



EXTENSIÓN LATACUNGA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL DE LOS
EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA
ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”**

FAUSTO ALEXANDER AMORES CEVALLOS

GABRIELA FERNANDA BONILLA LIGER

Proyecto de grado presentado como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2013

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Fausto Alexander Amores Cevallos y la Srta. Gabriela Fernanda Bonilla Liger, bajo la supervisión.

Ing. Mauro Parra

DIRECTOR DE PROYECTO

Ing. Elisabeth Jiménez

CODIRECTOR DE PROYECTO

Ing. Xavier Fabara

DIRECTOR DE CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca Corrales

SECRETARIO ACADÉMICO

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSION LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Mauro Parra DIRECTOR

Ing. Elisabeth Jiménez CODIRECTOR

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado **“INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”** realizado por el señor Fausto Alexander Amores Cevallos y la señorita Gabriela Fernanda Bonilla Liger, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, Se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan al señor Fausto Alexander Amores Cevallos y la señorita. Gabriela Fernanda Bonilla Liger, que lo entreguen al Ing. Xavier Fabara en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga 23 de septiembre del 2013.

Ing. Mauro Parra

DIRECTOR

Ing. Elisabeth Jiménez

CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSION LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Fausto Alexander Amores Cevallos.

Gabriela Fernanda Bonilla Liger

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado **“INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros , conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga 23 de septiembre del 2013.

Fausto Alexander Amores Cevallos

CC No.- 050239810-0

Gabriela Fernanda Bonilla Liger.

C.C. No.- 050247789-6

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSION LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Fausto Alexander Amores Cevallos.

Gabriela Fernanda Bonilla Liger.

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación , en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga 23 de septiembre del 2013.

Fausto Alexander Amores Cevallos

CC No.- 050239810-0

Gabriela Fernanda Bonilla Liger.

C.C. No.- 050247789-6

AGRADECIMIENTO

Por ser nuestra fuente de fortaleza, nuestro apoyo para vencer los obstáculos que se presentan en nuestro camino y darnos la oportunidad de vivir; nuestro mas grande agradecimiento es para Dios el ser supremo.

Nuestra gratitud a nuestros Padres, por brindarnos el apoyo incondicional en todas nuestras actividades para ser cada día mejores.

A nuestros queridos Profesores y de manera especial al Ing. Mauro Parra y a la Ing. Elisabeth Jiménez, Director y Codirector por aportar con sus valiosas ideas, compartir sus enseñanzas y amistad, siendo la base principal en el desarrollo del presente Proyecto.

Al personal Administrativo y Operativo de ELEPCO S.A., y especialmente al Ing. Mauro Parra, por haber prestado todas las facilidades de información, colaboración y sabias sugerencias para la culminación exitosa de nuestro Proyecto.

Al Ing. Xavier Fabara Director de la Carrera, por su apoyo y preocupación para lograr este objetivo.

A todas las personas que aportaron para la ejecución y culminación de este Proyecto.

Alex.

Gaby.

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo del presente trabajo le dedico de todo corazón a DIOS, por darme la oportunidad de vivir permitiendome cumplir con mis propósitos que me planteé y culminar una etapa más en mi vida.

A mis Padres, especialmente a mi madre que me apoyo incondicionalmente en todos los momentos de mi vida y con su cariño, esfuerzo y sacrificio, hizo posible la culminación de mi carrera profesional, a ustedes queridos padres gracias.

A mis hermanas que con su amor incondicional me alentaron día a día para que no decaiga y culmine con mi formación profesional.

Por la dicha de tener la presencia de todos ustedes mis seres queridos de lo mas profundo de mi corazon les doy un gracias infinito.

Alex

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía en este caminar, ya que su amor me ha fortalecido para escalar un peldaño más.

A mis queridos padres Rodrigo y Angelita que son el motor de mi vida, ya que con su ejemplo de vida me han enseñado a ser perseverante.

Gaby.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
CERTIFICADO	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDADES	iv
AUTORIZACIÓN	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
RESUMEN	xviii
SUMMARY	xix
CAPÍTULO 1	1
LA EMPRESA	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.1.1 Base Legal.....	1
1.1.2 Misión y Visión.....	4
1.1.3 Plan Estratégico	5
1.1.4 Valores	6
1.1.5 Políticas.....	6
1.2 INTRODUCCIÓN	8
1.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral	8
1.2.1.1 Satisfacción del trabajador	9
1.2.1.1.1 Qué es la satisfacción laboral.....	10
1.2.1.1.2 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.....	11
1.2.1.1.2.1 Reto del trabajo	11
1.2.1.1.2.2 Sistemas de recompensas justas	13
1.2.1.1.2.2.1 Satisfacción con el salario.....	13
1.2.1.1.2.3 Competitividad entre la persona y el puesto	14

1.2.1.1.2.4	Satisfacción, insatisfacción y producción	14
1.2.1.1.3	Escala de Necesidades de Abraham Maslow	16
1.2.2	Autoestima	19
1.2.2.1	Qué es autoestima	19
1.2.2.2	Por qué necesitamos autoestima	20
1.2.2.3	La vida sin autoestima.....	20
1.2.2.4	Algunos comportamientos de baja autoestima.....	21
1.2.2.5	Creencias sanadoras	23
1.2.2.6	La vida con autoestima	24
1.2.2.7	La relación familiar.....	24
1.2.2.8	Autoestima y trabajo.....	25
1.2.3	Trabajo en equipo	27
1.2.3.1	Formación de equipos	28
1.2.3.3	Desarrollando equipos.....	30
1.2.3.4	Técnicas de trabajo en equipo.....	30
1.2.3.5	Las ventajas del trabajo en equipo	40
1.2.3.6	Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.....	40
1.2.3.7	Requisitos para el trabajo en equipo	41
1.2.3.8	El trabajo en equipo en las organizaciones actuales	43
1.2.4	Capacitación del trabajador.....	44
1.2.4.1	Tipos de capacitación.....	47
1.2.4.1.1	Capacitación en el trabajo	47
1.2.4.2	Capacitación de reingreso	47
1.2.4.2.1	Inducción.....	47
1.2.4.2.2	Capacitación promocional.....	47
1.2.5	Capacitación en el trabajo	48
1.2.5.1	Adiestramiento	48
1.2.5.2	Capacitación específica y humana	48
1.2.5.3	Desarrollo de personal	49
1.2.5.3.1	Necesidad de logro.....	49
1.2.5.3.2	Necesidad de poder	50
1.2.3	Dimensiones culturales	51
1.2.3.1	Distancia del poder.....	51
1.2.3.2	Individualismo	51

1.2.3.3	Masculinidad.....	52
1.2.3.4	Evasión de la incertidumbre.....	52
1.2.3.5	Orientación a largo plazo	53
CAPÍTULO 2		54
ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS.....		54
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD	54
2.1.1	Escalas de climas organizacionales.....	55
2.1.2	Medición del clima organizacional	57
2.1.3	DO: Diagnóstico Organizacional	58
2.1.4	Generalidades.....	61
2.1.4.1	Misión y visión empresarial.....	61
2.1.4.2	El sentido de pertenencia y el éxito de las empresas	62
2.1.4.3.2	Creatividad en el cargo	64
2.1.4.4	Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos	66
2.1.4.5	Relaciones interpersonales laborales con los compañeros.....	67
2.1.4.6	Toma de decisiones.....	68
2.1.4.7	Selección de personal.....	69
2.1.4.8	Evaluación de desempeño.....	71
2.2	AMBIENTE LABORAL	72
2.2.1	La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral.....	73
2.2.2	Consejos para mejorar el clima laboral.....	74
2.2.4	En un buen clima laboral fluyela productividad	76
2.3	SISTEMAS DE RECOMPENSAS.....	78
2.4	LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES	79
2.5	PARTICIPACIÓN COLABORACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL.....	80
2.6	CONDICIONES DE TRABAJO	81
2.7	EL LIDERAZGO.....	81
2.7.1	Concepto	81
2.7.2	El liderazgo como cualidad personal	83
2.7.3	El liderazgo como función dentro de la organización.....	84
2.7.4	El poder del liderazgo	86
2.7.5	Características de un líder	87
2.7.6	El líder carismático	88

CAPÍTULO 3	91
MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES.....	91
3.1 ACTITUD	91
3.2 DEFINICIÓN.....	91
3.2.1 Diferencias entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional.....	91
3.3 TIPOS DE ACTITUDES	92
3.3.1 Satisfacción en el trabajo	92
3.3.2 Involucramiento con el trabajo	93
3.3.3 Compromiso organizacional	93
3.4 EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	93
3.4.1 Actitudes Favorables.....	93
3.4.2 Actitudes Desfavorables	94
3.5 MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES.....	94
3.6 ENCUESTAS	97
3.6.1 Análisis de transmisión de mensajes.....	109
3.6.2 El análisis de experiencias críticas de comunicación.....	109
3.6.3 Análisis de redes de comunicación	109
3.6.4 Objeciones a las pruebas de actitud	109
3.6.5 Recolección de la información.....	110
3.6.5.1 Público interno (trabajadores).....	110
3.7 PROCEDIMIENTO	110
3.8 LIMITACIONES	115
 CAPÍTULO 4	 116
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	116
4.1 ANTECEDENTES	116
4.1.2 ¿A quién está dirigida la investigación?.....	116
4.1.3 Mecanismos de la investigación	116
4.1.3.1 Investigación exploratoria.....	116
4.1.3.2 Investigación descriptiva.....	116
4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	117

4.2.1	Población y muestra.....	117
4.2.1.1	Población.....	117
4.2.1.2	La muestra.....	118
4.2.1.3	Cálculo del tamaño de la muestra	119
4.2.1.4	Ámbito geográfico	120
4.2.1.5	Duración.....	121
4.3	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	121
4.4	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES	122
4.4.1	RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	123
4.4.1.1	CLIMA LABORAL.....	124
4.4.1.2	SATISFACCIÓN LABORAL	152
4.4.1.3	ASPIRACIONES (ESCALA DE NECESIDADES)	168
4.4.1.4	NECESIDADES DE LOGRO	179
4.4.1.5	NECESIDADES DE PODER.....	182
4.4.1.6	NECESIDADES DE AFILIACIÓN	185
4.4.1.7	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	188
4.4.1.8	LIDERAZGO.....	196
4.5	DIAGNÓSTICO	213
4.6	PROPUESTA.....	214
CAPÍTULO 5		236
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		236
5.1	CONCLUSIONES	236
5.2	RECOMENDACIONES.....	242
BIBLIOGRAFÍA		243

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Distribución del capital social.....	3
Tabla No. 2: Se puede salir adelante en la empresa.....	125
Tabla No. 3: Las decisiones de ascenso se manejan con justicia.....	127
Tabla No. 4: Interéses primarios (o principales).....	129
Tabla No. 5: Oportunidades que da la empresa	132
Tabla No. 6: Las opiniones de los empleados cuentan	135
Tabla No. 7: Crecimiento de los empleados en la empresa	138
Tabla No. 8: Reconocimiento de la empresa por un buen trabajo	141
Tabla No. 9: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.	144
Tabla No. 10: Interés en las funciones que se realiza en ELEPCO S.A.	148
Tabla No. 11: Satisfacción en el trabajo	153
Tabla No. 12: Tiempo de Satisfacción en el trabajo	156
Tabla No. 13: Causas de la insatisfacción en el trabajo.....	158
Tabla No. 14: Le causa insatisfacción la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?.....	160
Tabla No. 15: Causas de la insatisfacción en el trabajo.....	162
Tabla No. 16: Causas de la insatisfacción en el trabajo.....	164
Tabla No. 17: Le causa insatisfacción la falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa	166
Tabla No. 18: Necesidades de logro	180
Tabla No. 19: Necesidades de poder.....	183
Tabla No. 20: Necesidades de afiliación.....	186
Tabla No. 21: Trabajo en equipo	189
Tabla No. 22: Riesgo de las necesidades de los trabajadores	191
Tabla No. 23: Trabajo sin presión y gente amigable	192
Tabla No. 24: Cualidades que deben tener los jefes	193
Tabla No. 25: Trabajo estable y predecible	194
Tabla No. 26: Compañeros amigables y apoyadores.....	195
Tabla No. 27: Jefe amigable y apoyador.....	197
Tabla No. 28: Jefe expresivo	199
Tabla No. 29: Jefes y la retroalimentación	201

Tabla No. 30 Jefes y el consenso del grupo de trabajo	203
Tabla No. 31: Jefes resuelven problemas.....	205
Tabla No. 32: Jefes escuchan quejas y preferencias	206
Tabla No. 33: Jefes establecen objetivos	207
Tabla No. 34: Jefes evalúan y prevén alternativas	208
Tabla No. 35: Distanciamiento del poder	209
Tabla No. 36: Orientación al individualismo	210
Tabla No. 37: Orientación al materialismo	211
Tabla No. 38: Orientación a largo plazo	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico/a No. 1: Respuestas a la insatisfacción laboral	15
Gráfico/a No. 2: Pirámide de la escala de necesidades	17
Gráfico/a No. 3: Ubicación de las sucursales de ELEPCO S.A.....	121
Gráfico/a No. 4: ¿Puedo salir adelante en esta empresa si me esfuerzo?.....	125
Gráfico/a No. 5: Las decisiones de ascenso se manejan con justicia.....	127
Gráfico/a No. 6: Los intereses primarios están dentro de la empresa o fuera de la empresa.....	129
Gráfico/a No. 7: La empresa le brinda la oportunidad de hacer lo que usted hace mejor?	132
Gráfico/a No. 8: La empresa le permite que sus opiniones cuenten?	135
Gráfico/a No. 9: La empresa le da la oportunidad de crecer?	138
Gráfico/a No. 10: La empresa le da la oportunidad de crecer?	141
Gráfico/a No. 11: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.	148
Gráfico/a No. 12: Tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo.....	156
Gráfico/a No. 13: Le causa insatisfacción las relaciones laborales.....	158
Gráfico/a No. 14: Le causa insatisfacción la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?	160
Gráfico/a No. 15: Le causa insatisfacción la temperatura de su lugar de trabajo?.....	162
Gráfico/a No. 16: Le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas	164
Gráfico/a No. 17: Le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas	166
Gráfico/a No. 18: Escala de necesidades de ELEPCO S.A.	169
Gráfico/a No. 19: Escala de necesidades personal de planta	170
Gráfico/a No. 20: Escala de necesidades personal ocasional.....	171
Gráfico/a No. 21: Escala de necesidades personal administrativo.....	172
Gráfico/a No. 22: Escala de necesidades personal operativo.....	173
Gráfico/a No. 23: Escala de necesidades personal con discapacidad	174
Gráfico/a No. 24: Escala de necesidades personal masculino	175
Gráfico/a No. 25: Escala de necesidades personal femenino.....	176

Gráfico/a No. 26: Escala de necesidades sector occidente.	177
Gráfico/a No. 27: Escala de necesidades sector sierra.	178
Gráfico/a No. 28: Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.....	180
Gráfico/a No. 29: Confronto a la gente con las que no estoy de acuerdo	183
Gráfico/a No. 30: Confronto a la gente con las que no estoy de acuerdo	186
Gráfico/a No. 31: Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo	189
Gráfico/a No. 32: Ninguna de las necesidades de las personas deben ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas	191
Gráfico/a No. 33: Le gusta trabajar donde no haya tanta presión y la gente sea amigable	192
Gráfico/a No. 34: Prefiero a los gerentes (jefes) que proporcionan explicaciones	193
Gráfico/a No. 35: Distanciamiento del poder	209
Gráfico/a No. 36: Orientación al individualismo	210
Gráfico/a No. 37: Orientación al materialismo	211
Gráfico/a No. 38: Evita la incertidumbre.....	212

RESUMEN

Las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

La supervivencia de un negocio en un mercado tan competitivo como el actual depende de los esfuerzos que cada empresa oriente a la búsqueda consecutiva de mantener en un excelente ambiente laboral a sus trabajadores. Las empresas de servicios para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores

Por lo anteriormente expresado, para ésta investigación se analiza a la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. su estado actual en cuanto a satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, supervisión y capacitación para el trabajador, en base a la perspectiva de su personal, además se incluye conceptos teóricos como el modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral y propuestas para la aplicación en ELEPCO S.A.

El presente trabajo está orientado a investigar y diagnosticar el clima organizacional y ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación ya que hoy en día el personal es la fuente que impulsa el progreso y desarrollo empresarial, evitando que los trabajadores se encuentren desmotivados y no pongan demasiado empeño en su actividad diaria.

SUMMARY

Organizations consider other important factors such as the perception of the employee on equity, attitudes and opinions about their work, because if only take into account the employee's performance, it would be very difficult to determine how to improve it.

The survival of a business in a market as competitive as the current depends on the efforts that each company straight east to the search page to maintain an excellent working environment for their workers. Service companies to offer a good service to their customers should consider those factors that are correlated and have a direct impact on the performance of workers.

By the foregoing, for this research analyzes the Provincial Eléctric Company Cotopaxi S.A., their current status in terms of worker satisfaction, self-esteem, teamwork, supervision and training for workers, based on the perspective of staff, also includes theoretical concepts as tentative model of determinants of job satisfaction and proposals for the application in ELEPCO SA.

The present work is oriented to investigate and diagnose the organizational climate and work environment of the Provincial Eléctric Company Cotopaxi S.A., to greater job satisfaction, greater worker commitment to their duties and motivation as staff today is the source that drives progress and business development, preventing workers are not discouraged and do not put too much effort into their daily

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 Base Legal

“El día domingo 11 de abril de 1909 el Coronel Justiniano Viteri, Presidente del Consejo Municipal de Latacunga, inauguró en forma oficial el servicio de alumbrado eléctrico de esta ciudad, conformándose lo que se llamó los Servicios Eléctricos Municipales, entidad que desde aquella fecha fue la encargada de administrar la energía eléctrica producida por una pequeña planta hidráulica de 30 Kws. localizada en el barrio Miraflores, el servicio que se brindaba era exclusivamente de alumbrado de domicilios y de las calles céntricas de la ciudad. Al transcurrir los años y al incrementarse la utilización del servicio eléctrico fue necesario que en 1925 se inaugure otra Central Hidráulica de 300 Kws, en el Río Yanayacu. El voltaje al cual se generaba era el mismo al que se distribuía y se consumía, es decir 110/220 V. con la primera central y luego con la segunda distribuida a 2.400 V.”¹

Al seguir creciendo la demanda eléctrica, se mentalizó el proyecto Illuchi N.-1 a 10 kms. al oriente de la ciudad de Latacunga, es así que en 1951 el Alcalde de Latacunga, Don Rafael Cajiao Enríquez inaugura la primera etapa de dos Grupos Hidráulicos de 700 Kws cada uno. En la segunda etapa se instaló el tercer grupo, 1400 Kws, entrando en operación en 1955. En 1967 entró en operación la Central Illuchi N° 2 con 1400 Kws. Los caudales de las lagunas de Piscacocha y Salayambo y las captaciones de las acequias Retamales, Ashpacocha y Dragones fueron aprovechados con este proposito. Con las nuevas centrales se cambió el sistema de distribución a 6.300 V. y el servicio eléctrico se extendió a las zonas

¹http://elepcosa.com/1_resena.php

rurales, es decir, a las parroquias de Aláquez, Joseguango, Guaytacama, Mulaló, Tanicuchí, Toacazo, Pastocalle; a 29 recintos y caseríos; además se vendía en bloque a los municipios de Pujilí y Saquisilí.

El día 2 de mayo de 1975 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL se hace cargo de la administración de la energía eléctrica de Cotopaxi y funda el Sistema Eléctrico Latacunga (S.E.L.), inmediatamente inicia sus labores, sus primeras obras fueron la reparación de las Centrales Hidráulicas y el revestimiento de 15 Kms. del canal de aducción. Luego desde 1976 se inicia una remodelación integral que abarco la ampliación de las redes de distribución de las zonas rurales de la provincia.

“Las redes de distribución se construyeron exclusivamente en postes de madera tratada y de hormigón con conductores de aluminio y con un voltaje de 13.800 V. en el año de 1983, este programa de remodelación fue concluido. En el mes de mayo de 1977 el S.E.L. se interconecta al Sistema Nacional mediante la S/E San Rafael y una línea de 69 Kv. hasta la ciudad de Ambato. Con este suceso el S.E.L. inicia una ampliación sin precedentes ya que se comienza a dar energía a varias fábricas tanto antiguas como nuevas en la vía a Lasso; a la vez se comienza a propiciar la integración de los cantones Salcedo, Saquisilí y Pujilí. Mediante sendos Convenios de Administración y Fideicomiso se logra la integración al S.E.L., de los cantones: Salcedo en mayo de 1979; Pujilí el 30 de junio de 1980 y Saquisilí el 28 de marzo de 1982.

Ante el notario segundo del cantón Latacunga el 25 de noviembre de 1983 se otorga la escritura pública de constitución de la compañía anónima denominada "EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A., ELEPCO S.A."

El 01 de febrero de 1984 entra en funcionamiento la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., siendo sus Accionistas INECEL y los Ilustres Municipios de Latacunga, Saquisilí, Salcedo y Pujilí.”²

En el mes de marzo de 1987 se realiza la ampliación de la Central Hidráulica Illuchi N° 2, con fondos propios de la Empresa y el financiamiento de INECEL.

Esta ampliación tiene 5200 Kws.divididos en dos grupos. Iniciando su funcionamiento en el mes de diciembre de 1987.

La Junta General de Accionistas en sesión extraordinaria del 29 de diciembre de 1994, aprobó la incorporación del Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi y de la Ilustre Municipalidad de Pangua como accionistas de ELEPCO S.A.”³

El Capital Social es distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 1: Distribución del capital social

Accionista	Cantidad	Porcentaje
Fondo de Solidaridad	26.869'990.000	75,67 %
Consejo Provincial de Cotopaxi	7.978'740.000	22,46 %
Ilustre Municipio Latacunga	434'080.000	1,22 %
Ilustre Municipio Salcedo	110'510.000	0,31 %
Ilustre Municipio Pujilí	66'620.000	0,20 %
Ilustre Municipio Saquisilí	44'070.000	0,12 %
Ilustre Municipio Pangua	5'280.000	0,02 %
TOTAL	35'075.210	100 %

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla

Fuente: Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

²http://elepcosa.com/1_resena.php

³http://elepcosa.com/1_resena.php

Posteriormente, la Junta General de Accionistas en sesión extraordinaria del 31 de diciembre de 2010, aprobó la incorporación de los Municipios de Sigchos y La Maná; así como también el Ministerio de Electricidad.

Actualmente el Presidente Ejecutivo es el Dr. Edgar Jiménez Sarzosa. El Capital Social (marzo 2013) está distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 1.1: Accionistas y Capital Social de ELEPCO S.A.

Accionista	Cantidad	Porcentaje
Ministerio de Electricidad	20.949.785,00	64,414 %
Consejo Provincial de Cotopaxi	3.340269,00	10,270 %
Ilustre Municipio de Latacunga	4.068.576,00	12,510 %
Ilustre Municipio de Salcedo	1.072.251,00	3,297 %
Ilustre Municipio de Pujilí	1.554.303,00	4,779 %
Ilustre Municipio de Saquisilí	596.672,00	1,835 %
Ilustre Municipio de Pangua	610.969,00	1,879 %
Ilustre Municipio de Sigchos	269.796,00	0,830 %
Ilustre Municipio de La Maná	60.914,00	0,187 %
TOTAL	32.523.525,00	100 %

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla

Fuente: Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

1.1.2 Misión y Visión

Misión

“Es proveer potencia y energía eléctrica en su área de concesión de la Provincia de Cotopaxi, en forma suficiente, confiable, continua y al precio justo, de tal manera que se tienda al desarrollo socio económico de la sociedad y de los sectores productivos de la provincia.

Visión

Ser líder en el sector eléctrico del país, garantizando un excelente servicio eléctrico durante las 24 horas diarias.⁴

1.1.3 Plan Estratégico

Toda empresa es un ente que está sujeto a la influencia de factores internos y externos, constantemente cambiantes de acuerdo a aspectos políticos, sociales y económico-financieros, debe estar capacitada también para cambiar y adaptarse a las nuevas estructuras administrativas y organizacionales.”⁵ Estas nuevas tendencias económicas y tecnológicas, junto a los esquemas de modernización y privatización obligan a que nuestra institución rediseñe su administración para que pueda competir en el ámbito empresarial. El no hacerlo y mantener sus viejas estructuras, provocaría que la empresa se estanque, pierda competitividad, que obtenga resultados financieros negativos, los que podrían llevarle a su desaparición.

Con la finalidad de afrontar los retos de la Ley de Régimen del Eléctrico, la actual Presidencia Ejecutiva y la administración de la empresa se hallan empeñadas en un objetivo fundamental, el cual es MODERNIZAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, TÉCNICO, COMERCIAL, FINANCIERO Y LABORAL DE ELEPCO S.A., mediante la implementación del presente plan.

- **Objetivo 1**

Normar, estructurar y reorganizar la empresa con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

- **Objetivo 2**

⁴http://elepcosa.com/1_resena.php

⁵http://elepcosa.com/1_resena.php

Recuperar cartera vencida.

- **Objetivo 3**

Eficiencia y austeridad con los recursos económicos a fin de obtener resultados positivos en los balances

- **Objetivo 4**

Capacitación a todo nivel, para direccionar al personal a la misión planteada.

- **Objetivo 5**

Planificar, ejecutar y mantener el control absoluto de las obras de expansión del sistema eléctrico, para garantizar el suministro de un eficiente servicio eléctrico.

- **Objetivo 6**

Eficiente y oportuna prestación de servicios a los clientes.

- **Objetivo 7**

Obtener rentabilidad en los servicios adicionales que presta la empresa.

1.1.4 Valores

Calidad, eficiencia, responsabilidad y trabajo.

1.1.5 Políticas

- “Generar energía eléctrica en el área de concesión en la Provincia de Cotopaxi, procurando la continuidad, confiabilidad y eficiencia del servicio, así como la optimización de los recursos disponibles.

- Utilización total del Sistema Integrado de Información Gerencial y Comunicaciones, aprovechando la capacidad instalada de equipos multiusuarios RISC y Servidores de comunicación, web y call center.
- Mejoramiento de imagen empresarial, a través de la implementación de sistemas eficaces, oportunos y óptimos ofrecidos a todos nuestros clientes.
- Reacondicionamiento del área de atención al público, se dará más facilidades a nuestros clientes tanto internos como externos, efectuándose la readecuación de oficinas y áreas indispensables para el mejor funcionamiento y comunicación entre las mismas.”⁶
- Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales oportunamente y de acuerdo con lo establecido en el plan anual de adquisiciones de conformidad con Leyes, Reglamentos y Estatutos vigentes.
- Atender el desarrollo de los Recursos Humanos y su adecuada capacitación y su optimización.
- Propender a la racionalización del uso de la energía en todos sus niveles.
- Aprovechar al máximo los recursos provenientes del FERUM en proyectos de electrificación rural.
- Procurar la ampliación del área de concesión de ELEPCO S.A., gestionando la inclusión total del Cantón La Maná, como usuario final de la empresa.
- Con la finalidad de optimizar los servicios que brinda y dentro de los planes y estrategias fijados por la administración, ha previsto la reducción de tiempo en la instalación de medidores para una mejor atención al cliente; por lo que, se continuará con la política empleada por la empresa.

⁶http://elepcosa.com/1_resena.php

- Mantener permanentemente informada a la ciudadanía sobre cualquier novedad que se presente en la prestación del servicio; a través de los medios de comunicación, especialmente, en lo referente a las suspensiones programadas y a la emisión de planillas, con el fin de que en forma oportuna acudan a cancelarlas.
- Mejorar los niveles de recaudación, logrando promedios mejores que el 2006 (95%); igualmente, con políticas implementadas en forma efectiva los niveles de cartera vencida se los disminuirá al menos en un mes de facturación.”⁷

1.2 INTRODUCCIÓN

1.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”⁸ y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo: de acuerdo a Milkovich y

⁷http://elepcosa.com/1_resena.php

⁸Chiavenato (2000: 359)

Boudreau, (1994: 95)“las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o una baja motivación”⁹

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona , debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las habilidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y el conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez (1999: 229) “la cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del trabajador .”¹⁰

Las empresas de servicios para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, supervisión y capacitación para el trabajador

1.2.1.1 Satisfacción del trabajador

Davis y Wnewetron (1991: 203) plantea que la satisfacción del trabajador “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”.¹¹

La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral, supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros; la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difieren de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

⁹Milkovich y Boudreau, (1994: 95)

¹⁰ Gómez (1999: 229)

¹¹ Davis y Wnewetron (1991: 203)

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash (1989:237-238) que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el “ hecho de que este” ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses ”¹². Ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando esta se produce;por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

1.2.1.1.1 Qué es la satisfacción laboral

Satisfacción viene del latín satisfactio, y es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Laboral,por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquel que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

¹² Nash (1989:237-238)

“La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.”¹³

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, si la satisfacción laboral es poca, el trabajador no tendrá motivaciones y no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria.

