



**Universidad
Israel**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBOS

Línea de Investigación:

Gestión Administrativa y Sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Mary Jackeline Ramírez Robles

Tutor/a:

PhD. Grisel Pérez Falco

Quito – Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Grisel Pérez Falco portadora de la C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación titulado: Elaboración de un Plan para el mejoramiento del clima organizacional en los servidores públicos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Elaborado por: Mary Jackeline Ramírez Robles, con C.I: 1500461494, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., _____ de 2020

Firma

TABLA DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	2
Contextualización del tema	2
Preguntas Problémicas	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Beneficiarios directos	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	4
1.2. Problema a resolver	5
1.3. Proceso de investigación	6
1.4. Vinculación con la sociedad	7
1.5. Indicadores de resultados	8
CAPÍTULO II: PROPUESTA	32
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	32
2.2. Descripción de la propuesta	33
2.3. Matriz de articulación	40
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	48

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En la actualidad el Talento Humano es la parte más importante de una organización, por lo que es fundamental establecer un clima organizacional que mejore la calidad del ambiente laboral en el que se desempeñan los empleados, a fin de permitir que se identifiquen con la empresa, que desarrollen de mejor manera su potencial y tengan mayor apertura al cambio, lo que garantiza un trabajo en equipo y que se sientan motivados en su entorno.

En las instalaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, los constantes cambios de Administradores, no permiten la continuidad en la gestión en favor de sus colaboradores, ya que muchas ocasiones se evidencia conflictos y celo profesional entre diferentes departamentos, a pesar de que la institución emite sanciones que son acatadas por los servidores públicos, esta realidad afecta al buen desarrollo de un ambiente laboral, puesto que muchos de ellos por la diversidad cultural y por su nivel de estudio, tienen diferentes reacciones cuando se presenta un conflicto.

Por lo tanto, en la presente investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual para determinar los principales factores que inciden en el clima organizacional de la institución, siendo necesario evaluar el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación, las formas de organización y el servicio al cliente, las mismas que se catalogan como dimensiones en la ECO (Encuesta de Clima Organizacional), que servirá como principal instrumento con la que se facilita la valoración del ambiente de trabajo actual. Posteriormente, con estos resultados se procede a realizar un plan para el mejoramiento del clima laboral, posibilitando el desarrollo de una cultura propia que permita que todos se encaminen hacia una misma dirección.

Pregunta Problemática

- ¿Influye el clima organizacional en el desempeño de las labores diarias del recurso humano de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos?

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional para los servidores públicos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Objetivos específicos

- Desarrollar la fundamentación teórica relacionada al clima organizacional.

- Establecer un estudio metodológico, con la finalidad de conocer datos reales del clima organizacional de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.
- Identificar los aspectos críticos que inciden en el clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.
- Determinar estrategias para mejorar el clima organizacional, fortaleciendo el desempeño de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Beneficiarios directos

Al realizar el proyecto de elaboración de un plan para el mejoramiento del clima organizacional en los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, tendrá como beneficiario de este estudio a los trabajadores, a pesar de que la empresa colabora con sus trabajadores, también se detectan inconformidades, por lo que hay que dirigir esfuerzos para que cuenten con un ambiente necesario para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento, con el fin de lograr el desarrollo para la institución.

Al laborar en un ambiente idóneo dentro de la organización, favorece directamente a la mejora del servicio, con el fin de cubrir todas las expectativas y exigencias de los clientes, ya que se cuenta con personal comprometido y motivado para realizar el trabajo de una manera eficiente.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

Definición del clima organizacional

El clima organizacional es la percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa. A través de la experimentación práctica prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; diagnóstico de actitudes de los empleados, los procesos de sensibilización y gestión continua del clima/cultura que tiene como objetivo facilitar la productividad, la calidad total y la vitalidad empresarial (Castellanos, 2012).

Sánchez, Aguirre y Martínez (2012) lo definen como la percepción colectiva de la organización, que afecta la calidad del ambiente de trabajo y en consecuencia, la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Otros autores lo definen como un conjunto de conceptos y sentimientos difundidos por los empleados, que forma una evaluación en la que es posible analizar los aspectos positivos y negativos percibidos en la empresa (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

Para Uribe (2014) es un indicador de satisfacción de los empleados y miembros generales de una empresa, en relación con los diferentes aspectos que conforman su cultura organizacional, especialmente aquellos que afectan directamente la calidad de su entorno de trabajo.

Este término está ganando cada vez más visibilidad dentro de las empresas, que buscan comprender cómo el concepto de clima organizacional y el ambiente de trabajo pueden afectar significativamente el desempeño de los empleados.

Determinar qué clima organizacional es el adecuado no es una tarea tan simple, ya que es subjetivo, pues cada empresa tiene un clima organizacional y cada empleado lo percibe de diferentes maneras. Esto se debe porque tienen: diferentes ambientes, perspectivas diferentes, aspiraciones y expectativas individuales.

Hoy en día, este es un tema ampliamente discutido por gerentes de diferentes áreas, dirigido principalmente por la gerencia de Recursos Humanos, donde aquellas empresas que no están trabajando en el concepto de clima organizacional sufren una desventaja competitiva en relación con otras; y, a la larga, esto puede comprometer la sostenibilidad de la empresa (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

Entonces se puede entender el concepto de clima organizacional como la forma en que un empleado percibe la empresa para la que trabaja. De esta manera, también funciona como una colección de conceptos y sentimientos que los empleados de una determinada

organización difunden, que pueden interferir con su satisfacción y motivación por lo que hacen positiva o negativa la imagen de una empresa.

Características del clima organizacional

El clima organizacional corresponde a la percepción de los empleados de una organización con respecto a su entorno de trabajo. En algunos casos, el clima también puede corresponder a la percepción de los clientes, proveedores y otras entidades que tienen contacto con la organización (Hechavarría, 2015).

El clima puede verse como los sentimientos que tienen las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o elementos externos (Chiavenato, 2018). Estos sentimientos expresados también pueden dirigirse hacia estados de satisfacción o insatisfacción de los empleados, lo que tiene un impacto, una vez más, en la productividad de la empresa.

