando las barreras de comunicación que existen actualmente y mejorando la interacción personal entre el talento humano. De esa forma mejorará el desempeño de los colaboradores de la empresa.

RESUMEN

La Influencia del clima organizacional determina los diversos factores que generan un ambiente en el espacio de trabajo, el mismo que puede ser favorable o desfavorable. Actualmente el clima laboral ha llegado a tener tanta importancia debido a la influencia que tiene sobre el nivel de desempeño de los empleados de una empresa; considerando que mientras mejor sea el entorno de trabajo mejor será el rendimiento laboral. Es así que aspectos tan importantes como la productividad y eficiencia son mejor logrado cuando se cuenta con un clima laboral adecuado. La mejor forma de confirmar que el clima laboral es idóneo, es verificar que la interacción entre empleados sea buena, que no existan conflictos personales o inconformidades relacionadas a elementos tales como la motivación, remuneraciones, horarios, capacitaciones, cargos, funciones y demás. En el Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC desde hace algún tiempo se ha detectado varias inconformidades que se han visto más preponderantes en relación a los canales de comunicación establecidos actualmente, ya que empleados y directivos no interactúan laboralmente de forma adecuada. Seguido a ello se ha visto que existen falencias en el tipo de liderazgo que en general se considera como autoritario. Por todos estos motivos se ha generado una serie de falencias en el nivel de eficiencia y productividad esperado. Es por ello que nace la idea de diseñar e implementar una serie de estrategias que permitan mejorar el clima laboral del área, proporcionándoles mecanismos para que puedan desempeñar sus actividades diarias de forma más eficaz.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	16
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	16
1.1. TEMA	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.9. LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	24
1.11. HIPÓTESIS.....	25
1.11.1. HIPÓTESIS GENERAL	25
1.11.2. HIPÓTESIS PARTICULARES.....	25
1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	26
CAPÍTULO II.....	27
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
2.1. ANTECEDENTES REFERENTES	27
2.1.1. MISIÓN	33
2.1.2. VISIÓN	33
2.1.3. VALORES	34
2.2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	36
2.2.1 Influencia del Clima Organizacional	36
2.2.2. Rendimiento Laboral	46
2.2.3. Importancia de la Comunicación para los Directivos	59
2.2.4. Trabajo en equipo	61
2.2.5. Talento Humano	64
2.3. MARCO LEGAL	65

2.3.1. Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Regulaciones del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, de las Empresas de Generación, Transmisión, y Distribución	65
2.3.2. La Ley Orgánica del Servicio Público, Losep de los Deberes, Derechos y Prohibiciones.....	67
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	69
CAPÍTULO III.....	71
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	71
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	72
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	73
3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA, Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	74
3.5. TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN – PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	78
CAPÍTULO IV	114
LA PROPUESTA	114
4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	114
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	115
4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	115
4.5. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA.....	116
4.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	118
4.6.1. Estrategias Comunicacionales	118
4.6.2. Estrategias Motivacionales.....	124
4.6.3. Estrategias para mejorar el entorno.....	127
4.7. IMPACTO PRODUCTO – BENEFICIO OBTENIDO	129
4.8. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	130
4.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
4.9.5 BIBLIOGRAFÍA.....	145

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. TEMA

La Influencia del Clima Organizacional en el rendimiento laboral del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La influencia del clima organizacional se conoce como el medio en el cual se desarrollan las actividades laborales, considerando tanto aspectos físicos como de interacción personal. Su importancia radica en la influencia que éste tiene en la forma en que el talento humano de la empresa actúa y desempeña las diferentes actividades relativas al trabajo. Basados en tal concepto se puede mencionar que el Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, ha venido presentando desde hace algún tiempo que han generado un clima organizacional hostil e inadecuado.

En la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, se ha podido detectar el descontento del personal en relación a la comunicación, ya que es una de las mayores falencias que existen actualmente. La falta de liderazgo desde los directivos junto con la deficiente planificación de los trabajos que en ocasiones ha

provocado la suspensión de los proyectos por falta de recursos, en muchas de las veces, generan el irrespeto hacia los niveles jerárquicos al momento de llevar a cabo acciones relativas a los procedimientos administrativos, hecho que provoca muchos inconvenientes entre los colaboradores de la empresa y que además causa un ambiente laboral incómodo que impide el desarrollo de una adecuada interacción personal entre ellos.

La falta de comunicación entre los colaboradores de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC ha generado también que los empleados que allí laboran no cumplan con sus actividades de manera eficiente, ya que al pasar muchas horas del día en un ambiente poco agradable predispone la aparición de desacuerdos personales, interacción poco cordial y el hecho de cumplir al mínimo con las responsabilidades designadas convierte en deficiente el desempeño del talento humano.

Es preciso aclarar que la empresa si cuenta con un manual de funciones y procedimientos; sin embargo, la mayor parte de empleados no cumplen con lo dispuesto en dicho documento, tomándose atribuciones que no les corresponde con respecto a su cargo o saltándose las fases de los procesos internos, e irrespetando regularmente a sus jefes inmediatos, por lo cual se ha desarrollado un entorno que influye negativamente en el comportamiento de la mayor parte de los funcionarios.

Se ha podido detectar también el descontento de los empleados en relación a la escala salarial que perciben, ya que no se suele compensar económicamente de manera adecuada a los colaboradores de la institución, conforme al nivel profesional que poseen; adicionalmente, se torna importante mencionar que el nivel de responsabilidad de cada puesto es alto y las jornadas laborales que deben cumplir superan lo establecido por la ley, hecho que genera que los empleados pasen muchas horas del día laborando, llegando incluso a dejar de compartir momentos familiares o personales.

Como se puede evidenciar, existe un alto grado de descoordinación en el área mencionada, comenzando desde la escasa planificación que hay por parte de los altos directivos: la jefatura, administradores de contrato, y fiscalizadores, quienes ejercen un liderazgo autoritario y poco motivacional. Una muestra de ello es que los colaboradores del departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones apenas alcanzaron un nivel inferior al 60% de profesionalismo, incumpliendo con las metas propuestas.

Todo lo antes mencionado provoca que el ambiente laboral o clima organizacional sea poco favorecedor para el desarrollo de las actividades laborales, que al adicionarse a una larga jornada de trabajo, genera inconformidad y desánimo en los empleados.

Cabe mencionar que generalmente las consecuencias que deben afrontar las organizaciones que presentan un clima organizacional hostil e inadecuado,

son: despidos, renuncias, ausentismo laboral, bajo rendimiento profesional y el incumplimiento de los objetivos empresariales, entre otros. Por tal motivo se precisa de manera urgente un diagnóstico puntual y oportuno del clima laboral del Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, así como la implementación de medidas correctivas que logren mejorar la situación actual.

Matriz de causas y efectos del problema



Elaboración: Autoras del proyecto

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la inexistencia de una buena influencia del clima Organizacional en el Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC en el rendimiento laboral de sus colaboradores?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El aspecto contextual dentro del cual se desarrollará la investigación en el Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, se presenta en un cuadro resumen, donde se encuentra expuesta la delimitación del problema mediante parámetros temporales, espaciales y contextuales:

Delimitación del problema

ÁREA: ADMINISTRATIVA. ASPECTO: ORGANIZACIONAL	
Espacial	Guayaquil – Ecuador
Temporal	6 meses
Contextual	Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC
Factor problema	Deficiente clima laboral
Tema	“Influencia del Clima Organizacional en el rendimiento laboral del área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”

Elaboración: Autoras del proyecto

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los colaboradores de una empresa determinada. Por tal motivo se puede evidenciar el alto grado de beneficios que genera la implementación de acciones que tengan como objetivo mejorar o elevar la calidad del clima organizacional para que una compañía pueda evolucionar favorablemente en cualquier mercado.

Al realizar un diagnóstico del tipo de clima organizacional que posee el Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, se podrá analizar las causas y consecuencias que éste genera, hecho que proporcionará la información suficiente para el estudio y la posterior toma de decisiones, con la finalidad de contrarrestar los problemas que actualmente se presentan en el área antes mencionada.

Es evidente que al tomar medidas correctivas para la situación problemática mencionada en el punto anterior, se podrá mejorar el entorno en el cual desarrollan sus actividades laborales el talento humano vinculado a la empresa en cuestión, permitiendo así la cooperación de los involucrados para alcanzar los objetivos empresariales, para poder contribuir con el crecimiento y buen funcionamiento de la organización. Por lo tanto, el mejoramiento del clima organizacional del Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, servirá como base para que sus colaboradores puedan

desempeñar sus actividades laborales de manera eficiente, no solo aumentando la productividad de dicha área funcional, sino que además se elevará a un nivel más agradable la interacción personal entre los empleados, fomentando así el trabajo cooperativo, solidario y eficiente.

1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad responsable: **Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

Personas Responsables: **Glenda Arias Llivisaca, Alexandra Salmeron Lara**

Resumen de Ejecución: **2014 -2015**

1. ¿Qué tipo de inconvenientes relacionados con la comunicación se han presentado en el Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC?
2. ¿De qué forma influye en el clima laboral los inconvenientes de comunicación e interacción personal que se han suscitado en la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones?
3. ¿En qué medida afecta el clima organizacional deficiente al desempeño laboral de los empleados?
4. ¿Qué medidas se podrían implementar para mejorar la influencia del clima organizacional del Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC?
5. ¿Qué recursos se requieren para implementar las medidas correctivas?

1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar estrategias que permitan mejorar la influencia del clima organizacional en el Área de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, con la finalidad de obtener mayor productividad y eficiencia por parte del talento humano y contribuir al crecimiento empresarial.

1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diagnosticar las causas que originan insatisfacción en los empleados para proponer alternativas de solución.
2. Diseñar estrategias que permitan mejorar la influencia del clima organizacional e influir en los empleados para tener un buen rendimiento laboral.
3. Evaluar el impacto que genera la propuesta en el Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.

1.9. LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante mencionar que el alcance de la investigación se ha determinado en base a la situación problemática que presenta El Área de Subgerencia, ya que al no mostrar un clima organizacional adecuado, ha tenido

rendimientos con tendencias decrecientes en cuanto a productividad se refiere. Los límites de una investigación se realiza tomando como parámetros los factores externos que limitan el desarrollo del trabajo, por lo cual se ha considerado para este caso los que se exponen en el siguiente cuadro:

Límites de la investigación

FACTORES	REPERCUSIÓN
<p>Veracidad de la información</p>	<p>Se tomará como fuente de información exclusivamente a los empleados del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, ya que otro tipo de población no otorgarían los datos requeridos.</p>

Elaboración: Autoras del proyecto

1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Variable Independiente:** Influencia del Clima organizacional del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.
- **Variable Dependiente:** Bajo rendimiento laboral de los empleados.

1.11. HIPÓTESIS

1.11.1. HIPÓTESIS GENERAL

¿La aplicación de estrategias para mejorar de Influencia del Clima Organizacional, contribuirán al rendimiento eficiente del personal que labora en el Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC?

1.11.2. HIPÓTESIS PARTICULARES

1. ¿La ejecución de un sistema de medición de clima laboral es la principal acción a realizar para diagnosticar la situación actual del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC?
2. ¿El inadecuado sistema de comunicación que se ejecuta actualmente entre los empleados del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, podría corregirse a través de la implementación de canales de comunicación eficientes?
3. ¿El irrespeto hacia los diversos niveles jerárquicos es una inconsistencia que se contrarrestaría con una efectiva aplicación de las estrategias motivacionales?

1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para llevar a cabo la operacionalización de las variables se han considerado parámetros como dimensión, indicadores, técnicas e instrumentos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Influencia del Clima organizacional del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTR IC.	Aplicación de un sistema de medición de clima laboral	Nivel de identificación de los empleados con la empresa	Consulta de fuentes primarias Identificación Análisis Interpretación	Encuesta y entrevista
Variable Dependiente: Bajo rendimiento laboral de los empleados.	Desempeño laboral Productividad Cumplimiento de objetivos	Rendimiento laboral. Nivel de productividad Cumplimiento de metas trazadas	Observación Análisis Interpretación	Encuesta y entrevista

Elaboración: Autoras del proyecto

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES REFERENTES

Realizando investigaciones sobre antecedentes referenciales no existe tesis alguna elaborada por alumnos de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con el tema “INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL RENDIMIENTO LABORAL, DEL ÁREA DE SUBGERENCIA DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES, ZONA SUR DE TRANSELECTRIC” el mismo que en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcción, Zona Sur de TRANSELECETRIC. , con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los empleados de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Lo propuesto por Cornell (1955) ¹ presenta a la Comunicación Organizacional, como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo, en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo.

¹Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992.

También se encontró la tesis con el tema: El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “Tame”, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012, Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, Condiciones de Trabajo, específicamente Clima Organizativo. El objetivo fundamental es obtener información real sobre el clima y satisfacción laboral, mediante evaluación.

La deficiente comunicación y trabajo en equipo, dificultan las relaciones laborales dentro del área; por tanto, se pretende probar de qué manera influye el clima laboral en la satisfacción. Se fundamenta en la teoría bifactorial de Herzberg, que plantea dos factores para explicar el comportamiento laboral: intrínsecos, que el trabajador puede controlarlos, y extrínsecos que están fuera de su alcance. Tratado en dos capítulos: clima laboral, satisfacción y motivación. Investigación correlacional, no experimental, con método cuantitativo.

A una población total de treinta y siete servidores, se entrevistó individualmente para detección de problemas y necesidades laborales, se ha evaluado clima y satisfacción laboral, cuyos resultados por factores, revela mediana satisfacción. La reducción de personal al momento de la evaluación ha influido en los resultados.

Al cabo de seis meses se ha probado la hipótesis y cumplido el objetivo. Mantener y elevar los aspectos implícitos en el clima laboral mediante capacitaciones. Otra de la tesis tiene como tema: Análisis del clima laboral,

cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa América Call Center en la ciudad de Quito, autor Díaz Sotomayor, María Fernanda Morán Espín, Patricia Carolina.

Trata de un estudio del mercado en que American Call Center se desarrolla, se ha encontrado algunas empresas en el país que son consideradas competencia directa para la organización; Estas empresas tienen mayor fuerza y reconocimiento por parte de los potenciales clientes en la ciudad de Quito, una de ellas es llamada Recapt, donde funciona tanto cobranzas mediante teléfono como telemarketing. En la ciudad de Guayaquil, al ser American Call Center quien maneja en su totalidad los call center de varias empresas reconocidas en el Ecuador, tiene mayor acogida tanto por clientes como por potencial personal para ingresar a laborar dentro de la organización.

La empresa pública estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador “CELEC”, fue creada el 14 de enero de 2010, mediante el Decreto Ejecutivo 220; al principio la integraban 7 unidades de negocios; sin embargo, en la actualidad cuenta con 13 unidades, las mismas que se detallan a continuación:

- Unidades de Generación: Hidronación, Hidropaute, Hidroagoyán, Hidroazogues, Hidrotoapi, Enerjubones, Enernorte, Gensur, Termopichincha, Termoesmeraldas, Electroguayas, Termo Gas Machala.

- **Unidad de Transmisión: TRANSELECTRIC.**

El objetivo fundamental radica en duplicar la capacidad energética del Ecuador en 2016 y en lugar de producir por combustión o generación térmica, que resulta bastante costosa, usar el recurso natural.² Por su parte, la unidad de transmisión “TRANSELECTRIC”, tiene la misión de proveer a la comunidad ecuatoriana el servicio público de transmisión de energía eléctrica, basándose en todo momento en los principios de calidad, eficiencia, accesibilidad y responsabilidad social y ambiental.

La estructura organizacional del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur “TRANSELECTRIC” está compuesta por subestaciones eléctricas, líneas de transmisión y área administrativa. A continuación se hace un detalle de estas:

Descripción de las subestaciones eléctricas Zona Sur

SUBESTACIONES ELÉCTRICAS		
Babahoyo	Mulaló	San Idelfonso
Guayaquil	Caraguay	Esclusas
Policentro	Salitral	Pascuales
Esmeraldas	Portoviejo (4 esquinas)	Tena
Francisco de Orellana	Posorja	Trinitaria
Ibarra	Pucará	Totoras
Machala	Riobamba	Tulcán
Milagro	Quevedo	Vicentina

Fuente: (Transelectric, 2013)³

²Glas, J., & Naranjo, O. (18 de Mayo de 2014). Toachi-Pilatón estará lista el próximo año. *El Diario*, pág. 1.

³ ³ Transelectric. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de http://www.transelectric.com.ec/transelectric_portal/portal/main.do?sectionCode=78

Las líneas de transmisión correspondientes a las subestaciones antes mencionadas, son:

Descripción de Líneas de Transmisión Zona Sur

LÍNEAS DE TRANSMISIÓN
Milagro – San Idelfonso (línea de 138 kV, doble circuito, 112.7 km de longitud)
Machala – Frontera Sur (línea de 230 kV, un circuito, 135 km de longitud)
Milagro-Machala (línea de 230 kV, 2 circuitos, 66.1 de longitud)
Milagro-Esclusas (línea de 230 kV, de 2 circuitos, 52km de longitud)
Chongón Santa Elena (línea de 230 kV, 2 circuitos, 84.6 km de longitud)
Paute – Pascuales (línea de 230 kV, doble circuito, 188.4 km de longitud)
Paute – Milagro (línea de 230 kV, doble circuito, 135.74 km de longitud)
Paute – Cuenca (línea de 138 kV, doble circuito, 67.1 km de longitud)
Cuenca – Limón (líneas d 138 kV, un circuito, 60.6 km de longitud)
Cuenca – Loja (líneas de 138 kV, un circuito, en estructura doble circuito, 134.2 km de longitud)
Pomasqui – Frontera Norte (línea de 230 kV, doble circuito, 136.46 km de longitud)

Fuente: (Transelectric, 2013)

Descripción del Área Administrativa

DEPARTAMENTO TÉCNICO & ADMINISTRATIVO	
Personal	Cargo
Ing. Bladimir Franco	Jefe Zona Sur
Ing. Fernando Miranda	Administrador de Contrato Zona Sur
Ing. Javier Iñiguez	Jefe de Fiscalización Zona Sur
Alexandra Salmerón - Iliana Tutiven	Asistente de Proyectos Zona Sur
Nadia Navarro - Ricardo Miranda	Asistente Contable

Fuente: (Transelectric, 2013)

Las instalaciones de CELEC EP proyectos de expansión, Zona Sur; tiene un área total de 42.954,39 metros cuadrados, con una observación de solar irregular. Está ubicada en la Avenida Monseñor Domingo Comín y Calle Ernesto Albán Mosquera, Parroquia Urbana Ximena Solar 1 Manzana No. 42 de la ciudad de Guayaquil. El mismo que está bajo ley de Comodato, por 50 años, el aludido bien raíz a la mencionada Corporación Eléctrica del Ecuador.