1.2.1.1.2 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

“De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son”¹⁴:

1.2.1.1.2.1 Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en sesenta y dos puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales"¹⁵

¹³Davis y Wnewetron (1991: 203)

¹⁴Chiavenato (2000: 359)

¹⁵Davis y Wnewetron (1991: 203)

A.- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

B.- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

C.- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

D.- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

E.- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. “Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.”¹⁶ Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

¹⁶Davis y Wnewetron (1991: 203)

1.2.1.1.2.2 Sistemas de recompensas justas

“En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.”¹⁷

1.2.1.1.2.2.1 Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

“Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes”¹⁸.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se

¹⁷Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

¹⁸(House y Mitchell, 1974)

preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

1.2.1.1.2.3 Competitividad entre la persona y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, tener más éxito en el trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

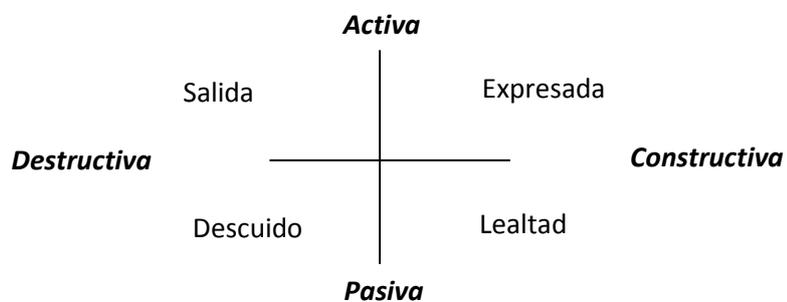
1.2.1.1.2.4 Satisfacción, insatisfacción y producción

“Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter.” Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. El gráfico N.- 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:¹⁹

¹⁹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.)McGraw-Hill, 2011(Idalberto Chiavenato)

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores”²⁰

Gráfico/a No. 1: Respuestas a la insatisfacción laboral



Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla

“La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa

²⁰Davis y Wnewetron (1991: 203)

satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación”²¹ situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación

1.2.1.1.3 Escala de Necesidades de Abraham Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

²¹(Robbins, 1993).

Gráfico/a No. 2: Pirámide de la escala de necesidades



Elaborado por: Alex Amores y Gabriela Bonilla

Fuente: Abraham Maslow.

- **Jerarquía de Necesidades**

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit (déficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser (being needs o B-needs).

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

✓ **Necesidades básicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

✓ **Necesidades de seguridad y protección**

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)

✓ **Necesidades sociales**

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad)
- Participación (inclusión grupal)
- Aceptación social

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales, y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse

en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

✓ **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

1.2.2 Autoestima

1.2.2.1 Qué es autoestima

Puede definirse la autoestima como el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal. El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, sino aprendido de

nuestro alrededor, mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. La importancia de la autoestima radica en que nos impulsa a actuar, a seguir adelante y nos motiva para perseguir nuestros objetivos.

1.2.2.2 Por qué necesitamos autoestima

“La vida humana es el transcurrir de experiencias y eventos con los que entramos en contacto; un transcurrir en ritmos y fluctuaciones; un ir y venir de flujos y reflujos. En este devenir, podemos llegar a vivir momentos altos y momentos bajos. La relación social, generalmente signada por cambios rápidos y frecuentes, y por una elevada competitividad, nos obliga a permanentes readaptaciones. En ciertas circunstancias, nuestro sentido de valor personal y de confianza en las propias capacidades puede verse afectados y hacernos creer que vivimos a merced de las contingencias. En esos momentos la confusión, la impotencia y la frustración producidas por el no logro, nos lleva a dudar de nuestro poder creador, de la capacidad natural de restablecernos, y es entonces cuando optamos por crear y a veces sostener conductas autodestructivas, lejanas al bienestar generado por la Autoestima, es decir, por la consciencia, el amor incondicional y la confianza en uno mismo. Los seres humanos, somos "la única especie capaz de traicionar y actuar contra nuestros medios de supervivencia"²². En estado de desequilibrio, el hombre opta por manejarse de formas diversas aunque nocivas y elige, generalmente, los siguientes caminos.

1.2.2.3 La vida sin autoestima

Es factible para el observador atento o entrenado, detectar los niveles de autoestima o desestima en las personas, ya que su manifestación se extiende a

²²Davis y Wnewetron (1991: 203)

pensamientos, palabras, estados emocionales, hábitos y otras maneras de experiencias. La manera como vive un ser autoestimado es bastante diferente de la forma como funciona un desestimado.”²³

1.2.2.4 Algunos comportamientos de baja autoestima

- “Falta de credibilidad en sí mismo, inseguridad.
- Atribuir a causas internas las dificultades, incrementando las justificaciones personales.
- Desciende el rendimiento.
- No se alcanzan las metas propuestas.
- Falta de habilidades sociales adecuadas para resolver situaciones conflictivas (personas sumisas o muy agresivas).
- No se realizan críticas constructivas y positivas.
- Sentimiento de culpabilidad.
- Incremento de los temores y del rechazo social, y, por lo tanto, inhibición para participar activamente en las situaciones.
- Mentir
- Llegar tarde
- Necesitar destacar
- Irrespetar a las personas
- Preocuparse por el futuro
- Actuar con indiferencia
- Creerse superior
- Descuidar el cuerpo
- Negarse a ver otros puntos de vista
- Negarse a la intimidad emocional

²³Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Vivir aburrido, resentido o asustado
- Desconocer, negar o inhibir los talentos
- Vivir de manera ansiosa y desenfrenada
- Descuidar la imagen u obsesionarse con ella
- Desarrollar enfermedades psicosomáticas
- Seguir la moda y sufrir si no estamos "al día"
- La maternidad y paternidad irresponsables²⁴
- Improvisar la vida, pudiendo planificarla
- Descuidar la salud como si no fuera importante
- Negarse a aprender
- Idolatrar a otras personas
- Asumir como estados habituales la tristeza, el miedo, la rabia y la culpa
- Tener y conservar cualquier adicción (Cigarrillo, licor, comida, sexo, etc.)
- Anclarse en lo tradicional como excusa para evitar arriesgarse a cosas nuevas
- Incapacidad para manejar los momentos de soledad
- Quejarse
- Perder el tiempo en acciones que no nos benefician
- Manipular a los demás
- Culparse por el pasado
- Actuar agresivamente
- Autodescalificarse
- Discriminar y burlarse de los demás
- Sentirse atrapado y sin alternativas
- Preocuparse porque otro destaque(Envidia)
- Actuar tímidamente
- Dar compulsivamente para ganar aprobación
- Invadir el espacio de otros sin autorización

²⁴Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Depender de otros pudiendo ser independientes
- Celar de manera desmedida a amigos o a la pareja
- Compulsión por obtener títulos académicos y dinero
- Irrespetar a las personas
- Incapacidad para expresar los sentimientos y emociones
- Maltratar a los hijos en vez de optar por comunicarnos
- Denigrar de uno mismo y de los demás de manera frecuente
- Sustener relaciones con personas conflictivas que te humillen y maltraten²⁵

1.2.2.5 Creencias sanadoras

- Las cosas van a salir bien
- Confío en mí mismo
- Siempre hay una forma de lograr lo que quiero
- Hoy es un día maravilloso
- Soy una persona valiosa
- Merezco dar y recibir amor
- Me gusta mi vida
- Trabajar es algo agradable
- Soy inteligente
- La comida me cae bien
- Esta noche voy a dormir muy bien
- Todo lo que pasa tiene una razón de ser y siempre deja algo positivo
- No hay mal que por bien no venga
- La vida es maravillosa
- No existen problemas sino oportunidades de aprender
- Cada quien tiene derecho a su propia

²⁵Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Soy un ser espiritual, y trasciendo mis limitaciones físicas
- Tengo el poder de sentirme bien
- Puedo hacer que mi cuerpo me obedezca
- Mi fe es firme y crece cada día más
- La gente es buena aunque a veces actúe desde la rabia o el miedo
- Puedo encontrar una pareja adecuada para mí
- El pasado no dirige ni mi presente ni mi futuro
- Preocuparme no me ayuda. Lo adecuado es actuar creativamente
- Sé que puedo desarrollar cualquier cualidad si lo decido
- Detrás de cada aparente pérdida viene una ganancia
- Perdonar es importante y liberador”²⁶
- Mi tiempo es valioso y sé administrarlo
- Tengo atractivo
- Voy a ganar dinero suficiente
- Le agrado a la gente

1.2.2.6 La vida con autoestima

Cuando la vida se vive desde la autoestima todo es diferente. Las cosas cambian de color , sabor y signo, ya que nos conectamos con nosotros y con el mundo, desde una perspectiva más amplia, integral, equilibrada, consciente y productiva.

1.2.2.7 La relación familiar

“La primera relación trascendente en la vida del individuo es la relación familiar, ya que la familia es el inicial y más importante contexto que permite al ser humano desarrollar su autoestima. La familia es el espejo en el que nos miramos

²⁶Davis y Wnewetron (1991: 203)

para saber quiénes somos, mientras vamos construyendo nuestro propio espejo; el eco que nos dice cómo actuar con los demás para evitar que nos lastimen”²⁷.

Dependiendo de cómo sea la familia, así será la persona, la cual resultará modelada por las reglas, los roles, forma de comunicación, valores, costumbres, objetivos y estrategias de vinculación con el resto del mundo que impere a su alrededor.

1.2.2.8 Autoestima y trabajo

La autoestima tiene una poderosa influencia en el logro de objetivos relacionados con la ocupación, el oficio, la profesión. La relación que existe entre las variables autoestima – trabajo es, desde todo punto de vista, indisoluble.

Aceptando esto como cierto, podemos decir que la persona que trabaje desde su autoestima, se desempeña de una manera diferente a aquella que lo hace desde su desvalorización. En el plano de las creencias, el desvalorizado suele estar anclado, envuelto en una serie de creencias negativas con relación al trabajo.

A) El trabajador desvalorizado:

Algunas de sus características más resaltantes, en relación con el marco laboral, son:

- Trabaja sin tener claridad de rumbo, ignora su verdadera vocación.
- No respeta el tiempo propio ni el ajeno
- No confía en sus capacidades puesto que por lo general las desconoce
- Vive frustrado y presionado por el trabajo
- Tiende a la dependencia y pone su carga sobre cuanto hombro vea dispuesto
- Su estilo es la rutina

²⁷Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Vive en la fantasía, en el "debe ser"
- Su actitud es apática y desinteresada, actúa como si nada le importara realmente
- No persevera, abandona lo poco que logra iniciar
- Depende de otros, de sus decisiones y aprobación, lo cual le resta autonomía y le hace sentirse indigno, culpable y manejable
- No asume responsabilidades, evade el esfuerzo y responde con un típico: "eso no me toca a mí" o un "yo no sé nada de eso"
- Establece relaciones conflictivas basadas en el interés y el utilitarismo
- Carece de control sobre su trabajo; su estado más frecuente es la confusión y tiene mal relación consigo mismo, con las máquinas, los procesos y las personas.

B) El trabajador autoestimado:

Podríamos decir que el trabajador autoestimado:

- Trabaja desde su vocación, tiene un propósito claro y posee objetivos y metas definidos”²⁸
- Valora su tiempo y su energía, por lo que elige con agudeza a qué dedicar su atención y su intención
- Confía en sus potencialidades porque las conoce, e intenta cultivarlas a través del discernimiento, el estudio y la práctica. Usa lógica y también la intuición
- Disfruta lo que hace ya que es consciente de que actúa, no por obligación, sino por elección personal, lo cual lo lleva alejarse de lo que no le produce auténtica satisfacción
- Busca ser independiente, dentro de la normal interdependencia del mundo actual

²⁸Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Crea sus circunstancias a través de la acción inteligente, de la iniciativa y la creatividad
- Respeto la realidad y no niega los hechos; tiende a buscar las lecciones que se ocultan detrás de lo que parece estar en contra
- Su actitud es entusiasta y resulta
- Es perseverante en sus intenciones
- Respeto el tiempo propio y el ajeno porque lo sabe valioso e irrecuperable
- Es relativamente autónomo en sus decisiones sin perder la apertura a las opiniones foráneas
- Asume responsabilidades porque se cree capaz de manejarlas
- Se vincula honestamente con los demás, respeta sus ideas, estados emocionales y decisiones
- Controla su trabajo y mantiene armonía consigo mismo, con las máquinas, con las personas y con los procesos

1.2.3 Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo”²⁹:

- **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

²⁹Davis y Wnewetron (1991: 203)

- **Organización:** Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** No debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

1.2.3.1 Formación de equipos

“Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos”³⁰:

- **Cohesión:** Atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.
- **Asignación de roles y normas:** Todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, las normas son reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo atenerse a los roles explícitamente definidos y permite al grupo realizar las tareas de un modo eficiente.
- **Comunicación:** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.
- **Interdependencia positiva:** Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros, con los que interactúa día a día.

³⁰Davis y Wnewetron (1991: 203)

Rol del líder - Mentor en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como equipo de trabajo.

“El líder basado en el lema divide y reinarás, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea”³¹.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales, la diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa, el sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores: ¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios: ¿Qué tipo de líder es el mejor?, la respuesta es muy sencilla: "el que la gente elija".

³¹Davis y Wnewetron (1991: 203)

1.2.3.3 Desarrollando equipos

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que el o ella es la persona más inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica Robichaud en un tono exasperado. Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo.

1.2.3.4 Técnicas de trabajo en equipo

“Las técnicas son.”³²

- Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la más adecuada.

³²Davis y Wnewetron (1991: 203)

- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Descripción de las principales técnicas.

A. TÉCNICAS EXPLICATIVAS

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

1- Técnica interrogativa o de preguntas.

a) Objetivos

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- “Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

b) Descripción

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas: informativos o de memoria

Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductivas, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

c) Ventajas

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.”³³

d) Desventajas

Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar

e) Recomendaciones

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

³³Davis y Wnewetron (1991: 203)

2- Mesa redonda.

a) Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

b) Descripción

“Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema.”³⁴ Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

“La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos

³⁴Davis y Wnewetron (1991: 203)

c) Ventajas

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en sus alumnos participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

d) Desventajas

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.³⁵
- Sólo sirve para pequeños equipos.
- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

e) Recomendaciones

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.

³⁵Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

3. Seminario.

a) Objetivos

- “Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.
 - Fomenta y ayuda al análisis de los hechos.
 - A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
 - Al pensamiento original.
 - A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad

b) Descripción

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

“El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.”³⁶

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

³⁶Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

“Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.”³⁷

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

³⁷Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

c) Ventajas

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
- Despierta el espíritu de investigación.

d) Desventajas

- Se aplica sólo a equipos pequeños.

e) Recomendaciones

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

4. Estudio de casos.

a) Objetivos

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos.
- Habituar y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

b) Descripción

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. “El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.”³⁸

c) Ventajas

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

d) Desventajas

- “Exige habilidad para redactar el problema.
- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.
- Exige una dirección muy hábil.

e) Recomendaciones

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.

- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión

³⁸Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

5. Foro.

a) Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

b) Descripción

“El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.”³⁹

c) Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

d) Desventajas

- No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

³⁹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

e) Recomendaciones

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

1.2.3.5 Las ventajas del trabajo en equipo

Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.

“Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.”⁴⁰

Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

1.2.3.6 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

- **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

⁴⁰Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- **Generar un clima de trabajo agradable:**

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos en el físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal en lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir; atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía"⁴¹.

- **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

1.2.3.7 Requisitos para el trabajo en equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

⁴¹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- **Buena comunicación interpersonal**

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

- **Equipo concentrado en la tarea.**

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

- **Definir la organización del equipo.**

“Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.”⁴²

- **Establecer la situación, tema o problema a trabajar.**

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

- **Interés por alcanzar el objetivo.**

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

⁴²Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- **Crear un clima democrático.**

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

- **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones**

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

- **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.**

“El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.”⁴³

1.2.3.8 El trabajo en equipo en las organizaciones actuales

- Diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo ("teamwork").
- Nuevas formas de trabajo en equipo para afrontar actuales y futuras demandas.
- Formación y desarrollo ("team-building") de equipos eficientes.
- La participación y el "empowerment" en el trabajo en equipo.
- Dirección eficaz de equipos de trabajo.
- Modalidades de equipos de trabajo.
- El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional.

⁴³Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Nuevas tecnologías aplicadas al trabajo en equipo

- La aplicación de tecnologías informáticas y el empleo de software para el trabajo en grupo ("groupware").
- La utilización de medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencia y videoconferencia).
- El trabajo en red ("networking").
- Aplicaciones de las nuevas tecnologías.
- Impacto de las nuevas tecnologías en los equipos de trabajo.

1.2.4 Capacitación del trabajador

“La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.”⁴⁴

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración Científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero. Frederick Taylor ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad,

⁴⁴Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales para el desarrollo de sus organizaciones.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción."⁴⁵ Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea. Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

⁴⁵Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares: una nueva sociedad emergente luego de la era industrial basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

“Hasta aquí me he referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo. Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación.

Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.”⁴⁶.

⁴⁶Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

1.2.4.1 Tipos de capacitación

1.2.4.1.1 Capacitación en el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

1.2.4.2 Capacitación de reingreso

Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

1.2.4.2.1 Inducción

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etc. Además de estos temas, no esta de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.”⁴⁷

1.2.4.2.2 Capacitación promocional

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar al capacitando de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda

⁴⁷Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

alcanzar los objetivos de un nuevo puesto, favoreciendo con ello, a los trabajadores que ya se encuentran laborando en la universidad.

1.2.5 Capacitación en el trabajo

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

1.2.5.1 Adiestramiento

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a perfeccionar y especializar los conocimientos del participante, dotarlo de conocimientos, desarrollarle habilidades, destrezas y modificarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto, que mejore los procesos de trabajo y desempeño laboral.

1.2.5.2 Capacitación específica y humana

“La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.”⁴⁸

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y

⁴⁸Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

1.2.5.3 Desarrollo de personal

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. En el que el factor más importante es desarrollar la capacidad del personal creando un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Para esto los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Y es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

1.2.5.3.1 Necesidad de logro

La necesidad de logro impulsa a los sujetos a superar las normas y estándares establecidos al realizar sus actividades y a mejorar sus propias realizaciones. Para la medición en los sujetos, McClellan y Colts utilizaban las láminas del TAT formulando los aspectos diferenciales de los "achievers". Los sujetos con elevada necesidad de logro prefieren tareas de dificultad intermedia, que ofrezcan una buena probabilidad de éxito pero también cierta dificultad para que el éxito tenga un significado real. Prefieren tareas con retroalimentación rápida que les permita

conocer los resultados de su ejecución y mejorarla y buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades en la solución de los problemas.

McClellan proporciona pruebas indirectas de que la necesidad de logro de los miembros de la organización tiene importancia para el éxito organizacional, el crecimiento económico de las empresas tiene una relación estrecha con los niveles de necesidad de logro de sus miembros.

Algunas críticas se dirigen contra esta teoría señalando que no todos los resultados de las investigaciones confirman los principios postulados por ella y que las medidas utilizadas (TAT) no son adecuadas.

1.2.5.3.2 Necesidad de poder

La necesidad de poder es la necesidad de tener influencia sobre los otros y la posibilidad de ejercer control sobre ellos. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el estatus y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva.

1.2.5.3.3 Necesidad de afiliación

Individuos con fuerte necesidad de afiliación tienden a agrandar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. McClellan señalan que los directivos efectivos suelen tener una necesidad de poder alta y una necesidad de afiliación baja. Otros autores señalan la dificultad de determinar la causa y el efecto en la relación entre la posición de directivo y la necesidad de poder.

1.2.3 Dimensiones culturales

1.2.3.1 Distancia del poder

Es el grado de que los miembros menos poderosos de un grupo u organización (como la familia) aceptan y esperan que el poder esté distribuido de manera jerárquica. Esto representa la desigualdad (más versus menos), pero definido desde abajo (los subordinados) hacia arriba (los superiores). Sugiere que el nivel de desigualdad que tiene una sociedad está aprobado tanto por los seguidores como por los líderes. Por supuesto, el poder y la desigualdad son hechos fundamentales en cualquier sociedad, y cualquier persona con experiencia internacional estará consciente de que “todas las sociedades son desiguales, pero algunas más que otras”

1.2.3.2 Individualismo

Versus el opuesto (colectivismo), es decir, el grado en que los individuos están integrados dentro de sus respectivos grupos. En el lado individualista encontramos sociedades dentro de las cuales los vínculos entre individuos son débiles: se espera que cada quien se cuide a sí mismo y a su familia nuclear. En el lado colectivista, se encuentran sociedades dentro de las cuales las personas están integradas en grupos.

Fuertes y cohesivos desde que nacen, con frecuencia familias extensas (tíos, tías y abuelos) que las siguen protegiendo a cambio de su lealtad incondicional. La palabra “colectivismo” en este sentido no tiene un significado político: se refiere al grupo, no al estado. Es decir, la cuestión tratada por esta dimensión es muy fundamental en todas las sociedades del mundo.

1.2.3.3 Masculinidad

Versus su opuesto, femineidad, se refiere a la distribución de roles entre los géneros, lo cual es otro asunto fundamental en cualquier sociedad y para el cual existen una variedad de soluciones. Los estudios de IBM demostraron que (a) los valores de las mujeres varían menos entre las diferentes sociedades que los de los hombres; (b) los valores de los hombres de país a país contienen un rasgo, por un lado, de ser muy agresivos, competitivos y diferentes de los valores de las mujeres, y por el otro lado modestos, cariñosos y parecidos a los valores de las mujeres. El polo agresivo se ha llamado “masculino” y el polo cariñoso “femenino”. Las mujeres en países femeninos tienen los mismos valores de ser modestas y cariñosas, igual que los hombres; en los países masculinos las mujeres son algo agresivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, así que estos países tienen una diferencia entre los valores de ambos.

1.2.3.4 Evasión de la incertidumbre

Te trata de la tolerancia que tiene una sociedad hacia la incertidumbre y ambigüedad; en última instancia, se refiere a la búsqueda de la verdad por el hombre. Indica hasta qué grado una cultura programa a sus miembros a sentirse cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son novedosas, desconocidas, sorprendentes, fuera de lo común. Las culturas que evitan las incertidumbres tratan de minimizar la posibilidad de tales situaciones por medio de leyes y reglas estrictas, medidas para la seguridad y, a nivel filosófico y religioso, por medio de creer en una verdad absoluta; “sólo puede haber una verdad, y la tenemos nosotros”. Las personas en países que evitan la incertidumbre también son más emocionales y motivadas por una energía nerviosa interior. El tipo opuesto, las culturas que aceptan la incertidumbre, son más tolerantes de opiniones que son diferentes a las que están acostumbradas; tratan de tener menos reglas como sea posible, y a nivel filosófico y religioso son

relativistas y permiten que diferentes corrientes fluyan paralelamente. Las personas de estas culturas son más flemáticas y contemplativas, y en su ambiente no se les espera expresar sus emociones.

1.2.3.5 Orientación a largo plazo

Versus orientación a corto plazo: esta quinta dimensión fue encontrada en un estudio entre veinte y tres países alrededor del mundo, usando un cuestionario diseñado por eruditos chinos. Se puede decir que se trata de la virtud sin tomar en cuenta la verdad. Los valores asociados con la orientación a largo plazo son la capacidad de ahorrar y perseverar; los valores asociados con la orientación a corto plazo son el respetar la tradición, cumplir con obligaciones sociales y proteger su propia reputación. Los valores que se consideran positivos, y también los negativos, se encuentran en las enseñanzas de Confucio, el filósofo.

CAPÍTULO 2

ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.”⁴⁹

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa.)

⁴⁹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

2.1.1 Escalas de climas organizacionales

“En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional

1. **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo

4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización⁵⁰.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. “Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En

⁵⁰Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano”⁵¹. Para estar seguros de la solidez de su Recurso Humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal.

2.1.2 Medición del clima organizacional

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

“Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización,

⁵¹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.”⁵²

Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional

2.1.3 DO: Diagnóstico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación.- Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la “organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.- A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como

⁵²Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación.- La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel"⁵³ o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación.- El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa.” La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

⁵³Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

5. Educación.- Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación.- Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente.- Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño”⁵⁴. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

⁵⁴Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

8. Energía y optimismo crecientes.- Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etc.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.1.4 Generalidades

Las empresas de servicios son entidades que realizan actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando servicios de calidad.

De otra parte, las empresas de servicios públicos son aquellas sociedades cuyo objeto es la prestación de servicios públicos, éstas pueden ser oficiales, mixtas o privadas. Entre esta clase de empresas se encuentran las que comercializan energía, comunicaciones telefónicas, acueducto y alcantarillado.

2.1.4.1 Misión y visión empresarial

“Para comprender la importancia de estos factores administrativos es necesario saber que la Misión es la razón de ser de la empresa, constituyéndose también en

la actividad económica que se realiza en forma continua en las organizaciones y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la Misión tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales”⁵⁵.

Por otra parte, la Visión es la proyección de la empresa, es decir, la ubicación de ésta en escenarios futuros. La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad

2.1.4.2 El sentido de pertenencia y el éxito de las empresas

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es "La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral". La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

“Las empresas se plantean a menudo el siguiente interrogante: ¿Cómo medir el clima organizacional? La respuesta es que esa medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la

⁵⁵Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

empresa. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa los aspectos que se consideran son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- La protección que se brinda en la empresa en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo.
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.
- La capacitación que brinde la empresa.
- La motivación y la calidad de vida en la organización.
- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

“En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas como: cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo en la empresa. Sin embargo, estos instrumentos presentan inconvenientes, ya que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.”⁵⁶

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos.
- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.

⁵⁶Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- Los métodos de remuneración y sistemas que se aplican para implementarlos.
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección

2.1.4.3.2 Creatividad en el cargo

De acuerdo a diferentes estudios realizados por Teresa M. Amibiledos, considera que las prácticas de los directivos que más afectan la creatividad son:

- “**Reto:** Esto implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones; todo esta bien relacionado con la motivación.” Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.
- **Libertad:** La clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.
- “**Recursos:** Los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos

para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.”⁵⁷

- **Trabajo en equipo:** Los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos.”⁵⁸ Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.
- **Estímulos de los directivos:** Cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se de a un empleado, éste no va a rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.

⁵⁷Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

⁵⁸Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- **Apoyo de la organización:**El ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

2.1.4.4 Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa"⁵⁹. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

“En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y

⁵⁹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.⁶⁰.

2.1.4.5 Relaciones interpersonales laborales con los compañeros

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

⁶⁰Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

“Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados”⁶¹.

2.1.4.6 Toma de decisiones

“Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.”⁶²

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados? Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes

⁶¹ Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

⁶² Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado.

2.1.4.7 Selección de personal

La selección de personal está conformada por un conjunto de técnicas y procedimientos buscando candidatos calificados para ocupar cargos dentro de una organización, es así como ésta divulga y oferta al mercado laboral la oportunidad de empleo que pretende contratar. Para que la selección logre su objetivo debe atraer un buen número de candidatos y así un adecuado proceso de selección.

“El proceso de reclutamiento inicia por la solicitud de la dirección con el fin de vincular un empleado para un determinado cargo en la organización. La administración toma la decisión de reclutar candidatos, el departamento de Recursos Humanos escoge los medios, sean estos internos, externos o mixtos para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.”⁶³ La selección de personal externa puede utilizar diferentes técnicas entre las que se

⁶³Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

pueden mencionar: base de datos de candidatos, presentación de los mismos por parte de los empleados, convocatoria en las carteleras del departamento de personal de la empresa, contactos con el sindicato, asociaciones, gremios, universidades, anuncios en diarios locales y nacionales y agencias de empleo.

“Con respecto a la provisión de personal Idalberto Chiavenato clasifica el reclutamiento de la siguiente manera: "el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).”⁶⁴

En lo referente con el reclutamiento externo este se puede presentar de la siguiente manera:

- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración en la organización formal.
- **Contactos con universidades:** Esta se utiliza para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- **Anuncios en diarios locales y regionales:** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

⁶⁴Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

- **Agencias de empleo:** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarias y otro tipo de cargos.