Lo fundamental es dar la debida importancia al clima organizacional, principalmente porque influye eminentemente en la motivación de las personas que trabajan en la organización. Como se dijo anteriormente, el clima corresponde a la percepción de los individuos acerca de la organización en la que trabajan, por lo que cuando este ambiente se evalúa de manera negativa, se manifiestan factores que interfieren en la motivación de los empleados y en consecuencia, en los resultados logrados con el desarrollo de sus funciones.

1.2. Problema a resolver

Las empresas necesitan contar con clima organizacional agradable; por tal motivo, es primordial analizar la problemática que tiene esta variable, la cual no permite que una empresa pueda alcanzar sus máximos niveles de desarrollo, tanto en su servicio como en su producción, ya que los trabajadores muestran poca motivación cuando existe un clima organizacional que no es agradable, esto provoca desigualdades dentro de cada departamento y en la problemática de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

En muchas ocasiones, se evidencia diferencias entre colaboradores de las áreas, a pesar de que la institución emite sanciones y las mismas son atacadas por los servidores públicos, esto afecta al buen desarrollo del ambiente laboral; factores que influyen para que se analice esta variable, con el fin de frenar esta problemática y lograr que exista liderazgo; en base a ello, presentar un equipo de trabajo, el mismo que a través de una excelente comunicación, cumpla con los parámetros de la entidad y de esta manera garantizar el eficiente suministro de electricidad a las poblaciones a las que brinda su servicio.

1.3. Proceso de investigación

Metodología

Al hablar del proceso de investigación, se refiere a la metodología utilizada para la elaboración de un plan para el mejoramiento del clima organizacional, direccionado a los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Tipo de investigación

De esta manera, se emplea dentro de la elaboración de un plan de mejoramiento del clima organizacional, la investigación descriptiva “la cual describe el problema a través de las causas y efectos identificados dentro de la empresa” (Martínez & Ponce de León, 2013).

Bajo esta perspectiva, se evidenció un conflicto entre colaboradores de diferente áreas, la cual afecta al buen desarrollo del ambiente laboral, por lo que en base a la problemática se plantean políticas de solución, con el objetivo de mejorar la situación interna y lograr el desarrollo de la Corporación.

Enfoque de investigación

Dentro del estudio se emplea el enfoque cuantitativo, que de acuerdo con el autor Rodríguez, manifiesta que es el “instrumento que permite interpretar datos valederos y concretos del mercado objetivo o la población de estudio, los mismos que se obtienen a través de la aplicación de la encuesta” (Rodríguez, 2013, pág. 15). De esta manera, se conoce datos verídicos de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos; y, así como también, los parámetros que ocasiona la problemática, a fin de definir estrategias para solventar la misma, con el objetivo de lograr el desarrollo de la organización, a través de un clima organizacional idóneo para las exigencias del mercado.

Recolección de datos

Al referirnos a la recolección de datos del estudio, debemos mencionar las fuentes de información primarias y secundarias, para a través de ellas obtener datos reales para realizar estrategias en mejora del clima organizacional para los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Fuentes primarias

A través de las fuentes primarias se obtiene información precisa de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, siendo fundamental crear un cuestionario adaptado en base a la Encuesta del Clima Organizacional (ECO), como principal técnica para la recopilación de información.

Fuentes secundarias

Mediante las fuentes secundarias, se obtiene información o datos estadísticos del nivel del clima organizacional que presenta la organización; así mismo, se realiza la fundamentación

teórica en base a libros relacionados con el tema a desarrollar, con el fin que el investigador presente el conocimiento suficiente.

Población

La población de estudio corresponde al número de servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, la cual es de 343 trabajadores de distintos departamentos que conforman la organización.

Muestra

Al establecer el universo poblacional en 343 colaboradores, se requiere aplicar el correspondiente cálculo de la muestra considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%; para lo cual, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z	=	Nivel de confianza 95%	=	1,96
N	=	Tamaño del universo poblacional	=	343
p	=	Probabilidad de éxito	=	0,5
q	=	Probabilidad de fracaso	=	0,5
e	=	Margen de error 5%	=	0,05
n	=	Tamaño de la muestra	=	?

Y al aplicar la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 343 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (343 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{329,4172}{1,8154}$$

$$n = 181 \text{ encuestas}$$

Por ende, en total se aplican 181 encuestas a los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, cuya muestra será representativa al total de la población.

1.4. Vinculación con la sociedad

El proyecto de elaboración de un plan para el mejoramiento del clima organizacional en los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, tiene una vinculación directa con la sociedad porque al ser la distribuidora más grande de energía eléctrica en el país, está

enfocada en mejorar el estilo de vida de la población ecuatoriana; para lo cual, ha realizado grandes inversiones a nivel técnico, operativo y administrativo.

1.5. Indicadores de resultados

Dentro del estudio se maneja los siguientes indicadores, los mismos que permiten mejorar el clima organizacional de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Indicadores

- Nivel de satisfacción dentro del área de trabajo.
- Nivel de rotación de personal.
- Nivel de comunicación entre áreas.
- Nivel de servicio.
- Satisfacción de servicio.

Es importante destacar que la encuesta es aplicada tanto al personal administrativo como al personal operativo que labora en la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabulación y análisis de los resultados

Tabla 1. Edad

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Entre 18 a 25 años	8	4,4%
Entre 26 a 35 años	53	29,3%
Entre 36 a 45 años	48	26,5%
Entre 46 a 55 años	39	21,5%
Entre 56 a 65 años	33	18,2%
Más de 65 años	0	0,0%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