Con estos antecedentes fundamentados en el número 6 del Art. 3 del Decreto Ejecutivo No. 1479, publicado en el registro Oficial No. 495 de 24 de diciembre de 2008, esta unidad de Gestión Inmobiliaria del sector público emite Dictamen Técnico favorable, cumpliendo el Art. 63 del Reglamento de Bienes del Sector Público que textualmente prevé. El edificio es de color blanco con celeste y cuenta con el logotipo de la empresa; además está distribuido de la siguiente manera:

- Garita de control
- Oficinas para personal de misceláneo
- 1 oficina personal de ingeniería de líneas de transmisión
- Secretaría – recepción
- Jefatura de Proyectos de Expansión
- Oficina Técnica de Subestaciones Eléctricas
- 1 oficina de Ingeniería Civil

Para realizar los diferentes trabajos tanto técnicos como administrativos se ha dotado de ambientes ventilados, en cada área hay aires acondicionados;

adicionalmente las mismas se encuentran dotadas de los equipos de oficinas de acorde a las actividades y movilidad de los funcionarios, tales como: computadoras de escritorios, laptops, módems en el caso de requerir cuando se encuentran en áreas fuera de la ciudad, teléfonos de oficinas y celulares.

Por encontrarse en un sitio industrial la contaminación es de alto riesgo con un índice del 75%. Lamentablemente hay que vivir con estos fenómenos, de los cuales no se puede prescindir. No obstante, se espera que con el Gobierno actual realice cambios, para un mejor bienestar de la comunidad y de los funcionarios que laboran en esta área de CELEC EP – TRANSELECTRIC. PROYECTOS DE EXPANSIÓN ZONA SUR.⁴

2.1.1. MISIÓN

“Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente”.

2.1.2. VISIÓN

“Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador”.

⁴Banco Central del Ecuador. (2 de Enero de 2008). Escritura Pública, otorgada por el Banco Central del Ecuador S.A. Pág. 1 – 3. Quito, Ecuador.

2.1.3. VALORES

Compromiso.-Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria impulsamos por nuestra lealtad con la misión de Proyectos de Expansión Zona Sur. La mejor medida con nuestro trabajo, es la consecución de los objetivos buscados en el marco de las políticas institucionales y de nuestros valores y principios.

Integridad.- Nuestras acciones, decisiones y resultados están enmarcados en la legalidad, oportunidad y ética enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas.

Trabajo en Equipo.- Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.

Responsabilidad Socio – ambiental.- Proveemos bienestar y desarrollo a nuestros clientes, a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, a nuestros proveedores y socios de negocios, a las comunidades en que actuamos y a la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.

Pasión por la excelencia.- Generamos ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y gestión. Nos exigimos nuestro mayor esfuerzo a nivel técnico, administrativo y directivo. Estamos permanentemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Actuamos proactivamente en nuestras decisiones.

2.2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.2.1 Influencia del Clima Organizacional

El clima organizacional hace énfasis directo a las relaciones que poseen las personas dentro de una compañía. Para tener una idea más clara de este término, a continuación se presenta su definición:

Se entiende como clima organizacional, el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.⁵

También se puede definir como clima organizacional al conjunto de propiedades medibles dentro del entorno de trabajo y la forma en que estas son percibidas por las personas que laboran en él. Es por ello que para las empresas resulta importante identificar si el clima organizacional que poseen es bueno, porque de ello depende el grado de satisfacción de sus empleados, y por ende, el nivel de desempeño laboral.⁶

El clima organizacional de una empresa puede ser un indicador que permite analizar el rendimiento de los colaboradores internos de la empresa, debido a que el bienestar o malestar que los empleados manifiesten dentro de la

⁵Blogger Gerencia de Recursos Humanos. (2012). *Glosario de términos básicos de gerencia de Recursos Humanos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/02/glosario-de-terminos-basicos-de.html>

⁶Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid - España: RB Servicios Editoriales S.L.

compañía, repercuten directamente en la dedicación que le pongan a sus labores diarias, y es ello lo que hace la diferencia entre el simple cumplimiento de sus funciones y la eficiencia.

“Podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.”⁷

Hay que saber separar dos conceptos que generalmente se suelen confundir. El clima organizacional es la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, mientras que la cultura organizacional se relaciona directamente con las normas y políticas definidas por escrito por una empresa para que sirva como guía de comportamiento de los trabajadores.

Si un clima organizacional es adecuado o bueno, se verá reflejado en la reciprocidad de los empleados con la eficiencia en las funciones realizadas, mientras que un clima laboral malo o inadecuado tendrá consecuencias negativas en el desempeño de los colaboradores de la empresa, manifestadas con un mal comportamiento, incumplimiento de funciones, o ineficiencia en los procesos.

⁷ García & Ibarra. 2014. Definición de Clima Organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

A continuación se exponen las consecuencias, tanto positivas como negativas que tienen el clima laboral, dependiendo de la percepción que los empleados tengan en relación al:

Consecuencias del Clima Organizacional

(CLIMA LABORAL ADECUADO)	(CLIMA LABORAL INADECUADO)
<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos organizacionales. • Fidelización de empleados a la empresa. • Incremento de productividad. • Eficiencia en los procesos internos. • Adaptación. • Satisfacción. • Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en los procesos internos de la empresa. • Alta rotación. • Ausentismo laboral. • Poca innovación. • Desviación de los objetivos de la empresa. • Baja productividad. • Interacción personal hostil entre empleados.

Elaboración: Autoras del proyecto

Es preciso mencionar los elementos que intervienen en el clima organizacional debido a que en su conjunto son los que determinan el entorno en el cual realizan sus funciones los empleados, los cuales son:

- Los niveles de motivación del personal.
- Los niveles de conflicto y consenso en la organización.
- Las características y aceptación del liderazgo.
- El grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización.
- El grado de identificación del personal con la empresa y sus objetivos.

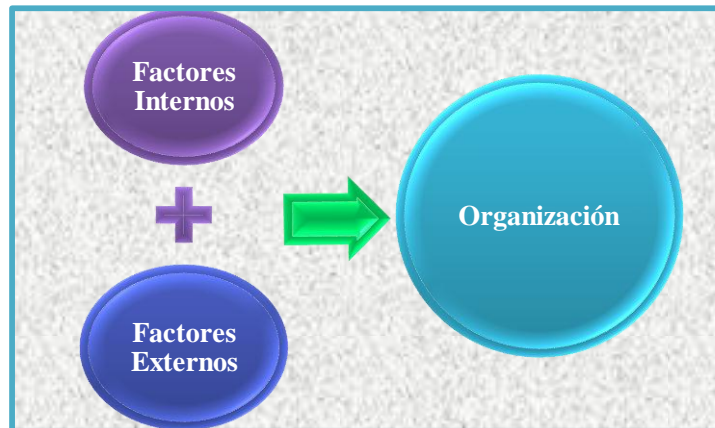
Por lo tanto, basándose en esta definición, se denomina como “clima organizacional” a las siguientes situaciones:

- El entorno donde una persona lleva a cabo sus actividades laborales diariamente.
- El trato que un jefe o directivo de una organización brinda a su personal.
- La relación entre las personas de la empresa (jefes y empleados), e incluso la relación con proveedores y clientes.

Todo esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la componen.

Para resumir, se puede decir que tanto los factores internos como externos de una organización influyen directamente en el desempeño de los miembros que se hallan dentro de la misma y por ende determinan el ambiente laboral dentro de la organización, el cual puede tornarse agradable o totalmente desagradable para sus integrantes.

Factores que influyen en el clima organizacional



Elaboración: (Robbins & Judge, 2013)⁸

2.2.1.1. Funciones del Clima Organizacional.

El clima organizacional cumple un sin número de funciones, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

1. Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan con las demás funciones laborales a las que no se encuentran vinculados, de manera que se fortalezcan las relaciones interpersonales laborales.
2. Los miembros de la organización deben demostrar que trabajan con ánimo y entusiasmo, de modo que sientan naturalmente la satisfacción por sus tareas cumplidas.

⁸Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, & T. Judge. Mexico: Editorial Pearson, 15ta Edición.

3. Es preciso cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
4. Lograr que los empleados gocen de autonomía para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.
5. Poseer un comportamiento prudente, que respete las jerarquías entre los miembros de la organización, pero que al mismo tiempo no interfiera ni afecte la confianza dada por parte de los superiores al personal que tiene a cargo.
6. El área de la gerencia administrativa debe tener un sentido de empuje; es decir, debe realizar toda serie de esfuerzos para que los empleados se sientan cada vez más motivados al logro de los objetivos organizacionales.
7. Los empleados de la organización deben ser tratados como seres humanos; es decir, con nobleza y humildad por parte de sus jefes, considerándolos y apoyándolos en los momentos que puedan estar atravesando por situaciones personales difíciles.
8. La empresa tiene la obligación de brindar algún premio o estímulo a sus colaboradores por haber cumplidos con éxito sus funciones laborales; a este gesto también se lo conoce como recompensa.

2.2.1.2. Características del Clima Organizacional.

Toda empresa en el momento en que decide realizar un análisis del Clima Organizacional con la finalidad de llegar a tener disciplina, motivación y por ende alcanzar los resultados planteados, debe evaluar principalmente el entorno, para lo cual es preciso examinar una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar un diagnóstico adecuado.

Según los autores Robbins & Judge⁹, El clima organizacional, se caracteriza por:

1. **Estructura:** Hace referencia a la forma en que cada uno de los integrantes que componen la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Por lo tanto, el clima que la empresa como tal proporciona a sus empleados ejerce influencia en el comportamiento, actitud y satisfacción de los mismos.
2. **Facultamiento:** Es la autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones relacionadas a su trabajo en un momento determinado; dicho en otras palabras, es la libertad que le da la organización a cada empleado para realizar su trabajo con eficiencia, otorgándole la

⁹Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, & T. Judge. Mexico: Editorial Pearson, 15ta Edición.

facultad de evaluar su comportamiento por sí mismo, convirtiéndose en su propio jefe.

- 3. Recompensa:** Hace referencia a la percepción de los empleados con respecto a las modalidades de recompensa que tiene la empresa para motivarlos, tomando también en cuenta que se aplicará una sanción en el caso de que una actividad no sea realizada de manera eficiente; no obstante, lo preferente es que la organización haga mayor énfasis en la utilización de premios y no de castigos, ya que de esta manera el personal siempre luchará por llevar a cabo sus funciones con el máximo grado de excelencia.
- 4. Desafío:** Tiene que ver con el sentimiento que tienen los integrantes de la empresa acerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5. Relaciones:** Se refiere a las buenas relaciones personales entre jefes y empleados; es decir, la percepción que tienen los miembros de la empresa con respecto a la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

- 6. Cooperación:** Hace referencia a la impresión que tienen los integrantes de la empresa en relación a la existencia de un espíritu de colaboración y apoyo por parte de los directivos, y entre empleados de diferentes departamentos o áreas; es decir, tanto de niveles superiores como inferiores.

- 7. Conflictos:** Hace referencia al grado de relevancia en que son aceptadas las opiniones, discrepancias, quejas, etc., por parte de los miembros de la organización, de modo que no se halle temor de enfrentar y solucionar los problemas en cuanto se susciten, sin dejar pasar el tiempo, provocando de este modo que la situación se agrave.

- 8. Identidad:** Se relaciona con el sentido de pertenencia a la organización que experimentan los miembros que la conforman, considerando a cada uno como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, luchando diariamente en pro del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

2.2.1.3. Tipos de Climas Existentes en las Organizaciones

El sicólogo norteamericano Rensis Likert, es reconocido por haber realizado algunas investigaciones relacionadas al talento humano y su vínculo con las organizaciones. Dentro de esos estudios el autor presenta una teoría muy valiosa que es la del clima organizacional, la cual permite observar en términos de causa efecto la naturaleza de los tipos de climas.

Al mismo tiempo, esta teoría sirve para analizar el rol de las variables que conforman el clima organizacional, ya que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones.¹⁰

Las variables que intervienen entre la relación del liderazgo y desempeño en las organizaciones se describen a continuación:

- **Variables Causales:**

Son variables independientes, las cuales se identifican debido a que provocan cambios en otras variables si llegan a ser modificadas; además de que se hallan vinculadas a aspectos de la estructura organizacional, entre los cuales se pueden destacar: políticas, decisiones, configuración jerárquica de los cargos, procedimientos, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

- **Variables Intermedias:**

Reflejan la salud y estado interno de la empresa y constituyen de hecho los procesos organizacionales de la misma; entre las más importantes están: desempeño, actitudes, percepciones, motivaciones, comunicación y mecanismos de selección.

¹⁰ Likert, R., & Gibson, J. (2006). Capítulo 2: Componentes del Clima Organizacional. Dimensiones y Tipologías. En C. E. Méndez, *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención* (págs. 37-43). Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- **Variables Finales:**

Son variables dependientes que reflejan el resultado que alcanza la organización de su trabajo conjunto; por ejemplo: calidad, productividad, utilidades, gastos, desarrollo.

Modelo de organización según Likert



Elaboración: Fuente: (Likert & Gibson, 2006)

La combinación e interacción de estas variables determina cuatro tipos de climas organizacionales, que va desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo.

2.2.2. Rendimiento Laboral

El rendimiento laboral se puede definir como el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. No obstante, la pregunta clave es ¿Por qué las empresas no tienen un rendimiento laboral óptimo?, lo cual puede ser debido a que los recursos de la empresa no están optimizados, ya sea a nivel de personas o implementos de trabajo.

Generalmente el rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad, donde entran en juego algunos factores, como son: principalmente el talento humano, luego los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco artículos de mala calidad en una hora que dos artículos de máxima calidad en el mismo lapso).

Adicionalmente a esto, suelen asociarse otros aspectos de suma importancia, como son: la capacitación, la remuneración y el entorno; ya que si una persona cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.¹¹

El desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos,

habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

"El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo".¹²

El desempeño laboral está relacionado con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Bajo este concepto, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Por lo tanto, es necesario evaluar correctamente el rendimiento laboral de los empleados, mediante un proceso de evaluación del desempeño cuantitativamente, lo cual implica básicamente tres pasos:

- 1) Establecer los parámetros y normas del trabajo relacionados con el puesto;
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y
- 3) Volver a presentar la información al empleado, además de otras implicaciones que se describirán.

En los países altamente industrializados, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. A pesar de ello en nuestro país cada organización tiene un sistema muy particular para realizarla, debido en primer lugar a los objetivos que se plantean son muy diversos.

Cuando las empresas deciden definir normas de trabajo, lo que realmente hacen es cerciorarse de que el responsable de la evaluación del desempeño y el trabajador están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y los parámetros de trabajo, además de que la evaluación del desempeño requiere de estándares del desempeño, los cuales constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.¹³

Estos parámetros se derivan en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Dando así un valor objetivo a la evaluación del desempeño, dejando de lado el hecho de evaluar a la persona solamente. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista tiene que tomar la decisión de cuáles elementos es esencial y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, proponen que los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. Existen múltiples métodos para poder realizar la evaluación del desempeño a lo que cada organización de acuerdo a sus políticas, objetivos y requerimientos elige el más adecuado.

1. Escala Gráfica

Es el método de evaluación del desempeño más empleado; no obstante, a pesar de ser el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, ya que se debe evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Este método es bastante criticado debido a que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. ¹⁴

El método de escala gráfica analiza y examina el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo, cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

2. Elección Forzada

Método de elección forzada o selección forzada (forcedchoicemethod) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron

resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas.¹⁵

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una.

¹⁵Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, capítulo 15*. Editorial Mc Graw Hill.

3. Investigación de Campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados.¹⁶

Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método, de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

¹⁶Allred, D., & Cámeron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. En D. Laboral. Pearson Educación.

4. Incidentes Críticos

También llamado método de registro de acontecimientos críticos, es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial. Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. (Wayne & Noe, 2005)

Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los

acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

5. Comparación por Pares

El Método de comparación por parejas es donde el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.¹⁷

El método de la comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomamos cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, entre otros.) y se parea a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles, aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

¹⁷Wayne, M., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.

6. Forma Narrativa

Método de formas narrativas o ensayo, a diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa.

Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación, los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluativa estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.¹⁸

¹⁸Allred, D., & Cámeron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. En D. Laboral. Pearson Educación.

Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado es una tarea que exige mucho tiempo. Otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que este método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

7. Jerarquización

Consiste en que el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico de desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado en el departamento tiene el mayor rango, y el más pobre tiene jerarquía más baja, se presentan dificultades cuando los individuos se desempeñan en niveles comparables.

La comparación por pares es una variación de este método. Algunos profesionales abogan por el empleo de un enfoque comparativo, como es de jerarquización, siempre que se tomen decisiones en capital humano.