2.1.4.8 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.”⁶⁵

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

⁶⁵Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas.

“La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos”⁶⁶.

El sistema de administración de Recursos Humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

2.2 AMBIENTE LABORAL

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

⁶⁶Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Tradicionalmente se a concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

Pero actualmente muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo.

“Empresas como Google creen que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero sino un lugar agradable donde las personas se sientan cómodas, sin duda los resultados se notan en cuanto a productividad, lealtad a la compañía, motivación y su estado de ánimo”⁶⁷

2.2.1 La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un ambiente laboral favorable está en manos de los

⁶⁷Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización.

2.2.2 Consejos para mejorar el clima laboral

Nadie dijo que trabajar en equipo sería fácil, algunas personas deben lidiar muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la empresa por un buen camino.

Muchas organizaciones se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus trabajadores, éstos en tanto, buscan la manera de sentirse motivados y tranquilos. Si bien existen muchas formas de buscar el mejor camino. Hay que analizar individualmente la plantilla, para conocer los puntos fuertes y débiles de tus empleados. De esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo. Conseguir una gestión óptima de tu equipo puede reportar grandes beneficios a la organización.

Extra laboral.- Las actividades extra laborales ayudan a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto del trabajo. En este sentido son muy recomendables para potenciar el rendimiento de la plantilla. Muchas empresas están empezando a adoptar ciertas iniciativas extra-profesionales, como yoga o gimnasia, para motivar a sus trabajadores, controlando su stress, la tensión y a mejorar el clima laboral en general.

La rutina en el trabajo puede mermar las ganas de trabajar de tu equipo, por ello cualquier iniciativa que genere un cambio en sus tareas habituales, puede mejorar y reforzar su actitud hacia el trabajo,⁶⁸

⁶⁸Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

Objetivo común.- Un buen líder tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El trabajador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje de la empresa, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.

Reconocimiento al mérito.- Para conseguir que tus trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivará a una mayor productividad.

“Igualdad en el trato.- La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública⁶⁹”. En definitiva, hay distintas maneras de demostrar preocupación por los integrantes de una empresa, pero lo más importante es que se realice de manera igualitaria para todos, ya que una empresa es finalmente una interacción constante de un conjunto de personas, que dependiendo de su relación y compromiso, definirán el éxito o fracaso de la organización.

2.1.1 2.2.3 Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo

Hay veces que el hecho de pensar que tenemos que ir a trabajar con el mal ambiente que hay, se nos quitan las ganas de todo. Que si hay envidias, malas miradas, impedimentos que te ponen tus propios compañeros, pues nos toca ahora tratar este tema y ver como en ocasiones una pequeña cosa que se podía solventar en un momento, llega a tomar tales dimensiones que es imposible pararla.

⁶⁹Administración de Recursos Humanos (9ª ed.) McGraw-Hill, 2011 (Idalberto Chiavenato)

“Se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Como vemos en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo.

Se trata de un tema de suma importancia ya que en él se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad”⁷⁰.

Para que exista un buen ambiente laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, Recursos Humano que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

2.2.4 En un buen clima laboral fluye la productividad

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de los departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva era del conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por

⁷⁰Hampton, 1993, pág. 452.

desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.

“La revolución de la producción en masa abrió un camino cultural, que permitía a los obreros acceder con su sueldo a ese mismo producto que ellos habían terminado y el sistema económico se retroalimentaba en parte gracias a esta “doble participación” del trabajador en el mercado”⁷¹.

En ese entonces el obrero era una pieza más en una línea de producción y en el consumo. Hoy es un individuo productor de valor agregado para la empresa y que genera capital social en la sociedad. Es entonces la medición del clima organizacional, la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción del empleado en torno a la empresa y a su desempeño en el mercado. La medición del clima laboral, (casi siempre a través de encuestas directas) es el medio que permite trabajar en pro de un clima organizacional óptimo. En la Era de la Información, en la que todo concepto, investigación, y cambio llega al mismo tiempo a directivos y trabajadores, una gestión responsable del capital humano debe estar necesariamente centrada en la gente.

El clima organizacional y el ambiente laboral nos permiten conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Estas ideas, los trabajadores suelen enlazarlas con perspectivas y anhelos propios, que son muy difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una interpelación directa. Otra información de relevancia que puede surgir, es la visión sobre la forma en que se plantea la relación estructural (verticalista o más horizontal) la opinión sobre su puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se le asigna y su compromiso con los desafíos que le propone el puesto.

⁷¹Hampton, 1993, pág. 452.

La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores.

Y nada de esto puede estar desligado de la noción de liderazgo. Un buen ambiente laboral depende siempre de líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que crean en la comunicación como eje fundamental de la relación”⁷².

Un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos de management concuerdan en que tarde o temprano, un mal ambiente laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

2.3 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe.

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su

⁷²Hampton, 1993, pág. 488

comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación - desarrollo, reconocimientos y remuneración.

2.4 LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. "Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos"⁷³. (Chiavenato, 1992)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

⁷³Chiavenato clima laboral

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

2.5 PARTICIPACIÓN COLABORACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

“Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla.”⁷⁴

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999, pág. 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco

⁷⁴Hampton, 1993, pág. 480.

que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

2.6 CONDICIONES DE TRABAJO

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

2.7 EL LIDERAZGO

2.7.1 Concepto

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como "el

proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas"⁷⁵ .

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar." También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo."⁷⁶

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los mismos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

⁷⁵Hampton, 1993, pág. 469.

⁷⁶ Chiavenato (2000: 359)

2.7.2 El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

“Actualmente con el auge de la psicología , se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

2.7.3 El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."⁷⁷

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

⁷⁷ Chiavenato (2000: 359)

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

“Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

2.7.4 El poder del liderazgo

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular."⁷⁸

“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades”.

⁷⁸ Chiavenato (2000: 359)

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

2.7.5 Características de un líder

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. “Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.”⁷⁹

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

⁷⁹ Chiavenato (2000: 359)

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.7.6 El líder carismático

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma"⁸⁰ la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

⁸⁰ Chiavenato (2000: 359)

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales , ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza "⁸¹.

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

⁸¹Chiavenato (2000: 359)

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos , lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

CAPÍTULO 3

MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES

3.1 ACTITUD

Por el deseo de contribuir en pro de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de todos los clientes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. nos sentimos obligados a prescribir las actitudes y tendencias para determinar, el por qué de las repuestas frente a otras personas, un grupo de personas, un objeto, una situación que comprende objetos y personas, una idea; sean estas positivas o negativas.

3.2 DEFINICIÓN

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento."⁸²

Las actitudes se componen de tres elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

3.2.1 Diferencias entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional

Al realizar el estudio del comportamiento organizacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. fue impredecible analizar las diferencias entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional.

⁸² Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

La "**actitud**" en un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de la actitud placentera que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades

3.3 TIPOS DE ACTITUDES

Es de mucha importancia conocer los tipos de actitudes con los que vamos a enfrentar dentro del clima laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. "Los tipos de actitudes que se consideran son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes"⁸³:

Satisfacción en el trabajo, involucramiento con el trabajo, compromiso organizacional.

3.3.1 Satisfacción en el trabajo

Para efectos del estudio se recurrió a la satisfacción en el trabajo, para poder apreciar un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. consideran acerca de su trabajo y cómo es la actitud que un empleado asume respecto a sus labores.

⁸³Chiavenato (2000: 359)

3.3.2 Involucramiento con el trabajo

A través de la identificación sociológica por áreas dentro de la empresa, determinamos el grado en que los trabajadores se sumergen en sus labores, invirtiendo tiempo y energía en ello, es decir como consiven el trabajo como parte central de su existencia; además pudimos medir el grado en el que los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. se valoran a si mismo.

3.3.3 Compromiso organizacional

En nuestro estudio pudimos apreciar y analizar el compromiso organizacional, que no es otra cosa que el grado de responsabilidad que tiene el trabajador dentro del cargo que desempeña, el nivel con el que se identifica con la organización y el deseo de seguir participando activamente en ella. También las metas, objetivos y la forma de identificarse con el servicio ofrecido a la organización y el sentido de identidad con su labor específica.

3.4 EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Todo lugar de trabajo esta sujeto a varias acciones que generan actitudes que decenvocan en aptitudes e ineptitudes las cuales pueden llamarse reacción o efecto. De allí la importancia del análisis del por qué y el cómo del desempeño de cada empleado. Para ello es necesario destacar actitudes favorables y desfavorables de los implicados.

3.4.1 Actitudes Favorables

Tal como diría la ley de la causalidad vivimos en un mundo atrayente, es decir, todo lo que se hace genera una acción posterior. En el caso de los empleados de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. cada acción realizada a satisfacción

cumpliendo con los parámetros establecidos de manera cabal y concienciada, con un buen relacionamiento socio laboral con sus compañeros traerá en sí mismo una convivencia plena que resulta en el buen vivir dentro del establecimiento.

3.4.2 Actitudes Desfavorables

Una actitud desfavorable tiene aspectos similares excepto que son negativos desde el estado de ánimo hasta las acciones; un estado de ánimo depresivo con lleva a odiar lo que hacemos, a los compañeros, a los jefes y lugar de trabajo; lo que da como efecto final una alta insatisfacción laboral y por ende el decaimiento de la empresa.

3.5 MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES

“El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones y preguntas ". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claros indicadores sobre sus actitudes ; por tanto, el método que utilizamos en la presente investigación fue el de “ESCALA GLOBAL ÚNICA”

Escala global única.-Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adaptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".

Este estudio se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas para medir las actitudes , están las siguientes:

1. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:
 - a) Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
 - b) Casi siempre desagradable.
 - c) Ocasionalmente desagradable.
 - d) Generalmente satisfactoria.
 - e) La mayor parte del tiempo, excelente.

2. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:
 - a) Poco amistosos.
 - b) Indiferentes hacia mí.
 - c) Buenos.
 - d) Cooperativos.
 - e) Muy amistosos.

3. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
 - a) Siempre injusto,
 - b) Con frecuencia injusto.
 - c) A veces justo, a veces no.
 - d) Generalmente justo.
 - e) Justo en todas las ocasiones.

4. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?
 - a) La mayoría de las otras empresas son mejores.
 - b) Algunas compañías son mejores.
 - c) Tan bien como la empresa promedio.
 - d) Nuestra compañía es mejor que muchas.
 - e) Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

A continuación mostramos otro modelo:

1. Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración:

- Lo odio.
- Me desagrada.
- No me gusta.
- Me es indiferente.
- Me gusta.
- Me entusiasma.
- Me encanta.

2. Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

- En todo momento.
- Casi siempre.
- Buena parte del tiempo.
- La mitad del tiempo, aproximadamente.
- A veces.
- Raramente.
- Nunca.

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente. Temen sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temen lo peor, pero no quieren oír detalles.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. Por estas razones es indispensable realizar la medición de las actitudes de los trabajadores para así saber si los gerentes están realizando un buen trabajo o no.

3.6 ENCUESTAS

Dentro de nuestro estudio fue de mucha importancia elaborar o diseñar una encuesta ya que la misma es un estudio mediante la observación, en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas y dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.”⁸⁴

Es por eso que a continuación se muestra la estructura de la misma:

⁸⁴Chiavenato (2000: 359)

ENCUESTA ELEPCO S.A.

Estimado participante, deseamos solicitarle comedidamente, se sirva completar la presente encuesta. La información solicitada servirá para conocer el clima laboral de la organización. La encuesta es confidencial.

Dirección a la que pertenece

Área

Departamento (Jefatura)

Grupo

1.- Complete los siguientes datos : (Datos de identificación)

Género :

M	
F	

Edad :

 Años

Estado Civil :

a) Soltero	
b) Casado	
c) Viudo	
d) Divorciado	
e) Unión libre	

Cómo se identifica, según su cultura y costumbre :

a) Indígena	
b) Afroamericano/a	
c) Negro/a	
d) Mulato/a	
e) Montubio/a	
f) Mestizo/a	
g) Blanco/a	
h) Otros	

Discapacidad :

a) Si	
b) No	

Lugar de trabajo :

a) Lugar	
b) Ciudad	

Nivel académico :

	Completo	Incompleto
a) Cuarto Nivel		
b) Tercer Nivel		
c) Bachillerato		
d) Ciclo Básico		
e) Primaria		

Tipo de contrato :

a) Planta	
b) Ocasional	

Tiempo de servicio :

	Años
a) En dependencia directa en ELEPCO S.A.	
b) En las tercerizadoras	
Total	

Tipo de trabajo :

a) Administrativo	
b) Operativo	

2- Marque con una x lo que más acuerdo está con la forma en que usted se siente :

	Alto	Moderado	Bajo
a) Su distanciamiento del poder es			
b) Su orientación al individualismo es			
c) Su orientación al materialismo es			
d) Evita la incertidumbre			
e) Orientación al largo plazo			

3.- Escoja la mejor respuesta (una sola), para cada una de las cuatro preguntas siguientes (marque con una x la respuesta).

1.- Generalmente , los trabajadores de ELEPCO S.A :	
a.- Están altamente motivados y trabajan mucho	
b.- Tratan de hacer un esfuerzo justo por día	
c.- Tratan de conseguir su objetivo con un bajo nivel de esfuerzo	

2.- En comparación con los trabajadores de otras empresas , los trabajadores de ELEPCO S.A. son :	
a.- Más productivos	
b.- Igualmente productivos	
c.- Menos productivos	

3.- En comparación con otras empresas de la provincia, ¿Cómo trata la empresa a sus empleados y trabajadores?	
a.- La mayoría de las otras empresas son mejores	
b.- Algunas empresas son mejores	
c.- Tan bien como las empresas promedio (como las otras empresas)	

4.- Durante los últimos 2 años, los trabajadores de ELEPCO S.A. han:	
a.- Mejorado la calidad total del desempeño en el trabajo	
b.- Permanecieron con la misma calidad en el desempeño en el trabajo	
c.- Deterioraron la calidad en el desempeño en el trabajo.	

4.- Marque con una x lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia.

	En gran medida de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	En gran medida en desacuerdo
1.- Puedo salir adelante en esta empresa si me esfuerzo					
2.- Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia					
3.- Me siento libre de decirle a mi jefe lo que pienso					
4.- Se lo que mi jefe espera de mi					

5.- Marque con una x lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia.

	Está absolutamente de acuerdo	Está algo de acuerdo	No está de acuerdo ni en desacuerdo	Está algo en desacuerdo	Está absolutamente en desacuerdo
1.- Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil					
2.- Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas					
3.- Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo					
4.- Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo					

6.- A continuación están 5 conceptos. Califique cuán importante es cada uno de ellos para usted, en una escala de 0 (sin importancia) a 5 (muy importante), escriba el número 0-5 en el casillero de la derecha de cada concepto.

Sin importancia	De cierta importancia	Muy importante
-----------------	-----------------------	----------------

0 1 2 3 4 5

1.- Un trabajo altamente remunerado	
2.- Pasar el tiempo con la familia	
3.- Comprometerse en actividades comunitarias	
4.- El ejercicio, jugar deportes	
5.- Lectura educacional, televisión, programas de superación personal y similares	

7.- En cada uno de los siguientes enunciados, marque con una x en el nivel de acuerdo o desacuerdo en que usted se encuentra personalmente. Considere su respuesta en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Incierto	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.- Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo					
2.- Ninguna de las necesidades de las personas deben ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas					
3.- Me gusta trabajar donde no haya tanta presión y donde la gente sea amigable					
4.- Prefiero a los gerentes (jefes) que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones					
5.- Me gusta que las cosas sean estables y predecibles					

	Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	Muy importante	Extremadamente importante
1. Un buen jefe					
2.- Buenas condiciones laborales					
3.- Seguridad en el trabajo					
4.- Reconocimiento y aprecio del trabajo que hago					
5.- La oportunidad de crecer por medio del aprendizaje de nuevas cosas					

9.- A continuación se listan 5 enunciados. Califique cada uno indicando el grado en el cual está usted de acuerdo.

Marque con una x donde crea correspondiente.

	Está absoluta mente de acuerdo	Está algo de acuerdo	No está de acuerdo ni en desacuerdo	Está algo en desacuerdo	Está absoluta mente en desacuerdo
1.- Mis compañeros son amigables y apoyadores					
2.- Mi jefe es amigable y ofrece apoyo					
3.- Mi jefe expresa con claridad lo que desea que se realice					
4.- Mi jefe proporciona retroalimentación regular y rápida sobre mi desempeño					
5.-Mi jefe trata de conseguir el consenso (acuerdo) del grupo mediante la participación					

10.- Marque con una x lo que más de acuerdo está con la forma en que usted se siente. Los elementos desmotivadores que usted tiene son?

	Casi nunca	A veces	Casi siempre
1.-Personales (propios)?			
2.- Del trabajo?			
3.- Transitorios (breves)?			
4.- Crónicos (larga duración o habitual)?			

11.- Marque con una x la respuesta con la que usted está de acuerdo .Qué tan bien está funcionando?

	Excelente	Muy bien	Bien	Más o menos	Mal	Muy Mal	Extremadamente Mal
1.-Su grupo de trabajo?							
2.-Su departamento?							
3.- La dirección a la que pertenece?							
4.- La empresa?							

12.- Marque con una x la respuesta con la que usted esté de acuerdo. Su jefe?

	Casi nunca	A veces	Siempre
1.- Resuelve problemas			
2.- Escuchan sus quejas y preferencias			
3.- Establece objetivos			
4.- Evalúa y prevé alternativas			
5.- Planifica y organiza el trabajo			
6.- Se involucra en su trabajo			
7.- Son pacientes consigo mismo y con otros			

13.-Sus intereses primarios (o principales) están?

En la Empresa	Fuera de la Empresa

14.-Marque con una x la respuesta con la que usted está de acuerdo .La Empresa?

	Casi nunca	A veces	Casi siempre
1.- Le brinda la oportunidad de hacer lo que usted hace mejor?			
2.- Le permite que sus opiniones cuenten?			
3.- Le dan la oportunidad de crecer?			
4.- Sabe reconocer y aprobar un buen trabajo?			

15.- Qué representa el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. dentro de su vida ?

a) Es de interés extremadamente principal	b) Bastante principal	c) Más o menos principal	d) Poco principal	e) Nada principal

16.- Qué tan interesante encuentra usted a las funciones que realiza. Le parece?

a) Extremadamente interesante	b) Muy interesante	c) Más o menos interesante	d) Poco interesante	e) Nada interesante

17.- Está usted satisfecho de su trabajo?

a) Muy satisfecho	b) Algo Satisfecho	c) Índice rente	d) Algo insatisfecho	e) Muy insatisfecho

18.- Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo

En todo momento	Casi siempre	Buena parte del tiempo	La mitad del tiempo aproximadamente	A veces	Raramente	Nunca

19.- La mayoría de los compañeros de la Empresa, Dirección, departamento y grupo son.

	Muy amistosos	Amistosos	Más o menos amistosos	Indiferentes	Poco amistosos	Nada amistosos
1.- Empresa						
2.- Dirección						
3.-Departamento						
4.- Grupo de trabajo						

	Muy cooperativos	Cooperativos	Más o menos cooperativos	Indiferentes	Poco cooperativos	Nada cooperativos
1.- Empresa						
2.- Dirección						
3.-Departamento						
4.- Grupo de trabajo						

20.- Marque con una x lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se sienta. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual.

	Es absolutamente desmotivarte	Es desmotivarte	Es más o menos desmotivarte	Es poco desmotivarte	Es nada desmotivarte
A.- Qué le desmotiva a usted?					
1.- Los planes de compensación					
2.-El ambiente físico de trabajo					
3.- El trato de sus jefes					
4.- Las pocas oportunidades de promoción (o para crecer) en la empresa.					
5.- La comunicación					

B.-Qué le causa insatisfacción en el trabajo?					
1.- Relaciones laborales					
2.-La limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo					
3.- La temperatura de su lugar de trabajo					
4.- Los objetivos y metas no alcanzadas					
5.- La falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.6.1 Análisis de transmisión de mensajes

En nuestro caso consistió en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma.

Esté método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación informal y la manera como se procesa la información.»⁸⁵

3.6.2 El análisis de experiencias críticas de comunicación

“Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

3.6.3 Análisis de redes de comunicación

Investiga la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, que grupos existen en la organización, que miembros actúan como puente para la intercomunicación grupal, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.»⁸⁶

3.6.4 Objeciones a las pruebas de actitud

Dentro de las actitudes nos vimos obligados a analizar las objeciones a las pruebas de actitud, ya que se asume ser un signo de debilidad el tratar de investigar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse".

⁸⁵Davis y Wnewetron (1991: 203)

Dentro del estudio fue de mucha importancia conocer como el jefe de cada área presenta sus ideas u objetivos, o si su control está basado en el temor y la disciplina autoritaria. No es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación la cual requiere conocer la opinión de los demás.

3.6.5 Recolección de la información

- Encuestas
- Sondeo

3.6.5.1 Público interno (trabajadores)

La información se recolectó sobre la base de un cuestionario modificado. Este instrumento se aplicó de forma anónima al personal de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. La recopilación de cuestionarios completos sumó un total de 373 personas (98,42%) y las 6 personas (1,58%) restantes del personal total de la empresa no llenó el cuestionario debido a falta de tiempo por parte de los trabajadores. La tabulación y el análisis de los datos se realizaron en Microsoft Excel. El objetivo básico de esta investigación de tipo exploratorio es identificar los principales problemas laborales en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S. A., determinando la cultura y el clima organizacional que posee.

3.7 PROCEDIMIENTO

En primera instancia para validar el proceso de investigación de este trabajo se seleccionó la investigación exploratoria.

Para obtener la información que sustenta esta labor de investigación, se asistió a bibliotecas y sitios web: a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

Una vez obtenida la información emanada de los instructivos manuales de la empresa, se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pueda adoptar datos significativos al desarrollo de este estudio.

En segunda instancia se inició con una prueba piloto en Illuchi I, donde pudimos captar la atención de todo el personal operativo a quienes se les encuestó uno a uno respectivamente; de este modo la prueba piloto nos ayudó a corregir varias preguntas de la encuesta, además: nos sirvió para determinar el tiempo estimado para contestar la encuesta en su totalidad.

En tercera instancia se identificó el espacio físico donde aplicaríamos las encuestas, siendo estos:

SECTOR SIERRA

Edificio Matriz

Dirección: Márquez de Maenza 5-44 y Quijano y Ordoñez

BLOQUE 1:

1° Piso (Frontal)

- Servicio al Cliente.
- Cajas.
- Clientes.
- Cartera y Agencias.

1° Piso (Posterior)

- Dirección Comercial.
- Servicios Generales.
- Centro de Cómputo.
- Grandes Clientes.

2° Piso:

- Dirección de Planificación.
- Estudios Económicos.
- Jefatura de Personal.
- Trabajo Social.
- Recursos Humanos.
- Relaciones Públicas.
- Dirección de Relaciones Industriales.
- Capacitación.
- Coactivas.

3° Piso:

- Dirección Financiera.
- Presupuesto.
- Tesorería.
- Compras.
- FERUM.
- Contabilidad.

BLOQUE 2:

1° Piso

- Dispensario Médico.
- Asesoría Jurídica.

- Auditoría Interna.
- Dirección de Generación.

2° Piso:

- Dirección Técnica.
- Secretaria de la Dirección Técnica.
- Mantenimiento.
- Construcciones.
- Subestaciones.
- Ingeniería Civil.

3° Piso:

- Asesor de Presidencia Ejecutiva.
- Secretaría General.
- Secretaria de Presidencia.
- Presidencia Ejecutiva.

OTRAS OFICINAS

- CIETEC.
- Control de Energía.
- Medidores.
- Inventarios.

AGENCIAS

- **Latacunga:**
 - El Salto.
 - Las Fuentes.
 - San Sebastián.
 - Lasso.
- **Salcedo.**
- **Pujilí.**

- Saquisilí.
- Sigchos.

SECTOR OCCIDENTE:

- La Maná.
- Zumbahua.
- El Corazón.
- Moraspungo.

SUBESTACIONES

- **Latacunga:**
 - El Calvario.
 - La Cocha.
 - San Rafael.
 - Lasso.
 - Mulaló.
- Sigchos.
- Salcedo.
- La Maná (Enrique Sotomayor)
- Pujilí.

CENTRALES DE GENERACIÓN

- **Latacunga:**
 - Illuchi I.
 - Illuchi II.
- Pujilí.
- El Estado (Sector Occidente)
- Angamarca (Sector Occidente)
- Pangua
- Catazación (Sector Occidente)

3.8 LIMITACIONES

Los límites de la investigación fueron definidos en base a la interrogante sobre la influencia que ejerce la cultura y el clima organizacional en la eficiencia del personal de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., para ello y con la finalidad de lograr una respuesta explicativa a este fenómeno, únicamente abarcaremos aspectos tales como el estilo de liderazgo de los jefes; el manejo de niveles de comunicación que subsisten; las diferentes relaciones laborales que se originan entre los trabajadores, la infraestructura y la condición física de los equipos que utilizan; la rigidez, flexibilidad y adaptabilidad de la organización, además de la exposición de los problemas más relevantes, como la cultura y costumbres de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., que indudablemente se convierten en factores que inciden en la eficiencia del personal e intervienen en la formación del clima institucional, el grado de identificación, motivación y compromiso.

Las limitaciones que encontramos al momento de realizar la investigación y diagnóstico del clima organizacional en el ambiente laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. fueron:

- **El factor tiempo.** Debido a la poca disponibilidad de tiempo con la que contaban los trabajadores no les era factible llenar las encuestas, ya que sus ocupaciones laborales se lo impedían, razón por la cual debíamos volver de manera reiterativa con la misma persona para poder concluir con la encuesta.
- **La ubicación geográfica.** La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. cuenta con personal en todos los cantones de la provincia, los mismos que se encuentran distanciados de la Matriz Latacunga, lo que dificultó la realización de nuestra encuesta, a ella se suma la falta de señalética en ciertos sectores como: La Maná, Zumbahua, Moraspungo, Mulaló, Illuchi I, Illuchi II, El Estado (Sector Occidente), Angamarca (Sector Occidente), Pangua, Catazacón (Sector Occidente).

CAPÍTULO 4

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

4.1 ANTECEDENTES

4.1.2 ¿A quién está dirigida la investigación?

Esta investigación está dirigida a los empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., para determinar cuál es el clima organizacional y el ambiente laboral que se vive dentro de la institución, datos que serán de gran ayuda al momento de dictaminar decisiones entre los directivos de la empresa.

4.1.3 Mecanismos de la investigación

4.1.3.1 Investigación exploratoria

Con la investigación exploratoria se buscó establecer cuáles fueron los causales responsables que dieron paso a un inadecuado clima organizacional y ambiente laboral dentro de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., de igual manera plantear posibles alternativas que permitan darle solución.

4.1.3.2 Investigación descriptiva

Enfocados en la labor, realizamos una investigación descriptiva, que consiste en conocer y reconocer la valoración y trato que se les da a los trabajadores dentro de la empresa, esto referenciado desde la cosmovisión de los involucrados, pues a

través de las encuestas se busca obtener información sobre el clima organizacional y ambiente laboral.

4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El deseo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de todos los beneficiarios de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., nos obligó a determinar la metodología de trabajo más apropiada la cual nos permitirá conocer a fondo sus necesidades y expectativas, por lo que; la presente investigación se enmarcó en la modalidad cualitativa ya que permitió un análisis de los elementos que componen el tema del estudio e interpretar a los resultados.

Se estudió el grado de motivación en el personal, la comunicación que predomina entre ellos, el tipo de liderazgo; de igual forma pudimos medir el grado de posicionamiento que posee la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. en comparación con otras empresas de la Provincia.

Realizamos una investigación de campo, puesto que se analizó el fenómeno tal como se presentó, es decir, vivimos la realidad, encuestando personalmente a los trabajadores, interpretando ciertos ambientes desde el punto de vista comunicacional permitiéndonos aproximarnos a la realidad.

De tal forma que logramos el levantamiento de la información detallada, siendo esta profunda y con mayor precisión, resultados que se ajustaron a las necesidades reales de la Institución.

4.2.1 Población y muestra

4.2.1.1 Población

La investigación se realizó junto a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S. A. en coordinación con el departamento de Recursos

Humanos. El universo de los trabajadores es de 379 (100%) en corte de diciembre del 2012.