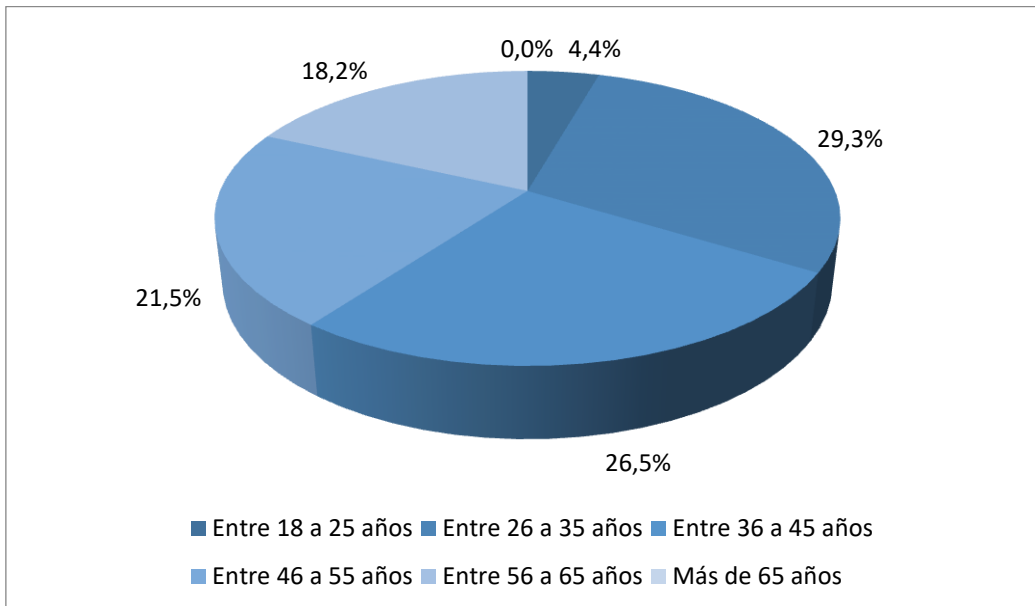


Figura 1. Resultados de la encuesta (Edad)

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior se observa que el 33,7% de los encuestados tienen una edad entre los 18 hasta los 35 años, mientras que 48,0% de los trabajadores reflejan una edad entre los 36 a 45 años; dejando ver que solamente que el 18,2% poseen una edad superior a los 56 años. Con ello se demuestra que casi la mitad de los trabajadores de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, poseen una edad entre los 36 hasta los 55 años, mientras que otra parte de los colaboradores son personas que pertenecen a la Generación Y; por lo tanto, sus costumbres y hábitos de vida suelen ser diferentes.

Tabla 2. Género

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Masculino	115	63,5%
Femenino	66	36,5%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

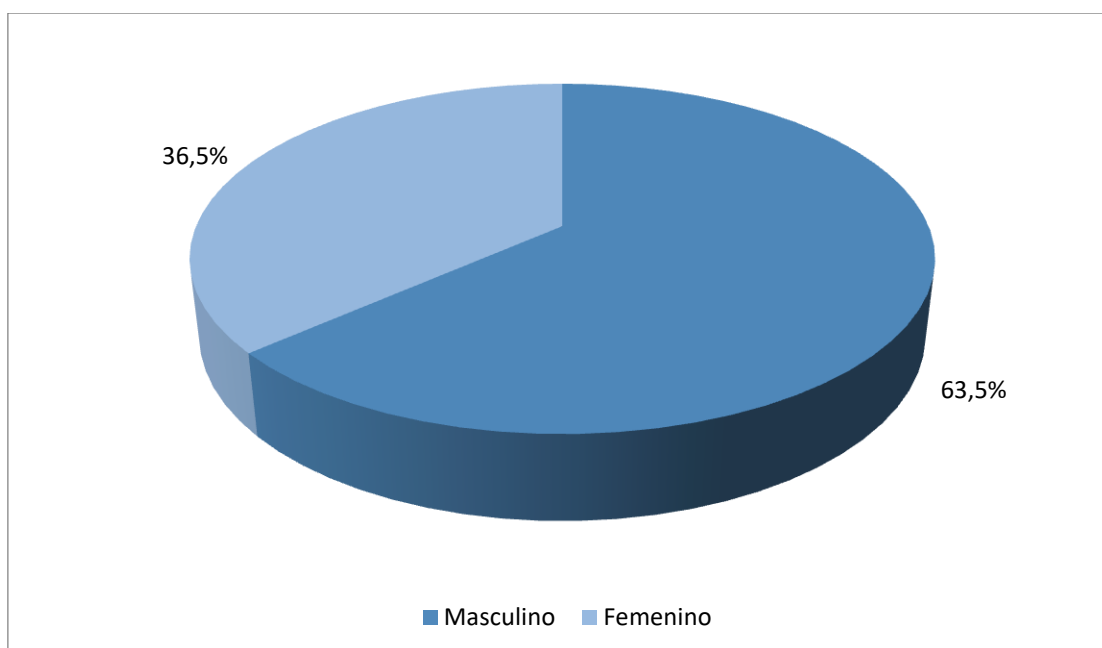


Figura 2. Resultados de la encuesta (Género)

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior, se identifica que el 63,5% de los trabajadores encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 36,5% restante forman parte del género femenino; por lo cual, se demuestra que existe una amplia presencia de hombres en la entidad, por lo que ello puede influir en el desarrollo de un excelente clima organizacional.

Tabla 3. Tiempo

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Entre 1 a 2 años	16	8,8%
Entre 3 a 4 años	24	13,3%
5 años o más	141	77,9%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