2.2.2.1. La Motivación como Elemento Clave del Rendimiento Laboral

La motivación es un elemento relevante en cualquier campo de la actividad humana, ya que es lo que impulsa a cualquier persona a intentar conseguir el logro de algún objetivo mediante acciones específicas, pero es en el

ámbito laboral donde logra mayor preponderancia, debido a que la labor que desempeña un empleado ocupa la mayor parte de su tiempo, y al estar motivado puede desarrollarse de una manera más eficiente, logrando ventajas psicológicas tales como la autorrealización y aumento del autoestima.¹⁹

La motivación es uno de los factores más relevantes en la gestión del talento humano, su importancia radica en los efectos productivos que se consiguen de los empleados mediante su aplicación. Para aplicar técnicas motivacionales en el ámbito empresarial es necesario determinar las necesidades personales y labores de los trabajadores, con el firme propósito de satisfacerlas mediante la implementación de estrategias diseñadas dentro de un plan motivacional.

En base a lo anterior expresado, se define la motivación laboral como: La estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.²⁰

Es substancial también mencionar que existen dos tipos de motivación, que algunos expertos en el tema han coincidido son las más importantes, las cuales se describen a continuación:

¹⁹Valderrama, Y. (s.f.). *La Motivación del Talento Humano*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.slideshare.net/igervirtual/la-motivacin-del-talento-humano>.

²⁰García, V. (13 de Septiembre de 2010). *Todo acerca de la motivación laboral*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Coyuntura Económica: <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>

- **Motivación Intrínseca:** Es la inclinación de comprometer intereses propios y ejercer la capacidad personal con el fin de dominar desafíos, este tipo de motivación surge espontáneamente de las necesidades psicológicas orgánicas y el deseo de crecer.²¹
- **Motivación Extrínseca.-** Este tipo de motivación se usa para incentivar o mantener la conducta, está basada en una relación incentivos – consecuencias, es decir se ponen metas y si el empleado las cumple la empresa retribuye su esfuerzo.

2.2.3. Importancia de la Comunicación para los Directivos

En las empresas, todo tipo de actividades que se realicen, requieren de la comunicación como elemento clave, debido a que esta permite la fomentación de buenas relaciones entre jefes y subordinados. En la medida que la comunicación crece, también los medios evolucionan, lo que provoca una mejor interacción entre el personal. **Como se conoce de antemano**, el director es el eje principal dentro de una organización, ya que es responsable de controlar que todas las actividades se estén llevando a cabo de manera eficiente. Entre sus funciones principales, están: la coordinación de todos los recursos, la planeación a corto y largo plazo y, sobre todo, mantener una constante comunicación con todas las áreas de la compañía. (Bonifaz, 2012)

²¹Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2008). La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?!. En S. Dolan, R. Valle, S. Jackson, & R. Schuler. Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición.

Tener una buena comunicación es sinónimo de salud en las relaciones interpersonales dentro de una organización; mediante una comunicación adecuada y oportuna se puede lograr:

- Tener un ambiente laboral lleno de armonía.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Disminuir los malos entendidos.
- Obtener una alta productividad.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Hacer de la empresa una organización fuerte y en constante crecimiento.
- Establecer un flujo constante de información con los clientes, proveedores, gobierno, organismos financieros, entre otros.

Hoy en día, los directivos están conscientes de que una buena parte de los problemas tanto en la vida profesional como personal, está relacionada directamente con la ineficiente condición de conversar y relacionarse con otras personas, por lo que se precisa contar con una comunicación adecuada de acuerdo con cada situación.

Bajo esta perspectiva, el director de toda empresa debe desarrollar las competencias relacionadas con el ámbito de la comunicación verbal y no verbal para el logro de mejores resultados, ya que sólo así podrán darse a entender

usando un lenguaje conveniente a la situación y sin caer en la monotonía. Estas competencias consisten en mejorar las habilidades de lenguaje, utilizando palabras más precisas y claras para darse a entender; no omitiendo ningún tipo de detalle sobre sucesos importantes, tales como fechas, lugares, nombres, etc.; hablando con propiedad; es decir, utilizando el lenguaje y los símbolos que sean necesarios para que el o los receptores logren captar el mensaje de forma correcta.

Adicionalmente, es vital mejorar la comunicación no verbal, en este caso primordialmente debe tomarse en cuenta la interpretación que se da a los mensajes no verbales y por lo tanto no descifrar de manera inmediata o mecánica el significado de un comportamiento; adicionalmente es necesario considerar las expresiones que se hacen con el cuerpo, ya sea de forma facial, con un contacto visual, con una postura o con la tonalidad de la voz, ya que estos provocarían en el receptor confianza, credibilidad o todo lo contrario.²²

2.2.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una labor muy compleja de lograr por parte de los directivos de una empresa; no obstante, es esencial que todo gerente o jefe logre desarrollar esta competencia, ya que ésta es considerada un elemento fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

²²Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Primera Edición. Red Tercer Milenio.

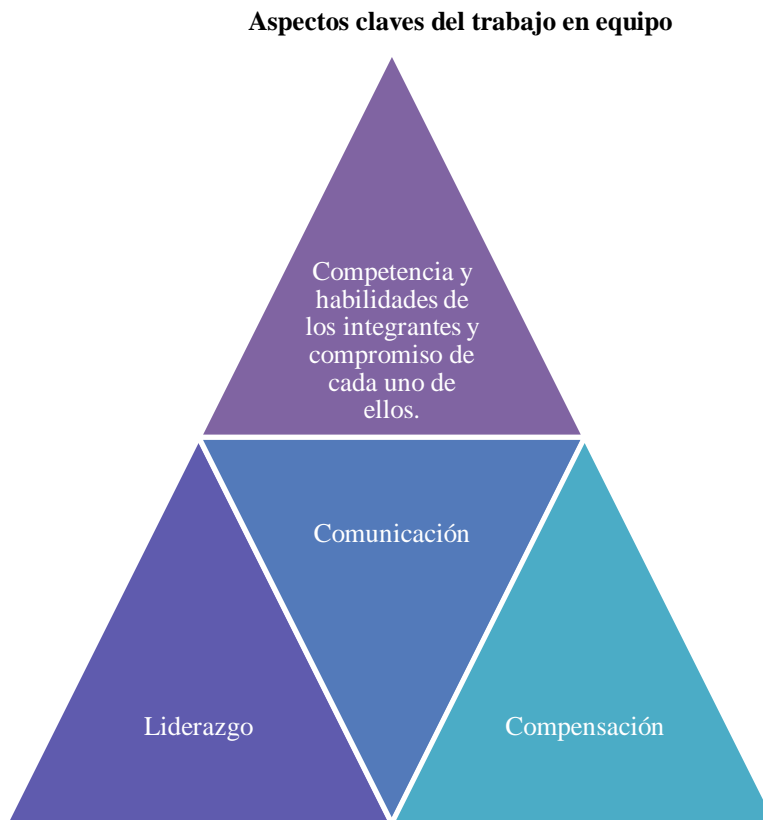
Todos los integrantes de un grupo de personas buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

El trabajo en grupo, implica las siguientes funciones:

- Desempeñar un cargo como gerente, incluye llevar a cabo las actividades administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Tomar decisiones en situaciones relevantes que se susciten en la organización.
- Proporcionar solución oportuna a los problemas que se presenten en la empresa.
- Formular recomendaciones para buscar mejoras continuas y desarrollar una mayor calidad en los procesos, así como en los productos y servicios que se ofrecen.
- Ofrecer asesoría. Los grupos pueden ser asistentes de la alta dirección de manera interna o externa, pero también pueden depender de esta unidad. En ambos casos se dedican a lo explicado en los puntos precedentes.²³

²³Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Primera Edición. Red Tercer Milenio.

Para culminar, se puede determinar que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta en algunos aspectos claves, que son:



Elaboración: Autoras de proyectos

Fuente: Vecino J.²⁴

²⁴Vecino, J. (19 de Noviembre de 2008). *Importancia del trabajo en equipo en la organización*. Recuperado el 31 de Mayo de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

2.2.5. Talento Humano

Definición

Según el diccionario de la lengua española, talento es el “conjunto de dotes intelectuales de una persona”²⁵, a partir de esta definición se conceptúa al talento humano como la capacidad de una persona para desarrollar determinada ocupación o actividad, basado en varios aspectos que le permiten ser eficiente en su tarea, tales como: habilidades, destrezas, inteligencia, experiencia, y aptitudes propias de una persona talentosa.

La gestión del talento humano hace referencia a la capacidad que tiene una empresa u organización para captar, motivar y fidelizar a los mejores y más eficientes profesionales con la finalidad de convertir el talento humano en talento organizativo, que es el que tiene como propósito obtener los mejores resultados, usando como instrumento principal al personal para alcanzar las metas de la empresa.

²⁵Blogspot. (2013). *Definición de Talento Humano*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

2.3. MARCO LEGAL

Las leyes referenciales de este Proyecto son:

2.3.1. Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Regulaciones del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, de las Empresas de Generación, Transmisión, y Distribución

Art. 5.- Objetivos.- Fíjense los siguientes objetivos fundamentales de la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad:

Proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social;

Promover la competitividad de los mercados de producción de electricidad y las inversiones de riesgo del sector privado para asegurar el suministro a largo plazo;

Asegurar la confiabilidad, igualdad y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transmisión y distribución de electricidad;

Proteger los derechos de los consumidores y garantizar la aplicación de tarifas preferenciales para los sectores de escasos recursos económicos;

Reglamentar y regular la operación técnica y económica del sistema, así como garantizar el libre acceso de los actores del servicio a las instalaciones de transmisión y distribución;

Regular la transmisión y distribución de electricidad, asegurando que las tarifas que se apliquen sean justas tanto para el inversionista como para el consumidor;

Establecer sistemas tarifarios que estimulen la conservación y el uso racional de la energía;

Promover la realización de inversiones privadas de riesgo en generación, transmisión y distribución de electricidad velando por la competitividad de los mercados;

Promover la realización de inversiones públicas en transmisión;

Desarrollar la electrificación en el sector rural; y,

Fomentar el desarrollo y uso de los recursos energéticos no convencionales a través de los organismos públicos, las universidades y las instituciones privadas.

Art. 11.- Estructura del Sector Eléctrico.- El sector eléctrico nacional estará estructurado de la siguiente manera:

El Consejo Nacional de Electricidad;

El Centro Nacional de Control de la Energía;

Las empresas eléctricas concesionarias de generación;

La Empresa Eléctrica Concesionaria de Transmisión; y,

Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización.

Estructura de Subgerencia de Ingeniería y Construcción, Zona Sur,
TRANSELECTRIC

1.- División Subestaciones

2.- División Líneas de Transmisión

2.3.2. La Ley Orgánica del Servicio Público, Losep de los Deberes, Derechos y Prohibiciones

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción.

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos.

ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su

remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto.

En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social.

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.-
Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;

k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Clima:** Se refiere a su dimensión o sentido psicosocial características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.
- **Organización:** es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.
- **Rendimiento:** Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.
- **Comunicación:** La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones
- **Trabajo en equipo:** Acción individual dirigida, para conseguir objetivos compartidos, cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. en la que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.
- **Talento Humano:** se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

- **Actitud:** Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. disposición de ánimo manifestada de algún modo.²⁶
- **Percepción:** Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.²⁷
- **Satisfacción:** Es el sentimiento que experimenta una persona cuando tiene bienestar o placer al haber alcanzado un objetivo o meta, o haber cubierto una necesidad.²⁸
- **Adaptación:** Consiste en el hecho de acomodarse a las condiciones del entorno, y en el ámbito laboral hace relación a acoplarse al ritmo de trabajo y las funciones a desempeñar.
- **Procesos:** Es un conjunto de fases sucesivas de una operación sistemática o fenómeno natural. Una serie de eventos que concluyen con un objetivo principal.
- **Desafíos:** Es la acción y efecto de desafiar, hace referencia a competir, retar o provocar a alguien. Un desafío puede ser, por lo tanto, una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto.²⁹
- **Innovación:** Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Capacidad para crear, inventar, o adaptar algo existente a un valor agregado.³⁰

²⁶Real Academia Española. 2013. Diccionario de la Real Academia Española. Definición de Actitud. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=actitud>.

²⁷Diccionario Digital Definición De. 2014. Recuperado de: <http://definicion.de/>

²⁸Real Academia Española 2013.

²⁹Diccionario Digital Definición De. 2014. Recuperado de: <http://definicion.de/>

³⁰Diccionario Digital Definición De. 2014. Recuperado de: <http://definicion.de/>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método teórico

El método teórico explica el problema en el cual se basa la investigación, relacionándola con el conocimiento o las teorías que existen sobre él. Al escoger este tipo de métodos para emplearlos en un trabajo investigativo, se suelen utilizar estudios ya realizados, tesis comprobadas, teorías planteadas, entre otros. (Días, 2010)

Este método fue utilizado al momento de desarrollar el marco teórico debido a que se analizaron diferentes textos relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral, todo con la finalidad de conocer detalladamente la importancia de ese tema en el mundo de los negocios y su influencia en el éxito empresarial de cualquier compañía, por lo que servirá también al momento de plantear la propuesta.

Método inductivo

El método inductivo utiliza el análisis de los hechos a través del razonamiento, con la finalidad de obtener conclusiones que van desde lo particular hacia lo general. *“El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.”* (Bernal Torres, 2006)

Para la presente investigación, el método inductivo permitirá el análisis de los hechos que constituyen la situación problemática que presenta el Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, después de lo cual se procederá a elaborar conclusiones acertadas que darán paso a la elaboración de una propuesta remedial.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del estudio es de 54 personas, que es el número de empleados del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, los cuales al ser un número considerablemente pequeño, se tomará en su totalidad como muestra para la investigación.

Estratos	Población
Personal encuestado	52
Jefes del Área Proyectos de Expansión Zona Sur (entrevista)	1
Jefe de Líneas de Transmisión Zona Sur (entrevista)	1
Total	54

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta

“La encuesta, una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información. Se puede basar en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes)”
(Muñoz, 2010)

La encuesta será aplicada a los funcionarios del área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, que asciende a 54 personas. El cuestionario de la encuesta consta de 28 preguntas relacionadas con clima organizacional, rendimiento laboral, con la finalidad de indagar a fondo sobre la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo y poder determinar el nivel de influencia que ello tiene en su desempeño diario.

Entrevista

“La entrevista es una técnica de investigación que consiste en una interacción verbal, la misma que a diferencia de una conversación espontánea, posee un contenido de preguntas estructuradas con el propósito de obtener información sobre hechos, personas, características poblacionales o culturas” (Egg, Hernández, & Otros, 2011)

En este caso la entrevista será dirigida a 2 funcionarios del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, que tienen cargos directivos dentro de dicha área funcional, con la finalidad de determinar los por menores de los problemas que se han suscitado hasta la actualidad. Es importante mencionar que la entrevista genera información más extensa que cualquier otra técnica de recolección de datos, por lo que los entrevistados tienen amplia libertad de opinión.

3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA, Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

RECURSOS Y FUENTE

Para el desarrollo del estudio de campo se emplearon los siguientes recursos materiales:

- Impresión de las hojas para las encuestas.
- Bolígrafos.
- Cámara digital para la toma de evidencias.

Los recursos humanos que se necesitaron para llevar a cabo el estudio de campo fueron los siguientes

- Investigadoras (2)
- Directivos del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric.
- Funcionarios.

Las fuentes a las que se acudió para la recolección de datos son fuentes primarias, ya que están directamente relacionadas con la investigación. Tanto los directivos del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric como los funcionarios que allí laboran brindaron información fidedigna y real que servirá de gran ayuda para el estudio.

:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES																															
	Nov-13				Dec-13				Jan-14				Feb-14				Apr-14				May-14				Jun-14							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Coordinación y planificación del proyecto / diagnóstico , análisis y justificación, Capítulo I	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX																									
Justificación de la investigación. Corrección de la investigación Capítulo I																																
Objetivos generales y específicos.											X	X																				
Revisión de objetivos y corrección .													X	X																		
Límites de la investigación.																				XX												
Identificación de variables. Hipótesis generales y variables operacionales.																								XX								
Revisión de la hipótesis general. corrección . Aprobación Capítulo I.																													XX	XX	XX	XX
Capítulo II. Fundamentación teórica,. Revisión de marco referencia. Revisión y corrección																																

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES																																
	Jul-14				Aug-14				Sep-14				Oct-14				Nov-14				Dec-14				Jan-15								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Corrección de marco teorico referencial.		XX	XX																														
Revisión marco legal. Aprobación marco legal.							XX																										
Marco conceptual. El clima organizacional. Corrección marco conceptual. Aprobación capítulo II.											XX	XX	X																				
Capítulo III, métodos, población y muestra, técnicas de instrumentos y recolección de datos.														X	X	XX																	
Revisión de preguntas para encuesta y entrevistas. Corrección de preguntas y aprobación de la mism																		X	X	X	X												
Resultados de las encuestas y entrevistas. Aprobación capítulo III.																								XX	XX								
Capítulo IV. Propuesta primera parte. Corrección de la propuesta. Aprobación de la propuesta.																														X	XX	XX	XX
Revisión total del proyecto. Aprobación Proyecto.																																	