4.2.1.2 La muestra

“La muestra es un conjunto de elementos de la población o del universo del que se quiere obtener información. Se trabaja con muestras para la realización de la investigación de mercado por el ahorro tan grande que suponen en tiempo y en dinero. Para que la información sea valida la muestra será representativa de la población objetivo del estudio.”⁸⁷

Debido a la estructura de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. que está compuesta por Direcciones, Jefaturas, Unidades y Grupos (en el ámbito operativo) se tomó la decisión de trabajar con la mayor parte del personal de la nómina. Se encuestó a 373 (98,42%) personas, mismas que constituyen la población del presente estudio.

La muestra representativa se obtuvo utilizando la siguiente fórmula:

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

n = Tamaño de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

S² = Nivel de confianza.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 1,96.

e = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

⁸⁷Davis y Wnewetron (1991: 203)

4.2.1.3 Cálculo del tamaño de la muestra

Aplicación:

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

$$n = \frac{383 \times 0.95^2 \times 1.96^2}{0.05 (383-1) + 0.95^2 \times 1.96^2}$$

$$n = \frac{383 \times 0.9025 \times 3.8416}{0.05 (382) + 0.9025 \times 3.8416}$$

$$n = \frac{1327,87785}{19.15+3,467044}$$

$$n = \frac{1327,87785}{22,617044}$$

$$n = 58,711379$$

$$n = 59$$

La muestra representativa con la que se debió trabajar es de no menos de 59 trabajadores para poder tener una seguridad del 95%; sin embargo, nosotros optamos por encuestar a los 373 (98,42%) trabajadores.

4.2.1.4 Ámbito geográfico

Esta recolección de datos se realizó en las instalaciones y sucursales de La Empresa Eléctica Provincial Cotopaxi S.A.

SECTOR SIERRA:

- Latacunga
 - Edificio Central (Márquez de Maenza 5-44 y Quijano y Ordoñez).
 - CIETEC.
 - Inventarios.
 - El Salto.
 - Las Fuentes.
 - El Calvario.
 - San Sebastián.
 - La Cocha.
 - Control de Energía.
 - Medidores Nuevos.
- Mulaló.
- Illuchi I.
- Illuchi II.
- Lasso.
- Saquisilí.
- Pujilí.
- Salcedo.

SECTOR OCCIDENTE:

- Central el Estado.
- La Maná.
- Pangua.
- Zumbahua.

- Angamarca.
- Sigchos.
- Catazacón.
- El Corazón.

Gráfico/a No. 3: Ubicación de las sucursales de ELEPCO S.A.



Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

4.2.1.5 Duración

Iniciamos con la observación directa y el análisis de los documentos institucionales útiles para la investigación. Posteriormente procedimos a aplicar las encuestas, se tabuló e interpretó la información obtenida; por último se elaboró el informe de la investigación.

4.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para recoger la información se recurrió a la encuesta cuyo instrumento es la guía de la encuesta, dirigida a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S. A.

Esta información se procesó a través de la tabulación y graficación.

El análisis de la investigación se realizó en base a los resultados obtenidos de las encuestas tabuladas y graficadas.

4.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES

El siguiente es un análisis de las preguntas incluidas en la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

4.4.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO

4.4.1.1 CLIMA LABORAL

GENERAL:

Tabla No. 2: Se puede salir adelante en la empresa

TABLA 2		
Puedo salir adelante en esta empresa si me esfuerzo?		
Detalle	Frecuencia	%
En gran medida de acuerdo	144	38,61
De acuerdo	170	45,58
Indeciso	33	8,85
En desacuerdo	16	4,29
En gran medida en desacuerdo	10	2,67
Σ	373	100

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 4: ¿Puedo salir adelante en esta empresa si me esfuerzo?



1.-En gran medida de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- indeciso 4.-En desacuerdo 5.-En gran medida en desacuerdo

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla No. 2 indica que el 45% de los trabajadores consideran que están de acuerdo en que si se puede salir adelante en la empresa si se esfuerzan, el 39% del personal afirman que están en gran medida de acuerdo, el 9% están indecisos, el 4% están en desacuerdo y el 3% de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S. A., consideran que están en gran medida en desacuerdo.

FILTRO 1:

Tabla No. 2.1: Se puede salir adelante en la empresa

TABLA 2.1					
Puedo salir adelante en esta empresa si me esfuerzo					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	38,71	44,62	5,91	7,53	3,23
OCASIONAL	38,5	46,52	11,76	1,07	2,14
ADMINISTRATIVO	35,26	42,95	11,54	7,05	3,21
OPERATIVO	41,01	47,47	6,91	2,3	2,3
HOMBRES	39,81	47,57	7,77	2,91	1,94
MUJERES	32,81	35,94	14,06	10,94	6,25
DISCAPACIDAD	40	40	13,33	6,67	0
OCCIDENTE	45	52,5	0	0	2,5
SIERRA	37,84	44,74	9,91	4,8	2,7

1.-En gran medida de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- indeciso 4.-En desacuerdo 5.-En gran medida en desacuerdo

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos en la tabla anterior podemos deducir que el 38.71% del personal de planta opina que está en gran medida de acuerdo de que en la empresa se puede salir adelante si se esfuerza, mientras que el personal ocasional muestra un 38.50% de personal que igualmente están en gran medida de acuerdo. Finalmente el 6.25% de personal femenino demuestra estar en gran medida en desacuerdo con respecto a salir adelante en la Empresa.

GENERAL:

Tabla No. 3: Las decisiones de ascenso se manejan con justicia

TABLA 3		
Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia		
Detalle	Frecuencia	%
En gran medida de acuerdo	71	19,03
De acuerdo	143	38,34
indeciso	59	15,82
En desacuerdo	71	19,03
En gran medida en desacuerdo	29	7,77
Σ	373	99,99

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 5: Las decisiones de ascenso se manejan con justicia



1.-En gran medida de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- indeciso 4.-En desacuerdo 5.-En gran medida en desacuerdo

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se puede decir que el 38% del personal encuestado consideran que están de acuerdo en que las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia, el 19% de trabajadores están en gran medida de acuerdo, el 19% están en desacuerdo, el 16% están indecisos, y el 8% de colaboradores consideran que están en gran medida en desacuerdo que las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia.

FILTRO 1:

Tabla No. 3.1: Las decisiones de ascenso se manejan con justicia

TABLA 3.1					
Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	20,43	36,02	16,67	18,82	8,06
OCASIONAL	17,65	40,64	14,97	19,25	7,49
ADMINISTRATIVO	16,03	32,69	16,03	23,72	11,54
OPERATIVO	21,2	42,4	15,67	15,67	5,07
HOMBRES	20,06	40,13	16,18	16,5	7,12
MUJERES	14,06	29,69	14,06	31,25	10,94
DISCAPACIDAD	6,67	40	13,33	20	20
OCCIDENTE	22,5	62,5	15	0	0
SIERRA	18,62	35,44	15,92	21,32	8,71

1.-En gran medida de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- indeciso 4.-En desacuerdo 5.-En gran medida en desacuerdo

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los resultados de la tabla anterior reflejan que el 22.5% de los trabajadores del sector occidente afirman que están en gran medida de acuerdo en que las decisiones de ascenso se manejan con justicia, además podemos decir que el 20% de los trabajadores con discapacidad y el 11.54% de los trabajadores administrativos están en gran medida en desacuerdo respectivamente.

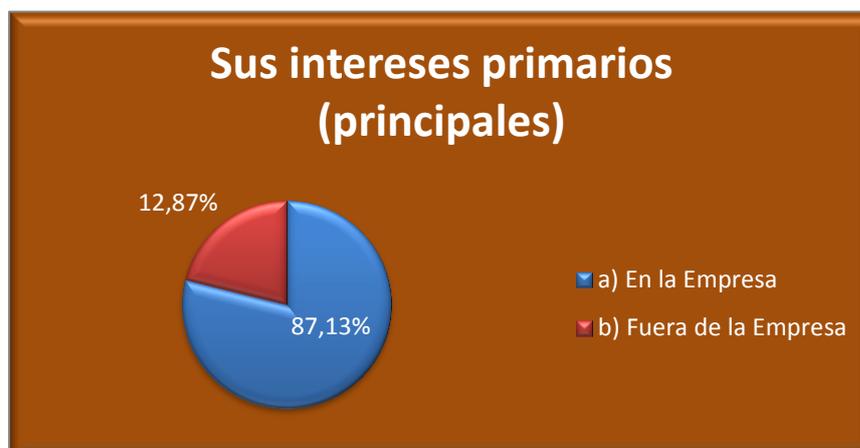
GENERAL:

Tabla No. 4: Intereses primarios (o principales)

TABLA 4		
DETALLE	FRECUENCIA	%
a) En la Empresa	325	87,13
b) Fuera de la Empresa	48	12,87
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 6: Los intereses primarios están dentro de la empresa o fuera de la empresa



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos del cuadro anterior el 87,13% de trabajadores aseguran que sus intereses primarios están dentro de la empresa, y el 12,87% fuera de ella.

FILTRO 1:

Tabla No. 4.1: Intereses primarios (o principales)

TRABAJADOR	En la Empresa	Fuera de la Empresa	TOTAL
Operativo	90,32	9,68	100
Ocasional	89,84	10,16	100
Planta	84,41	15,59	100
Administrativo	82,69	17,31	100
Hombres	88,35	11,65	100
Mujeres	81,25	18,75	100
Discapacidad	66,67	33,33	100
ELEPCO S.A.	87,13	12,87	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos que están en la tabla anterior nos revelan que el 90,32% de los trabajadores operativos consideran que sus intereses primarios están dentro de la empresa, también se puede observar que el 33,33% del personal con discapacidad considera que sus intereses primarios están fuera de la empresa.

FILTRO 2:

Tabla No. 4.2: Intereses primarios (o principales)

DIRECCIONES	PERSONAL ADMINISTRATIVO			PERSONAL OPERATIVO		
	En la Empresa	Fuera de la Empresa	TOTAL	En la Empresa	Fuera de la Empresa	TOTAL
DIRECCIÓN GENERACIÓN	100,00	0,00	100,0	87,50	12,50	100,0
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	100,00	0,00	100,0	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	93,28	6,72	100,0	92,71	7,29	100,0
DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN	87,50	12,50	100,0	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	85,00	15,00	100,0	85,00	15,00	100,0
DIRECCIÓN FINANCIERA	82,54	17,46	100,0	94,44	5,56	100,0
DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES	75,00	25,00	100,0	50,00	50,00	100,0
PRESIDENCIA. EJECUTIVA	66,67	33,33	100,0	0,00	0,00	0,00
CENTRO DE CÓMPUTO	66,67	33,33	100,0	100,00	0,00	100,0
AUDITORIA INTERNA	33,33	66,67	100,0	100,00	0,00	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

- De los datos obtenidos sobresale el 100% que corresponde a la Dirección de Generación y a la Dirección de Asesoría Jurídica; mientras que el 93,28% pertenece a la Dirección Técnica los cuales consideran que sus intereses primarios están dentro de la empresa.
- También se puede observar que el 66,67% del personal de Auditoría Interna. considera que sus intereses primarios están fuera de la empresa.

Personal Operativo:

- Se puede destacar que el 100% tanto del personal de Auditoría Interna como de los colaboradores del Centro de Cómputo fundamentan que sus intereses primarios están dentro de la empresa.
- También se puede resaltar que el 50,00% de trabajadores de la Dirección de Relaciones Industriales consideran que sus intereses primarios están fuera de la empresa.

GENERAL:

Tabla No. 5: Oportunidades que da la empresa

TABLA 5		
La empresa le brinda la oportunidad de hacer lo que usted hace mejor?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Casi nunca	30	8,04
A veces	154	41,29
Casi Siempre	189	50,67
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores v Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 7: La empresa le brinda la oportunidad de hacer lo que usted hace mejor?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la información anterior se desprende que la empresa le da casi siempre al 50,67% de trabajadores la oportunidad de hacer lo que mejor hace, a veces al 41,29% de colaboradores y al 8,04% de trabajadores casi nunca.

FILTRO 1:

Tabla No. 5.1: Oportunidades que da la empresa

La empresa le da la oportunidad de crecer?				
TRABAJADOR	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	TOTAL
Planta	17,2	41,94	40,86	100
Ocasional	15,51	49,2	35,29	100
Administrativos	19,87	45,51	34,62	100
Operativo	13,82	45,62	40,55	99,99
Hombres	14,89	46,28	38,83	100
Mujeres	23,44	42,19	34,38	100,01
Discapacidad	13,33	46,67	40	100
ELEPCO S.A.	16,35	45,58	38,07	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos de la tabla 5.1 nos indican que el 49,2% de trabajadores ocasionales opinan que la empresa casi nunca le brinda la oportunidad de crecer, el 40,86% de empleados de planta y el 40,55% de colaboradores operativos opina que casi siempre la empresa le facilita la oportunidad de crecer mientras que el 23,44% de mujeres opinan que la empresa casi nunca le proporciona la oportunidad de crecer.

FILTRO 2:

Tabla No. 5.2: Oportunidades que da la empresa

La empresa me brinda la oportunidad de hacer lo que hago mejor								
DIRECCIONES	ADMINISTRATIVO				OPERATIVO			
	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	66,67	33,33	0,00	100	0,00	0,00	100,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	0	0,00	100,00	100	0,00	0,00	100,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	15	60,00	25,00	100	10,00	47,50	42,50	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	7,94	42,86	49,21	100	13,89	41,67	44,44	100,00
DIRECCIÓN GENERACIÓN	0	50,00	50,00	100	5,00	45,00	50,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	12,5	75,00	12,50	100	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	11,11	11,11	77,78	100	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN RELACIONES INDUSTRIALES	5	40,00	55,00	100	0,00	50,00	50,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	5,04	35,29	59,66	99,9	5,21	36,46	58,33	100,00
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	0	66,67	33,33	100	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

- Los datos de la tabla No. 5.2 indican que el 100,00% del personal del Centro de Cómputo opina que casi siempre la empresa le brinda la oportunidad de hacer lo que mejor hace, mientras que el 75,00% del personal de la Dirección de Planificación opina que a veces, el 66,67% de trabajadores pertenecientes a Auditoría Interna opinan que casi nunca se les brinda la oportunidad de hacer lo que mejor hacen.

Personal Operativo:

- Se puede apreciar en el cuadro anterior que el porcentaje más alto, el 100,00% perteneciente al Centro de Cómputo y Auditoría Interna opina que casi siempre la empresa le brinda la oportunidad de hacer lo que hace mejor, mientras que el 47,50% que corresponde a la Dirección Comercial opina que a veces, y además que el 13,89% que pertenece a la Dirección Financiera opina que casi nunca.

GENERAL:

Tabla No. 6: Las opiniones de los empleados cuentan

TABLA 6		
La empresa le permite que sus opiniones cuenten?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Casi nunca	35	9,38
A veces	193	51,75
Casi Siempre	145	38,87
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 8: La empresa le permite que sus opiniones cuenten?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS

Los datos del cuadro anterior indican que a veces al 51,75% de trabajadores la empresa le permite que sus opiniones cuenten, al 38,87% de personal casi siempre y apenas al 9,38% de trabajadores casi nunca.

Filtro 1:

Tabla No. 6.1: Las opiniones de los empleados cuentan

Le permite que sus opiniones cuenten?				
TRABAJADOR	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	TOTAL
Planta	10,75	44,62	44,62	99,99
Ocasional	8,02	58,82	33,16	100
Administra.	7,05	33,97	58,97	99,99
Operativo	7,83	55,3	36,87	100
Hombres	8,74	52,75	38,51	100
Mujeres	12,5	46,88	40,63	100,01
Discapacidad	20	33,33	46,67	100
ELEPCO S.A.	9,38	51,75	38,87	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se puede decir que el 58,97% del personal administrativo opina que casi siempre la empresa le permite que sus opiniones cuenten, el 58,82% del personal ocasional y el 55,3% del personal operativo a veces, el 12,5% del personal femenino opina que la empresa casi nunca le permite que sus opiniones cuenten.

FILTRO 2:

Tabla No. 6.2: Las opiniones de los empleados cuentan

Los miembros de la empresa toman en cuenta mi opinión								
PERSONAL ADMINISTRATIVO					PERSONAL OPERATIVO			
DIRECCIONES	Casi nunca	A veces	Casi siempre	TOTAL	Casi nunca	A veces	Casi siempre	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	33,33	33,33	33,33	99,99	0,00	0,00	100,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	15,00	60,00	25,00	100,00	12,50	60,00	27,50	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	12,70	44,44	42,86	100,00	8,33	63,89	27,78	100,00
DIRECCIÓN GENERACIÓN	0,00	50,00	50,00	100,00	50,00	37,50	13,50	101,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	12,50	62,50	25,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	11,11	44,44	44,44	99,99	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN RELACIONES INDUSTRIALES	15,00	45,00	40,00	100,00	0,00	10,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	6,12	49,28	47,10	100,00	46,00	44,75	9,25	100,00
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	0,00	33,33	66,67	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

- De los datos de la tabla No. 6.2 resalta que el 100,00% del personal del Centro de Cómputo manifiesta que casi siempre los miembros de la empresa toman en cuenta su opinión, mientras que el 62,50% del personal de la Dirección de Planificación, opina que a veces y que el 33,33% de trabajadores de Auditoría Interna considera que casi nunca.

Personal Operativo:

- Se puede apreciar que el 100,00% de personal de la Dirección de Relaciones Industriales, Auditoría Interna y Centro de Cómputo opinan que casi siempre los miembros de la empresa toman en cuenta mi opinión, el 50,00% de colaboradores de la Dirección de Generación considera que casi nunca.

GENERAL:

Tabla No. 7: Crecimiento de los empleados en la empresa

TABLA No. 7		
Le dan la oportunidad de crecer?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Casi nunca	61	16,35
A veces	170	45,58
Casi Siempre	142	38,07
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 9: La empresa le da la oportunidad de crecer?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior, según los datos obtenidos podemos decir que el 45.58% de los trabajadores afirman que a veces la empresa le da la oportunidad de crecer, mientras que el 38.07% nos indican que casi siempre y el 16.35% cree que casi nunca le dan la oportunidad de crecer.

Filtro 1:

Tabla No. 7.1: Crecimiento de los empleados en la empresa

Le dan la oportunidad de crecer?				
TRABAJADOR	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	TOTAL
Planta	17,2	41,94	40,86	100
Ocasional	15,51	49,2	35,29	100
Administra.	19,87	45,51	34,62	100
Operativo	13,82	45,62	40,55	99,99
Hombres	14,89	46,28	38,83	100
Mujeres	23,44	42,19	34,38	100,01
Discapacidad	13,33	46,67	40	100
ELEPCO S.A.	16,35	45,58	38,07	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se puede decir que al 49.20% del personal ocasional considera que a veces le dan la oportunidad de crecer, mientras que al 40.86% del personal de planta casi siempre y que al 23.44% del personal femenino casi nunca se le da la oportunidad de crecer dentro de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

FILTRO 2:

Tabla No. 7.2: Crecimiento de los empleados en la empresa

La empresa me ha dado la oportunidad de aprender y crecer								
DIRECCIONES	PERSONAL ADMINISTRATIVO				PERSONAL OPERATIVO			TOTAL
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	TOTAL	Casi nunca	A veces	Casi siempre	
AUDITORIA INTERNA	66,67	33,33	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	33,33	66,67	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	25	45,00	30,00	100,00	22,50	50,00	27,50	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	25,4	38,10	36,51	100,01	22,22	52,78	25,00	100,00
DIRECCIÓN GENERACIÓN	0	50,00	50,00	100,00	7,50	37,50	55,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	37,5	37,50	25,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	11,11	44,44	44,44	99,99	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN RELACIONES INDUSTRIALES	10	60,00	30,00	100,00	50,00	50,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	8,4	46,22	45,38	100,00	9,38	43,75	46,88	100,00
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	0	66,67	33,33	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

De los datos que se encuentran en la tabla anterior se puede deducir que el 100,00% de los trabajadores del Centro de Cómputo afirman que casi siempre la Empresa le da la oportunidad de aprender y crecer, mientras que el 62,50% del personal de la Dirección de Planificación opina que a veces, y el 33,33% del personal de Auditoría Interna consideran que casi nunca.

Personal Operativo:

Se puede apreciar en el cuadro anterior que el 100% del personal de la Dirección de Relaciones Industriales y Auditoría Interna consideran que la Empresa Eléctrica S.A. les brinda la oportunidad de aprender y crecer, así mismo el 100% de colaboradores del área del Centro de Cómputo opinan que casi siempre y el 50% de trabajadores de la Dirección de Generación manifiesta que casi nunca.

GENERAL:

Tabla No. 8: Reconocimiento de la empresa por un buen trabajo

TABLA 8		
La empresa sabe reconocer y aprobar un buen trabajo?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Casi nunca	45	12,07
A veces	157	42,09
Casi Siempre	171	45,84
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 10: La empresa le da la oportunidad de crecer?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se desprende que al 45,84% de trabajadores casi siempre la empresa sabe reconocer y aprobar un buen trabajo mientras que al 42,09% de personal a veces y al 12,06% de colaboradores casi nunca.

FILTRO 1:

Tabla No. 8.1: Reconocimiento de la empresa por un buen trabajo

Sabe reconocer y aprobar un buen trabajo?				
TRABAJADOR	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
Planta	12,37	40,32	47,31	100
Ocasional	11,76	43,85	44,39	100
Administrativo	15,38	39,74	44,87	99,99
Operativo	9,68	43,78	46,54	100
Hombres	11,33	42,72	45,95	100
Mujeres	15,63	39,06	45,31	100
Discapacidad	13,33	40	46,67	100
ELEPCO S.A	12,06	42,09	45,84	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos del cuadro anterior reflejan que al 47,31% del personal de planta casi siempre la empresa sabe reconocer y aprobar un buen trabajo, al 43,85% del personal ocasional a veces; al 43,78% del personal operativo a veces, al 15,38% de trabajadores administrativos y al 15,63% de mujeres la empresa casi nunca sabe reconocer y aprobar un buen trabajo respectivamente.

FILTRO 2:

Tabla No. 8.2: Reconocimiento de la empresa por un buen trabajo

Dentro de la empresa reconocen y aprueban un buen trabajo								
DIRECCIONES	PERSONAL ADMINISTRATIVO				PERSONAL OPERATIVO			
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	TOTAL	Casi nunca	A veces	Casi siempre	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	33,33	33,33	33,33	99,99	0,00	0,00	100,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	25,00	45,00	30,00	100,00	15,00	60,00	25,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	14,29	36,51	49,21	100,01	19,44	36,11	44,44	99,99
DIRECCIÓN GENERACIÓN	0,00	50,00	50,00	100,00	5,00	35,00	60,00	100,0
DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN	37,50	37,50	25,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	11,11	44,44	44,44	99,99	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN RELAC.Industr.	10,00	45,00	45,00	100,00	50,00	50,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	6,72	41,18	52,10	100,00	5,21	43,75	51,04	100,00
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	0,00	66,67	33,33	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

De los datos que se encuentran en el cuadro anterior podemos recalcar que el 100,00% del personal del Centro de Cómputo opina que a veces la empresa reconoce y aprueba un buen trabajo, el 52,10% de la Dirección Técnica afirma que casi siempre y el 37,50% de trabajadores de la Dirección de Planificación opina que casi nunca.

Personal Operativo:

Puede apreciarse en la información de la tabla No 8.2 que el 100,00% del personal del Centro de Cómputo considera que a veces la empresa reconoce y aprueba un buen trabajo, el 50,00% del personal de la Dirección de Relaciones Industriales opina que casi nunca y que el 50,00% del personal de Auditoría Interna considera que casi siempre.

GENERAL:

Qué representa el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. dentro de su vida?

Tabla No. 9: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.

TRABAJADOR	Es de interés extremadamente principal	Bastante principal	Más o menos principal	Poco principal	Nada principal	TOTAL
Planta	47,31	50	0,54	1,08	1,08	100,01
Ocasional	44,39	51,87	2,67	0,53	0,53	99,99
Administrativo	34,62	60,9	2,56	1,28	0,64	100
Operativo	53,92	43,78	0,92	0,46	0,92	100
Hombres	47,25	49,84	1,29	0,65	0,97	100
Mujeres	39,06	56,25	3,13	1,56	0	100
Discapacidad	33,33	60	0	0	6,67	100
ELEPCO S.A	45,84	50,94	1,61	0,8	0,8	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Se puede apreciar de la tabla No. 9 que el 60,9% de personal administrativo y el 60% de personal discapacitado considera que es bastante principal el trabajo que desempeñan en ELEPCO S.A. dentro de sus vidas, el 53,92% de personal operativo opina que es de interés extremadamente principal, mientras que el 6,67% de discapacitados opina que es nada principal, el 2,67% de personal ocasional y el 2,56% de trabajadores administrativos considera más o menos principal y el 1,56% de personal femenino afirma que es poco principal el trabajo que desempeña.

FILTRO 1:

Tabla No. 9.1: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.

El trabajo que desempeña en ELEPCO S. A. es importante en mi vida?						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
DIRECCIONES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	0	66,67	33,33	0,00	0,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN. COMERCIAL	30	65	5,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN. FINANCIERA	36,51	61,9	0,00	1,59	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	100	0	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	37,5	50	12,50	0,00	0,00	100,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	11,11	88,89	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN RELACIONES INDUSTRIALES	35	60	0,00	5,00	0,00	10,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	57,14	40,34	1,68	0,84	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

La tabla No. 9.1 refleja que el 100% del personal de la Dirección de Generación está muy de acuerdo con que el trabajo que desempeña en ELEPCO S. A. es importante en su vida, mientras que el 88,89% de los empleados que laboran en Presidencia Ejecutiva está de acuerdo, el 33,33% de los colaboradores de Auditoría Interna se encuentran indecisos y el 5,00% de personal de la Dirección de Relaciones Industriales se encuentra algo en desacuerdo.

Tabla No. 9.1.1: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.

PERSONAL OPERATIVO						
El trabajo que desempeño en ELEPCO S. A. es importante en mi vida?						
DIRECCIONES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	45,00	50,00	2,50	2,50	0,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	52,78	44,44	0,00	0,00	2,78	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN. PLANIFICACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN. RELAC. INDUSTRIAL.	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	60,42	38,54	1,04	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Operativo:

Los resultados del cuadro anterior señalan que el 100% de trabajadores de Auditoría Interna están muy de acuerdo con que el trabajo que desempeña en ELEPCO S. A. es importante en su vida mientras que el 50,00% de la Dirección Comercial, Dirección de Generación y la Dirección de Relaciones Industriales están de acuerdo, el 50,00% de la Dirección Relaciones Industriales se encuentra algo en desacuerdo y el 2,50% de la Dirección Comercial se encuentran indecisos.

Filtro 2:

Tabla No. 9.1.2: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.

TABLA 9.1.2		
Qué representa el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. dentro de su vida?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
a)Es de interés extremadamente principal	171	45,85
b)Bastante principal	190	50,94
c)Más o menos principal	6	1,61
d)Poco principal	3	0,8
e)Nada principal	3	0,8
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 10: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.



a) Es de interés extremadamente principal b) Bastante principal c) Más o menos principal e) Poco principal d) Nada principal

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Se puede deducir de la tabla No. 9.1.2 que el 50,94% del personal consideran que el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. dentro de su vida es bastante principal, el 45,84% de trabajadores afirman que es de interés extremadamente principal, el 1,61% de colaboradores indican que es más o menos principal y el 0,80% de trabajadores afirman que es poco y nada principal.

GENERAL:

Tabla No. 10: Interés en las funciones que se realiza en ELEPCO S.A.

TABLA 10		
Qué tan interesante encuentra usted a las funciones que realiza. Le parece?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
a) Extremadamente interesante	284	76,14
b) Muy interesante	79	21,18
c) Más o menos interesante	4	1,07
d) Poco interesante	4	1,07
e) Nada interesante	2	0,54
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 11: Interés en el trabajo que se desempeña en ELEPCO S.A.



a) Extremadamente interesante b) Muy interesante c) Más o menos interesante e) Poco interesante d) Nada interesante

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos del cuadro anterior reflejan que el 76,14% de trabajadores encuentran interesante las funciones que realiza, el 21,18% del personal creen que es muy interesante, el 1,07% de encuestados afirman que es más o menos y poco interesante finalmente el 0,54% de trabajadores indican que es nada interesante.

FILTRO 1:

Qué tan interesante encuentra usted a las funciones que realiza?: Le parece

Tabla No. 10.1: Interés en las funciones que se realiza en ELEPCO S.A.