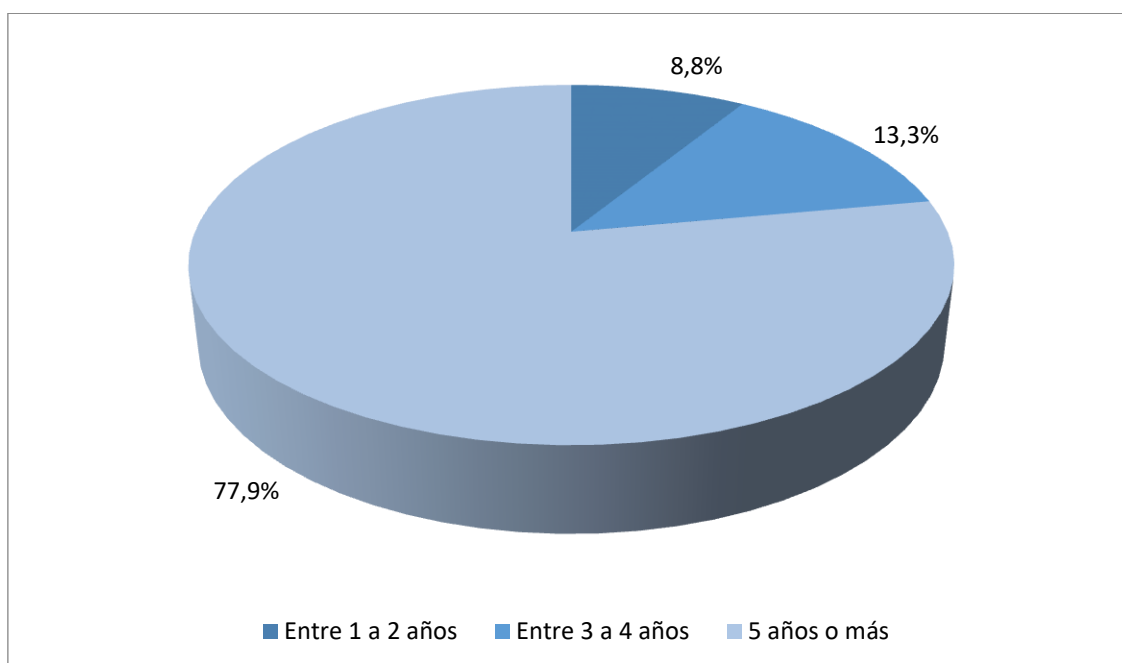


Figura 3. Resultados de la encuesta (Tiempo)

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En cuanto al tiempo que los colaboradores trabajan en la entidad, se reconoce que el 77,9% de ellos ha ingresado a la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos hace más de cinco años, mientras que el 22,1% restante labora por cuatro años o menos; es decir, que en base a estas cifras, en la entidad no existe un mayor problema de rotación de personal que pueda generar conflictos internos y que afecten su clima organizacional, lo cual se deberá considerar al presentar las alternativas de solución en el plan del presente proyecto.

Tabla 4. Pregunta 1. ¿Conozco la Misión, Visión y Valores Corporativos de la entidad en la que trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	44	24,3%
Casi siempre	74	40,9%
Casi nunca	44	24,3%
Nunca	19	10,5%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

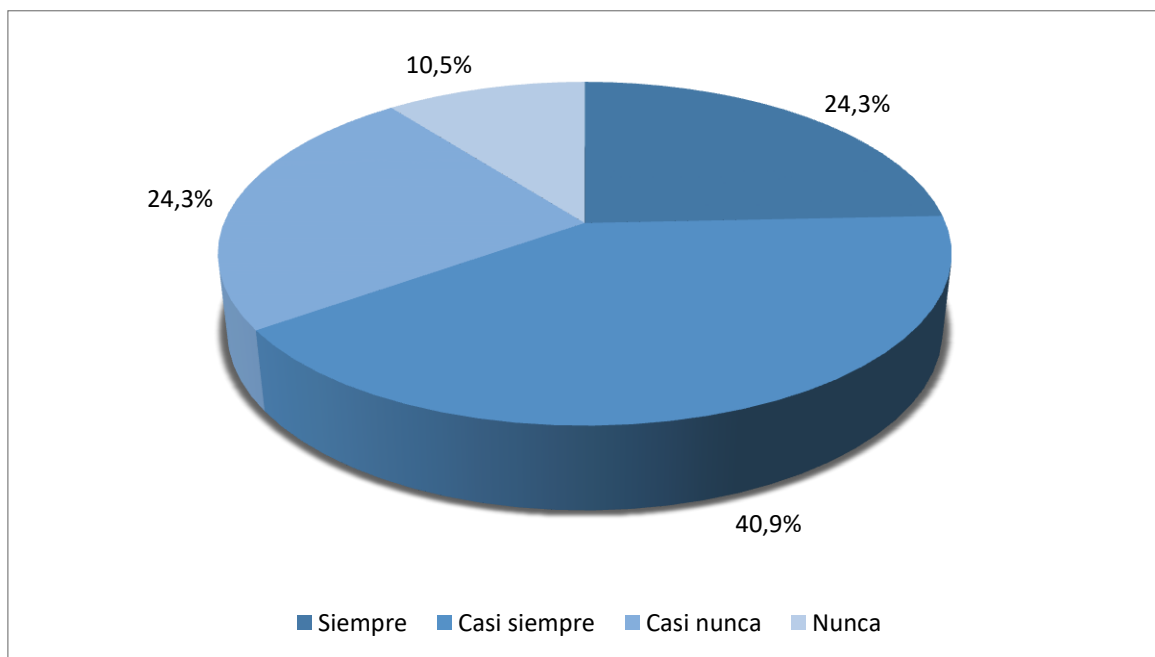


Figura 4. Resultado pregunta 1 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior se observa que el 65,2% de los encuestados manifiestan que siempre y casi siempre tienen conocimiento de la misión, visión y valores corporativos de la entidad, mientras que el 34,8% mencionan que nunca y casi nunca recuerdan estos factores que forman parte de la estructura organizacional. En base a estos resultados, se destaca que aproximadamente las dos terceras partes reconocen la Misión, Visión y Valores Corporativos, lo cual posibilita el desarrollo de un trabajo en conjunto, generando un compromiso mutuo entre los trabajadores que forman parte de la entidad.

Tabla 5. Pregunta 2. ¿Dispongo de facilidad para adaptarme cuando se realiza un trabajo en equipo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	11	6,1%
Casi siempre	53	29,3%
Casi nunca	65	35,9%
Nunca	52	28,7%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