PRESUPUESTO GENERAL

Resultados	Detalles	Recursos	Costos Unitarios	Cantidad	Costo Total
Componente 1	Esferos	Materiales	0,6	3	1,8
	Resaltador		0,75	3	2,25
	Calculadora		25	1	25
	Resma de papel bond		7,5	3	22,5
	Impresiones		0,8	600	480
	Empastadas		5	5	25
	Fotocopias		0,6	600	360
Componente 2	Computadora	Tecnológicos	1	800	800
	Flash Memory		1	25	25
	CD		2	0,5	1
Componente 3	Horas de Internet	Económicos	0,25	100	25
	Transporte		2,5	52	130
	Alimentación		3	52	156
	Imprevistos		100	1	100
Total de Gastos					2153,55

Elaboración: Autoras del proyecto

3.5. TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN – PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La aplicación de la encuesta de los Empleados del Área de Ingeniería y Construcción Zona Sur de Transelectric de Guayaquil se realizó en 14 días se inició el 30 de Octubre de 2014 hasta 13 de Noviembre de 2014

La entrevista a los Directivos de esta Institución se realizó en 1 semana desde el 8 de diciembre de 2014 hasta el 14 de diciembre de 2014.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

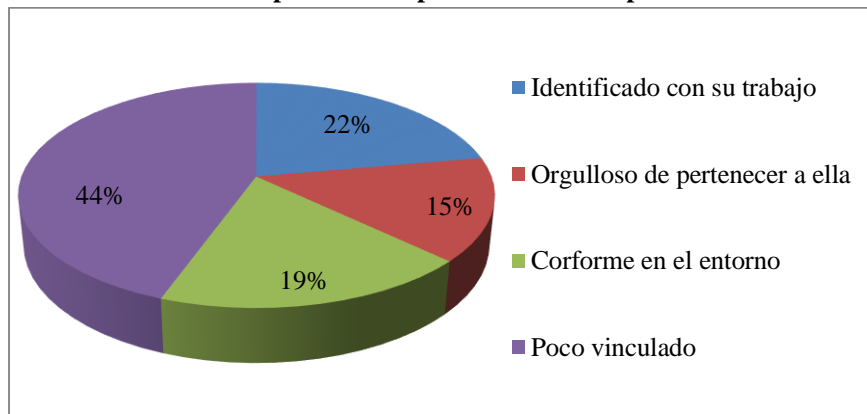
1. ¿Cómo se siente usted con relación a la empresa en la que labora?

Personal Técnico y Administrativo de la Empresa Transelectric

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Identificado con su trabajo	12	22%
Orgullosa de pertenecer a ella	8	15%
Conforme en el entorno	10	19%
Poco vinculado	24	44%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Percepción sobre pertenecer a la empresa



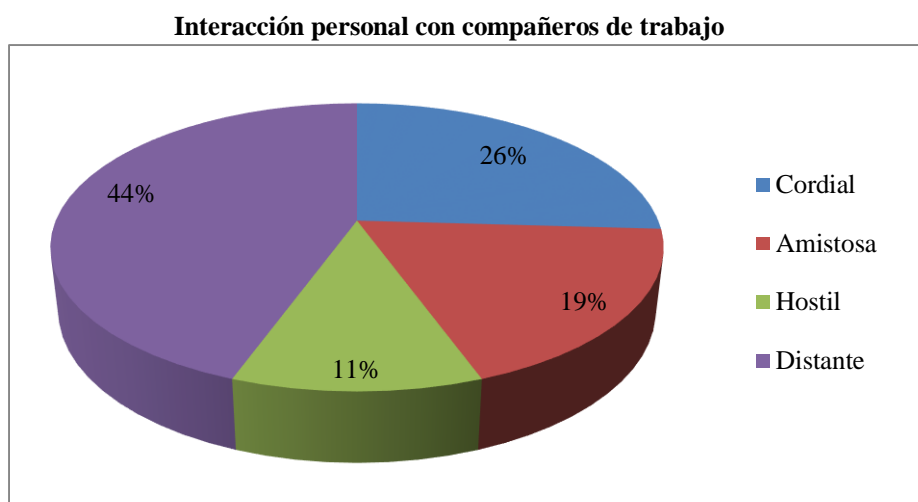
Elaboración: Autoras del proyecto

Como se puede observar en el gráfico expuesto, la mayoría de los funcionarios encuestados, representados por el 44%, expresaron sentirse poco vinculados a la empresa donde laboran; mientras que solo un 22% manifestaron sentirse identificados con su trabajo. Dichos porcentajes pueden tomarse como una evidencia de la inconformidad de los empleados del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric en relación a la compañía.

2. ¿Cómo considera usted la interacción personal con sus compañeros de trabajo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Cordial	14	26%
Amistosa	10	19%
Hostil	6	11%
Distante	24	44%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto



Elaboración: Autoras del proyecto

El 44% considera que la interacción personal con sus compañeros es distante. Lo que representa el mayor porcentaje de los encuestados.

Con base en esos resultados se concluye que las relaciones interpersonales de los empleados de la institución no son las adecuadas para establecer un clima organizacional bueno.

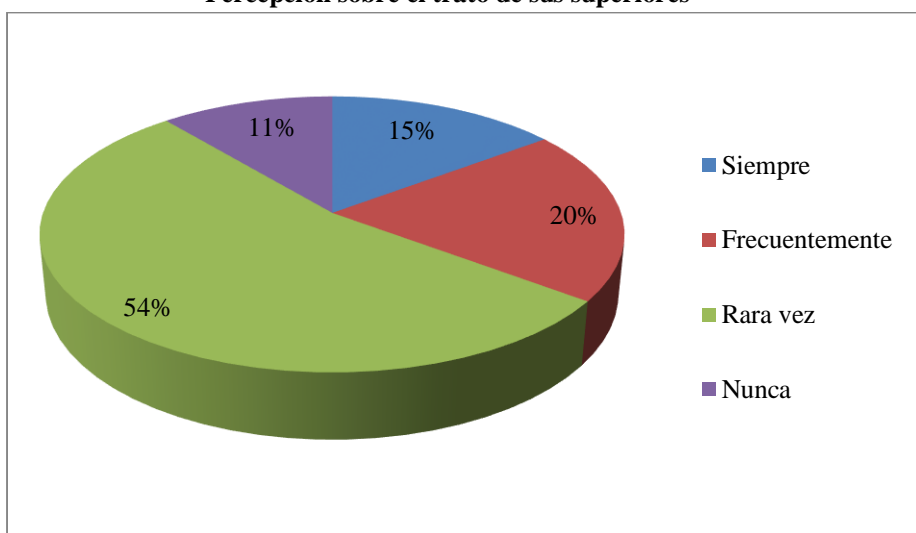
3. ¿Considera que recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Percepción sobre el trato de sus superiores

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	8	15%
Frecuentemente	11	20%
Rara vez	29	54%
Nunca	6	11%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Percepción sobre el trato de sus superiores



Elaboración: Autoras del proyecto

Cuando se indagó sobre la percepción que tiene cada funcionario acerca de la equidad de trato que recibe por parte de sus jefes inmediatos y superiores, la mayor parte de los encuestados representados por el 54% consideró que rara vez el trato que recibe es justo, a pesar de que el 20% si expresó que frecuentemente el trato que reciben es justo.

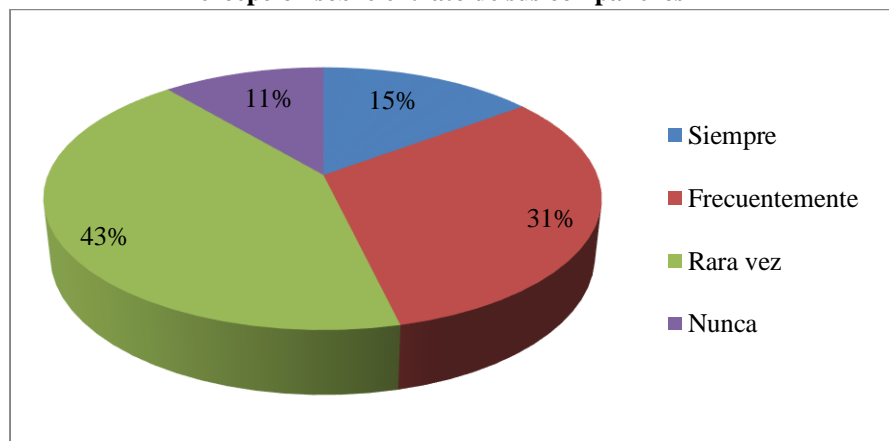
4. ¿Considera que recibe un trato justo por parte de sus compañeros?

Percepción sobre el trato de sus compañeros

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	8	15%
Frecuentemente	17	31%
Rara vez	23	43%
Nunca	6	11%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Percepción sobre el trato de sus compañeros



Elaboración: Autoras del proyecto

De la misma manera se consultó sobre la percepción que posee cada empleado acerca del trato que recibe de cada uno de sus compañeros de trabajo, siendo la respuesta mayoritaria del 43% que rara vez el trato es justo, seguido por el 31% que consideró recibir un trato justo por parte de los demás compañeros. En este caso se evidencia cierta inconformidad de algunos empleados.

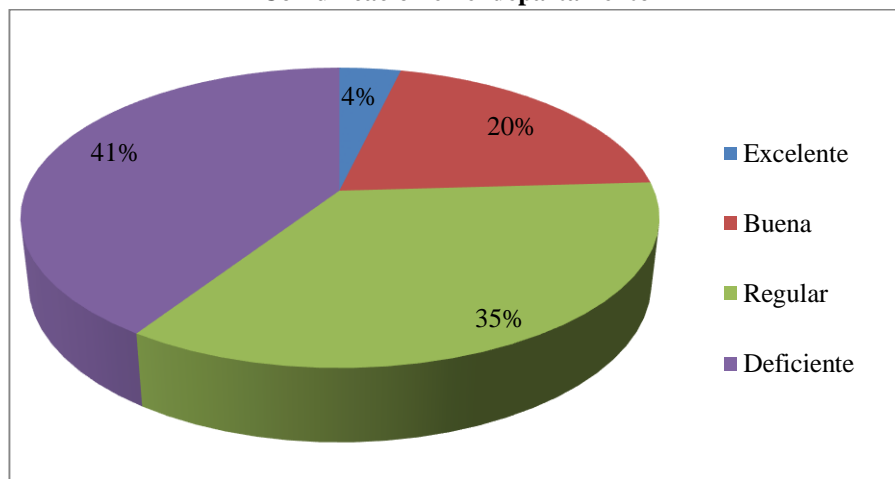
5. ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

Comunicación en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	2	4%
Buena	11	20%
Regular	19	35%
Deficiente	22	41%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Comunicación en el departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

Motivo por el cual se consideró necesario indagar al respecto. Se puede observar en el gráfico, el 41% de los encuestados manifestó que la comunicación dentro del departamento es deficiente, seguido por el 35% que expresó considerarla como regular. Por lo que la comunicación posee falencias.

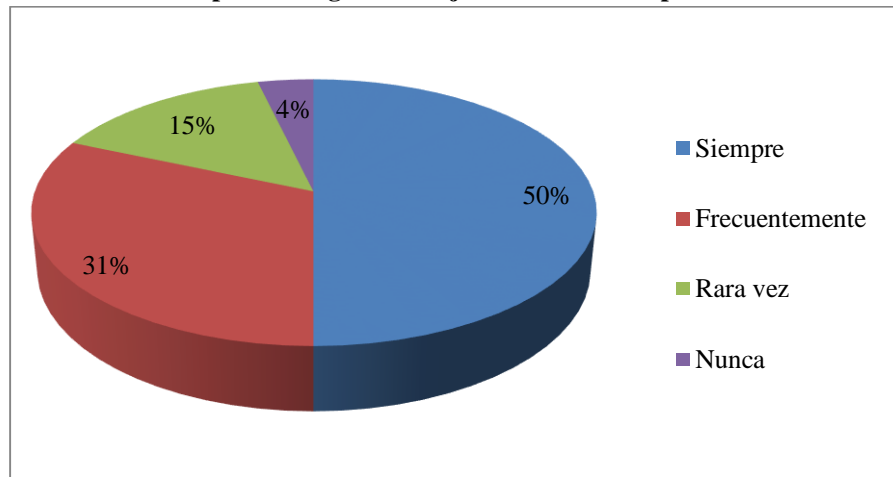
6. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales?

Dificultad para dialogar con su jefe sobre asuntos personales

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	27	50%
Frecuentemente	17	31%
Rara vez	8	15%
Nunca	2	4%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Dificultad para dialogar con su jefe sobre asuntos personales



Elaboración: Autoras del proyecto

El 50% de los encuestados contestó que siempre tienen dificultad para dialogar sobre asuntos personales. De tal forma que se puede considerar que existe gran distancia interpersonal entre los funcionarios y sus jefes.

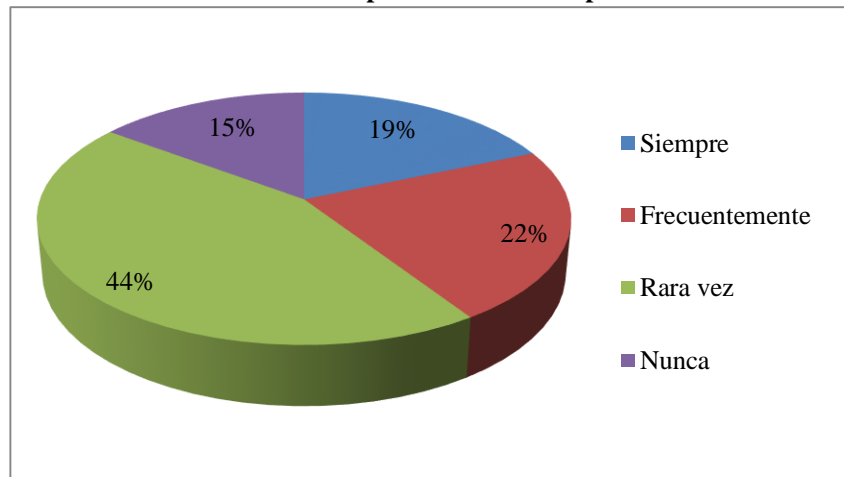
7. ¿Tiene conocimiento acerca de los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento?

Conocimiento sobre los problemas en su departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	10	19%
Frecuentemente	12	22%
Rara vez	24	44%
Nunca	8	15%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Conocimiento sobre los problemas en su departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

Como se puede observar en el gráfico expuesto el 44% de los empleados, que fueron encuestados mencionaron que rara vez tienen conocimiento de los problemas que surgen dentro del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, lo que demuestra la desvinculación existente entre los empleados y la institución.

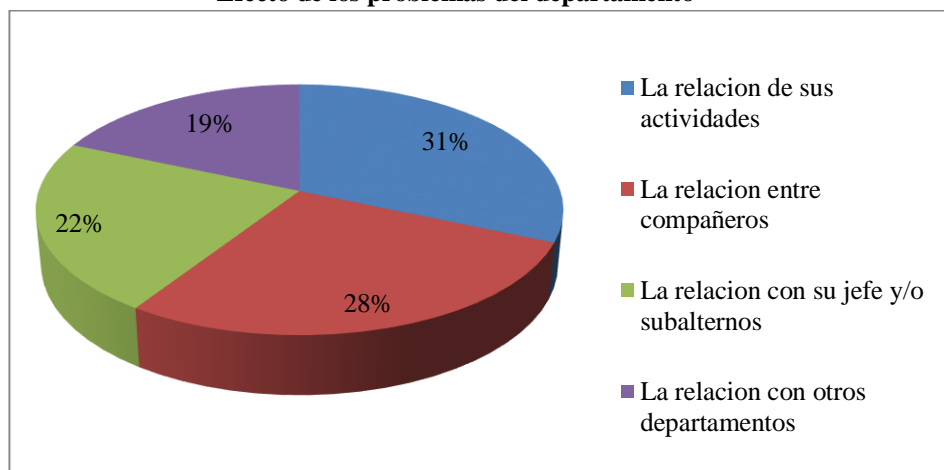
8. Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

Efecto de los problemas del departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
La relación de sus actividades	17	31%
La relación entre compañeros	15	28%
La relación con su jefe y/o subalternos	12	22%
La relación con otros departamentos	10	19%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Efecto de los problemas del departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

A esta pregunta el 31% mencionaron que los problemas del departamento afectan a la relación de sus actividades, seguidos por el 28% que manifestó que afecta la relación entre compañeros.

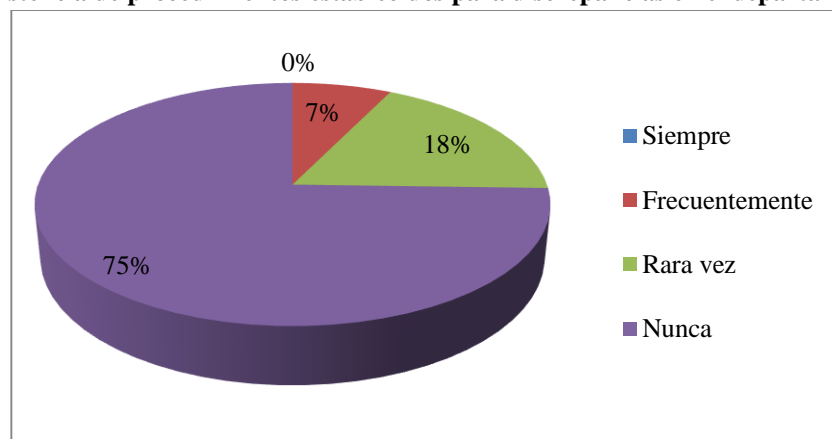
9. ¿En caso de discrepancia sobre algún tema, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

Existencia de procedimientos establecidos para discrepancias en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	4	7%
Rara vez	10	18%
Nunca	41	75%
TOTAL	55	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Existencia de procedimientos establecidos para discrepancias en el departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

La mayoría representada por el 75% respondió que nunca existen procedimientos para dar solución a las discrepancias que se presentan en el Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric.