TRABAJADOR	Extremadamente interesante	Muy interesante	Más o menos interesante	Poco interesante	Nada interesante	TOTAL
Planta	46,77	51,08	1,08	0,54	0,54	100,01
Ocasional	45,99	52,94	0,53	0,53	0	99,99
Administrativo	38,46	60,26	0	0,64	0,64	100
Operativo	52,07	46,08	1,38	0,46	0	99,99
Hombres	48,87	49,51	0,97	0,65	0	100
Mujeres	34,38	64,06	0	0	1,56	100
Discapacidad	33,33	60	0	6,67	0	100
ELEPCO S.A.	46,38	52,01	0,8	0,54	0,27	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Delos datos que se encuentran en la tabla No. 10.1 se puede deducir que el 64,06% del personal femenino afirma que es bastante interesante el trabajo que desempeña en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., el 48,87% de hombres opinan que es de interés extremadamente interesante, mientras que, el 1,38% de trabajadores operativos revelan que es más o menos interesante, el 6,67% de personal discapacitado consideran que es poco interesante finalmente con el 1,56% de mujeres opina que es nada interesante

FILTRO 2:

Tabla No. 10.2: Interés en las funciones que se realiza en ELEPCO S.A.

Las funciones que realizo son interesantes						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
ÁREAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	55,00	45,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	34,92	63,49	0,00	0,00	1,59	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	12,50	87,50	0,00	0,00	0,00	100,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	55,56	44,44	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE RELAC. INDUSTRIAL	30,00	65,00	0,00	5,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	51,26	47,90	0,00	0,84	0,00	100,00
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

La tabla No. 10.2 tiene datos que revelan que el 100,00% de la Dirección de Auditoría Interna está de acuerdo en que las funciones que realizan son interesantes; el 55,56% del personal que labora en Presidencia Ejecutiva está muy de acuerdo que las funciones que realiza son interesantes; el 5,00% de la Dirección de Relaciones Industriales indican que se encuentran algo en desacuerdo y el 1,59% de trabajadores de la Dirección Financiera están en desacuerdo.

Tabla No. 10.2.1: Interés en las funciones que se realiza en ELEPCO S.A.

PERSONAL OPERATIVO						
Las funciones que realizo son interesantes						
DIRECCIONES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	45,00	52,50	2,50	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	58,33	38,89	2,78	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	55,00	42,50	2,50	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN DE RELAC. INDUSTRIAL	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	52,08	46,88	0,00	1,04	0,00	100,00
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Operativo:

Del cuadro anterior se desprende que el 100% de trabajadores operativos de Auditoría Interna, el 58,33% de personal de la Dirección Financiera y el 55% de la Dirección de Generación afirman que están muy de acuerdo; también se puede destacar que el 100% del personal del Centro de Computo están de acuerdo y que el 1,04% de los trabajadores de la Dirección Técnica están algo en desacuerdo con las funciones que realizan.

4.4.1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

GENERAL:

Está usted satisfecho de su trabajo?

Tabla No. 11: Satisfacción en el trabajo

TRABAJADOR	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Indiferente	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho	TOTAL
Planta	74,19	22,58	1,61	0,54	1,08	100
Ocasional	78,07	19,79	0,53	1,6	0	99,99
Administrativo	72,44	25,64	0,64	0,64	0,64	100
Operativo	78,8	17,97	1,38	1,38	0,46	99,99
Hombres	77,02	20,39	1,29	0,97	0,32	99,99
Mujeres	71,88	25	0	1,56	1,56	100
Discapacidad	80	20	0	0	0	100
ELEPCO S.A.	76,14	21,18	1,07	1,07	0,54	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos anteriores nos indica que el 80% de personal discapacitado está muy satisfecho de su trabajo, mientras que el 25,64% de trabajadores administrativos están algo satisfechos, el 1,61% de trabajadores de planta es indiferente, el 1,6% de personal ocasional está algo insatisfecho y el 1,56% de personal femenino opina que está muy insatisfecho con el trabajo que desempeña.

FILTRO 1:

Tabla No. 11.1: Satisfacción en el trabajo

Me encuentro satisfecho con mi trabajo						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
DIRECCIONES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	33,33	33,33	0,00	33,33	0,00	99,99
CENTRO DE CÓMPUTO	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	80,00	15,00	5,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	69,84	28,57	0,00	0,00	1,59	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	88,89	11,11	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DERELAC. INDUSTRIAL	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	78,15	18,49	1,68	1,68	0,00	100,00
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Administrativo:

De la tabla No. 11.1 se destaca claramente que el 100% del personal de la Dirección de Generación está muy de acuerdo o satisfecho con su trabajo, mientras que el 33.33% de colaboradores de Auditoría Interna y el 1,59% del personal de la Dirección Financiera están algo en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente.

Tabla No. 11.1.1: Satisfacción en el trabajo

PERSONAL OPERATIVO						
Me encuentro satisfecho con mi trabajo						
DIRECCIONES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
CENTRO DE CÓMPUTO	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN COMERCIAL	72,50	22,50	2,50	2,50	0,00	100,00
DIRECCIÓN FINANCIERA	77,78	19,44	0,00	0,00	2,78	100,00
DIRECCIÓN DE GENERACIÓN	90,00	10,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESIDENCIA EJECUTIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIRECCIÓN DERELAC. INDUSTRIAL	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DIRECCIÓN TÉCNICA	77,08	18,75	2,08	2,08	0,00	99,99
DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Personal Operativo:

En el cuadro anterior se puede apreciar que el 100% de los trabajadores de la Dirección de Relaciones Industriales y Auditoría Interna opina que está muy de acuerdo que se encuentra satisfecho con su trabajo, el 100,00% de trabajadores del Centro de Cómputo están de acuerdo, el 2,50% de personal de la Dirección Comercial se encuentra indeciso y el 2,78% de colaboradores de la Dirección Financiera se encuentra algo en desacuerdo.

GENERAL:

Tabla No. 12: Tiempo de Satisfacción en el trabajo

TABLA 12 Tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo		
DETALLE	FRECUENCIA	%
1. En todo momento	210	56,3
2. Casi siempre	105	28,15
3. Buena parte del tiempo	47	12,6
4. La mitad del tiempo aproximadamente	3	0,8
5. A veces	6	1,61
6. Raramente	1	0,27
7. Nunca	1	0,27
	Σ 373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 12: Tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la tabla No. 12 se destaca que el 56,30% de trabajadores considera que en todo momento se siente satisfecho con su trabajo, el 28,15% del personal afirma que casi siempre, el 12,60% de colaboradores opina que buena parte del tiempo, el 1,61% a veces, el 0,80% de personal la mitad del tiempo aproximadamente y el 0,27% de trabajadores indican que raramente y nunca.

FILTRO 1:

Tabla No. 12.1: Tiempo de satisfacción en el trabajo

TABLA 12.1								
Tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo								
TRABAJADOR	En todo momento	Casi siempre	Buena parte del tiempo	La mitad del tiempo aproximadamente	A veces	Raramente	Nunca	TOTAL
Planta	58,6	27,42	11,83	0	2,15	0	0	100
Ocasional	54,01	28,88	13,37	1,6	1,07	0,53	0,53	98,93
Administrativo	34,62	60,9	2,56	1,28	0,64	38,46	60,26	100
Operativo	53,92	43,78	0,92	0,46	0,92	52,07	46,08	100
Hombres	47,25	49,84	1,29	0,65	0,97	48,87	49,51	100
Mujeres	39,06	56,25	3,13	1,56	0	34,38	64,06	100
Discapacidad	33,33	60	0	0	6,67	33,33	60	100
ELEPCO S.A.	45,84	50,94	1,61	0,8	0,8	46,38	52,01	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos de la tabla anterior indican que el 64,06% de mujeres opina que nunca se sienten satisfechas con su trabajo, mientras que el 60,9% del personal administrativo y el 60% de personal discapacitado aseveran que casi siempre, el 58,6% de los trabajadores de planta afirman que en todo momento, el 52,07% de personal operativo opinan que raramente, el 13,37% del personal ocasional en buena parte del tiempo, el 6,67% de trabajadores con discapacidad a veces, mientras que el 1,6% del personal ocasional indica que la mitad del tiempo aproximadamente respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 13: Causas de la insatisfacción en el trabajo

TABLA 13		
B. Qué le causa insatisfacción en el trabajo?		
1.- Relaciones laborales.		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Es absolutamente desmotivante.	29	7,77
Es desmotivante.	54	14,49
Es más o menos desmotivante.	61	16,35
Es poco desmotivante	119	31,9
Es nada desmotivante	110	29,49
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 13: Le causa insatisfacción las relaciones laborales



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la tabla No. 13 se obtuvo que el 31,90% de trabajadores consideran que la insatisfacción dentro de las relaciones laborales es poco desmotivante, mientras que el 29,49% de colaboradores afirman que es nada, al 16,35% de personal que es más o menos respectivamente, pero al 14,48% de trabajadores es desmotivante, y para el 7,77% de colaboradores es absolutamente desmotivante.

FILTRO 1:

Tabla No. 13.1: Causas de la insatisfacción en el trabajo

Tabla 13.1						
Qué le causa Insatisfacción en el trabajo						
Relaciones laborales.						
TRABAJADOR	Es absolutamente desmotivante	Es desmotivante	Es más o menos desmotivante	Es poco desmotivante	Es nada desmotivante	TOTAL
Planta	9,09	12,83	18,18	29,95	29,95	100
Ocasional	6,45	16,13	14,52	33,87	29,03	100
Administrativo.	7,05	17,95	17,95	31,41	25,64	100
Operativo	8,29	11,98	15,21	32,26	32,26	100
Hombres	7,77	13,27	16,18	33,01	29,77	100
Mujeres	7,81	20,31	17,19	26,56	28,13	100
Discapacidad	20	26,67	13,33	33,33	6,67	100
ELEPCO S.A.	7,77	14,48	16,35	31,9	29,49	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos que se encuentran en el cuadro anterior nos indican que el 33,87% del personal ocasional, el 33,33% de los colaboradores con discapacidad y el 33,01% de personal masculino opinan que es poco desmotivante las relaciones laborales en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., el 32,26% de personal operativo afirma que es nada respectivamente, el 26,67% de colaboradores con discapacidad manifiestan que es desmotivante, el 18,18% del personal de planta que es más o menos, el 9,09% del personal de planta opina es absolutamente desmotivante.

GENERAL:

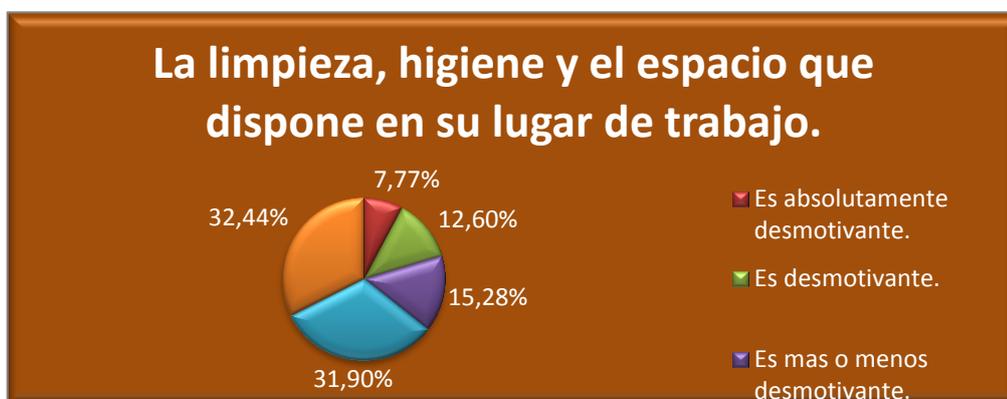
Tabla No. 14: Le causa insatisfacción la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?

TABLA 14		
B. Qué le causa insatisfacción en el trabajo?		
2.- La limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Es absolutamente desmotivante.	29	7,77
Es desmotivante.	47	12,6
Es más o menos desmotivante.	57	15,28
Es poco desmotivante	119	31,9
Es nada desmotivante	121	32,44
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 14: Le causa insatisfacción la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos de la tabla anterior nos indican que el 32,44% de los trabajadores de ELEPCO S.A., considera que la insatisfacción por la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo es nada desmotivante, el 31,90% de trabajadores admiten que es poco, al 15,28% de colaboradores le parece que es más o menos respectivamente, 12,60% considera que es desmotivante, y el 7,77% de personal afirma que es absolutamente desmotivante.

FILTRO 1:

Tabla No. 14.1: Causas de la insatisfacción en el trabajo

Le causa insatisfacción la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.						
TRABAJADOR	Es absolutamente desmotivante	Es desmotivante	Es más o menos desmotivante	Es poco desmotivante	Es nada desmotivante	TOTAL
Planta	9,68	12,37	15,05	30,65	32,26	100,01
Ocasional	5,88	12,83	15,51	33,16	32,62	100
Administrativo	7,69	15,38	16,03	31,41	29,49	100
Operativo	7,83	10,6	14,75	32,26	34,56	100
Hombres	8,09	12,3	15,21	33,01	31,39	100
Mujeres	6,25	14,06	15,63	26,56	37,5	100
Discapacidad	20	13,33	20	40	6,67	100
ELEPCO S.A.	7,77	12,6	15,28	31,9	32,44	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla No. 14.1 indica que el 34,56% del personal operativo manifiesta que es nada desmotivante la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo, el 33,16% de los trabajadores ocasionales y el 33,01% de personal masculino opina que es poco respectivamente, el 15,38% de colaboradores administrativos considera que es desmotivante; el 9,68% de personal de planta afirma que es absolutamente, mientras que el 16,03% de personal administrativo que es más o menos respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 15: Causas de la insatisfacción en el trabajo

TABLA 15		
B. Qué le causa insatisfacción en el trabajo?		
3.- La temperatura de su lugar de trabajo?		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Es absolutamente desmotivante.	44	11,8
Es desmotivante.	52	13,94
Es más o menos desmotivante.	58	15,55
Es poco desmotivante	124	33,24
Es nada desmotivante	95	25,47
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 15: Le causa insatisfacción la temperatura de su lugar de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

El 33,24% de trabajadores de la Empresa Provincial Cotopaxi S.A. opina que es poco desmotivante la temperatura de su lugar de trabajo, mientras que el 25,47% de colaboradores considera que es nada, el 15,55% le parece que es más o menos, pero para el 11,80% de colaboradores es absolutamente desmotivante y finalmente al 13,94% es desmotivante.

FILTRO 1:

Tabla No. 15.1: Causas de la insatisfacción en el trabajo

Tabla 15.1						
Qué le causa Insatisfacción en el trabajo						
3.- La temperatura de su lugar de trabajo						
TRABAJADOR	Es absolutamente desmotivante	Es desmotivante	Es más o menos desmotivante	Es poco desmotivante	Es nada desmotivante	TOTAL
Planta	15,05	13,44	17,74	31,18	22,58	99,99
Ocasional	8,56	14,44	13,37	35,29	28,34	100
Administra.	12,82	18,59	14,1	30,77	23,72	100
Operativo	11,06	10,6	16,59	35,02	26,73	100
Hombres	10,03	12,94	16,18	34,95	25,89	99,99
Mujeres	6,25	20,31	7,81	26,56	39,06	99,99
Discapacidad	20	20	6,67	40	13,33	100
ELEPCO S.A.	11,8	13,94	15,55	33,24	25,47	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los datos del cuadro anterior se puede decir que el 39,06% del personal femenino considera que es nada desmotivante la temperatura de su lugar de trabajo, el 35,29% de trabajadores ocasionales y el 35,02% de personal operativo indican que es poco, el 20,31% de personal femenino opina que es desmotivante, el 17,74% de colaboradores de planta afirma que es más o menos y el 15,05% de trabajadores de planta es absolutamente desmotivante.

GENERAL:

Tabla No. 16: Causas de la insatisfacción en el trabajo

Tabla 16		
Qué le causa insatisfacción en el trabajo?		
4.- Los objetivos y metas no alcanzadas.		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Es absolutamente desmotivante.	45	12,06
Es desmotivante.	73	19,57
Es más o menos desmotivante.	66	17,69
Es poco desmotivante	117	31,37
Es nada desmotivante	72	19,3
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 16: Le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla anterior indica que el 31,37% de trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., considera que los objetivos y metas no alcanzadas es poco desmotivante, mientras que el 19,57% opina que es desmotivante, pero para el 12,06% del personal es absolutamente desmotivante respectivamente.

FILTRO 1:

Tabla No. 16.1: Le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas

Tabla 16.1 ¿Qué le causa insatisfacción en el trabajo? 4.- Los objetivos y metas no alcanzadas.						
TRABAJADOR	Es absolutamente desmotivante	Es desmotivante	Es más o menos desmotivante	Es poco desmotivante	Es nada desmotivante	TOTAL
Planta	14,52	15,05	19,35	31,72	19,35	99,99
Ocasional	9,63	24,06	16,04	31,02	19,25	100
Administrativo	14,1	22,44	17,31	30,13	16,03	100,01
Operativo	10,6	17,51	17,97	32,26	21,66	100
Hombres	11	17,8	18,45	32,36	20,39	100
Mujeres	17,19	28,13	14,06	26,56	14,06	100
Discapacidad	20	13,33	13,33	33,33	20	99,99
ELEPCO S.A.	12,06	19,57	17,69	31,37	19,3	99,99

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la información del cuadro anterior, el 33,33% de personal discapacitado opina que es poco desmotivante los objetivos y metas no alcanzadas, el 28,13% de colaboradoras manifiesta que es desmotivante, el 21,66% de personal operativo afirma que es nada, el 19,35% de trabajadores de planta responde que es más o menos el 17,19% de personal femenino revela que es absolutamente desmotivante los objetivos y metas no alcanzadas.

GENERAL:

Tabla No. 17: Le causa insatisfacción la falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa

TABLA 17		
¿Qué le causa insatisfacción en el trabajo?		
5.- La falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa.		
DETALLE	FRECUENCIA	%
Es absolutamente desmotivante.	58	15,55
Es desmotivante.	80	21,45
Es más o menos desmotivante.	67	17,96
Es poco desmotivante	96	25,74
Es nada desmotivante	72	19,3
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 17: Le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS.

La tabla No. 17 indica que el 25,74% de trabajadores considera que la insatisfacción por la falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa es poco desmotivante, mientras que el 21,45% de colaboradores opina que es desmotivante, el 19,30% de trabajadores le parece que es nada, pero el 15,55% de personal afirma que es absolutamente desmotivante.

FILTRO 1:

Tabla No. 17.1: Causas de la insatisfacción en el trabajo

Tabla 17.1 ¿Qué le causa insatisfacción en el trabajo?						
5.- La falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa.						
TRABAJADOR	Es absolutamente desmotivante	Es desmotivante	Es más o menos desmotivante	Es poco desmotivante	Es nada desmotivante	TOTAL
Planta	16,13	20,43	18,82	24,19	20,43	100
Ocasional	14,97	22,46	17,11	27,27	18,18	99,99
Administrativo	15,38	26,92	15,38	25	17,31	99,99
Operativo	15,67	17,51	19,82	26,27	20,74	100,01
Hombres	15,21	18,45	20,39	25,57	20,39	100,01
Mujeres	17,19	35,94	6,25	26,56	14,06	100
Discapacidad	26,67	33,33	6,67	26,67	6,67	100,01
ELEPCO S.A.	15,55	21,45	17,96	25,74	19,3	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

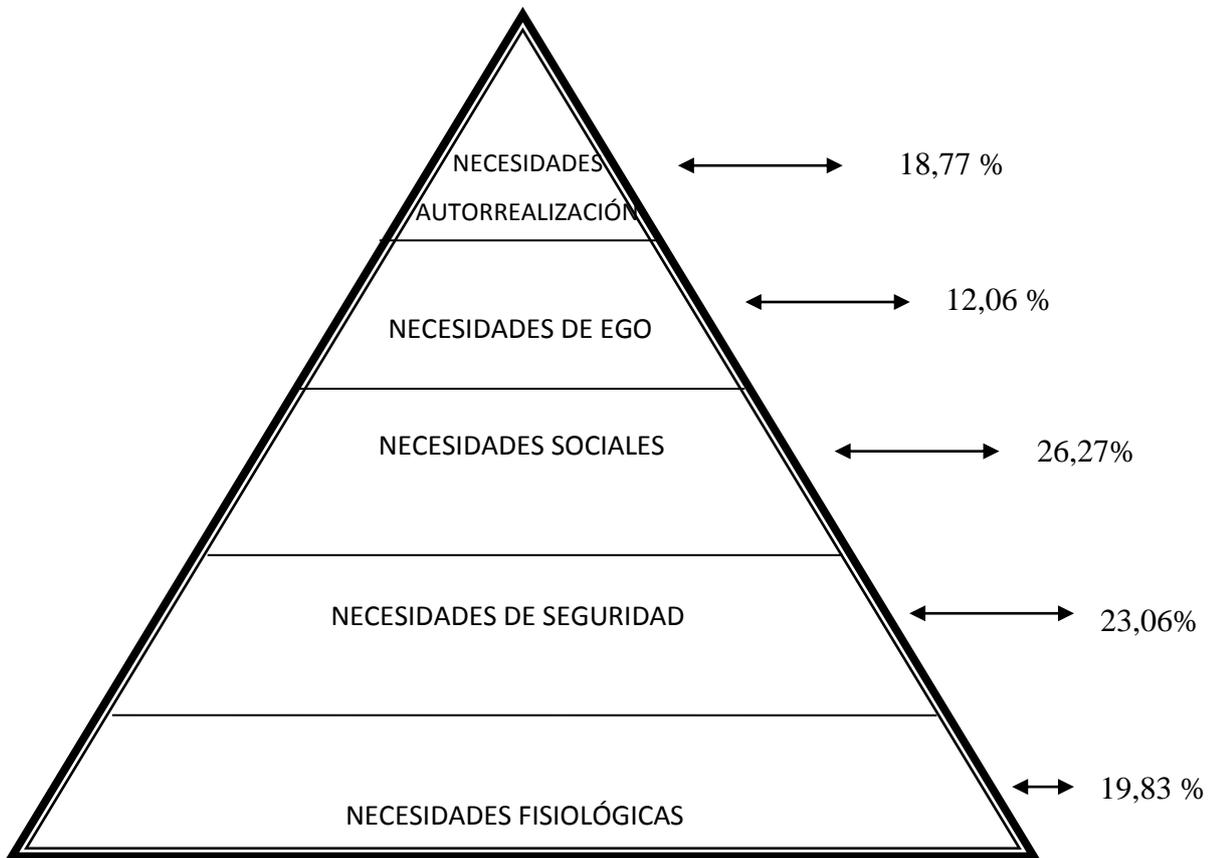
ANÁLISIS:

La tabla anterior indica que el 35,94% del personal femenino opina que la falta de factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa es desmotivante, el 27,27% de colaboradores ocasionales afirma que es poco, mientras que el 26,67% del personal discapacitado opina que es absolutamente desmotivante. También se observa que 20,74% de trabajadores operativos, el 20,43% de los empleados de planta y el 20,39% de personal masculino estima que es nada desmotivante respectivamente.

4.4.1.3 ASPIRACIONES (ESCALA DE NECESIDADES)

ESCALA DE NECESIDADES DE ELEPCO S.A.

Gráfico No. 18: Escala de necesidades de ELEPCO S.A.



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

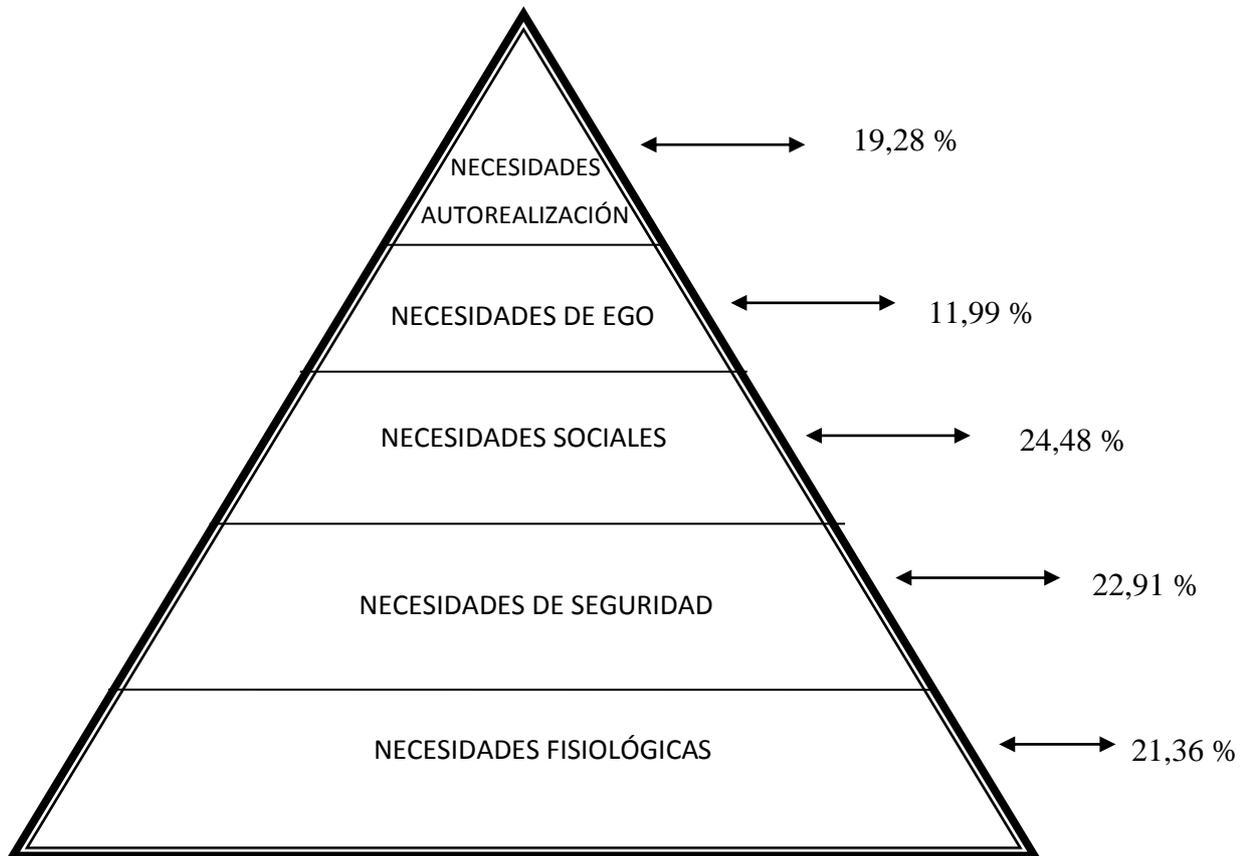
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los datos condensados en la pirámide de necesidades respecto a los trabajadores de ELEPCO S.A. se puede observar que jerárquicamente los más importantes son; con el 26,27% los sociales, 23,06% de seguridad, 19,83% fisiológicos, 18,77% autorealización, 12,06% de ego.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL DE PLANTA