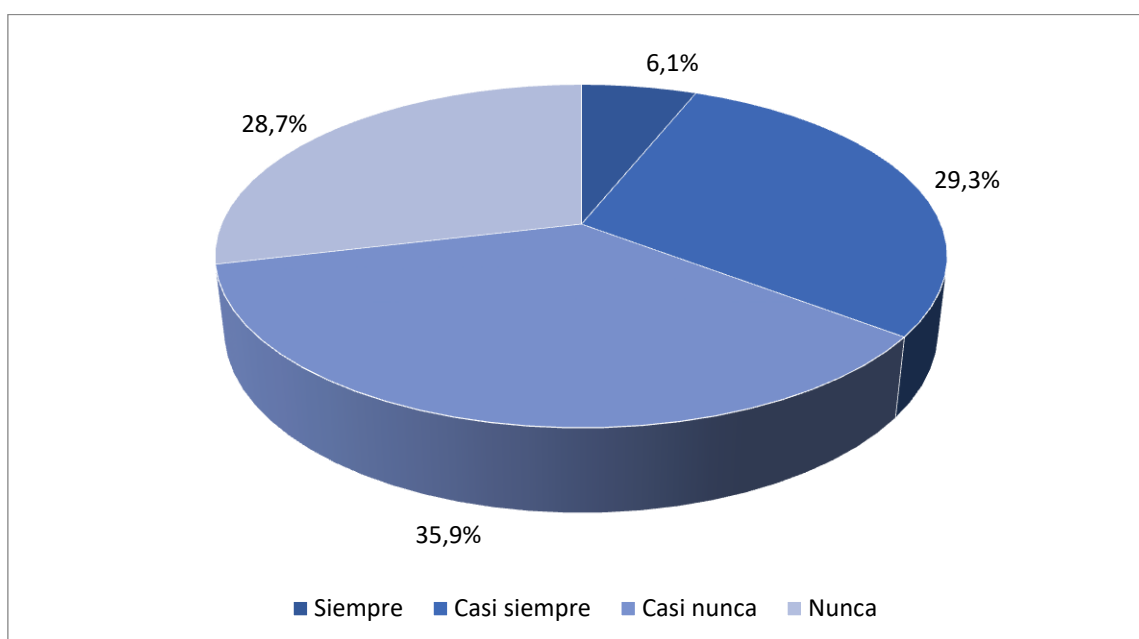


Figura 5. Resultado pregunta 2 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En base a los datos proporcionados, se destaca que el 64,65% de los encuestados considera que nunca y casi nunca disponen de la suficiente facilidad para desarrollar un trabajo en equipo, mientras que el 35,4% mencionan que siempre y casi siempre pueden realizar actividades en equipo con otras personas, incluyendo a aquellos que no forman parte de su misma área departamental. De esta manera, se demuestra que más de la mitad de los trabajadores, presentan dificultades cuando se requieren realizar actividades en conjunto que se encaminen hacia un mismo objetivo; lo cual, genera conflictos al tratar de mantener un excelente clima organizacional.

Tabla 6. Pregunta 3. ¿Dispongo de información suficiente en el desempeño de mis actividades?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	11	6,1%
Casi siempre	49	27,1%
Casi nunca	65	35,9%
Nunca	56	30,9%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

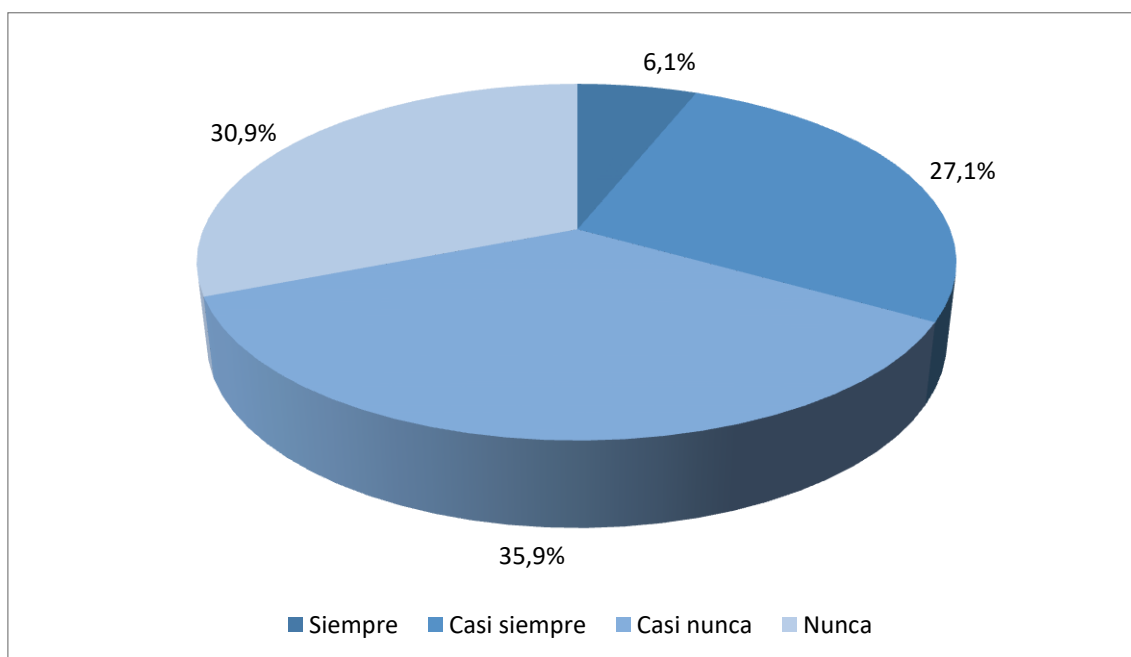


Figura 6. Resultado pregunta 3 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior, se destaca que el 66,8% de los colaboradores mencionan que nunca y casi nunca disponen de suficiente información para el desempeño de sus actividades, por lo que el 33,2% recalcan que si poseen de datos relevantes con los que se facilita el buen desempeño de las funciones encomendadas. Con ello, se refleja que al menos dos de las tres terceras partes de los trabajadores, mantienen dificultades en cumplir con las tareas que le corresponden por la escasa información, lo cual muchas veces ocasiona discusiones y estrés entre las áreas departamentales de la entidad.

Tabla 7. Pregunta 4 ¿Tengo apoyo de mi jefe inmediato cuando se me presentan dificultades?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	11	6,1%
Casi siempre	45	24,9%
Casi nunca	73	40,3%
Nunca	52	28,7%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