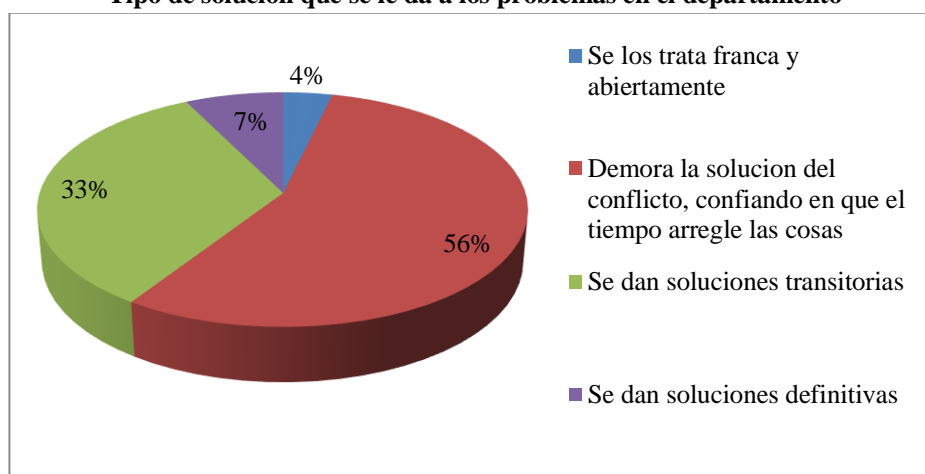
10. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su departamento?

Tipo de solución que se le da a los problemas en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Se los trata franca y abiertamente	2	4%
Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas	30	56%
Se dan soluciones transitorias	18	33%
Se dan soluciones definitivas	4	7%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Tipo de solución que se le da a los problemas en el departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

La mayor parte de los funcionarios representados por el 56% respondió que demora la solución del conflicto ya que se espera que el tiempo arregle las cosas, seguidos por el 33% que expresaron que se dan soluciones transitorias.

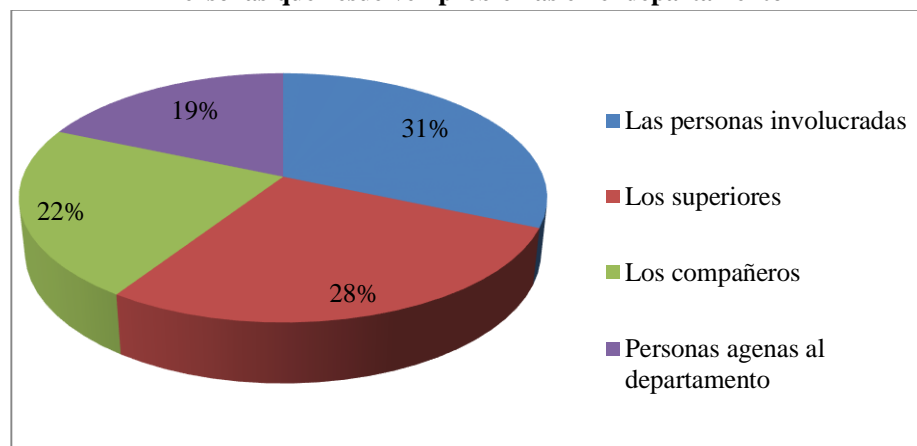
11. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

Personas que resuelven problemas en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Las personas involucradas	17	31%
Los superiores	15	28%
Los compañeros	12	22%
Personas ajenas al departamento	10	19%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Personas que resuelven problemas en el departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

El 31% de los encuestados expresó que son las personas involucradas las que normalmente lo solucionan, mientras que el 28% mencionaron que los jefes superiores toman cartas en el asunto.

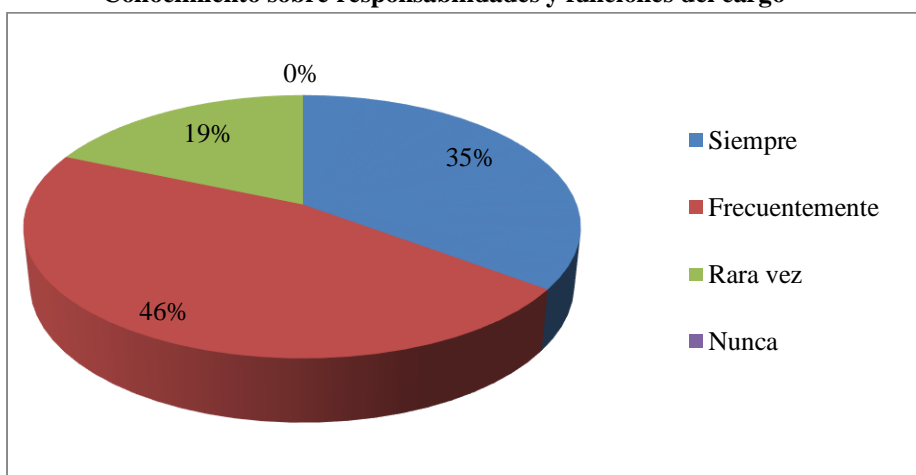
12. ¿Conoce usted las responsabilidades y funciones de su cargo?

Conocimiento sobre responsabilidades y funciones del cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	19	35%
Frecuentemente	25	46%
Rara vez	10	19%
Nunca	0	0%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Conocimiento sobre responsabilidades y funciones del cargo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 46% expresaron que frecuentemente identifican las funciones de su cargo, seguidos por el 35% que expresó que siempre conocen dichas funciones. Por lo que se puede concluir que solo el 19% no tiene claro cuáles son las funciones de su cargo.

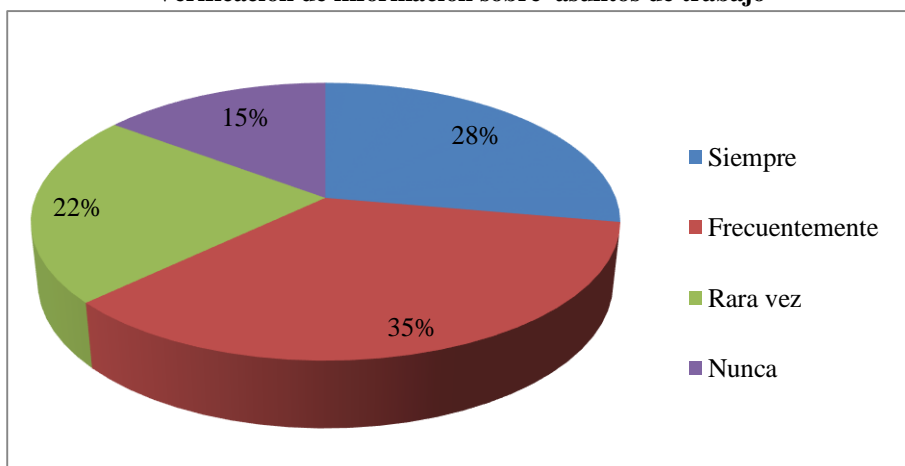
13. ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba o verifica?

Verificación de información sobre asuntos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	15	28%
Frecuentemente	19	35%
Rara vez	12	22%
Nunca	8	15%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Verificación de información sobre asuntos de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 35% expresaron que frecuentemente verifican o comprueban la información que reciben relacionada al trabajo. Lo que manifiesta el deseo de cada funcionario por querer lograr la eficiencia en su trabajo diario, lo que descarta dicho aspecto como problema que influya negativamente en el clima organizacional.

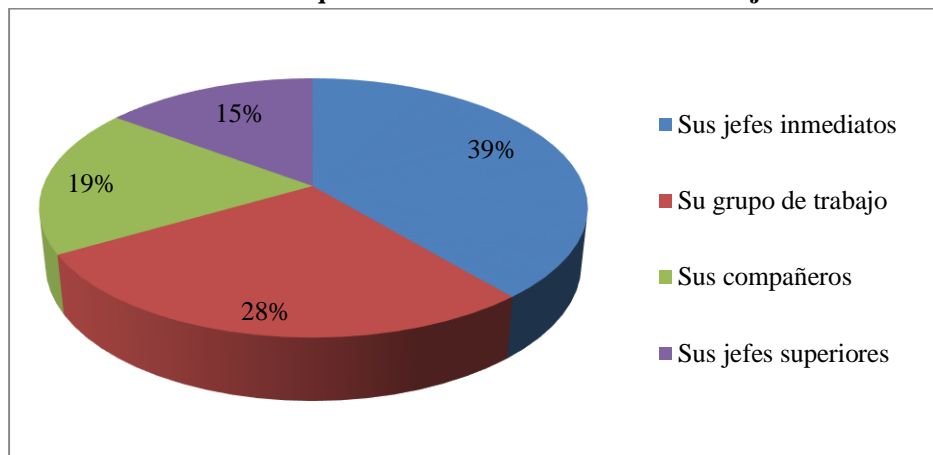
14. Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a :

Persona a quien consulta las dudas sobre el trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sus jefes inmediatos	21	39%
Su grupo de trabajo	15	28%
Sus compañeros	10	19%
Sus jefes mediatos	8	15%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Persona a quien consulta las dudas sobre el trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 39% suelen preguntara sus jefes inmediatos, mientras que el 28% le consultan a su grupo de trabajo. Es importante mencionar que tan solo un grupo minoritario del 15% suele consultar sobre dudas relacionadas al trabajo a sus jefes mediatos.

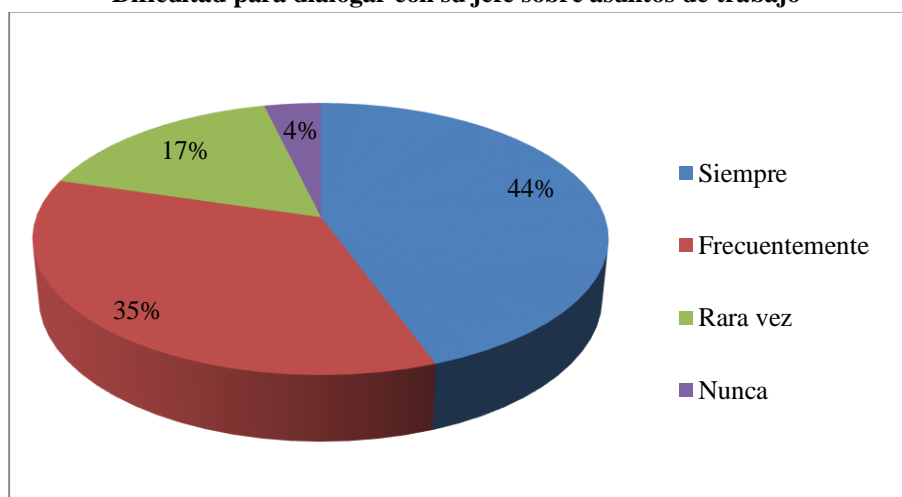
15. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos de trabajo?

Dificultad para dialogar con su jefe sobre asuntos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	24	44%
Frecuentemente	19	35%
Rara vez	9	17%
Nunca	2	4%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Dificultad para dialogar con su jefe sobre asuntos de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 44%, manifestó que siempre tiene dificultad para hablar con sus jefes sobre asuntos laborales, seguidos por el 35% de ellos que expresaron que frecuentemente tienen dichas dificultades. Una vez más queda evidenciado la falta de comunicación entre los funcionarios y sus superiores.

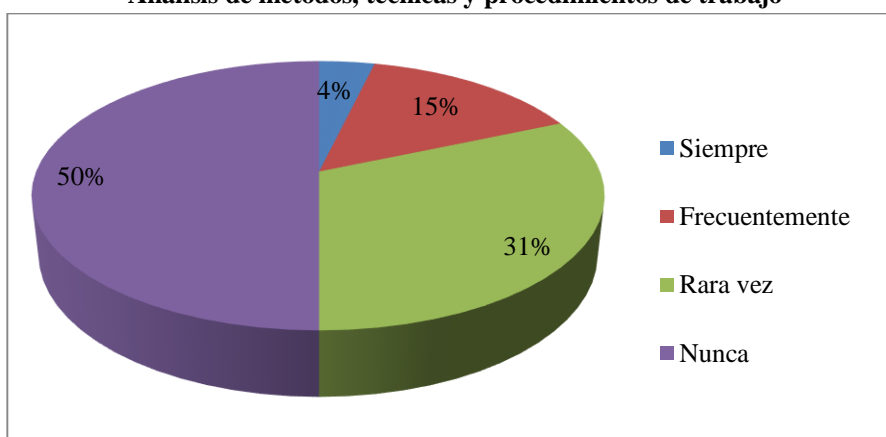
16. ¿Se analizan en su departamento métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

Análisis de métodos, técnicas y procedimientos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	2	4%
Frecuentemente	8	15%
Rara vez	17	31%
Nunca	27	50%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Análisis de métodos, técnicas y procedimientos de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

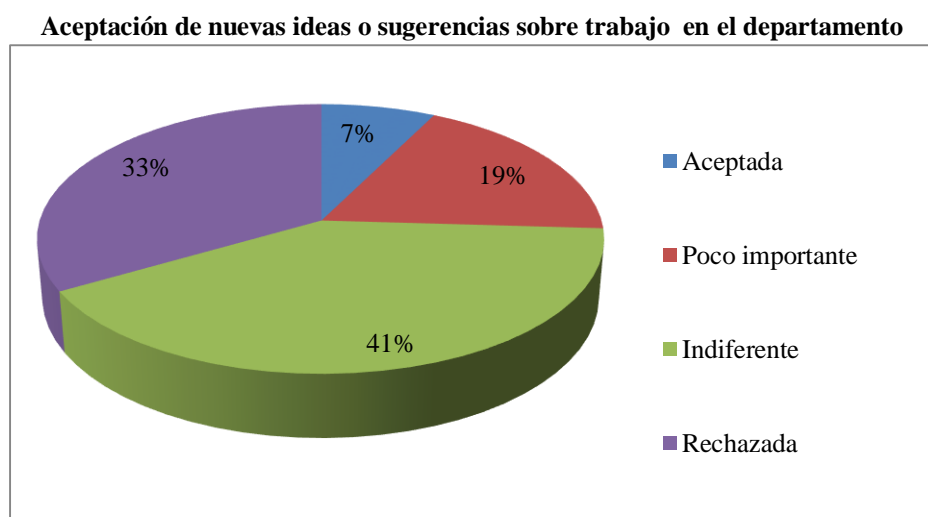
El 50% de los empleados, mencionaron que nunca se analizan los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo en el Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, hecho que sugiere poca vinculación de los empleados con la normativa y procedimientos de la institución.

17. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

Aceptación de nuevas ideas o sugerencias sobre trabajo en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Aceptada	4	7%
Poco importante	10	19%
Indiferente	22	41%
Rechazada	18	33%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto



Elaboración: Autoras del proyecto

El 41% mencionó que son tomadas por los jefes con indiferencia, seguidos por el 33% mencionaron que sus ideas son rechazadas. Esta situación demuestra que las ideas y sugerencias de los empleados no son consideradas por los jefes.

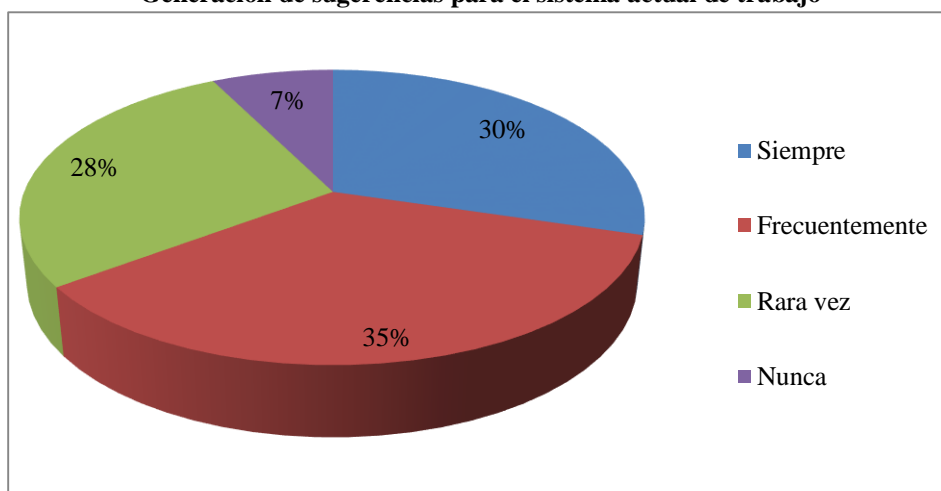
18. ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?

Generación de sugerencias para el sistema actual de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	16	30%
Frecuentemente	19	35%
Rara vez	15	28%
Nunca	4	7%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Generación de sugerencias para el sistema actual de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 35%, manifestaron que frecuentemente ellos dan sugerencias para mejorar el sistema de trabajo, pero, es obvio que dichas sugerencias no son tomadas en consideración.

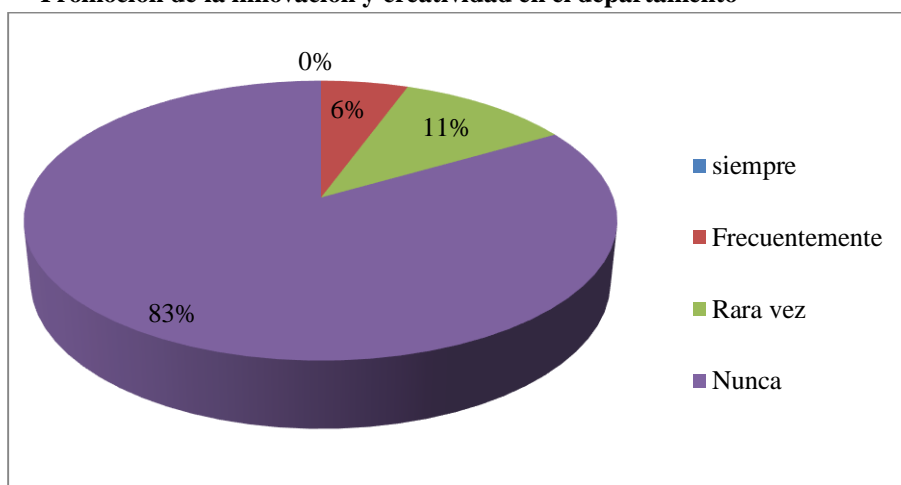
19. ¿Se promueve en su departamento la innovación y la creatividad?