Gráfico No. 19: Escala de necesidades personal de planta



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

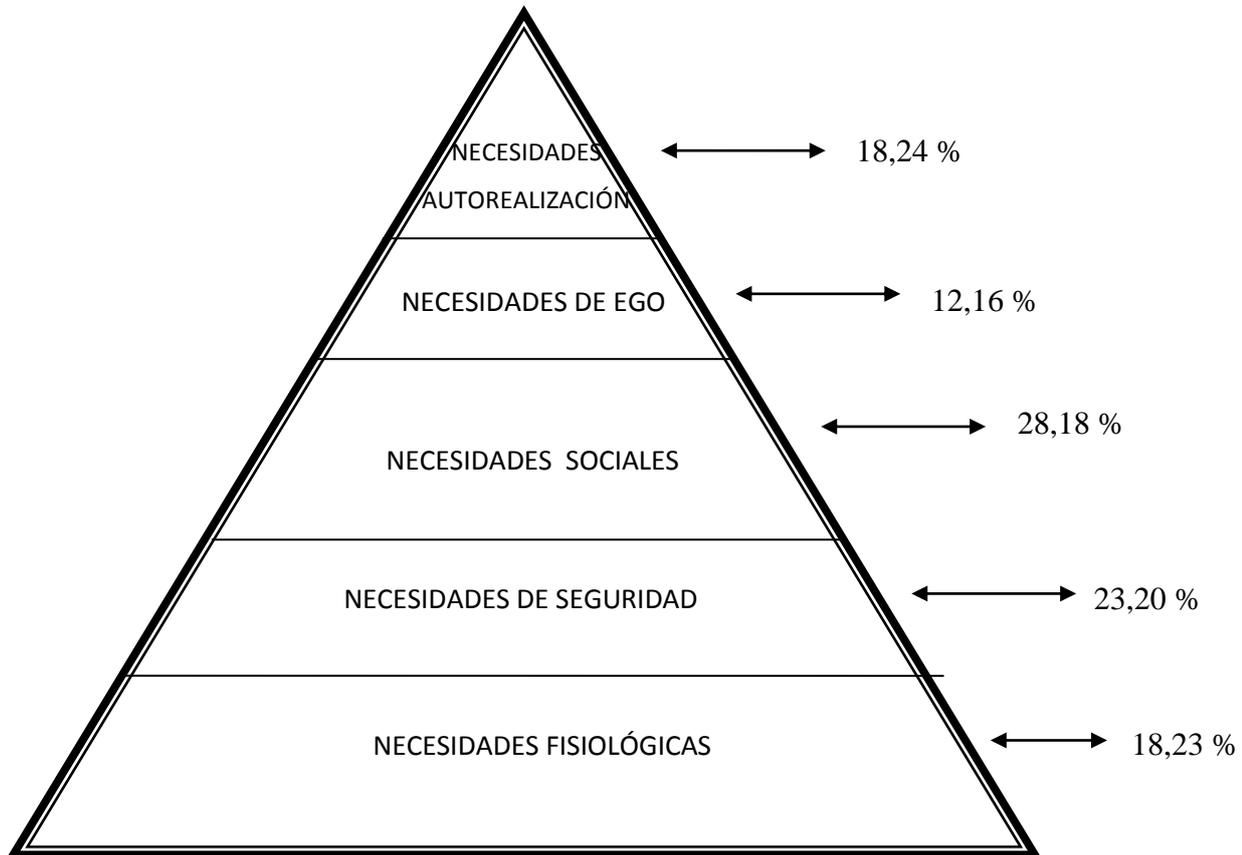
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del gráfico anterior podemos deducir que para el personal de planta son muy importantes las necesidades sociales con el 24,48%, y las de menos importancia las de ego con el 11,99%

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL OCASIONAL

Gráfico No. 20: Escala de necesidades personal ocasional



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

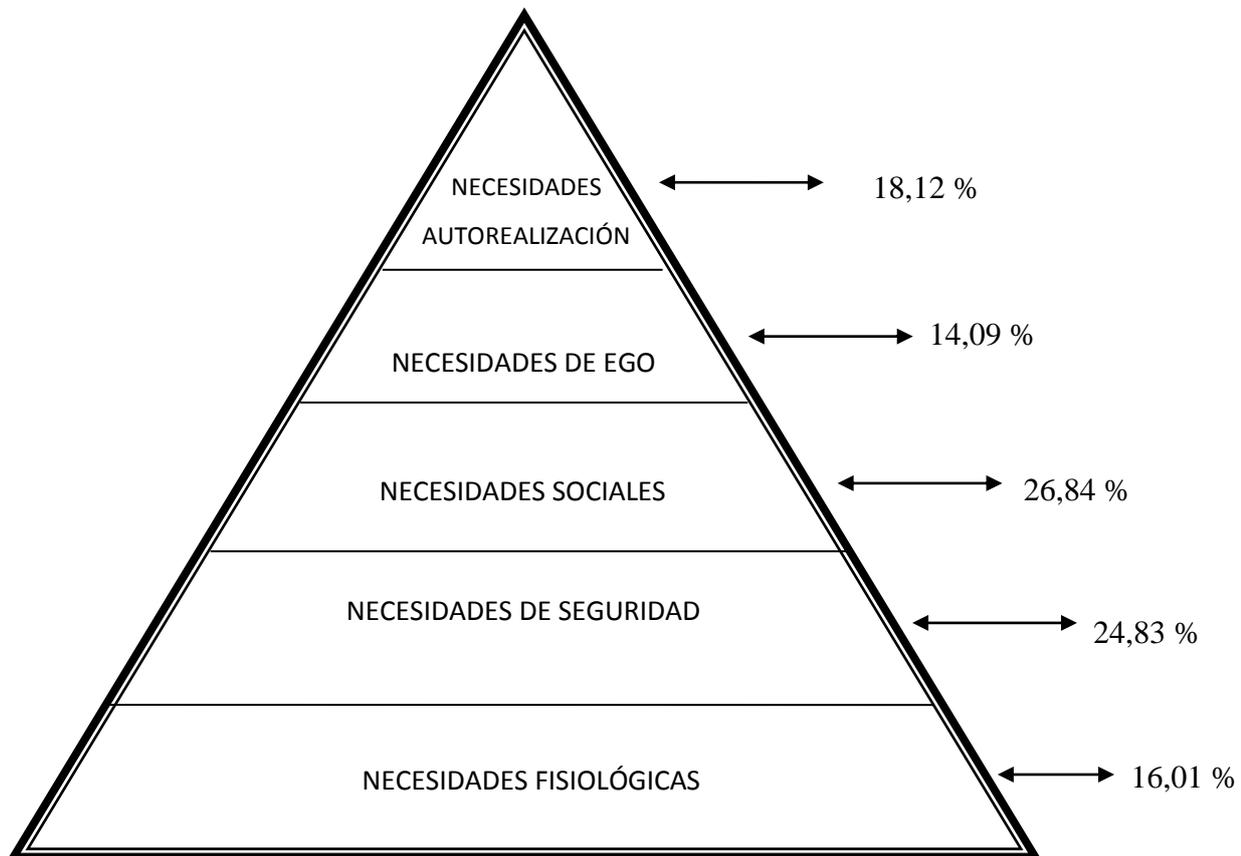
Elaborado por: Fausto Amores Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del gráfico No. 19 podemos interpretar que el 28,18% del personal ocasional considera muy importantes las necesidades sociales y las de ego menos importantes con el 12,16%.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL ADMINISTRATIVO

Gráfico No. 21: Escala de necesidades personal administrativo



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

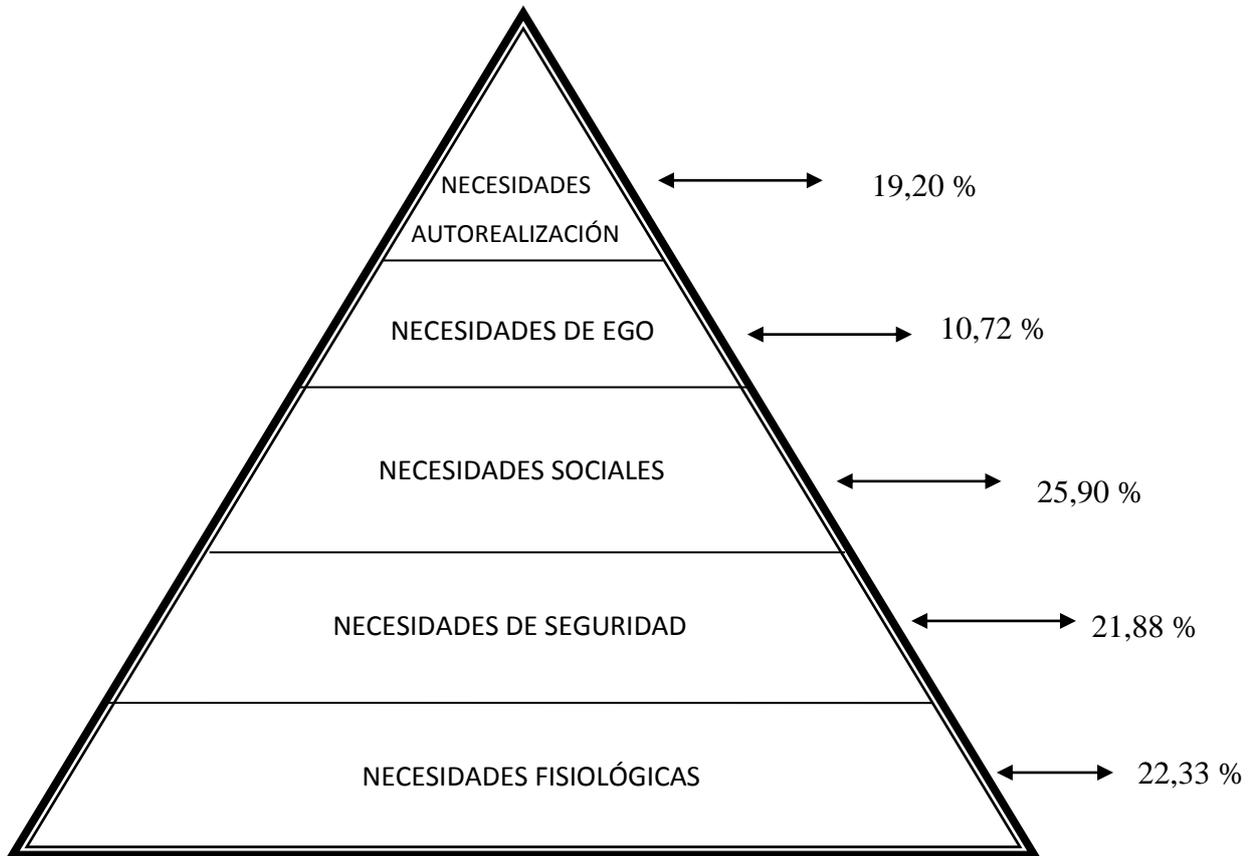
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Al analizar la figura anterior podemos decir que para el personal administrativo las necesidades sociales son muy importantes con 26,84% y las de menos importancia las de ego con el 14,09%.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL OPERATIVO

Gráfico No. 22: Escala de necesidades personal operativo



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

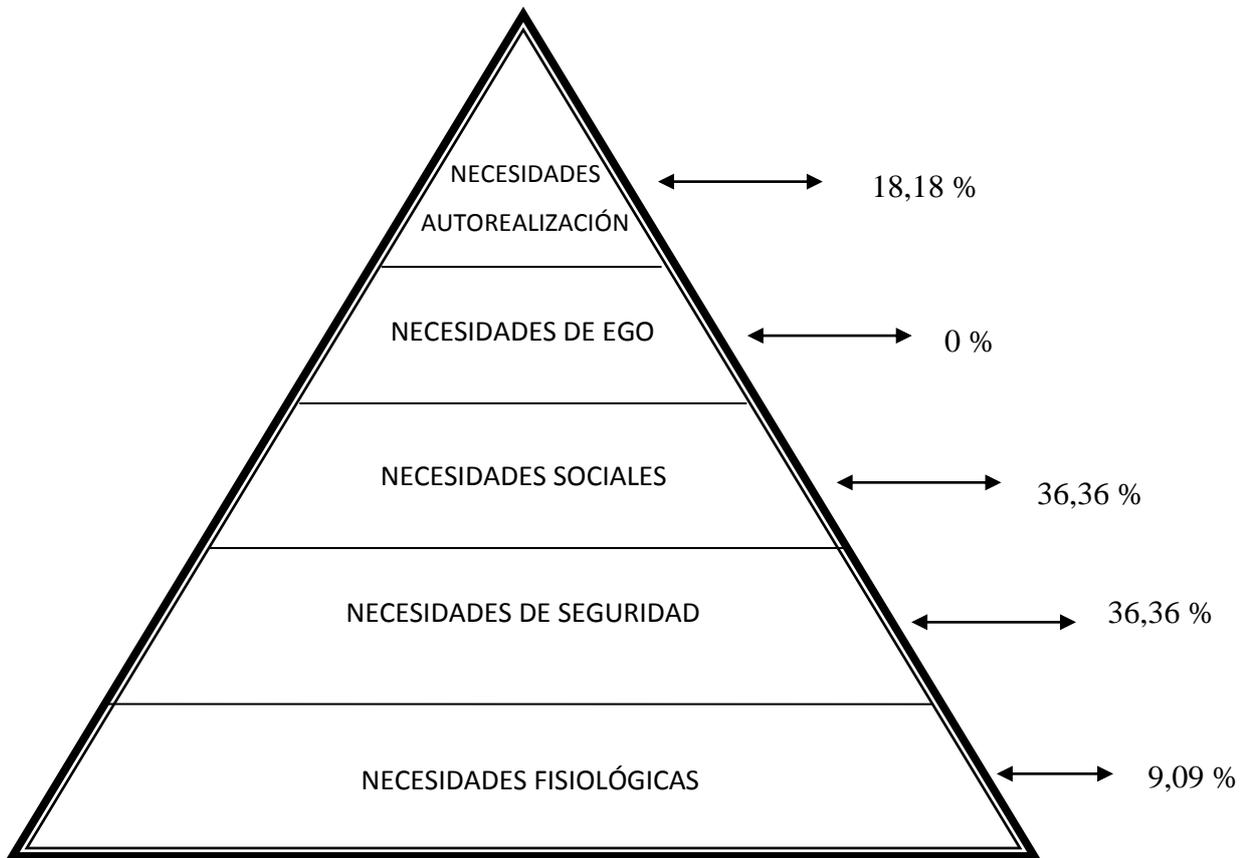
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS.

Los resultados del gráfico anterior nos indican que el 25,90% del personal operativo considera a las necesidad sociales muy importantes, mientras que con el 10,72 % sin importancia a las necesidades de ego.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL CON DISCAPACIDAD

Gráfico No. 23: Escala de necesidades personal con discapacidad



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

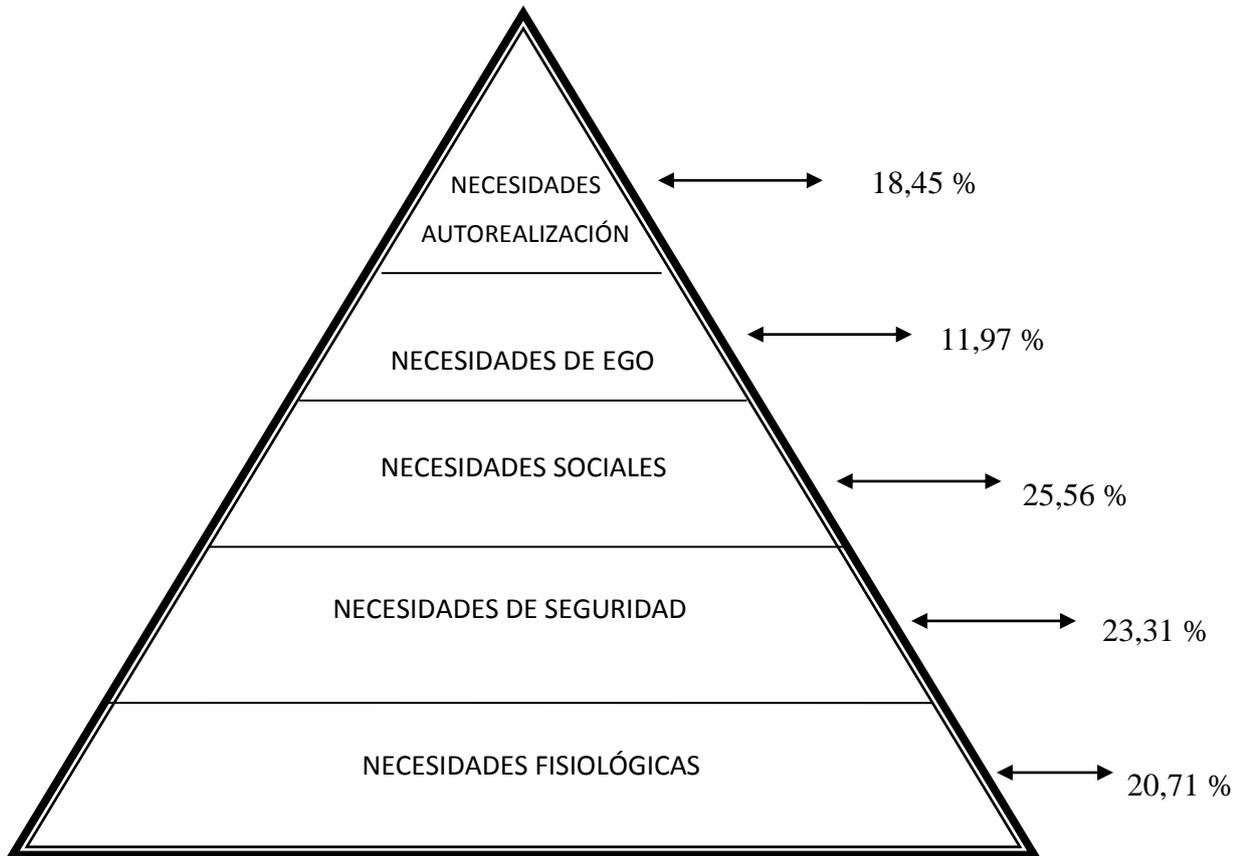
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS.

De la figura anterior, el personal con discapacidad opina que las necesidades sociales y las de seguridad son muy importantes con el 36,36%, finalmente con el 0 % nada importantes a las necesidades de ego.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL MASCULINO

Gráfico No. 24: Escala de necesidades personal masculino



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

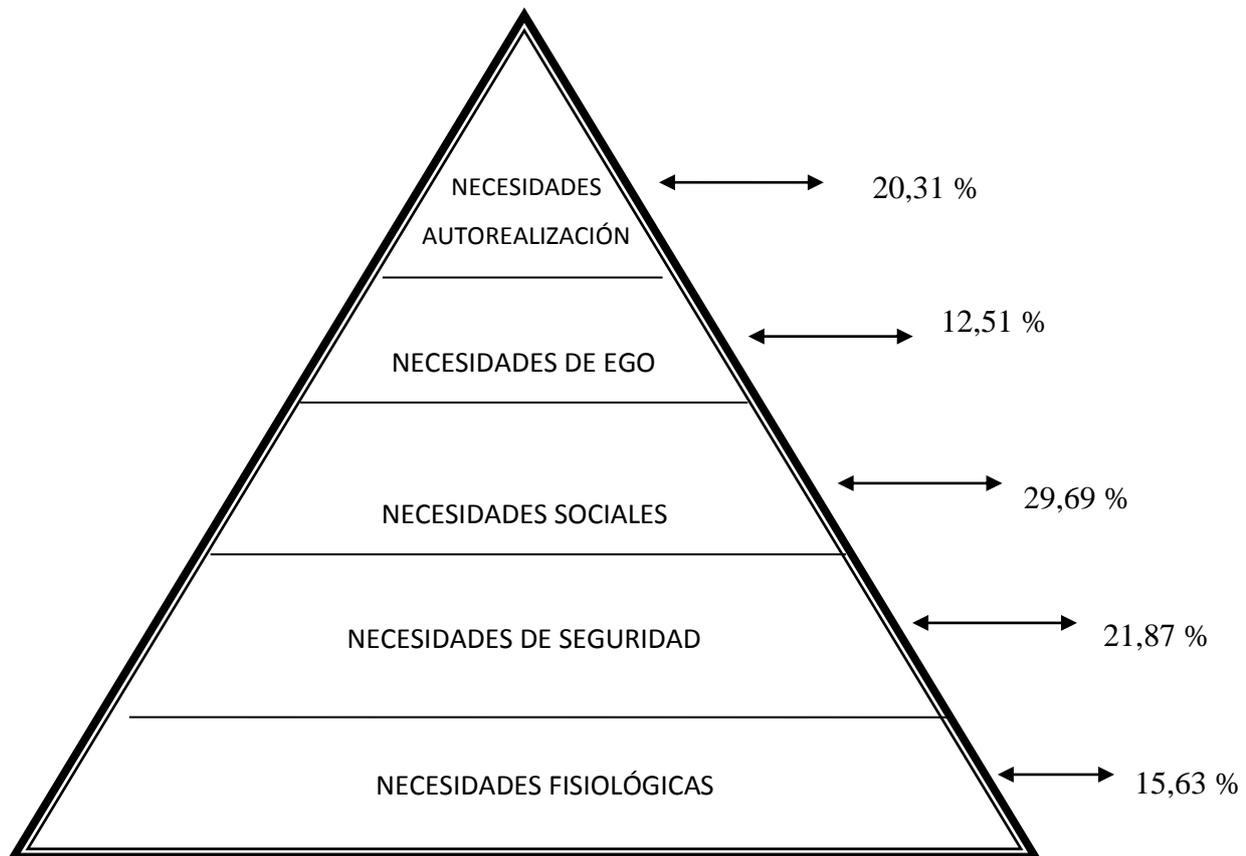
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la figura anterior podemos analizar que, el 25,56% del personal masculino considera de mucha importancia cumplir con las necesidades sociales, seguido de las de seguridad con el 23,31%, opinan de cierta importancia a las fisiológicas con el 20,71%, y las de autorealización con el 18,45%, finalmente con el 11,97% sin importancia a las de ego respectivamente.

ESCALA DE NECESIDADES PERSONAL FEMENINO

Gráfico No. 25: Escala de necesidades personal femenino



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

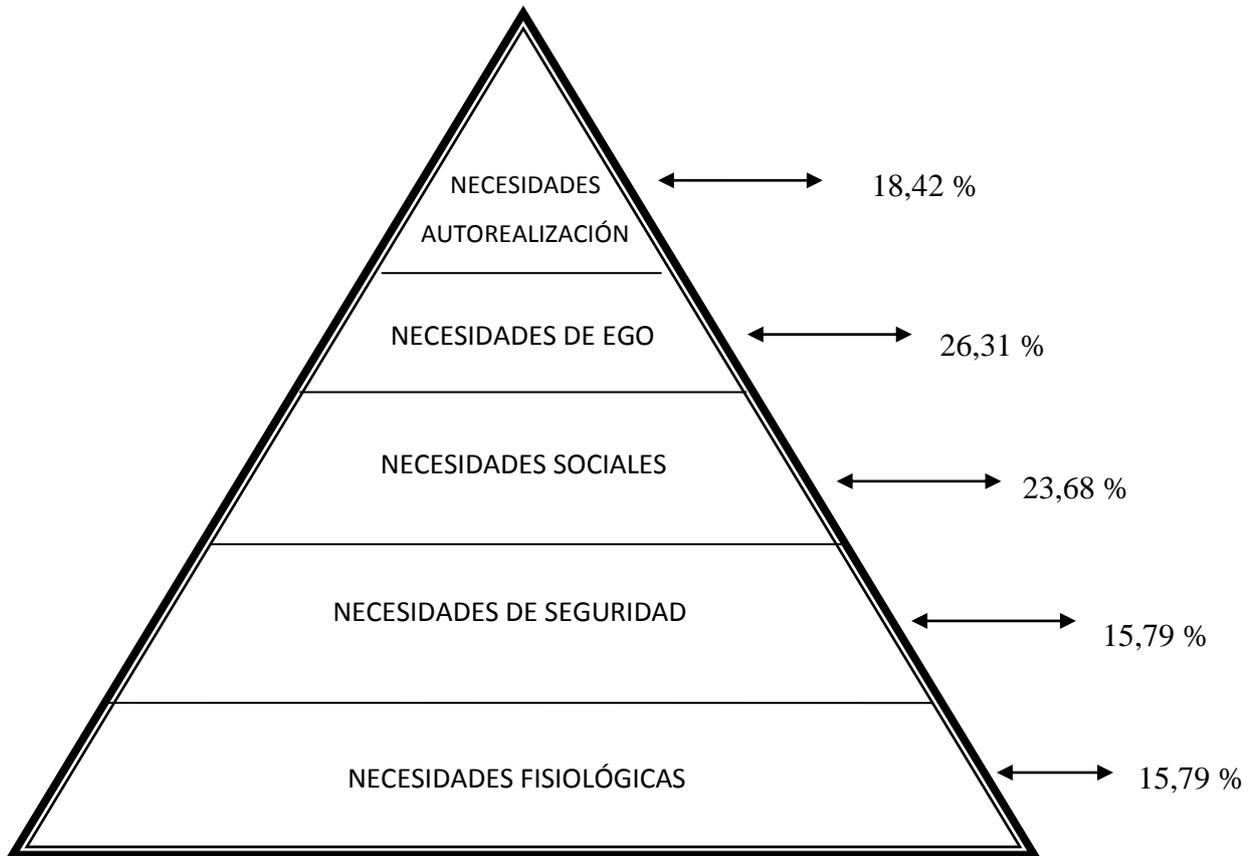
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

El personal femenino considera de mucha importancia a las necesidades sociales con 29,69%, seguido de las necesidades de seguridad con 21,87%, de cierta importancia a las necesidades de autorealización con 20,31%, finalmente sin importancia las necesidades fisiológicas con 15,63%.

ESCALA DE NECESIDADES SECTOR OCCIDENTE

Gráfico No. 26: Escala de necesidades sector occidente.



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

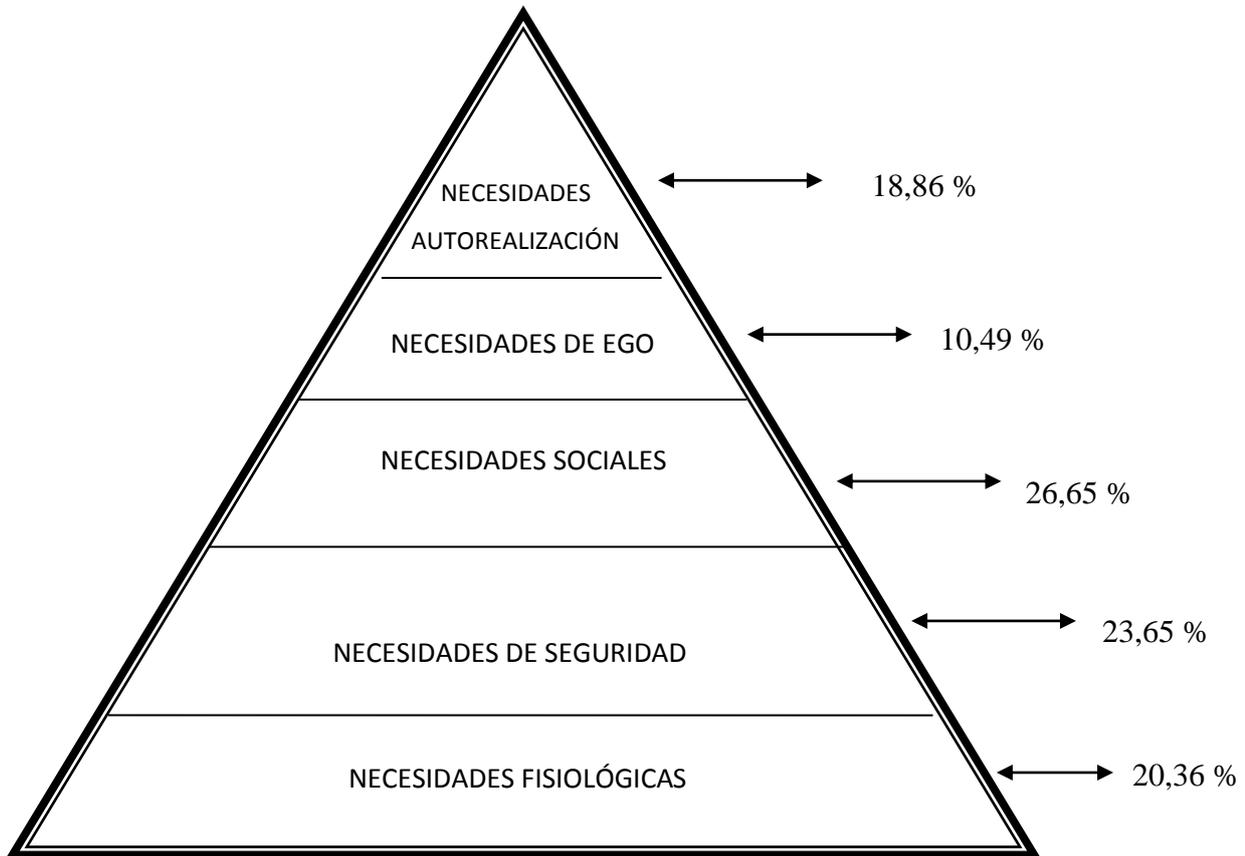
Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del gráfico No. 25 se puede interpretar que para el sector occidente las necesidades de ego son más importantes con el 26,31% y como menos importante las necesidades de seguridad y fisiológicas con 15,79%.

ESCALA DE NECESIDADES SECTOR SIERRA

Gráfico No. 27: Escala de necesidades sector sierra.



Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la figura anterior se desprende el 26,65% del sector sierra, los cuales opinan que son muy importantes las necesidades sociales, y con el 10,49% sin importancia las necesidades de ego.