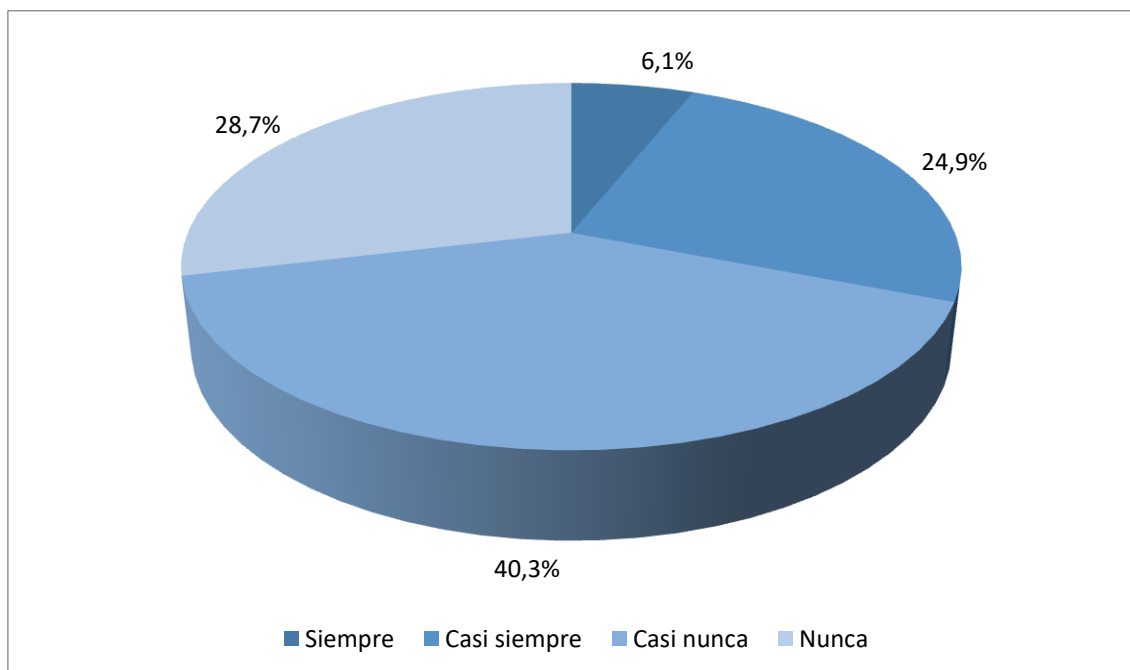


Figura 7. Resultado pregunta 4 de la encuesta
Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura y tabla anterior, se observa que solamente el 31,0% de los empleados que se encuestaron han recibido apoyo de su jefe inmediato cuando se han presentado dificultades en su puesto de trabajo, por lo que el 69,0% restante dicen que nunca y casi nunca han sido apoyados por sus jefes durante el desempeño de sus funciones laborales. En base a ello, se evidencia la escasez de liderazgo por parte de los directivos y jefes departamentales, lo cual afecta en el fortalecimiento de los niveles de jerarquía dificultando la comunicación entre todos ellos.

Tabla 8. Pregunta 5 ¿El esfuerzo de mi trabajo son reconocidos por mi empresa?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	5	2,8%
Casi siempre	45	24,9%
Casi nunca	65	35,9%
Nunca	66	36,5%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

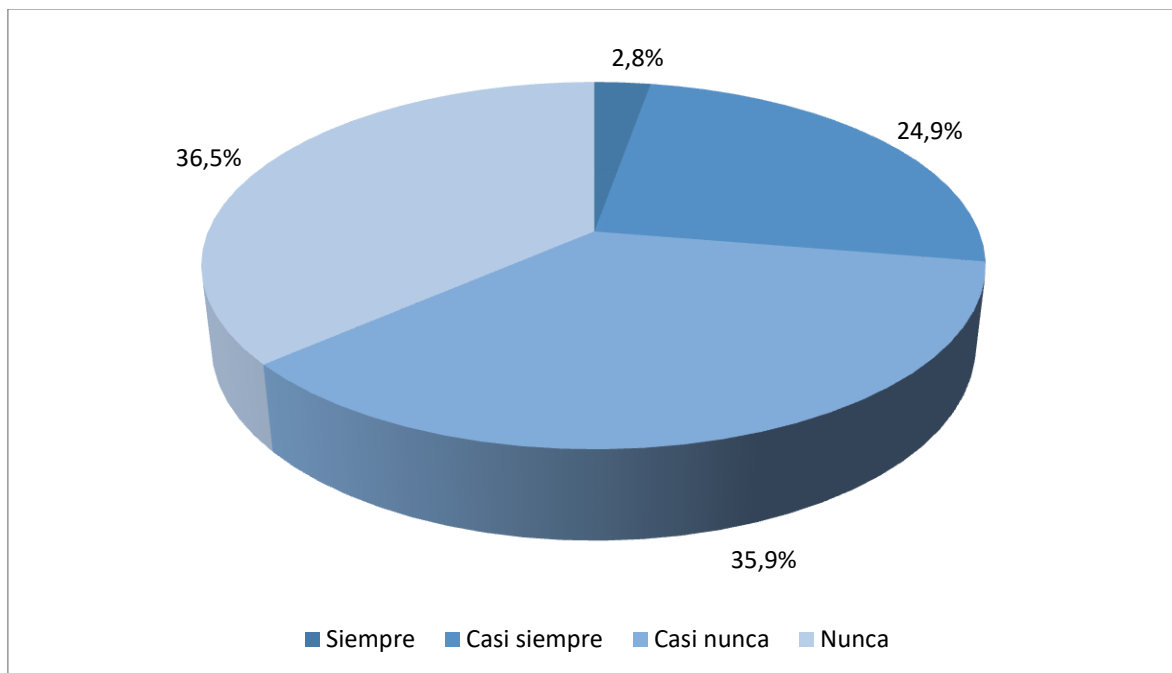


Figura 8. Resultado pregunta 5 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En base a los resultados obtenidos se destaca el 72,4% de los encuestados menciona que la empresa nunca y casi nunca ha reconocido el esfuerzo de sus trabajadores, por lo que el 27,7% restante califica que siempre y casi siempre los directivos de la entidad reconocen el desempeño que se realiza; es decir, aproximadamente 7 de cada 10 empleados han detectado como un problema la ausencia de reconocimientos en el desarrollo de sus actividades por parte de la organización; lo cual, a su vez genera la falta de compromiso laboral durante el desempeño de las funciones que les han sido encomendadas.