Promoción de la innovación y creatividad en el departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	%
siempre	0	0%
Frecuentemente	3	6%
Rara vez	6	11%
Nunca	45	83%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Promoción de la innovación y creatividad en el departamento



Elaboración: Autoras del proyecto

El 83% de ellos, manifestó que nunca se promueven sus ideas. Este hecho ratifica lo mencionado en preguntas anteriores donde se deja ver las limitaciones que presentan los funcionarios al momento de aportar ideas nuevas.

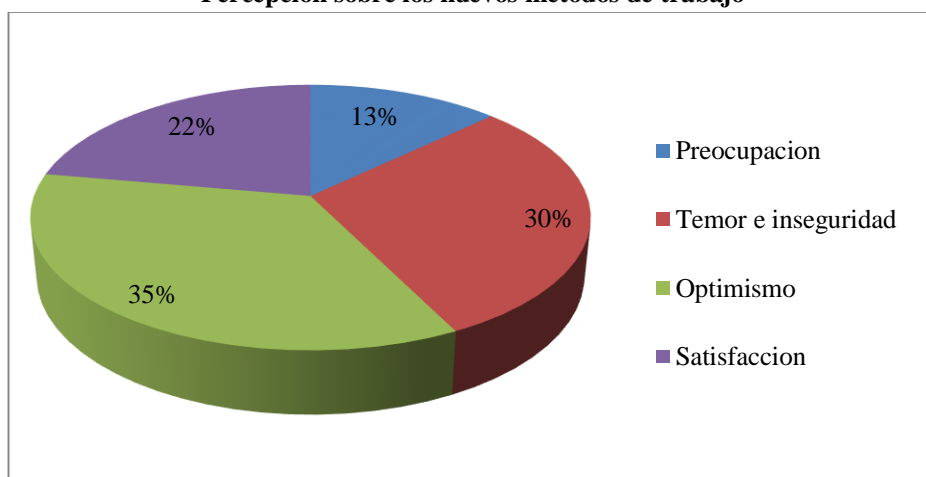
20. La aplicación de nuevos métodos y procedimientos en su trabajo despiertan en usted:

Percepción sobre los nuevos métodos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Preocupación	7	13%
Temor e inseguridad	16	30%
Optimismo	19	35%
Satisfacción	12	22%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Percepción sobre los nuevos métodos de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 35% respondieron que producen optimismo, seguido del 30% que manifestaron sentir temor e inseguridad, lo cual es algo natural al pensar en innovaciones.

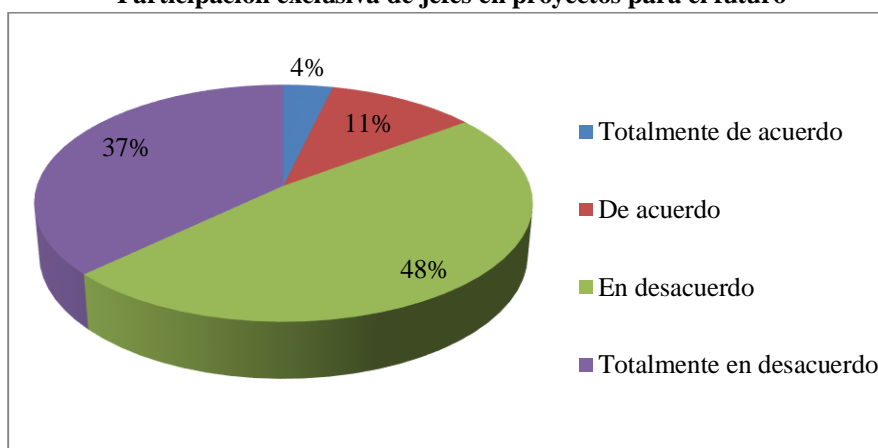
21. ¿Cree usted que en la planificación de programas y proyectos para el futuro deben participar únicamente los jefes?

Participación exclusiva de jefes en proyectos para el futuro

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	6	11%
En desacuerdo	26	48%
Totalmente en desacuerdo	20	37%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Participación exclusiva de jefes en proyectos para el futuro



Elaboración: Autoras del proyecto

El 48% mencionaron estar en desacuerdo, ya que consideran que no se les da oportunidad para participar en el crecimiento de la institución, seguidos por el 37% que expresaron estar totalmente en desacuerdo en la participación exclusiva de los jefes.

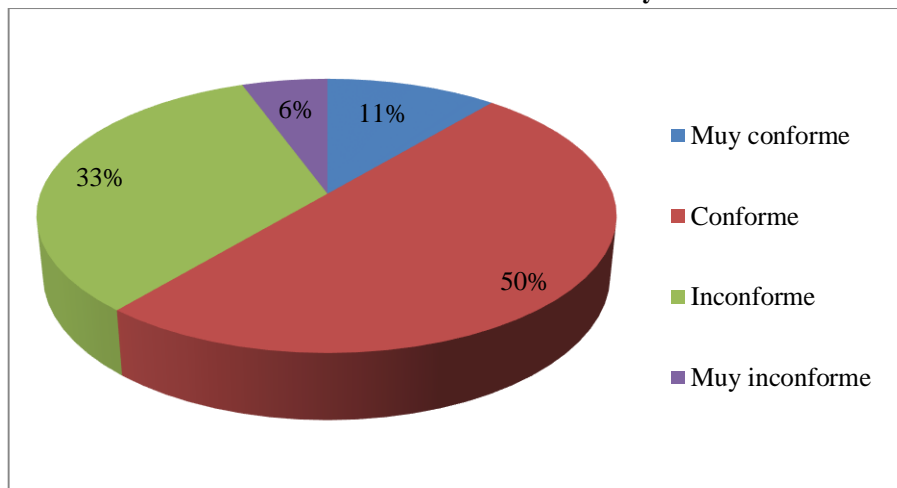
22. ¿Se siente conforme con el horario de entrada y salida del trabajo?

Conformidad con el horario de entrada y salida

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy conforme	6	11%
Conforme	27	50%
Inconforme	18	33%
Muy inconforme	3	6%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

. Conformidad con el horario de entrada y salida



Elaboración: Autoras del proyecto

El 50% de los empleados está conforme con el horario de trabajo, mientras que el 33% está inconforme. En general se puede tomar este dato como aceptación del horario por parte de los empleados.

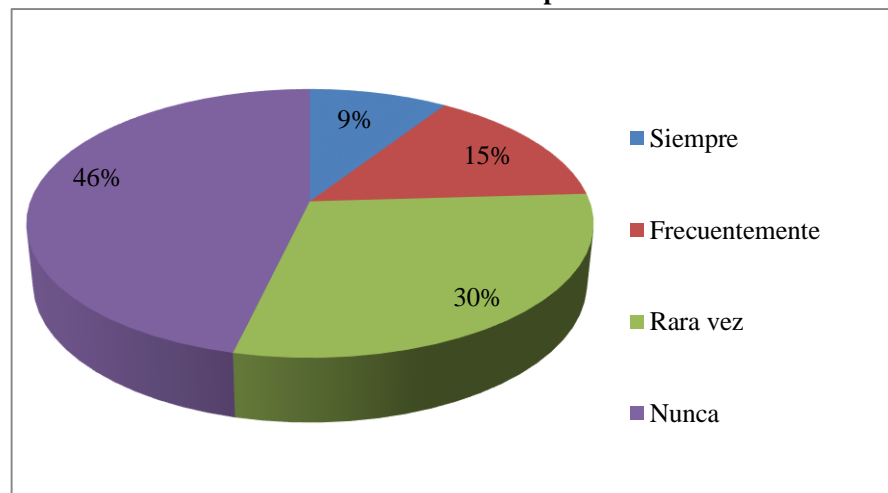
23. ¿En su departamento se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Tabla 31. Reconocimiento del buen desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	5	9%
Frecuentemente	8	15%
Rara vez	16	30%
Nunca	25	46%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Reconocimiento del buen desempeño laboral



Elaboración: Autoras del proyecto

El 46% mencionaron que nunca es reconocido su desempeño dentro del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, seguidos por el 30% que mencionaron que rara vez reconocen su esfuerzo.

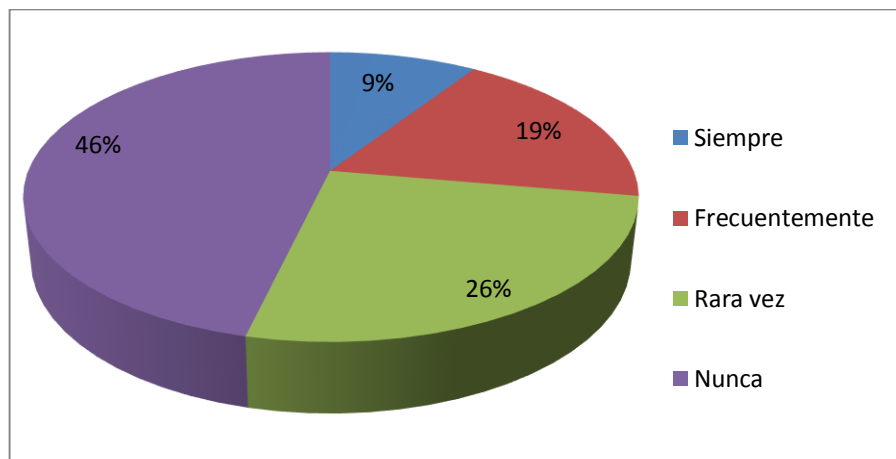
24. ¿Se siente cómodo cuando le toca trabajar en equipo?

Comodidad al trabajar en equipo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	5	9%
Frecuentemente	10	19%
Rara vez	14	26%
Nunca	25	46%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Comodidad al trabajar en equipo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 46%, respondieron que nunca se sienten cómodos al trabajar en equipo, seguidos por el 26% de ellos que mencionaron que rara vez se sienten cómodos trabajando en equipo.

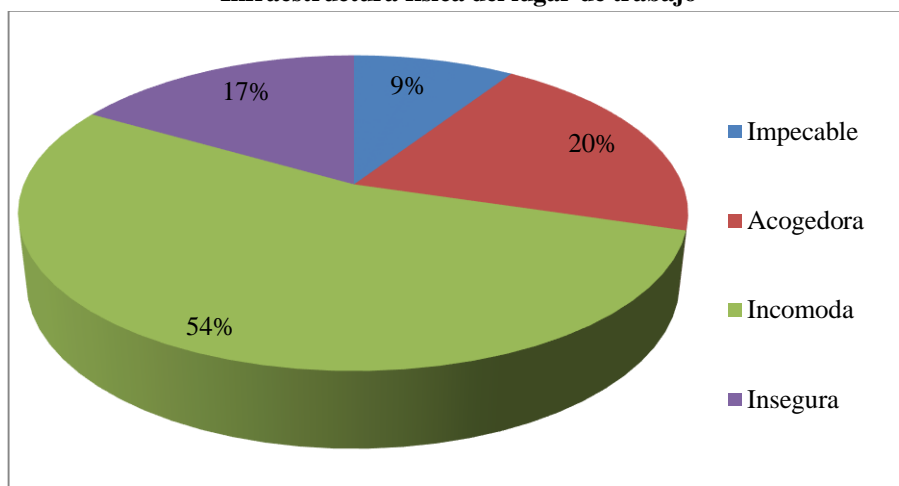
25. ¿Cómo considera la infraestructura física de su lugar de trabajo?

Infraestructura física del lugar de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Impecable	5	9%
Acogedora	11	20%
Incomoda	29	54%
Insegura	9	17%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Infraestructura física del lugar de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 54% respondió que es incómoda. Esto debe ser corregido debido a que podría constituirse en una limitación para obtener todo el potencial de los funcionarios al momento de realizar sus labores diarias.

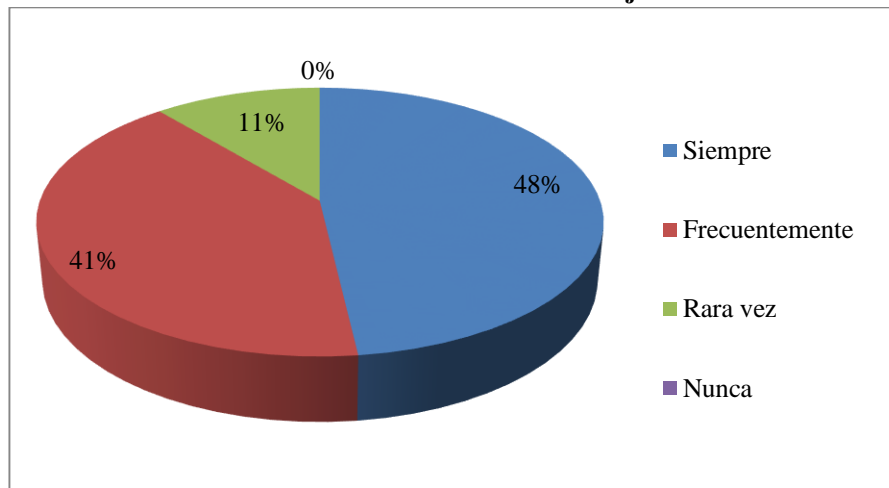
26. ¿Tiene suficiente luz en su ambiente de trabajo?

Claridad del ambiente de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	26	48%
Frecuentemente	22	41%
Rara vez	6	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Claridad del ambiente de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 48% manifestaron que siempre cuentan con la luz necesaria para realizar sus labores cotidianas dentro del Departamento de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones de Transelectric, hecho que evidencia la conformidad de los empleados sobre el tema.

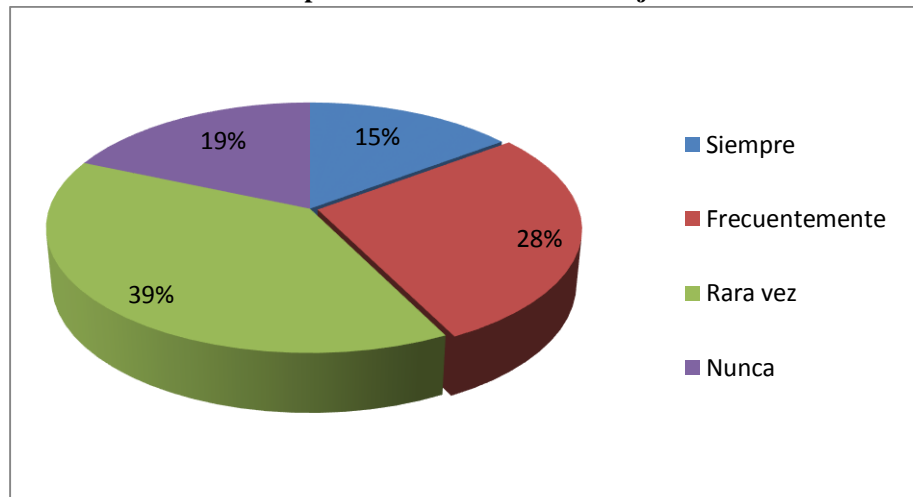
27. ¿Tiene el espacio suficiente para realizar sus labores?

Espacio en el ambiente de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	8	15%
Frecuentemente	15	28%
Rara vez	21	39%
Nunca	10	19%
TOTAL	54	100%

Elaboración: Autoras del proyecto

Espacio en el ambiente de trabajo



Elaboración: Autoras del proyecto

El 39% manifestaron rara vez contar con el espacio requerido para realizar sus funciones, hecho que sugiere un cambio en la distribución física de los funcionarios, ya que es importante que cada uno de ellos tenga la comodidad necesaria para realizar sus funciones de forma adecuada y eficaz.

Entrevista a los Jefes del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcción Zona Sur

Entrevista a: Ing. Bladimir Franco

1. ¿Cómo considera usted que es la relación con sus subalternos?

R//. La relación laboral con el personal del área que dirijo es cordial, prevalece el respeto porque es primordial mantener los niveles jerárquicos; es así que se logra obtener el cumplimiento de las responsabilidades atribuidas a cada colaborador. Siempre se puede mejorar la interrelación jefe-subordinado; sin embargo, considero que en este caso serían pocos los factores a corregir; por ejemplo el desacato en ciertas ocasiones de algún empleado respecto a labores encomendadas sobre un proyecto o tarea específica, poniendo como excusa el desconocimiento del Manual de Funciones que existe en la institución.

2. ¿Cree usted que la comunicación es el factor clave para mantener buenas relaciones interpersonales en la institución?

R//. Por supuesto, la comunicación es imprescindible para mantener armonía en el ambiente laboral, pero no siempre es fácil de conseguir, no solo por el hecho de que cada persona es un mundo y tenemos personalidades diferentes sino porque en esta entidad no se da mucho la interacción fuera del ámbito laboral.

3. ¿Está usted de acuerdo en que el personal de trabajo pueda contribuir con ideas que aporten para mejorar el ambiente laboral?

R//. Estaría de acuerdo siempre que se solicite ideas al personal, sobre todo en temas relacionados con el desempeño, por ejemplo programas de recompensas, etc. Para ello se debe mantener el respeto hacia todos los niveles jerárquicos tanto ascendente como descendente.

4. De manera general podría indicarnos ¿cómo se siente actualmente con el desempeño laboral de sus colaboradores, y como podría ayudar a que ellos puedan mejorar su rendimiento?

R//. Considero que el personal a mi cargo tiene mucho potencial profesional, pero últimamente se han presentado muchos inconvenientes que deben solucionarse para recuperar eficiencia, aun no se han tomado cartas en el asunto pero debe hacerse un estudio a fondo para determinar los factores causantes.

5. ¿Considera usted que un agradable clima laboral influye en el buen desempeño de los empleados? ¿Porque?

R//. Por supuesto que sí, sin un agradable clima laboral no hay habrá mayor desempeño ni respuesta eficiente en las labores encomendadas. Lo que esta sucediente en las 3 áreas del Proyecto de Expansión Zona Sur.