4.4.1.4 NECESIDADES DE LOGRO

GENERAL:

Tabla No. 18: Necesidades de logro

TABLA 18		
Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil		
Detalle	Frecuencia	%
1. Está absolutamente de acuerdo	277	74,26
2. Está algo de acuerdo	83	22,25
3. No está de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,22
4. Está algo en desacuerdo	0	0
5. Está absolutamente en desacuerdo	1	0,27
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 28: Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil



1.-Esta absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
 4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS.

El cuadro anterior nos indica que el 74,26% de los trabajadores están absolutamente de acuerdo que les gusta la satisfacción de terminar una tarea difícil, el 22,25% del personal afirman que están algo de acuerdo, el 3,22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 0,27% de colaboradores está absolutamente en desacuerdo.

FILTRO 1:

Tabla No. 18.1: Necesidades de logro

TABLA 18.1					
Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	75,27	22,04	2,69	0	0
OCASIONAL	73,26	22,46	3,74	0	0,53
ADMINISTRATIVO	77,56	19,23	2,56	0	0,64
OPERATIVO	71,89	24,42	3,69	0	0
HOMBRES	72,49	23,95	3,56	0	0
MUJERES	82,81	14,06	1,56	0	1,56
DISCAPACIDAD	66,67	33,33	0	0	0
OCCIDENTE	85	12,5	2,5	0	0
SIERRA	72,97	23,42	3,3	0	0,3

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

ANÁLISIS:

De los datos anteriores podemos decir que al 82.81% del personal femenino, al 77.56% de trabajadores administrativos y al 72.49% de los hombres les agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.

4.4.1.5 NECESIDADES DE PODER

GENERAL:

Tabla No. 19: Necesidades de poder

TABLA 19		
Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo		
Detalle	Frecuencia	%
1. Está absolutamente de acuerdo	146	39,14
2. Está algo de acuerdo	146	39,14
3. No está de acuerdo ni en desacuerdo	43	11,53
4. Está algo en desacuerdo	21	5,63
5. Está absolutamente en desacuerdo	17	4,56
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 29: Confronto a la gente con las que no estoy de acuerdo



1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo 4.- Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla N° 19 muestra que el 39,14% de los trabajadores están absolutamente de acuerdo en que confrontan a la gente que hacen cosas con las que no están de acuerdo, el 39,14% de colaboradores está algo de acuerdo, el 11,53% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,63% de trabajadores está algo en desacuerdo y el 4,56% está absolutamente en desacuerdo.

FILTRO 1:

Tabla No. 19.1: Necesidades de poder

TABLA 19.1					
Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	39,78	41,4	9,68	4,3	4,84
OCASIONAL	38,5	36,9	13,37	6,95	4,28
ADMINISTRATIVO	40,38	37,82	10,9	5,77	5,13
OPERATIVO	38,25	40,09	11,98	5,53	4,15
HOMBRES	38,83	39,16	12,94	4,85	4,21
MUJERES	40,63	39,06	4,69	9,38	6,25
DISCAPACIDAD	33,33	26,67	20	6,67	13,33
OCCIDENTE	45	30	17,5	7,5	0
SIERRA	38,44	40,24	10,81	5,41	5,11

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el 45% de trabajadores del sector occidente está absolutamente de acuerdo en confrontar a la gente que hace cosas con las que no están de acuerdo; además el personal femenino con el 40.63% y los trabajadores masculinos con 38.83% están absolutamente de acuerdo y finalmente el 13.33% está absolutamente en desacuerdo respectivamente.

4.4.1.6 NECESIDADES DE AFILIACIÓN

GENERAL:

Tabla No. 20: Necesidades de afiliación

TABLA 20		
Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo		
Detalle	Frecuencia	%
1 Esta absolutamente de acuerdo	181	48,53
2 Está algo de acuerdo	131	35,12
3 No está de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,58
4 Está algo en desacuerdo	12	3,22
5 Está absolutamente en desacuerdo	17	4,56
Σ	373	100,01

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 30: Confronto a la gente con las que no estoy de acuerdo



1.-Esta absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo 4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla N° 20 nos indica que el 48,53% de los trabajadores de ELEPCO S.A. están absolutamente de acuerdo en que construyen relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo, el 35,12% de personal está algo de acuerdo, el 8,58% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,22% están algo en desacuerdo y el 4,56% de colaboradores están absolutamente en desacuerdo.

FILTRO 1:

Tabla No. 20.1: Necesidades de afiliación

TABLA 20.1					
Tiempo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	49,46	33,87	10,22	3,76	2,69
OCASIONAL	47,59	36,36	6,95	2,67	6,42
ADMINISTRATIVO	40,38	35,9	11,54	4,49	7,69
OPERATIVO	54,38	34,56	6,45	2,3	2,3
HOMBRES	53,72	33,66	6,8	2,59	3,24
MUJERES	23,44	42,19	17,19	6,25	10,94
DISCAPACIDAD	40	33,33	20	0	6,67
OCCIDENTE	57,5	32,5	2,5	2,5	5
SIERRA	47,45	35,44	9,31	3,3	4,5

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo

4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se puede deducir que los trabajadores del sector occidente con 57.50% y el personal operativo con el 54.38% están absolutamente de acuerdo en construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo; mientras que los colaboradores administrativos con 40.38% y el 7.69% de personal de género femenino están absolutamente en desacuerdo.

**4.4.1.7 CULTURA
ORGANIZACIONAL**

GENERAL:

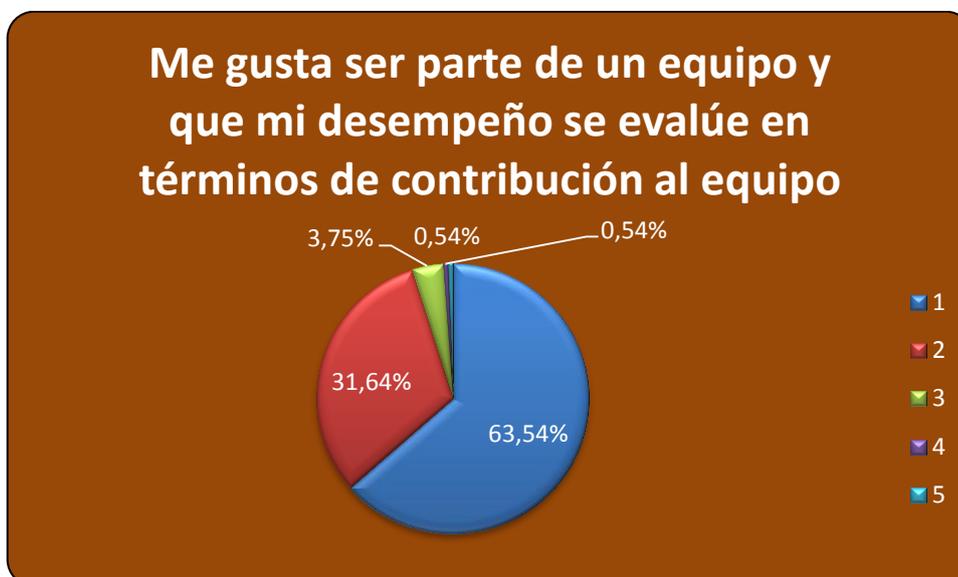
Tabla No. 21: Trabajo en equipo

TABLA 21		
Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo		
Detalle	Frecuencia	%
1 Muy de acuerdo	237	63,54
2.- De acuerdo	118	31,64
3 Incierto	14	3,75
4 En desacuerdo	2	0,54
5 Muy en desacuerdo	2	0,54
Σ	373	100,01

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 31: Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo



1.-Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo 5.-Muy en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos anteriores muestran que el 63,54% de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. están muy de acuerdo en ser parte de un equipo y que su desempeño se evalúe en términos de contribución del mismo, el 31.64% están de acuerdo, el 3.75% incierto, el 0.54% de personal está en desacuerdo y finalmente el 0.54% de colaboradores están muy en desacuerdo respectivamente.

FILTRO 1:

Tabla No. 21.1: Trabajo en equipo

TABLA 21,1					
Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	62,37	32,8	4,84	0	0
OCASIONAL	64,71	30,48	2,67	1,07	1,07
ADMINISTRATIVO	66,67	29,49	3,21	0,64	0
OPERATIVO	61,29	33,18	4,15	0,46	0,92
HOMBRES	62,46	33,01	3,56	0,32	0,65
MUJERES	68,75	25	4,69	1,56	0
DISCAPACIDAD	40	53,33	6,67	0	0
OCCIDENTE	62,5	37,5	0	0	0
SIERRA	63,66	30,93	4,2	0,6	0,6

1.-Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo 5.-Muy en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior podemos decir que el personal femenino con el 68.75% y el personal masculinos con el 62.46% le gusta ser parte de un equipo y que su desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo, mientras que el 1.07% de los trabajadores ocasionales están muy en desacuerdo.

GENERAL:

Tabla No. 22: Riesgo de las necesidades de los trabajadores

TABLA 22		
Ninguna de las necesidades de las personas deben ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas		
Detalle	Frecuencia	%
1. Muy de acuerdo	162	43,43
2. De acuerdo	148	39,68
3. Incierto	36	9,65
4. En desacuerdo	22	5,9
5. Muy en desacuerdo	5	1,34
	Σ 373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 32: Ninguna de las necesidades de las personas deben ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas



1.-Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo 5.-Muy en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

El 43,43% de los encuestados están muy de acuerdo en que ninguna de las necesidades de las personas se debe poner en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas, el 39,68% de personal está de acuerdo, el 9,65% incierto, el 5,90% de trabajadores están en desacuerdo y el 1,34% se encuentra muy en desacuerdo.

GENERAL:

Tabla No. 23: Trabajo sin presión y gente amigable

TABLA 23		
Me gusta trabajar donde no haya tanta presión y donde la gente sea amigable		
Detalle	Frecuencia	%
1 Muy de acuerdo	133	35,66
2 De acuerdo	166	44,5
3 Incierto	37	9,92
4 En desacuerdo	26	6,97
5 Muy en desacuerdo	11	2,95
Σ	373	100

1.-Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo 5.-Muy en desacuerdo
Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 33: Le gusta trabajar donde no haya tanta presión y la gente sea amigable



1. Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos del cuadro anterior nos indican que el 44,50% de los trabajadores están de acuerdo que les gusta trabajar donde no haya tanta presión y la gente sea amigable, el 35,66% considera que están muy de acuerdo, el 9,92% se encuentran inciertos, el 6,97% de personal está en desacuerdo y el 2,95% de colaboradores señalan que están muy en desacuerdo.

GENERAL:

Tabla No. 24: Cualidades que deben tener los jefes

TABLA 24		
Prefiero a los gerentes (jefes) que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones		
Detalle	Frecuencia	%
1 Muy de acuerdo	194	52,01
2 De acuerdo	141	37,8
3 Incierto	21	5,63
4 En desacuerdo	12	3,22
5 Muy en desacuerdo	5	1,34
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 34: Prefiero a los gerentes (jefes) que proporcionan explicaciones



1. Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Incierto 4.- En desacuerdo 5.-Muy en

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

El 52,01% de los trabajadores consideran que están muy de acuerdo en preferir a gerentes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones, el 37,80% de personal está de acuerdo, el 5,63% incierto, el 3,22% en desacuerdo y el 1,34% de colaboradores están muy en desacuerdo respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 25: Trabajo estable y predecible

TABLA 25		
Me gusta que las cosas sean estables y predecibles		
Detalle	Frecuencia	%
1 Muy de acuerdo	162	43,43
2 De acuerdo	165	44,24
3 Incierto	32	8,58
4 En desacuerdo	9	2,41
5 Muy en desacuerdo	5	1,34
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La Tabla No. 25 indica que el 44,24% de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., están de acuerdo en que las cosas sean estables y predecibles, el 43,43% de personal está muy de acuerdo, el 9% de colaboradores están inciertos, el 2,41% están en desacuerdo y el 1,34% de trabajadores están muy en desacuerdo respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 26: Compañeros amigables y apoyadores

TABLA 26					
Mis compañeros son amigables y apoyadores					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	39,78	41,4	7,53	8,6	2,69
OCCASIONAL	36,9	45,99	5,35	6,42	5,35
ADMINISTRATIVO	29,49	50	5,77	9,62	5,13
OPERATIVO	44,7	39,17	6,91	5,99	3,23
HOMBRES	40,13	43,69	6,47	6,47	3,24
MUJERES	29,69	43,75	6,25	12,5	7,81
DISCAPACIDAD	46,67	46,67	0	6,67	0
OCCIDENTE	52,5	35	5	0	7,5
SIERRA	36,64	44,74	6,61	8,41	3,6

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los datos anteriores podemos afirmar que el 52.50% de los trabajadores del sector occidente está absolutamente de acuerdo que sus compañeros son amigables y apoyadores, porcentaje alto con respecto al sector sierra que tiene el 36.64%; otro dato importante es que el 7.81% de personal femenino se encuentra en desacuerdo.

4.4.1.8 LIDERAZGO

GENERAL:

Tabla No. 27: Jefe amigable y apoyador

TABLA 27					
Mi jefe es amigable y ofrece apoyo					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	44,62	44,09	3,23	3,76	4,3
OCASIONAL	49,73	32,09	6,42	5,88	5,88
ADMINISTRATIVO	47,44	41,67	1,92	4,49	4,49
OPERATIVO	47	35,48	6,91	5,07	5,53
HOMBRES	46,6	38,83	5,18	4,85	4,53
MUJERES	50	34,38	3,13	4,69	7,81
DISCAPACIDAD	66,67	13,33	0	0	20
OCCIDENTE	55	37,5	0	2,5	5
SIERRA	46,25	38,14	5,41	5,11	5,11

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De acuerdo a la tabla N° 27, el 66,67% de colaboradores con discapacidad y el 55% de trabajadores del sector occidente están absolutamente de acuerdo que su jefe es amigable y ofrece apoyo, el 44,09% del personal de planta está algo de acuerdo, el 20% de los colaboradores con discapacidad está absolutamente en desacuerdo, el 6,91% de los trabajadores operativos no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,88% los colaboradores ocasionales están algo en desacuerdo y el 4,53% del personal masculino está absolutamente en desacuerdo respectivamente.

FILTRO 1:

Tabla No. 27.1: Jefe amigable y apoyador

			Mi jefe es amigable y ofrece apoyo				
DIRECCIONES			1	2	3	4	5
ASESORÍA JURÍDICA			0,54	0	0,27	0	0
AUDITORÍA INTERNA			0,8	0,27	0	0	0,27
CENTRO DE COMPUTO			0	0,8	0	0,27	0
COMERCIAL			8,31	5,36	1,07	0,54	0,8
GENERACIÓN			6,43	4,02	0,27	0,27	0,27
PLANIFICACIÓN			0,54	1,61	0	0	0
FINANCIERA			11,8	10,46	1,07	2,14	1,07
PRESIDENCIA EJECUTIVA			1,88	0,54	0	0	0
RELACIONES INDUSTRIALES			2,41	2,41	0,27	0,54	0,27
TÉCNICA			13,94	12,6	1,88	1,07	2,41
TOTAL	100	373	46,65	38,07	4,83	4,83	5,09
	%	trabajadores					

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De acuerdo con el cuadro anterior podemos decir que el 13,94% de trabajadores de la Dirección Técnica está absolutamente de acuerdo que su jefe es amigable y ofrece apoyo, el 10,46% de colaboradores de la Dirección Financiera y el 5,36% de personal de la Dirección Comercial están algo de acuerdo respectivamente, el 2,41% de la Dirección Técnica está absolutamente en desacuerdo, el 2,14% de personal de la Dirección Financiera está algo en desacuerdo y el 1,61% de trabajadores de la Dirección de Planificación están algo de acuerdo que su jefe es amigable y ofrece apoyo.

GENERAL:

Tabla No. 28: Jefe expresivo

TABLA 28					
Mi jefe expresa con claridad lo que desea que se realice					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	51,61	35,48	6,99	3,23	2,69
OCASIONAL	47,59	33,69	8,56	6,42	3,74
ADMINISTRATIVO	49,36	36,54	6,41	5,13	2,56
OPERATIVO	49,77	33,18	8,76	4,61	3,69
HOMBRES	48,22	35,6	8,09	4,53	3,56
MUJERES	56,25	29,69	6,25	6,25	1,56
DISCAPACIDAD	73,33	6,67	0	13,33	6,67
OCCIDENTE	52,5	32,5	7,5	5	2,5
SIERRA	49,25	34,83	7,81	4,8	3,3

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos que están en el cuadro anterior indican que el 73,33% de colaboradores con discapacidad y el 56,25% del personal femenino está absolutamente de acuerdo que su jefe expresa con claridad lo que se desea que se realice, el 36,54% de trabajadores administrativos está algo de acuerdo, el 8,09% de personal masculino no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,42% de trabajadores ocasionales está algo en desacuerdo y el 3,69% del personal operativo está absolutamente en desacuerdo que su jefe expresa con claridad lo que se desea que se realice.

GENERAL:

Tabla No. 29: Jefes y la retroalimentación

TABLA 29					
Mi jefe proporciona retroalimentación regular y rápida sobre mi desempeño					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	36,02	45,7	9,14	3,23	5,91
OCASIONAL	33,69	43,32	12,83	6,42	3,74
ADMINISTRATIVO	32,05	47,44	10,26	4,49	5,77
OPERATIVO	36,87	42,4	11,52	5,07	4,15
HOMBRES	34,63	44,66	11,33	5,18	4,21
MUJERES	35,94	43,75	9,38	3,13	7,81
DISCAPACIDAD	46,67	33,33	0	6,67	13,33
OCCIDENTE	40	42,5	10	5	2,5
SIERRA	34,23	44,74	11,11	4,8	5,11

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Considerando el cuadro anterior podemos decir que el 47,44% del personal administrativo está algo de acuerdo en que su jefe le proporciona retroalimentación regular y rápida sobre su desempeño, el 46,67% de los colaboradores con discapacidad está absolutamente de acuerdo, el 44,74% de los trabajadores del sector sierra está algo de acuerdo, el 12,83% de colaboradores ocasional no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,81% del personal femenino está absolutamente en desacuerdo y el 5,18% del personal masculino esta algo en desacuerdo respectivamente.

FILTRO 1:

Tabla No. 29.1: Jefes y la retroalimentación

Mi jefe proporciona retroalimentación regular y rápida sobre mi desempeño						
DIRECCIONES		1	2	3	4	5
ASESORÍA JURÍDICA		0,27	0,27	0,27	0	0
AUDITORÍA INTERNA		0,54	0,27	0,27	0	0,27
CENTRO DE CÓMPUTO		0	0,8	0	0	0,27
COMERCIAL		5,09	7,77	1,34	1,07	0,8
GENERACIÓN		5,36	4,29	1,34	0,27	0
PLANIFICACIÓN		0	1,88	0,27	0	0
FINANCIERA		8,85	12,87	2,68	1,07	1,07
PRESIDENCIA EJECUTIVA		0,8	1,34	0,27	0	0
RELACIONES INDUSTRIALES		1,88	2,14	1,07	0,27	0,54
TÉCNICA		11,53	12,87	3,49	2,14	1,88
TOTAL	100	34,32	44,5	11	4,82	4,83
	%	373				
		trabajadores				

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos que se encuentran en el cuadro anterior demuestran que el 12,87% de personal de la Dirección Financiera y el 12,87% de la Dirección Técnica está algo de acuerdo que el jefe proporciona retroalimentación regular y rápida sobre el desempeño, el 11,53% de colaboradores de la Dirección Técnica y el 5,36% de la Dirección de Generación está absolutamente de acuerdo, el 1,34% de trabajadores de la Dirección Comercial no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,07 de la Dirección Comercial está algo en desacuerdo y el 0,54% de personal de la Dirección de Relaciones Industriales está absolutamente en desacuerdo respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 30: Jefes y el consenso del grupo de trabajo

TABLA 30					
Mi jefe trata de conseguir el consenso (acuerdo) del grupo mediante la participación					
DETALLE	1	2	3	4	5
PLANTA	39,78	41,94	8,6	4,3	5,38
OCASIONAL	36,9	45,45	8,56	5,35	3,74
ADMINISTRATIVO	37,82	43,59	7,69	4,49	6,41
OPERATIVO	38,71	43,78	9,22	5,07	3,23
HOMBRES	38,83	44,34	8,74	4,85	3,24
MUJERES	35,94	40,63	7,81	4,69	10,94
DISCAPACIDAD	46,67	33,33	0	6,67	13,33
OCCIDENTE	45	47,5	2,5	2,5	2,5
SIERRA	37,54	43,24	9,31	5,11	4,8

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior podemos decir que el 47,50% de trabajadores del sector occidente está algo de acuerdo que su jefe trata de conseguir el acuerdo del grupo mediante la participación, el 46,67% de colaboradores con discapacidad está absolutamente de acuerdo, el 10,94% de personal femenino asegura que está absolutamente en desacuerdo, el 9,31% de trabajadores del sector sierra no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,35% de personal ocasional opina que están algo en desacuerdo.

FILTRO 1:

Tabla No. 30.1: Jefes y el consenso del grupo de trabajo

Mi jefe trata de conseguir el consenso (acuerdo) del grupo mediante la participación						
DIRECCIONES		1.	2.	3.	4.	5.
ASESORÍA JURÍDICA		0	0,8	0	0	0
AUDITORÍA INTERNA		0,54	0	0,27	0,27	0,27
CENTRO DE CÓMPUTO		0	0,8	0,27	0	0
COMERCIAL		5,63	7,51	1,34	0,8	0,8
GENERACIÓN		5,63	4,83	0,8	0	0
PLANIFICACIÓN		0,27	1,34	0,54	0	0
FINANCIERA		9,65	11,8	1,88	1,88	1,34
PRESIDENCIA EJECUTIVA		1,34	1,07	0	0	0
RELACIONES INDUSTRIALES		2,14	2,14	0,54	0,54	0,54
TÉCNICA		12,6	13,4	2,95	1,34	1,61
TOTAL	100	373	37,8	43,69	8,59	4,83
	%	trabajadores				

1.-Está absolutamente de acuerdo 2.- Está algo de acuerdo 3.- No está de acuerdo ni en desacuerdo
4.-Está algo en desacuerdo 5.-Está absolutamente en desacuerdo

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Los datos anteriores indican que el 13,40% de personal de la Dirección Técnica que está algo de acuerdo que su jefe trata de conseguir el consenso del grupo mediante la participación, el 9,65% de colaboradores de la Dirección Financiera opina que están absolutamente de acuerdo, el 7,51% de la Dirección Comercial está algo de acuerdo, el 0,80% de trabajadores de la Dirección de Generación no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,54% de colaboradores de la Dirección de Relaciones Industriales está algo en desacuerdo y el 0,27% de la Dirección de Auditoría Interna opina que está absolutamente en desacuerdo.

GENERAL:

Tabla No. 31: Jefes resuelven problemas

Mi jefe resuelve problemas					
DIRECCIONES		Casi nunca	A veces	Siempre	
ASESORÍA JURÍDICA		0,27	0,27	0,27	
AUDITORÍA INTERNA		0	0,27	1,07	
CENTRO DE CÓMPUTO		0	0,54	0,54	
COMERCIAL		0,8	4,29	10,99	
GENERACIÓN		0,8	2,95	7,51	
PLANIFICACIÓN		0	0,27	1,88	
FINANCIERA		1,88	9,92	14,75	
PRESIDENCIA EJECUTIVA		0	0	2,41	
RELACIONES INDUSTRIALES		0,27	1,34	4,29	
TÉCNICA		1,07	9,65	21,18	
TOTAL	100	373	5,09	29,5	64,89
	%	trabajadores			

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

En el cuadro anterior los datos indican que el 21,18% de personal de la Dirección Técnica y el 14,75% de colaboradores de la Dirección Financiera opinan que siempre su jefe resuelve problemas, el 4,29% de la Dirección Comercial y el 2,95% de la Dirección de Generación afirman que a veces respectivamente, el 1,88% de trabajadores de la Dirección Financiera y el 0,27% de la Dirección de Asesoría Jurídica consideran que casi nunca su jefe resuelve problemas.

GENERAL:

Tabla No. 32: Jefes escuchan quejas y preferencias

Mi jefe escucha mis quejas y Preferencias					
DIRECCIONES			Casi nunca.	A veces.	Siempre.
ASESORÍA JURÍDICA			0	0,54	0,27
AUDITORÍA INTERNA			0	0,27	1,07
CENTRO DE CÓMPUTO			0	1,07	0
COMERCIAL			1,34	4,29	10,46
GENERACIÓN			1,07	3,75	6,43
PLANIFICACIÓN			0,8	0	1,34
FINANCIERA			1,88	11,53	13,14
PRESIDENCIA EJECUTIVA			0	0,54	1,88
RELACIONES INDUSTRIALES			0,27	1,34	4,29
TÉCNICA			1,88	11,8	18,23
TOTAL	100	373	7,24	35,13	57,11
	%	trabajadores			

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

En el cuadro anterior se puede apreciar que el 18,23% de colaboradores de la Dirección Técnica, el 13,14% de trabajadores de la Dirección Financiera y el 10,46% de personal de la Dirección Comercial opina que siempre su jefe escucha sus quejas y preferencias respectivamente, el 4,29% de la Dirección Comercial y el 3,75% de la Dirección de Generación afirman que casi siempre, el 0,80% de personal de la Dirección de Planificación y el 0,27% de la Dirección de Relaciones Industriales indican que casi nunca sus jefes escuchan las quejas y preferencias.

GENERAL:

Tabla No. 33: Jefes establecen objetivos

Establece objetivos					
DIRECCIONES		Casi nunca	A veces	Siempre	
ASESORÍA JURÍDICA		0,27	0	0,54	
AUDITORÍA INTERNA		0,27	0	1,07	
CENTRO DE CÓMPUTO		0	0,8	0,27	
COMERCIAL		0,54	5,09	10,46	
GENERACIÓN		0,8	3,22	7,24	
PLANIFICACIÓN		0	0,54	1,61	
FINANCIERA		1,88	10,72	13,94	
PRESIDENCIA EJECUTIVA		0	0	2,41	
RELACIONES INDUSTRIALES		0,54	1,88	3,49	
TÉCNICA		1,07	8,85	21,98	
TOTAL	100	373	5,37	31,1	63,01
	%	Trabajadores			

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

La tabla No. 34 indica que el 21.98% de personal de la Dirección Técnica, y el 13.94% de trabajadores de la Dirección Financiera opina que su jefe siempre establece objetivos respectivamente, el 10,72 % de la Dirección Financiera y el 3,22% de la Dirección de Generación indican que a veces, el 0,54% de personal de la Dirección de Relaciones Industriales y el 0,27% de colaboradores de la Dirección de Auditoría Interna opinan que casi nunca respectivamente.

GENERAL:

Tabla No. 34: Jefes evalúan y prevén alternativas

Evalúa y prevé alternativas					
DIRECCIONES		Casi nunca	A veces	Siempre	
ASESORÍA JURÍDICA		0,27	0	0,54	
AUDITORÍA INTERNA		0,27	0	1,07	
CENTRO DE CÓMPUTO		0,27	0,54	0,27	
COMERCIAL		1,07	5,09	9,92	
GENERACIÓN		0,8	4,02	6,43	
PLANIFICACIÓN		0,27	0,8	1,07	
FINANCIERA		2,14	12,87	11,53	
PRESIDENCIA EJECUTIVA		0	0,27	2,14	
RELACIONES INDUSTRIALES		0,54	2,14	3,22	
TÉCNICA		0,8	10,72	20,38	
TOTAL	100 %	373 trabajadores	6,43	36,45	56,57

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Del cuadro anterior se puede interpretar que el 20.38% de personal de la Dirección Técnica considera que siempre su jefe evalúa y prevé alternativas ante problemas que se presente, el 11,53% de la Dirección Financiera y el 10,72% de trabajadores de la Dirección Técnica afirman que a veces, el 2,14% de trabajadores de la Dirección Financiera y el 1,07% de la Dirección Comercial opinan que casi nunca respectivamente.

GENERAL:

Marque con una x lo que más acuerdo está con la forma en que usted se siente:

Tabla No. 35: Distanciamiento del poder

TABLA 35		
Su distanciamiento del poder es:		
Detalle	Frecuencias	%
Alto	28	7,51
moderado	221	59,25
Bajo	124	33,24
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 35: Distanciamiento del poder



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los resultados del cuadro anterior se desprende que el 59,25% de trabajadores encuestados consideran que su distanciamiento al poder es moderado, el 33,24% de personal afirma que es bajo y el 7,51% de colaboradores considera que es alto.