Tabla 9. Pregunta 6 ¿Es fácil adaptarme a los cambios en mi puesto de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	12	6,6%
Casi siempre	52	28,7%
Casi nunca	68	37,6%
Nunca	49	27,1%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

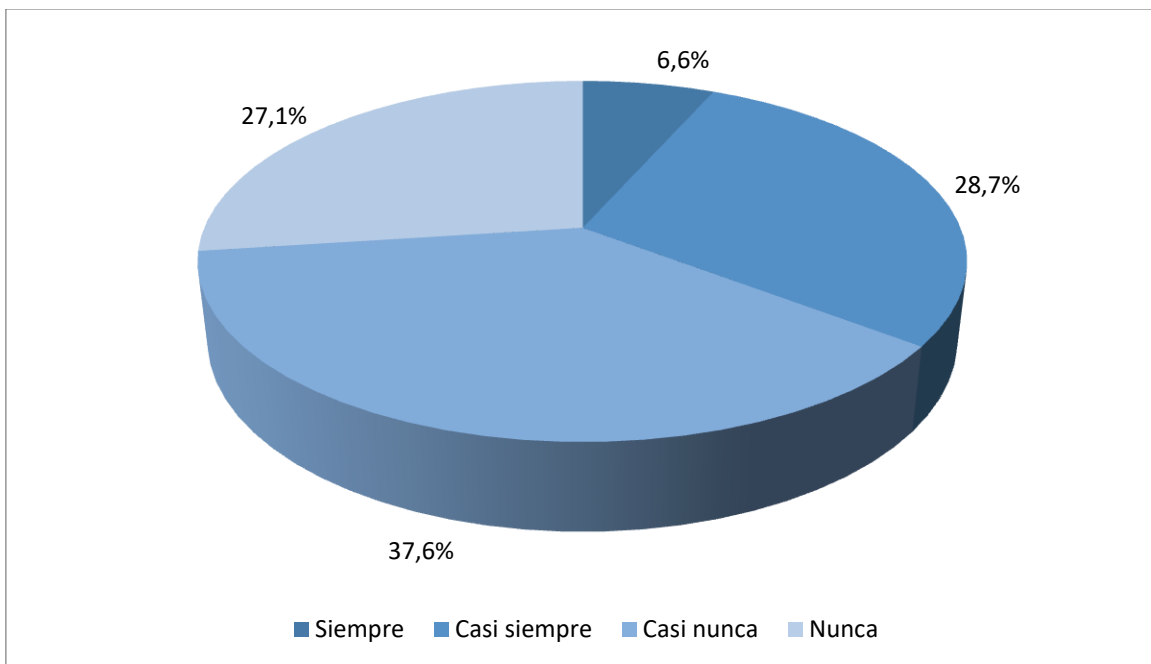


Figura 9. Resultado pregunta 6 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la tabla y figura anterior se observa que el 64,7% informan que nunca y casi nunca les es fácil adaptarse a los cambios en su puesto de trabajo, por lo que la diferencia restante que es del 35,3% identifican que siempre y casi siempre se les facilita desempeñar nuevas actividades laborales haciéndolas parte de su puesto de trabajo. Con ello, se demuestra que al menos tres de cada cinco colaboradores son reacios al cambio organizacional, por lo que no se adaptan a las nuevas funciones que se le designen dentro de su actividad laboral; lo cual, ocasiona estrés ante la solución de conflictos que podrían presentarse en el cumplimiento de sus labores diarias.

Tabla 10. Pregunta 7¿Me siento satisfecho con la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	5	2,8%
Casi siempre	57	31,5%
Casi nunca	73	40,3%
Nunca	46	25,4%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

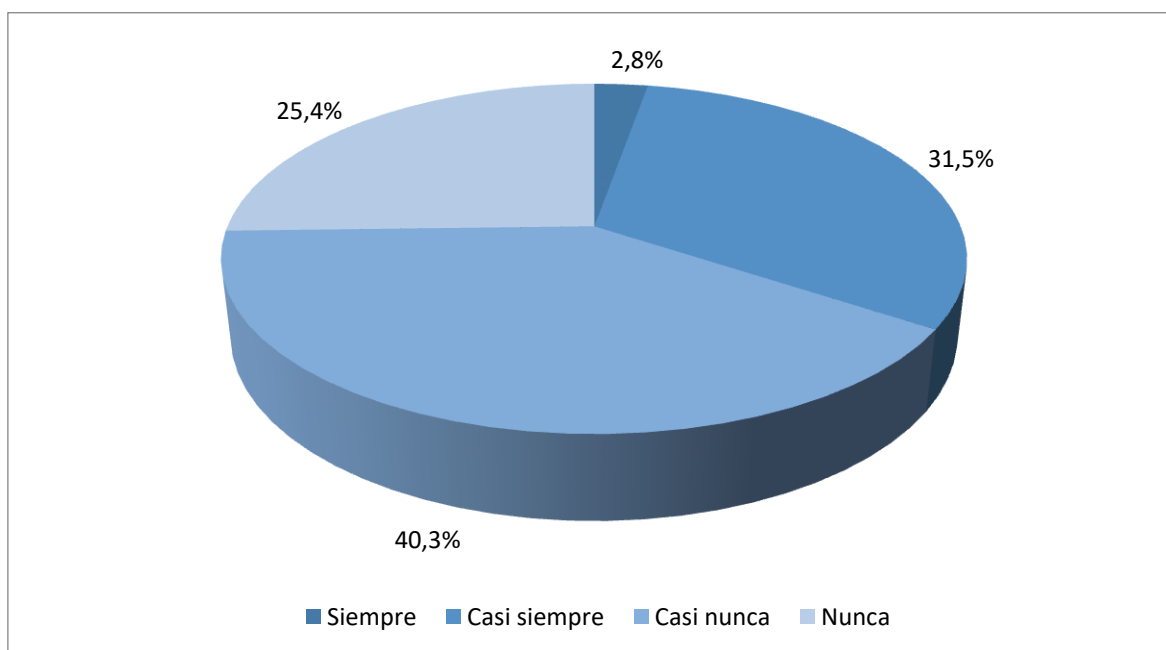


Figura 10. Resultado pregunta 7 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados, se destaca que el 65,7% de los servidores públicos menciona que nunca y casi nunca se han sentido satisfechos con el pago por remuneración de sus sueldos o salarios, mientras que el 34,3% restante dice que siempre y casi siempre se encuentran conformes con la remuneración recibida. Esto en realidad, refleja la inconformidad que existe en al menos tres de cada cinco trabajadores con el pago de sus sueldos o salarios, lo que ocasiona una mayor falta de compromiso laboral que incide en el buen clima de la organización.