6. La institución cuenta con las herramientas de trabajo adecuadas para que los empleados puedan realizar sus tareas de manera eficiente?

R//. Sí, todos los funcionarios cuentan con recursos materiales para llevar a cabo sus labores; sin embargo algunos computadores personales no rinden como deberían por la falta de mantenimiento, ya que no es algo que se dé mucho. Pero en general si cuentan con sus herramientas de trabajo.

7. ¿Existe en la institución manuales de procedimientos y funciones para cada área; y se apliquen con normalidad?

R//. Si existe Manuales de procedimientos y funciones realmente no se utiliza de forma adecuada. Los empleados no toman en consideración lo que está detallado en el manual y por ello se da el cruce de funciones.

8. ¿Considera usted que sea necesario implementar un sistema de medición del clima y desempeño laboral, con la finalidad de obtener mayor productividad y eficiencia por parte del talento humano?

R//. Creo que sería algo primordial para determinar las causas que están generando las falencias en los procesos internos del departamento, por lo que en este momento se consideraría como una herramienta necesaria para mejorar el desempeño de los empleados.

9. ¿Usted como directivo de la institución, cree que las capacitaciones periódicas sobre clima organizacional puedan ayudar a mejorar el rendimiento laboral?.

R//. En esta área no se han dado capacitaciones desde hace varios años atrás. Cuando entra personal nuevo si se lo instruye sobre las políticas internas pero no a cabalidad. Por eso si sería adecuado implementar programas de capacitación.

Entrevista a: Ing. Javier Iñiguez

- 1 ¿Cómo considera usted que es la relación con sus subalternos? ¿Cree usted que es necesario mejorar dicha relación?**

R//. Sin duda se puede mejorar porque actualmente la interacción con el personal que labora en el área que presido tiene cierta hostilidad. Los empleados en muchas ocasiones han realizado funciones que no les compete, objetando confusión o excusas que muchas veces no son creíbles. Dentro del tiempo laboral solo tenemos comunicación relativa al trabajo, temas relacionados con actividades específicas, o comunicados sobre algún tema en particular.

- 2. ¿Cree usted que la comunicación se constituye en el factor clave para mantener buenas relaciones interpersonales en la institución?**

R//. Claro que sí, con adecuados canales de comunicación se pueden establecer relaciones interpersonales adecuadas y no solo en el ámbito laboral sino también personal. Pero es evidente que dentro del ámbito laboral es de gran ayuda estilos de comunicación directos porque facilitan la claridad en la transmisión de los mensajes además que ayuda a los empleados a comprometerse más con la empresa.

- 3. ¿Está usted de acuerdo en que el personal de trabajo pueda contribuir con ideas que aporten para mejorar el ambiente laboral?**

R//. Personalmente considero como un gran aporte nuevas ideas generadas por parte de mis subordinados; sin embargo, en esta entidad no se suele dar mucho esa

situación. No es usual que los empleados participen en nuevos proyectos, pero insisto en que sería un aporte importante si así se diera.

4. De manera general podría indicarnos ¿cómo se siente actualmente con el desempeño laboral de sus empleados, y como podría ayudar a que ellos puedan mejorar su rendimiento?

R//. Existe cierta inconformidad en relación a varios sucesos que han dejado mucho que desear, retraso en actividades necesarias para culminar a tiempo los informes, etc. Existen incongruencias que no se han logrado esclarecer porque los funcionarios aseguran realizar su mayor esfuerzo pero su actitud no demuestra lo mismo. Es evidente que se deben mejorar aspectos pero para ello se debe evaluar los elementos influyentes y aun no se lo ha hecho.

5. ¿La institución cuenta con las herramientas de trabajo adecuadas para que los empleados puedan realizar sus actividades eficientemente?

R//. Así es, cada empleado además de tener asignado un espacio físico dentro de la empresa para realizar sus labores también cuenta con recursos que facilitan sus tareas. No puedo negar que muchos de esos recursos no están en óptimas condiciones y de alguna manera tal vez influye negativamente en el rendimiento profesional.

6. ¿Existen en la institución manuales de procedimientos y funciones para cada área. Siendo así, podría indicarnos si los mismos se aplican con normalidad?

R//. Si, la institución si cuenta con un Manual de Funciones pero no se aplica con mucha frecuencia; es decir, los empleados no lo toman en consideración.

7. ¿Usted cree que si la institución hace algún tipo de cambio que favorezca el clima organizacional, los empleados podrán adaptarse a dicha modificación?

R//. Sin duda, siempre que sea para mejorar los funcionarios si muestran predisposición para llevar a cabo los proyectos. Lo que sí es notorio cada vez que se desarrolla un nuevo proyecto existe un grado de temor hacia los cambios pero una vez superada la `primera etapa se acoplan fácilmente.

8. ¿Considera usted que sea necesario implementar un sistema de medición del clima y desempeño laboral, con la finalidad de obtener mayor productividad y eficiencia por parte del talento humano?

R//. En toda empresa es importante implementar sistemas de medición de clima laboral pero es mucho más importante en las empresas donde se producen problemas internos ya sea por ineficiencia o por desacuerdos personales. Entonces en este caso implementarlo ayudaría a descubrir las verdaderas razones por las que están fallando el personal de este departamento.

9. ¿Usted como directivo de la institución está dispuesto a ser más flexible en cuanto a ayudar con sus conocimientos a sus empleados cuando el caso lo amerite?

R//. Lamentablemente no se han desarrollado programas de capacitación durante algún tiempo, pero si es necesario que se actualice a los empleados además de temas profesionales también en vinculación con la empresa, manual de procedimientos, políticas y normas internas.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. TITULO DE LA PROPUESTA

“Estrategias para mejorar La Influencia del clima organizacional del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La influencia del clima organizacional es un aspecto que influye directamente en el comportamiento del talento humano de una empresa. Mientras más satisfactorio sea el clima laboral, mayor será el bienestar que sienta el empleado al realizar su trabajo diario, hecho que se podrá ver reflejado en su eficiencia porque lleva a cabo sus actividades con positivismo y entusiasmo.

El hecho de contar con un clima organizacional hostil conlleva a que los empleados presenten una actitud de rechazo hacia las actividades que realiza, hacia sus compañeros e incluso hacia sus jefes, cumpliendo con su horario pero limitando su capacidad productiva. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones deben asegurar un ambiente de trabajo armonioso y que genere bienestar.

Es por ello que en la implementación de estrategias enfocadas en mejorar el clima organizacional del Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC serán de gran ayuda para dar solución a los problemas que actualmente presenta, permitiendo eliminar la hostilidad y facilitando la interacción personal entre los funcionarios que allí laboran.

El principal aporte de la propuesta será incrementar los niveles de productividad del personal, a través de un mejor desempeño laboral. Adicionalmente se logrará que todas las actividades del departamento sean realizadas con eficiencia, hecho que además de generar satisfacción al talento humano por la labor realizada, también elevará la percepción que tienen los jefes sobre los empleados de esa área.

4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Lograr un mejor clima organizacional a través de las estrategias: comunicacionales, motivacionales, y estrategias para mejorar el entorno y así para elevar el rendimiento laboral.

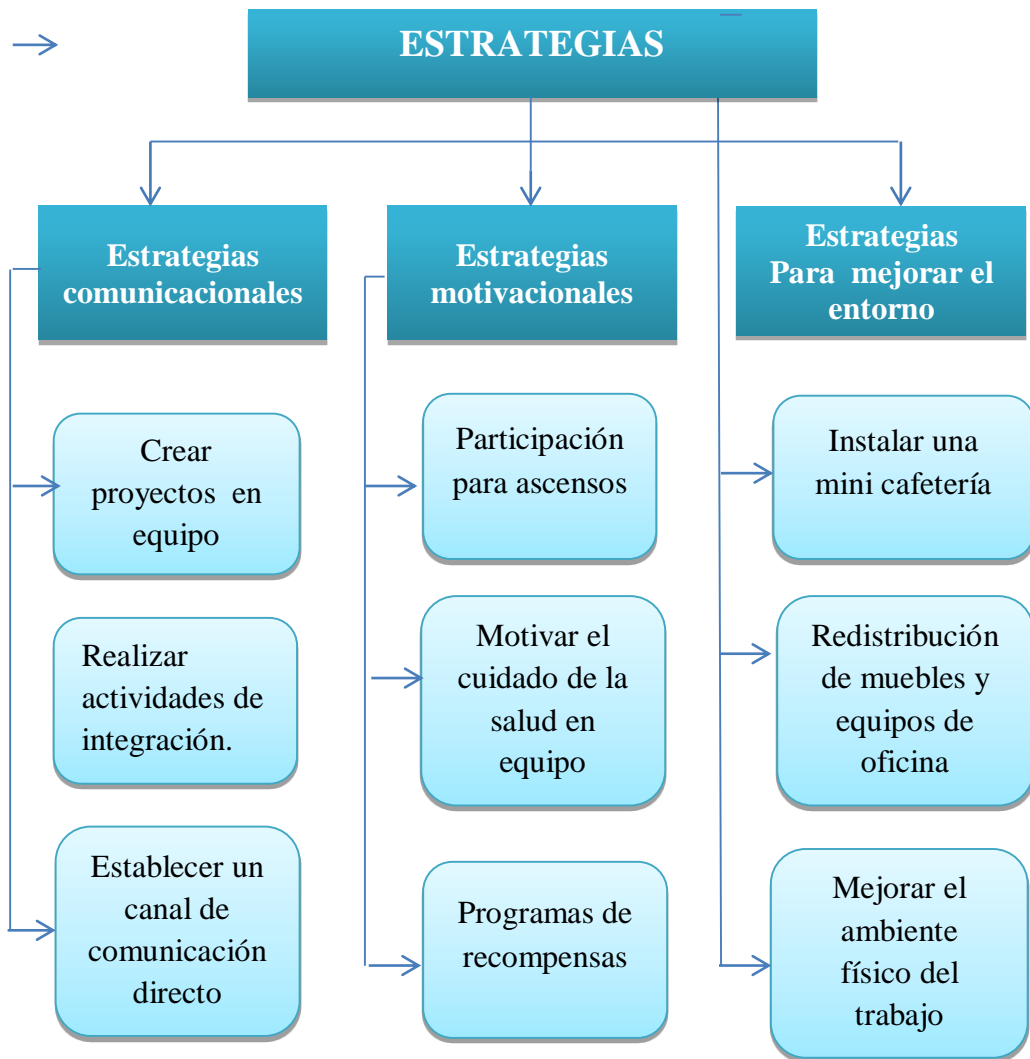
4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

1. Implementar nuevos canales de comunicación con el afán de mejorar la interacción personal entre los empleados y directivos.

2. Aplicar estrategias enfocadas a estimular un mayor rendimiento laboral dentro del departamento.

4.5. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

La propuesta consta de un conjunto de estrategias donde los empleados puedan tener un bienestar físico y emocional de los empleados para desarrollar sus actividades con mayor entusiasmo y eficiencia. Está estructurada en tres grupos principales, los mismos que son: Estrategias ambientales, estrategias comunicacionales, y estrategias motivacionales. A continuación se expone un gráfico donde se puede observar cada uno de los grupos antes mencionados y la forma en que se da el flujo de actividades.



Elaboración: Autoras del proyecto

4.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.6.1. Estrategias Comunicacionales

La comunicación es un aspecto de vital importancia dentro de una organización, y tiene tanto que ver con el clima laboral que si no existen canales adecuados de información, se pueden generar malentendidos que perjudicarían la interacción personal y la captación de mensajes efectivamente. Es por ello que se proponen las siguientes estrategias comunicacionales:

- **Crear proyectos en equipo extra laborales**

La interacción personal en muchas ocasiones se ve afectada por el clima laboral inadecuado, impidiendo que durante la jornada laboral los empleados puedan desarrollar conversaciones o integración entre sí. Con base en ello, se ha establecido como estrategia comunicacional la creación de proyectos extra laborales que a pesar de no tener que ver directamente con las labores cotidianas, sirvan para mejorar el nivel de compañerismo que existe.

En este caso se propone la elaboración de una agenda social donde se incluyan fechas importantes tanto a nivel personal como laboral tales como: cumpleaños, aniversario de ingreso a la empresa, graduaciones, etc. En cada ocasión especial se elaborará una tarjeta de felicitación y se brindará un pequeño refrigerio.

Es importante que todos participen pero se deberán escoger a tres personas quienes conformen una comisión social. Dicha elección se realizará por sorteo cada mes con la finalidad de que todos los empleados sean partícipes de la gestión social para que se vinculen más a la empresa. A continuación se exponen algunos de los modelos de las tarjetas de felicitación:

Tarjetas de felicitación





Elaboración: Autoras del proyecto

Otra de las actividades que realizarán dentro de esta estrategia es la planificación e implementación de programas que concienticen con el cuidado al medio ambiente, la salud personal y relaciones interpersonales durante cada mes, siendo necesaria la exposición de pequeños carteles donde se incluyan frases relativas al tema en cuestión. El cronograma para dicho programa durante el primer año será el siguiente:

CRONOGRAMA DE PROGRAMAS DE CONCIENTIZACION

TEMA	MES	ENCARGADOS
AGUA	ENERO	SORTEO
ENERGÍA ELÉCTRICA	FEBRERO	SORTEO
RUIDO	MARZO	SORTEO
RECICLAJE PAPEL	ABRIL	SORTEO
RECICLAJE ELECTRÓNICO	MAYO	SORTEO
RECICLAJE DE VIDRIO	JUNIO	SORTEO
RECICLAJE PLÁSTICO	JULIO	SORTEO
ALIMENTACIÓN	AGOSTO	SORTEO
ACTIVIDAD FÍSICA	OCTUBRE	SORTEO
ESTRÉS	NOVIEMBRE	SORTEO
UNIÓN FAMILIAR	DICIEMBRE	SORTEO

Elaboración: Autoras del proyecto

Entre los carteles que se pueden exponer durante las diferentes campañas se encuentran los siguientes:

CARTELES PARA PROGRAMA DE CONCIENTIZACION



- **Realizar actividades de integración**

Casi todas las empresas realizan actividades de integración una o dos veces al año las cuales generalmente se dan para las festividades de navidad y en olimpiadas. Sin embargo se considera que es necesario incrementar a cuatro veces esa cifra, organizando un evento trimestralmente que permita a los empleados mejorar sus relaciones interpersonales.

Es importante mejorar el nivel de comunicación entre las personas que laboran en el departamento debido a que en el estudio realizado se obtuvo que es muy complicado para los empleados dialogar con sus jefes tanto de asuntos personales como de trabajo. Incrementando las actividades de integración se mejorará el ambiente de trabajo volviéndose armonioso y con mayor oportunidad de interacción personal.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN

EVENTO	FECHA	ASISTENTES
Mañana deportiva	15 de marzo	Empleados
Integración familiar	15 junio	Empleados y familiares
Tarde de Sorteos y Concursos	15 de Septiembre	Empleados y Familiares
Fiesta de navidad	15 de Diciembre	Empleados y un acompañante

Elaboración: Autoras del proyecto

- **Establecer un canal de comunicación directo**

Parte del problema del clima organizacional inadecuado es que los empleados no tienen diálogos con los jefes inmediatos ni con los superiores, es por ello que se propone establecer un canal de comunicación directo, donde sean transmitidos los mensajes de forma personal para incrementar el nivel de interacción entre los funcionarios y sus subordinados.

Además de los comunicados internos, los jefes podrán dar indicaciones, noticias y demás información de forma directa a sus empleados. Adicionalmente se implementará un buzón de sugerencias con la finalidad de que los empleados expongan de forma anónima sus inquietudes y requerimientos en cuanto al trabajo se refiere. Así se podrá conocer su percepción sobre el ambiente de trabajo y las cosas que aún se deben mejorar, con la facilidad de no contar con el temor de hablar con los jefes y ampliando el nivel de comunicación escrita.

4.6.2. Estrategias Motivacionales

A partir del estudio de campo realizado en el capítulo anterior se evidenció la falta de motivación que perciben los empleados del departamento, siendo un factor de alta incidencia en el ambiente hostil que se genera en la empresa. A partir de ello se consideró necesario implementar actividades motivacionales que estimulen a los empleados a cumplir de forma más eficiente y entusiasta con sus labores cotidianas. Se ha diseñado tres estrategias para este tema:

- **Participación para asensos**

El nivel de trabajo que se da en el Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC no alcanza el potencial que posee a cabalidad, debido en gran parte a la falta de motivación al personal. Una de las formas más idóneas para motivar a los empleados es entrar en una lista para posibles asensos cuando haya la oportunidad, por lo que se propone incluir en dicha lista a aquellos empleados que cumplan con puntualidad con el horario del trabajo, entrega de informes, y nivel de rendimiento laboral.

- **Motivar el cuidado de la salud en equipo**

Además de estimular el trabajo en equipo, lo cual actualmente es una incomodidad para los funcionarios del departamento, también se motivará a los empleados a mejorar su estado físico mediante actividades y ejercicios que ayudarán no solo a verse mejor, sino a sentirse mejor. La actividad física también permite mejorar el rendimiento laboral y mejorar el estado anímico de las personas.

Es una forma de contrarrestar el sedentarismo que implica trabajar en el área administrativa, y para ello se requerirá que los días viernes, después de la jornada laboral, los empleados realicen una hora de actividad física, bailo terapia,

ejercicios de cardio, entre otros. De tal forma, los empleados sentirán que a la empresa no solo le importa el rendimiento laboral, sino su estado de salud.

- **Recompensas para el buen desempeño**

Esta estrategia es muy conocida en el ámbito laboral debido a que otorga muy buenos resultados haciendo efectiva su implicación en el comportamiento de los empleados. En este caso se propone otorgar dos tipos de recompensa por el buen desempeño laboral de los empleados con la finalidad de impulsar el alcance del potencial que posee cada uno de ellos.