GENERAL:

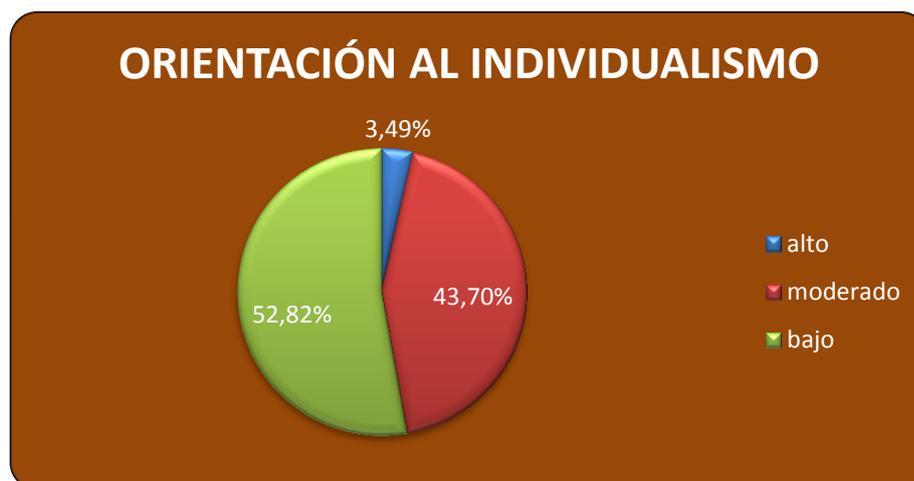
Tabla No. 36: Orientación al individualismo

TABLA 36		
Su orientación al individualismo es :		
Detalle	Frecuencias	%
alto	13	3,49
moderado	163	43,7
bajo	197	52,82
Σ	373	100,01

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 36: Orientación al individualismo



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el 52,82% de los trabajadores consideran que su orientación al individualismo es baja, el 43,70% de personal opina que es moderado y el 3,49% de colaboradores considera que es alto.

Tabla No. 37: Orientación al materialismo

TABLA 37		
Su orientación al materialismo es :		
Detalle	frecuencias	%
alto	10	2,68
moderado	175	46,92
bajo	188	50,4
Σ	373	100

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

Gráfico No. 37: Orientación al materialismo



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De la información anterior se puede observar que el 50,40% de los colaboradores consideran que su orientación al materialismo es baja, el 46,92% de trabajadores afirman que es moderado y el 2,68% de personal considera que es alto.

GENERAL:

Tabla No. 38: Orientación a largo plazo

TABLA 39		
Orientación a largo plazo :		
Detalle	Frecuencias	%
Alto	55	14,75
moderado	210	56,3
Bajo	108	28,95
Σ	373	100

Fuente: Encuestas realizadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

ANÁLISIS:

De los resultados anteriores se puede observar que el 56,30% de trabajadores encuestados opinan que su orientación a largo plazo es moderada, el 28,95% de personal considera que su orientación a largo plazo es baja y el 14,75% de colaboradores consideran que su orientación a largo plazo es alta.

Gráfico No. 38: Evita la incertidumbre



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores

Elaborado por: Fausto Amores y Gabriela Bonilla.

4.5 Diagnóstico

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., luego del análisis se puede establecer respecto a los siguientes criterios generales:

- **Clima laboral**

- Existe un alto índice de colectivismo ya que más de la mitad de los trabajadores consideran que su orientación al individualismo es baja.
- Existe una alta calidad de vida debido a que la orientación al materialismo es baja
- Existe una orientación a corto plazo

- **Cultura Organizacional**

- De acuerdo a los resultados de las encuestas obtuvimos que existe altos índices en los parámetros que abarcan la cultura organizacional de ELEPCO S.A., por lo que encontramos que la cultura organizacional de la empresa es formal, mecanicista orientada a las reglas y estructurada.

- **Liderazgo**

- Los datos que fueron analizados para saber si existe liderazgo o no dentro de la empresa reflejaron índices altos por lo que en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., existe una cultura abierta, humana, confiable y que brinda apoyo.

4.6 PROPUESTA

PROPUESTA

CLIMA LABORAL

Aspectos Positivos

- El 39% de personas que prestan sus servicios en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. está de acuerdo en que se puede optimizar el rendimiento de la empresa si se esfuerzan mientras que el 45% está de acuerdo.
- Los empleados que prestan sus servicios en el sector Occidente muestran un alto grado de satisfacción laboral en relación con el personal que labora en el sector Sierra.

Aspectos Negativos

- El 19% del personal de la empresa no está de acuerdo con la toma de decisiones en lo que se refiere a los ascensos de los trabajadores donde el personal administrativo con 23,48% y el personal femenino con 31,25 % son los que tiene los más altos porcentajes.

Actividades

- Desarrollar un plan de evaluación del desempeño basado en competencias que establezcan las pautas metodológicas, criterios técnicos, procedimientos y orientaciones generales correspondientes a la fase de monitoreo y evaluación del personal en los diferentes departamentos de la empresa.

- Adquisición de software con tecnología de punta para facilitar la implementación de la evaluación del desempeño de 360 grados en la institución.
- Realizar la actualización del Manual de Funciones de la institución

Responsable

- Jefatura de personal
- Dirección de Relaciones Industriales
- Dirección de Relaciones Industriales

Aspectos Negativos

- El 9.38% de trabajadores piensa que casi nunca es considerado su criterio (personal de planta con 10,75 % y discapacidad con 20%)
- Al 12,05% de trabajadores considera que casi nunca se reconoce y aprueba un buen desempeño en su trabajo.

Actividades

- Realizar sugerencias al personal encargado de las jefaturas de la entidad la necesidad de considerar la opinión de los empleados, se reconozca y se apruebe con mayor frecuencia el buen desempeño en sus puestos de trabajo.

Responsable

- Jefe de personal

Aspectos Negativos

- El 50,94% de los colaboradores de la empresa consideran que el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. tiene relativa importancia dentro de su vida (hay que destacar que el personal administrativo es el que tiene un alto índice de trabajadores con este criterio con el 60.9%)
- En contraste con el porcentaje anterior, el 0,54% de trabajadores creen que su trabajo es monótono dentro de la empresa, de este porcentaje el más alto pertenece a la Dirección Financiera con 1,59% y 1,56% a las mujeres

Actividades

- Creación de un sistema de incentivos para estimular en los trabajadores el interés de tener más responsabilidades para tener la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa.

Responsable

- Jefatura de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

SATISFACCIÓN LABORAL

SITUACIÓN ACTUAL

Aspectos positivos

- De acuerdo a los resultados el 76,14% de colaboradores se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan en la empresa.
- El 56,30% de los trabajadores opinan que en todo momento se sienten satisfecho con el trabajo realizado
- El 100% de colaboradores que pertenecen al departamento de generación se encuentran satisfechos con el trabajo realizado en la institución.

Aspectos Negativos

El 7,77% de los colaboradores expresan estar absolutamente insatisfecho con las relaciones laborales (donde el personal de planta está más insatisfecho con 9,95% que el personal ocasional con 9,03%).

Actividades

- Organizar actividades para incentivar la integración del personal en las áreas: deportivas, culturales y educacionales para afianzar el espíritu de compañerismo entre los colaboradores de la institución.

Responsable

- Jefatura de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

Aspectos Negativos

- El 9,68% del personal de planta y el 20% del personal con capacidades especiales consideran que el espacio de trabajo que disponen en su lugar de trabajo es desmotivante ya que no existe la limpieza e higiene necesarias.

Actividades

- Dialogar con el personal de limpieza sobre la importancia que tiene su trabajo dentro de la empresa, motivarlos de manera que mejoren su rendimiento.
- Incrementar los turnos para realizar la limpieza de las instalaciones en los departamentos que lo requieran.
- Realizar adecuaciones en las instalaciones para las diferentes áreas de trabajo que lo necesiten.

Responsable

- Jefe de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

Aspectos Positivos

El 19,03% de empleados responden que si existe la motivación necesaria hacia el trabajador por parte de la administración de la empresa.

Aspectos Negativos

Al 19,57% del personal se siente insatisfecho por el hecho de no haber alcanzado los objetivos y metas planteados (el personal femenino con 28,13% y el 24,06 % de personal ocasional).

Actividades

- Programar entrevistas personalizadas entre el psicólogo y el personal que se siente insatisfecho para poder conocer sus inquietudes y encontrar las posibles soluciones.

Responsable

Psicólogo industrial

Aspectos Negativos

El 26,67% de personal con capacidades especiales se encuentra insatisfecho por el hecho de que no existen factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa

Actividades

- Dar a conocer al personal de jefaturas la necesidad de impartir charlas de motivación al personal de la institución para mejorar su desempeño dentro de la institución.
- Estructurar un programa de incentivos para los empleados de acuerdo a cada área de la empresa.

Responsable

- Jefe de personal
- Dirección de Relaciones Industriales

Aspectos Positivos

- El 76,14% de trabajadores mencionaron que se encuentran satisfechos con su trabajo dentro de la empresa.
- El 56,30% de los colaboradores consideran que en todo momento se encuentran satisfechos con su trabajo dentro de la institución.
- El 100% de trabajadores de la Dirección de Generación se encuentran satisfechos con su desempeño en el trabajo.

Aspectos Negativos

El 7,77% de empleados expresan que están absolutamente insatisfechos con las relaciones laborales existentes en la empresa (El personal de planta indican que están insatisfechos con el 9,95%, y el personal ocasional con un 9,03%)

Actividades

- Organizar actividades en la jornada vespertina para incentivar la integración del personal en las áreas: deportivas, culturales y educacionales para afianzar el espíritu de compañerismo entre los colaboradores de la institución.

Responsable

- Jefatura de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

ASPIRACIONES

Aspectos Positivos

- El 26,31% del personal que labora en el sector occidente se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego.
- El 12,51% del personal femenino se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego, superando al personal masculino con el 11,97%
- El 18,56% del personal con discapacidad se encuentra en el quinto nivel en las necesidades de autorrealización

Aspectos Negativos

- El 10,49% indica que el personal que labora en el sector sierra de la institución se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego.
- El 21,88% muestra que el personal operativo se encuentra en el segundo nivel de necesidades de seguridad.

Actividades

- Identificar al personal y elaborar una nómina que muestre en qué niveles de escala de necesidades se encuentra cada uno, para poder desarrollar los planes motivacionales adecuados en base a cada una de las necesidades de los colaboradores.

Responsable

- Dirección de Relaciones Industriales

ESTILO DE TRABAJO

Aspectos Positivos

- El 63,54% del personal que labora en la empresa está muy satisfecho de ser parte de un equipo de trabajo (destacándose al personal femenino que tiene el 68.75% y el personal administrativo con el 66,67% que manifiestan su agrado de ser parte de un equipo)

Aspectos Negativos

- El personal de servicios ocasionales con 1,07% y el personal operativo con 0,92% manifiestan tener una inclinación por el trabajo individual.

Actividades

- Programar talleres de inclusión sobre el trabajo en equipo dirigido al personal localizado para incentivar el trabajo en equipo.

Responsable

- Jefatura de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

JEFES Y LIDERAZGO

Aspectos Positivos

- El 46,65% de trabajadores manifiestan están de acuerdo en que su jefe es una persona amigable que ofrece su apoyo al personal.
- Con respecto al personal de jefaturas el 49,05% expresa lo que quiere que realicen sus colaboradores en el trabajo.

Aspectos Negativos

- El 6,67% del personal con capacidades especiales están absolutamente en desacuerdo en que los jefes expresan con claridad lo que se pide que realicen, al igual que la dirección técnica con 1,61%.
- El 4,83% de personal manifiesta que están absolutamente en desacuerdo en que se da una retroalimentación regular y rápida de su desempeño y el 4,82 % está algo en desacuerdo

Actividades

- Realizar programas de capacitación para el personal de jefaturas con modalidad de talleres vivenciales sobre temas acerca de trabajo en equipo y comunicación.

Responsable

- Jefatura de Personal
- Dirección de Relaciones Industriales

Aspectos Negativos

- El 4,83% está algo en desacuerdo y el 4,56% está absolutamente en desacuerdo en que sus superiores consiguen el consenso del grupo.
- El personal de ELEPCO S.A piensa que los superiores escuchan quejas y aceptan sugerencias a veces en un 35,13% (dirección financiera 11,53% y técnica 11,80%) y que casi nunca en un 7,24% (dirección financiera 1,88% y comercial 1,34%).

Actividades

- Establecer un cronograma de reuniones de trabajo con cada uno de los grupos, en especial los días lunes con el objetivo de retroalimentar, informar sobre los objetivos y motivar al personal de la institución.
- Elaborar informes a la jefatura de personal sobre los temas analizados en las reuniones impartidas a los grupos.

Responsable

- Jefes de grupo de trabajo

Aspectos Positivos

- El 63,01% de los colaboradores opinan que sus jefes siempre establecen objetivos destacándose la dirección técnica con 21,98% con esta opinión.

Aspectos Negativos

- El 36,45% de empleados manifiestan que sus jefes de vez en cuando evalúan y prevén alternativas de solución a conflictos que se presentan en los departamentos.
- El 2,14% de la dirección Financiera y el 1,07% de la dirección comercial opinan que sus jefes casi nunca evalúan y prevén alternativas para la solución a los problemas que frecuentemente se presentan

Actividades

- Planificar programas de capacitación para el personal de jefaturas con modalidad de talleres vivenciales sobre: creación de ideas y alternativas de solución de conflictos y comunicación.

Responsable

- Jefatura de personal
- Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
C L I M A L A B O R A L	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • El 39% del personal está en gran medida de acuerdo en que si se puede salir adelante en la empresa si se esfuerzan y el 45% está de acuerdo • El personal de Occidente tiene un alto grado de satisfacción laboral en relación con el personal que labora en el sector Sierra 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El 19% del personal se encuentra en desacuerdo con las decisiones de ascensos de los trabajadores donde (el personal administrativo con 23,48% y el personal femenino con 31,25 % son los que tiene los más altos porcentajes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de evaluación del desempeño basado en competencias. • Adquirir un paquete informático para facilitar la aplicación de la evaluación del desempeño de 360 grados • Actualizar el manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de personal • Dirección de Relaciones Industriales • Dirección de Relaciones Industriales
<ul style="list-style-type: none"> • El 9.38% de trabajadores considera que casi nunca se toma en cuenta su opinión (personal de planta con 10,75 % y discapacidad con 20%) • Al 12,05% de trabajadores casi nunca se reconoce y aprueba un buen trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al personal de jefaturas para que consideren la opinión, reconozcan y aprueben con mayor frecuencia los buenos trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de personal 	

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
C L I M A L A B O R A L	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> El 50,94% consideran que el trabajo que desempeña en ELEPCO S.A. dentro de su vida es bastante principal (el personal administrativo es el q tiene más índice de trabajadores con el 60.9%) 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> El 0,54% de trabajadores creen que es nada interesante su trabajo de este porcentaje el más alto pertenece a la Dirección Financiera con 1,59% y 1,56% a las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de incentivos con responsabilidad para que los trabajadores tengan más compromiso y por lo mismo se les recompense ganando así el interés del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Jefatura de personal Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • El 76,14% de trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo. • El 56,30% de los trabajadores considera que en todo momento se sienten satisfecho con su trabajo • El 100% de trabajadores del departamento de generación se encuentran satisfecho con su trabajo 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El 7,77% de trabajadores manifiesta estar absolutamente insatisfecho con las relaciones laborales (donde el personal de planta está más insatisfecho con 9,95% que el personal ocasional con 9,03%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la jornada vespertina de los días viernes para actividades deportivas, culturales y educacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de personal • Dirección de Relaciones Industriales
<ul style="list-style-type: none"> • El 9,68% del personal de planta y el 20% del personal con discapacidad opina que la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo es absolutamente desmotivante 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el personal de limpieza • Aumentar los turnos para la limpieza de las instalaciones • Adquirir instalaciones más adecuadas para las diferentes áreas de trabajo que lo ameriten 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de personal • Dirección de Relaciones Industriales 	

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> El 19,03% de trabajadores afirman que si existen factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> Al 19,57% del personal le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas (el personal femenino con 28,13% y el 24,06 % de personal ocasional) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas psicológicas con el personal que está insatisfecho ,para localizar falencias y encontrar soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Psicólogo industrial
	<ul style="list-style-type: none"> El 26,67% de personal con discapacidad le causa insatisfacción el hecho de que no exista factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar al personal de jefaturas para que se considere dar charlas de motivación Crear un programa de incentivos de acuerdo a cada área de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de personal Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • El 76,14% de trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo. • el 56,30% de los trabajadores considera que en todo momento se sienten satisfecho con su trabajo • el 100% de trabajadores de la Dirección de Generación se encuentran satisfechos con su trabajo 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El 7,77% de trabajadores manifiesta estar absolutamente insatisfecho con las relaciones laborales (donde el personal de planta estamos insatisfecho con 9,95% que el personal ocasional con 9,03%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la jornada vespertina de los días viernes para practicar actividad deportiva, cultural y actividades educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Personal • Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
A S P I R A C I O N E S	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • El 26,31% del personal del sector occidente se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego. • El 12,51% del personal femenino se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego superando al personal masculino con 11,97% • El 18,56% del personal con discapacidad se encuentra en el quinto nivel en las necesidades de autorealización 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El 10,49% del personal del sector sierra se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego. • El 21,88% del personal operativo se encuentra en el segundo nivel de necesidades de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la nómina del personal que se encuentra en cada uno de los niveles de escala de necesidades y desarrollar planes de motivación en base a cada una de las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
E S T I L O D E T R A B A J O	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> El 63,54% del personal que labora en la empresa están muy de acuerdo en que les gusta ser parte de un equipo.(destacándose al personal femenino que tiene el 68.75% y el personal administrativo con el 66,67% que le gusta ser parte de un equipo 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> El personal ocasional (1,07%) y el personal operativo (0,92%) tienen inclinación al trabajo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres sobre trabajo en equipo con el personal localizado 	<ul style="list-style-type: none"> Jefatura de personal Dirección de Relaciones Industriales

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
J E F E S Y L I D E R A Z G O	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • El 46,65% de trabajadores están absolutamente de acuerdo en que su jefe es amigable y ofrece apoyo. • Del personal de jefaturas el 49,05% , expresa lo que desea que realicen sus colaboradores 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El 6,67% del personal con discapacidad están absolutamente en desacuerdo en que sus jefes expresan con claridad lo que se desea que realicen, al igual que la dirección técnica con 1,61%. • El 4,83% de personal manifiesta que están absolutamente en desacuerdo en que se da una retroalimentación regular y rápida de su desempeño y el 4,82 % está algo en desacuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de jefaturas con modalidad de talleres vivenciales sobre: Trabajo en equipo y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de personal • Dirección de Relaciones Industriales
<ul style="list-style-type: none"> • El 4,83% está algo en desacuerdo y el 4,56% está absolutamente en desacuerdo en que sus jefes consigue el consenso del grupo. • El personal de ELEPCO S.A opinan que sus jefes escuchan quejas y aceptan sugerencias a veces en un 35,13% (dirección financiera 11,53% y técnica 11,80%) y casi nunca en un 7,24% (dirección financiera 1,88% y comercial 1,34%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un cronograma de reuniones de trabajo de cada uno de los grupos, los días lunes con el objetivo de retroalimentar, informar objetivos y motivar. • Elaborar informes a la jefatura de personal sobre los temas analizados en las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de grupo de trabajo 	

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	
J E F E S Y L I D E R A Z G O	ASPECTOS POSITIVOS		
	<ul style="list-style-type: none"> El 63,01% de trabajadores opinan que sus jefes siempre establecen objetivos destacándose la dirección técnica con 21,98% 		
	ASPECTOS NEGATIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> El 36,45% manifiesta que sus jefes a veces evalúan y prevén alternativas de solución a conflictos El 2,14% de la dirección Financiera y el 1,07% de la dirección comercial opinan que sus jefes casi nunca evalúan y prevén alternativas para la solución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de jefaturas con modalidad de talleres vivenciales sobre: creación de ideas y alternativas de solución de conflictos y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefatura de personal Dirección de Relaciones Industriales

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El clima organizacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. contribuye a explicar y predecir el comportamiento es decir, los factores individuales, de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un efecto importante en las actitudes y el comportamiento del empleado, por supuesto, se ha encontrado que el clima organizacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A limita a los trabajadores en cuanto a retroalimentación regular , solución de conflictos, reconocimiento laboral (decisiones de ascenso y aprobación de un buen trabajo), factores desmotivante como (limpieza, higiene y espacio que dispone en su lugar de trabajo), lo que produce en los empleados que exista desinterés en sus actividades en la empresa.

Se determinó el clima organizacional y ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., mediante el diagnóstico realizado y se pudo detectar puntos favorables como; la existencia de un alto índice de colectivismo, una alta calidad de vida ya que los trabajadores consideran que su orientación al materialismo es bajo y una orientación a corto plazo; que afectan a la organización positivamente y de tal forma proponer soluciones para reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; por lo cual fue posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo y reforzar la cultura y clima que deseamos encontrar en la organización.

Se realizó una propuesta que consiste en un sistema de gestión para el clima organizacional y ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. el mismo que contiene estrategias basadas en el impacto que tiene la motivación en el clima organizacional que permitirá optimizar y mejorar el clima

organizacional del personal y la posibilidad de que los trabajadores participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

Se puede resaltar a nivel de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. las siguientes:

- El 39% del personal encuestado afirma que está en gran medida de acuerdo en que si se puede salir adelante en la empresa si se esfuerzan y el 45% de las personas encuestadas indican que están de acuerdo
- El personal de Occidente tiene un alto grado de satisfacción laboral en relación con el personal que labora en el sector Sierra.
- El 19% del personal se encuentra en desacuerdo con las decisiones de ascensos de los trabajadores donde (el personal administrativo con 23,48% y el personal femenino con 31,25 % son los que tiene los más altos porcentajes de trabajadores que están en desacuerdo).
- El 9,38% de trabajadores consideran que casi nunca se toma en cuenta su opinión de donde el personal de planta está con 10,75 % de empleados y los trabajadores con discapacidad con el 20%
- EL 12,05% de trabajadores opinan que casi nunca se reconoce y aprueba un buen trabajo en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.
- El 50,94% de colaboradores consideran que el trabajo que desempeñan en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. dentro de su vida es bastante principal (el personal administrativo es el que tiene más índice de trabajadores con el 60,9%)

- El 0,54% de trabajadores encuestados creen que es nada interesante su trabajo, de este porcentaje el más alto pertenece a la Dirección Financiera con 1,59% y 1,56% al personal femenino.
- El 76,14% de trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo.
- el 56,30% de los trabajadores considera que en todo momento se sienten satisfecho con su trabajo
- el 100% de trabajadores del departamento de generación se encuentran satisfecho con su trabajo
- El 7,77% de trabajadores manifiesta estar absolutamente insatisfecho con las relaciones laborales (donde el personal de planta está más insatisfecho con 9,95% que el personal ocasional con 9,03%)
- El 9,68% del personal de planta y el 20% del personal con discapacidad opina que la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo es absolutamente desmotivante.
- El 19,03% de trabajadores afirman que si existen factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa
- Al 19,57% del personal le causa insatisfacción los objetivos y metas no alcanzadas (el personal femenino con 28,13% y el 24,06 % de personal ocasional)
- El 26,67% de personal con discapacidad le causa insatisfacción el hecho de que no exista factores de motivación para el trabajador por parte de la administración de la empresa.
- El 76,14% de trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo.
- el 56,30% de los trabajadores considera que en todo momento se sienten satisfecho con su trabajo

- el 100% de trabajadores del departamento de generación se encuentran satisfecho con su trabajo
- El 7,77% de trabajadores manifiesta estar absolutamente insatisfecho con las relaciones laborales (donde el personal de planta está insatisfecho con 9,95% que el personal ocasional con 9,03%)
- El 9,68% del personal de planta y el 20% del personal con discapacidad opina que la limpieza, higiene y el espacio que dispone en su lugar de trabajo es absolutamente desmotivante.
- El 26,31% del personal del sector occidente se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego.
- El 12,51% del personal femenino se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego superando al personal masculino con 11,97%
- El 18,56% del personal con discapacidad se encuentra en el quinto nivel en las necesidades de autorrealización
- El 10,49% del personal del sector sierra se encuentra en el cuarto nivel de necesidades de ego.
- El 21,88% del personal operativo se encuentra en el segundo nivel de necesidades de seguridad.
- El 63,54% del personal que labora en la empresa están muy de acuerdo en que les gusta ser parte de un equipo.(destacándose al personal femenino que tiene el 68.75% y el personal administrativo con el 66,67% que le gusta ser parte de un equipo
- El personal ocasional (1,07%) y el personal operativo (0,92%) tienen inclinación al trabajo individual.

- El 46,65% de trabajadores están absolutamente de acuerdo en que su jefe es amigable y ofrece apoyo.
- Del personal de jefaturas el 49,05% , expresa lo que desea que realicen sus colaboradores
- El 6,67% del personal con discapacidad están absolutamente en desacuerdo en que sus jefes expresan con claridad lo que se desea que realicen, al igual que la dirección técnica con 1,61%.
- El 4,83% de personal manifiesta que están absolutamente en desacuerdo en que se da una retroalimentación regular y rápida de su desempeño y el 4,82 % está algo en desacuerdo
- El 4,83% está algo en desacuerdo y el 4,56% está absolutamente en desacuerdo en que sus jefes consigue el consenso del grupo.
- El personal de ELEPCO S.A opinan que sus jefes escuchan quejas y aceptan sugerencias a veces en un 35,13% (dirección financiera 11,53% y técnica 11,80%) y casi nunca en un 7,24% (dirección financiera 1,88% y comercial 1,34%)
- El 4,83% está algo en desacuerdo y el 4,56% está absolutamente en desacuerdo en que sus jefes consigue el consenso del grupo.
- El personal de ELEPCO S.A opinan que sus jefes escuchan quejas y aceptan sugerencias a veces en un 35,13% (dirección financiera 11,53% y técnica 11,80%) y casi nunca en un 7,24% (dirección financiera 1,88% y comercial 1,34%)
- El 63,01% de trabajadores opinan que sus jefes siempre establecen objetivos destacándose la dirección técnica con 21,98%

- El 36,45% manifiesta que sus jefes a veces evalúan y prevén alternativas de solución a conflictos
- El 2,14% de la dirección Financiera y el 1,07% de la dirección comercial opinan que sus jefes casi nunca evalúan y prevén alternativas para la solución de conflictos
- Debido a que los índices son altos como se puede observar en las tablas 21 con (63,54%) tabla 22 (43.43%) tabla 23 (35.66%) tabla 24 (52.01%) y tabla 25 (43.43%) ;de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi podemos decir que la cultura organizacional de la empresa es formal, mecanicista, orientada a las reglas y estructurada
- En la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. existe un alto índice de colectivismo ya que, el 53% de los trabajadores consideran que su orientación al individualismo es bajo, el 44% del personal opinan que es moderado y apenas el 3% de colaboradores consideran que es alto.
- En la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. existe una alta calidad de vida ya que, el 50% de los colaboradores encuestados consideran que su orientación al materialismo es bajo, el 47% del personal opina que es moderado y apenas el 3% de los trabajadores consideran que es alto.
- En la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. existe una orientación a corto plazo ya que, el 56% de los encuestados opinan que su orientación a largo plazo es moderada, el 29% de trabajadores consideran que su orientación a largo plazo es bajo y el 15% considera que su orientación a largo plazo es alta.

5.2 RECOMENDACIONES

- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
- Elaborar un plan de desarrollo cultural periódicamente fundamentado en los siguientes enfoques: Principios y valores de la organización, determinando a través del modelo del comportamiento organizacional desarrollado y para lo cual proponemos un sistema de encuestas al personal de la institución, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y organización.
- Es importante realizar evaluaciones periódicamente (1 año) para un diagnóstico del Clima Organizacional y Ambiente Laboral de tal manera buscar la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una. Como primer aporte personal del grupo de trabajo proponemos el modelo del clima organizacional con un sistema de encuesta o entrevista al personal de ELEPCO S.A., para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa en el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

ROBBINS, Stephen “Comportamiento organizacional” Edit. Price Hall, México 1999.

CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición.

CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, Bogota-Colombia, 2003.

CASTILLO, José; Administración de Personal, 1era Edición.

WERTHER, William; Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta Edición, México.

ARTHUR, Sherman; Administración de los Recursos Humanos, 1a Edición, México.

MONDY, Wayne; Administración de Recursos Humanos, 6ta Edición, México.