La primera recompensa consistirá en otorgar el título de mejor empleado del mes a la persona que además de haber sido puntual en su horario de trabajo, también haya cumplido a cabalidad el nivel de responsabilidades que le han sido encomendadas para ese mes, sumándole a ello el compañerismo que haya demostrado durante ese lapso de tiempo. El reconocimiento se dará públicamente frente de todos los colaboradores de la empresa y su foto será colgada en un lugar visible durante todo el mes siguiente.

La segunda recompensa se dará de acuerdo al nivel de ideas que aporten los empleados para mejorar la convivencia dentro del departamento, y para solucionar los conflictos que allí se generen. En el estudio de campo se detectó que los empleados no resolvían sus conflictos en el área laboral, sino que esperaban que el tiempo lo solucionara, de ello se generaba mayor insatisfacción y

un clima hostil en el trabajo; de allí que esta estrategia sea importante para la mejora del clima organizacional. Se entregará un premio sorpresa mensualmente de acuerdo a la votación interna y secreta de todos los empleados.

4.6.3. Estrategias para mejorar el entorno

Este tipo de estrategias están directamente enfocadas a mejorar el ambiente de trabajo, a través de la implementación de mejoras que beneficien la infraestructura física y climática del Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC. Se han diseñado tres estrategias ambientales en función de los resultados del estudio de campo:

Instalación de una mini cafetería

El café se ha convertido en la bebida preferida en los espacios administrativos de trabajo, no solo por sus propiedades energizantes, sino también por su delicioso sabor. Como forma de mejorar el ambiente físico del departamento y el estado anímico de los funcionarios, se plantea la instalación de una mini cafetería dentro del departamento donde puedan tomar de forma gratuito esta bebida, dando además otras opciones como té, infusiones y agua.

Redistribución de muebles y equipos de oficinas

Al haber comprobado que los empleados sienten que la infraestructura y el espacio físico donde realizan su trabajo es incómodo, surgió la necesidad de reorganizar la distribución de muebles y equipos de oficinas, del Departamento de la Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC, con la finalidad de brindar mayor comodidad a los empleados, satisfacer sus necesidades y mejorar su rendimiento diario.

Adicionalmente, se determinó a partir de los resultados de las encuestas que los empleados sienten que sus ideas no son consideradas, ni se les permite innovar, lo cual limita su vinculación con la empresa. Es por ello que se propone que el área trabajo tenga la iluminación y el color, como sugiere las técnicas para lograr una producción de alta calidad; así como previniendo las enfermedades profesionales, (visuales y auditivas).

Finalmente se sugirió que se realice un seguimiento oportuno y periódico a los trabajos de mantenimiento tanto de muebles como de equipos.

4.7. IMPACTO PRODUCTO – BENEFICIO OBTENIDO

Con la aplicación del taller creemos que:

- Con la aplicación del taller creemos que mejorara el rendimiento y eficiencia de los empleados permitiendo que se cumplan los parámetros de calidad necesarios en el área de trabajo.
- Se mejorará la puntualidad en la entrega de informes y documentos necesarios para culminar los procesos administrativos del Departamento.
- Creemos que las relaciones interpersonales de los funcionarios que allí laboran crecerán positivamente.
- Creemos que solucionará internamente los conflictos que se generan en el área, de manera oportuna y eficaz.
- Se contará con un clima organizacional armonioso y adecuado para trabajar con entusiasmo y dedicación.
- Se permitirá que los trabajadores se vinculen finalmente a la empresa, ya que hasta ahora no lo han hecho.
- Se contará con instalaciones agradables y cómodas para desarrollar las actividades diarias.
- Se utilizará equipos y mobiliarios en óptimas condiciones, hecho que agilizará la forma en que se realizan los procedimientos internos.

4.8. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Fue necesario acudir a 3 expertos en el tema, quienes en base a sus conocimientos pudieron validar el presente trabajo. Las validaciones fueron realizadas por: Ing. Com. Lourdes Cañarte Toledo C.I. 0921696720; Ing. Com. Jesenia Castañeda Litardo C.I. 0919920728; Ing. Com. Milka Nazareno C.I. 092362067.

Guayaquil, 21 de Enero de 2015.la

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Yo, Ing. Comercial LOURDES CAÑARTE TOLEDO, con C.I. 0921696720, en respuesta a lo solicitado por las Egresadas, Glenda Arias Llivisaca y Narcisa Salmerón Lara, de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Laica “ Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, para validar su proyecto de Titulación “ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL EN EL RENDIMIENTO EN EL ÁREA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION DE TRANSELECTRIC, ZONA SUR “, informa que después de haber leído, puedo manifestar que el documento es pertinente para el personal que funciona en dicha aérea.

Ing. C. Lourdes Cañarte Toledo

C.I. 0921696720

Guayaquil, 21 de Enero de 2015.la

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Yo, Ing. Comercial JESENIA MERCEDES CASTAÑEDA LITARDO, con C.I. 0919920728, en respuesta a lo solicitado por las Egresadas, Glenda Arias Llivisaca y Narcisa Salmerón Lara, de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Laica “ Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, para validar su proyecto de Titulación “ INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL ÁREA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION DE TRANSELECTRIC, ZONA SUR “, informa que después de haber leído, puedo manifestar que el documento es apropiado para el personal que funciona en dicha aérea.

Ing. C. Jesenia Castañeda Litardo

C.I. 0919920728

Guayaquil, 21 de Enero de 2015.la

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Yo, Ing. Comercial MILKA NAZARENO, con C.I. 0923620678, en respuesta a lo solicitado por las Egresadas, Glenda Arias Llivisaca y Narcisa Salmerón Lara, de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Laica “ Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, para validar su proyecto de Titulación “ INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL ÁREA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION DE TRANSELECTRIC, ZONA SUR “, informa que después de haber leído, puedo manifestar que el documento es apropiado para el personal que funciona en dicha aérea.

Ing. C. Milka Nazareno

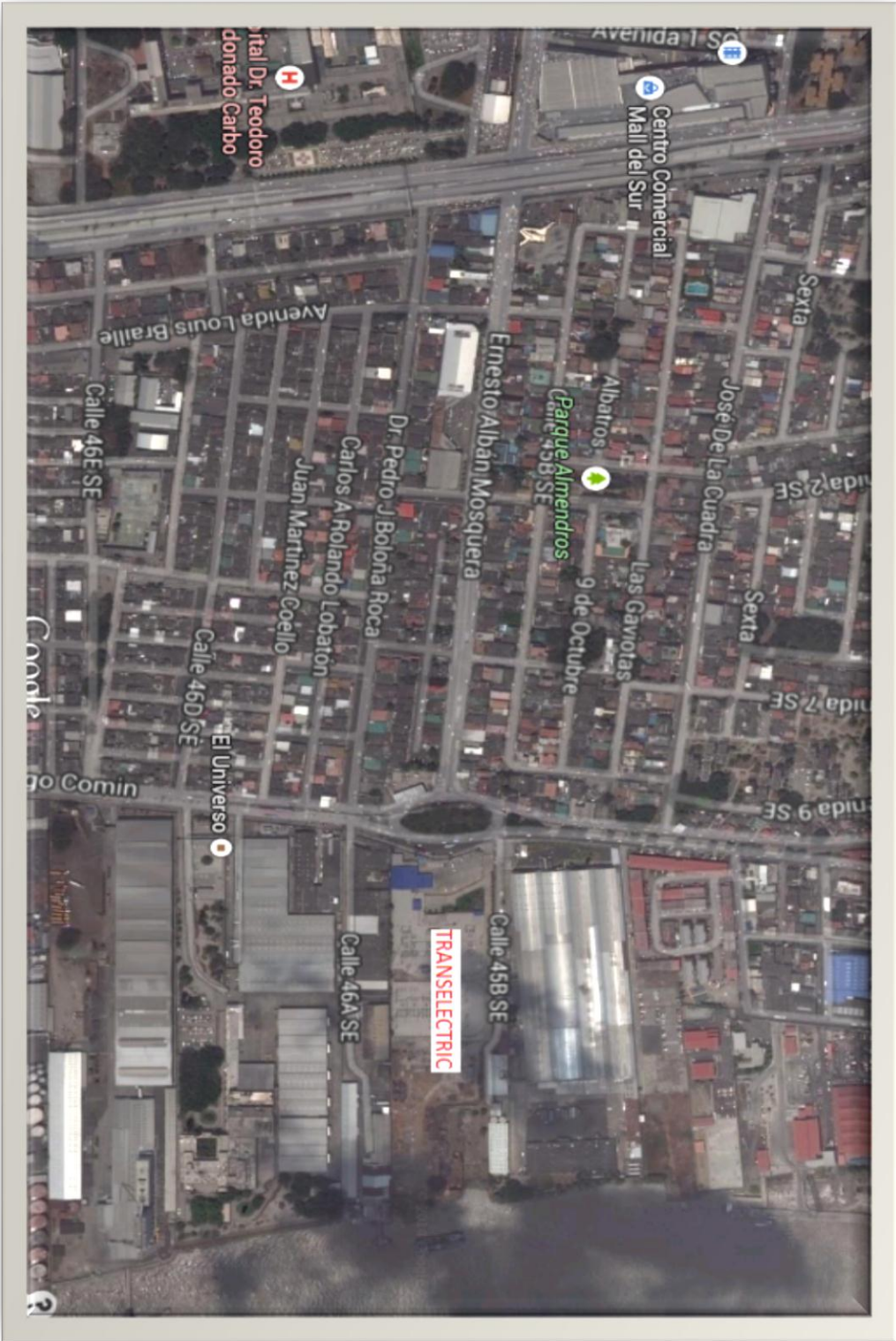
C.I. 0923620678

4.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El presente trabajo de investigación demostró que efectivamente, había un alto grado de inconformidad por parte de los empleados, debido a la deficiente comunicación y coordinación inoportuna por parte de los jefes, y fiscalizadores de proyectos.</p>	<p>Establecer canales de comunicación directos entre directivos y empleados.</p>
<p>A través de las encuestas se pudo detectar que es la primera vez, que los trabajadores participan en estas actividades. Lo que permitió que se motiven para ser parte de la solución a los problemas laborales.</p>	<p>Considerar las opiniones de los empleados y hacerles participe de los cambios.</p>
<p>La comunicación no es asertiva pues siempre tienen dificultades para interrelacionarse los trabajadores y directivos, lo que permite que la solución de problemas y conflictos no se resuelvan oportunamente.</p>	<p>Desarrollar actividades de integración para facilitar la interacción personal entre los colaboradores de la empresa.</p>
<p>Se encontró que el trabajo en equipo, no es un espacio deseado por los trabajadores, pues consideran incomodo trabajar con otros integrantes para un mismo objetivo.</p>	<p>Motivar a los empleados a trabajar en equipo de manera franca y abierta. Para la entrega de proyectos en las fechas establecidas.</p>
<p>La infraestructura física no ofrece las condiciones cómodas y ergonómicas, para laborar 8 horas o más por jornadas.</p>	<p>Realizar cambios a la infraestructura de la empresa para facilitar el trabajo que allí se realiza.</p>
<p>Los incentivos o reconocimientos, por los buenos trabajos realizados por el personal, no existen en esta empresa. Razón por la que se detectó una desmotivación, falta de creatividad y negación para la innovación.</p>	<p>Desarrollar programas de motivación laboral para incrementar la productividad y vinculación con la empresa.</p>

4.9 ANEXOS

4.9.1 Plano de ubicación de la Empresa Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcción, Zona Sur TRANSELECTRIC



4.9.2 Fotos

Instalaciones del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.



Ingreso a oficinas Técnicas Administrativas, del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.



“Entrevista Personal al Jefe, Ing. Bladimir Franco del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”



“Entrevista Personal, al Jefe de Líneas de Transmisión, Ing. Javier Iñiguez del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de ANSELECTRIC.”



“Encuesta al Personal del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”



“Personal Técnico y Administrativo del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC.”



4.9.3

Encuesta a los colaboradores

Encuesta aplicada al personal del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC

Objetivo:

Determinar el grado de conformidad con relación al Clima organizacional y rendimiento laboral con el personal que labora del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcciones, Zona Sur de TRANSELECTRIC..

1. ¿Cómo se siente usted con relación a la empresa en la que labora?

- A. Identificado con su trabajo B. conforme en el entorno
 C. Orgullosa de pertenecer a ella D. Poco vinculado

2. ¿Cómo considera usted la interacción personal con sus compañeros de trabajo?

Cordial Amistosa Hostil Distante

3. ¿Considera que recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

4. ¿Considera que recibe un trato justo por parte de sus compañeros?

Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

5. ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

- A. Excelente B. Buena
 C. Regular D. Deficiente

6. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales?

Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

7. ¿Tiene conocimiento acerca de los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

8. ¿Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

() A. La relación de su trabajo con sus compañeros () B. La relación entre compañeros

() C. La relación con su jefe y/o subordinados () D. Con otros departamentos

9. ¿En caso de discrepancia, sobre algún tema, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

10. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su departamento?

- () A. Se los trata franca y abiertamente
- () B. Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas.
- () C. Se dan soluciones transitorias
- () D. Se dan soluciones definitivas

11. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

- () A. Las personas involucradas () B. Los superiores
- () C. Los compañeros () D. Personas ajenas al departamento

12. ¿Conoce usted las responsabilidades y funciones de su cargo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

13. ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba o verifica?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

14. ¿Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a:

Sus jefes inmediatos () Su grupo de trabajo ()

Sus compañeros () Sus jefes mediatos ()

15. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

16. ¿Se analizan en su departamento métodos, técnicas y procedimientos de trabajos?

Siempre () Frecuentemente () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

17. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

() A. Aceptad () B. Poco importante
() C. Indiferente () D. Rechazada

18. ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

19. ¿Se promueve en su departamento la innovación y la creatividad?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

20. ¿La aplicación de nuevos métodos y procedimientos en su trabajo despiertan en usted:

Preocupación () Temor e inseguridad ()
Optimismo () Satisfacción ()

21. ¿Cree usted que en la planificación de programas y proyectos para el futuro, deben participar únicamente los jefes?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

22. ¿Se siente conforme con el horario de entrada y salida del trabajo?

Muy conforme ()

Conforme ()

Inconforme ()

Muy inconforme ()

23. ¿En su departamento se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

24. ¿Se siente cómodo cuando le toca trabajar en equipo?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

25. ¿Cómo considera la infraestructura física de su lugar de trabajo?

Impecable ()

Acogedora ()

Incomoda ()

Insegura ()

26. Tiene suficiente luz en su ambiente de trabajo?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

27. Tiene el espacio suficiente para realizar sus labores?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

4. 9.4. Encuesta a los jefes

Entrevista a los Jefe del Área de Subgerencia de Ingeniería y Construcción Zona Sur

Entrevista a: Ing. Bladimir Franco e Ing. Javier Iñiguez

1. ¿Cómo considera usted que es la relación con sus subalternos?
28. ¿Cree usted que la comunicación es el factor clave para mantener buenas relaciones interpersonales en la institución?
29. ¿Está usted de acuerdo en que el personal de trabajo pueda contribuir con ideas que aporten para mejorar el ambiente laboral?
30. De manera general podría indicarnos ¿cómo se siente actualmente con el desempeño laboral de sus colaboradores, y como podría ayudar a que ellos puedan mejorar su rendimiento?
31. ¿Considera usted que un agradable clima laboral influye en el buen desempeño de los empleados? ¿Porque?
32. La institución cuenta con las herramientas de trabajo adecuadas para que los empleados puedan realizar sus tareas de manera eficiente?
33. ¿Existe en la institución manuales de procedimientos y funciones para cada área; y se apliquen con normalidad?
34. ¿Considera usted que sea necesario implementar un sistema de medición del clima y desempeño laboral, con la finalidad de obtener mayor productividad y eficiencia por parte del talento humano?
35. ¿Usted como directivo de la institución, cree que las capacitaciones periódicas sobre clima organizacional puedan ayudar a mejorar el rendimiento laboral.

4.9.5 BIBLIOGRAFÍA

- Allred, D., & Cámeron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. En D. Laboral. Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Education, Segunda edición.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Primera Edición. Red Tercer Milenio.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). Los Métodos de Investigación. Ediciones Días de Santos.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid - España: RB Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, capítulo 15*. Editorial Mc Graw Hill.
- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *De la naturaleza de los trabajos de grado: Tipos de investigación*. Obtenido de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- Días, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/ginecobs/manual_metodologia_inv_perez_alejo_final.pdf
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación? Mc. Graw Hill, 3ª Edición.
- Egg, A., Hernández, & Otros. (9 de Noviembre de 2011). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/11/tipos-de-investigacion-segun-ander-egg.html>
- García, M., & Ibarra, L. (2014). *Clima Organizacional*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Editorial Brujas, Primera Edición.

- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2006). En *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Pág. 5.
- Likert, R., & Gibson, J. (2006). Capítulo 2: Componentes del Clima Organizacional. Dimensiones y Tipologías. En C. E. Méndez, *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención* (págs. 37-43). Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (2012). Desempeño del directivo. En C. Bonifaz, *Desarrollo de habilidades directivas* (págs. 10-12). Mexico: Primera Edición. Red Tercer Milenio.
- Moguel, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino. Quinta Edición.
- Muñoz, C. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. En S. Robbins, & T. Judge. Mexico: Editorial Pearson, 15ta Edición.
- Transelectric. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de http://www.transelectric.com.ec/transelectric_portal/portal/main.do?sectionCode=78
- Valda, J. C. (8 de Enero de 2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Van, D., & Meyer, W. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Definición de. (2010). *Rendimiento Laboral*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de Definición de: <http://definicion.de/rendimiento-laboral/>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2008). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?* En S. Dolan, R. Valle, S. Jackson, & R. Schuler. Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición.

Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, capítulo 15*. Editorial Mc Graw Hill.