Tabla 11. Pregunta 8 ¿Me siento autorrealizado al cumplir con las funciones de mi puesto de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	12	6,6%
Casi siempre	49	27,1%
Casi nunca	74	40,9%
Nunca	46	25,4%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

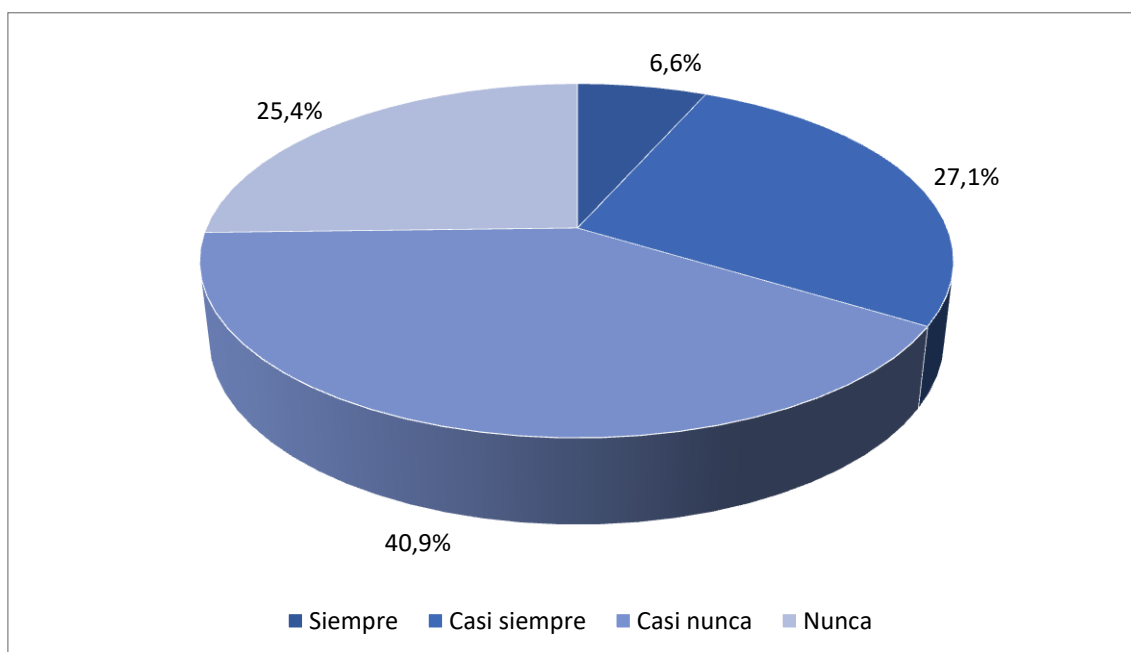


Figura 11. Resultado pregunta 8 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En base a los resultados obtenidos, se destaca que el 66,3% de los servidores públicos de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos nunca y casi nunca se sienten comprometidos con las actividades laborales que forman parte de su puesto de trabajo; y, la diferencia restante que equivale al 33,7% reconoce sus responsabilidades y se siente altamente comprometido con ellas. Es decir, que más de la mitad de los trabajadores no se sienten proactivos durante el desempeño de sus funciones, por lo que esta falta de compromiso afecta al buen desenvolvimiento del clima organizacional e incide en la escasa optimización de tiempo en la realización de su trabajo.

Tabla 12. Pregunta 9 ¿Poseo el suficiente espacio físico para el normal desempeño de mis actividades?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	15	8,3%
Casi siempre	67	37,0%
Casi nunca	57	31,5%
Nunca	42	23,2%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

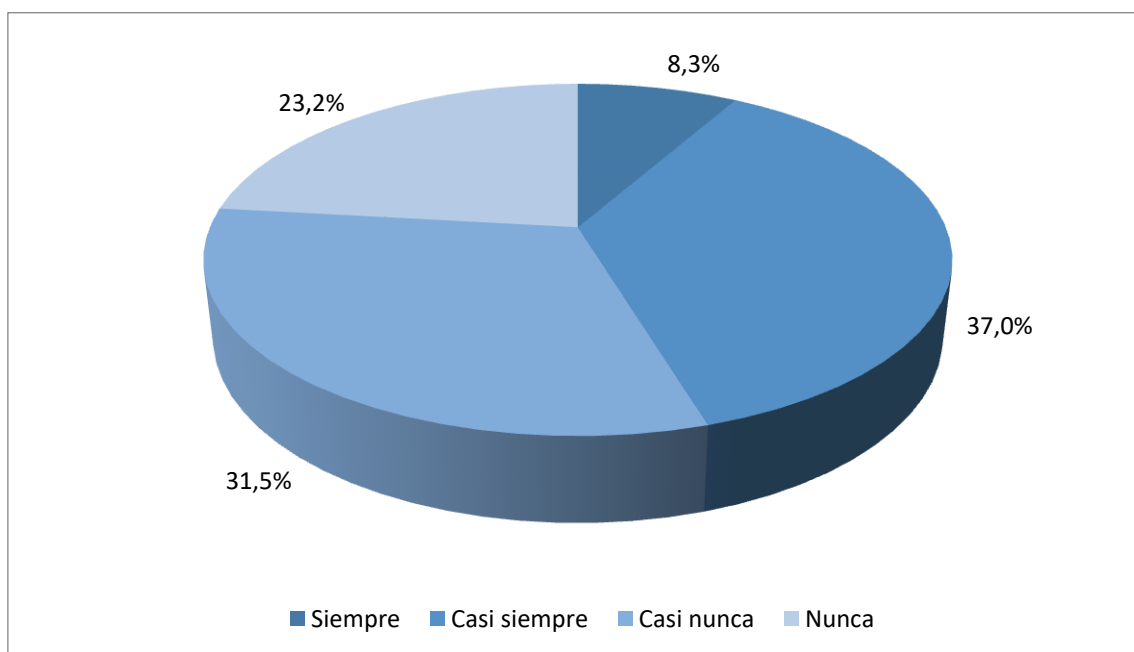


Figura 12. Resultado pregunta 9 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior se observa que el 45,3% de los encuestados reconocen que disponen del suficiente espacio físico para cumplir con las actividades que le competen a su puesto de trabajo, por lo que el 54,7% restante establecen que nunca y casi nunca poseen de suficiente espacio para realizar adecuadamente sus actividades.

Tabla 13. Pregunta 10 ¿Dispongo de la suficiente iluminación en mi puesto de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	48	26,5%
Casi siempre	82	45,3%
Casi nunca	42	23,2%
Nunca	9	5,0%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

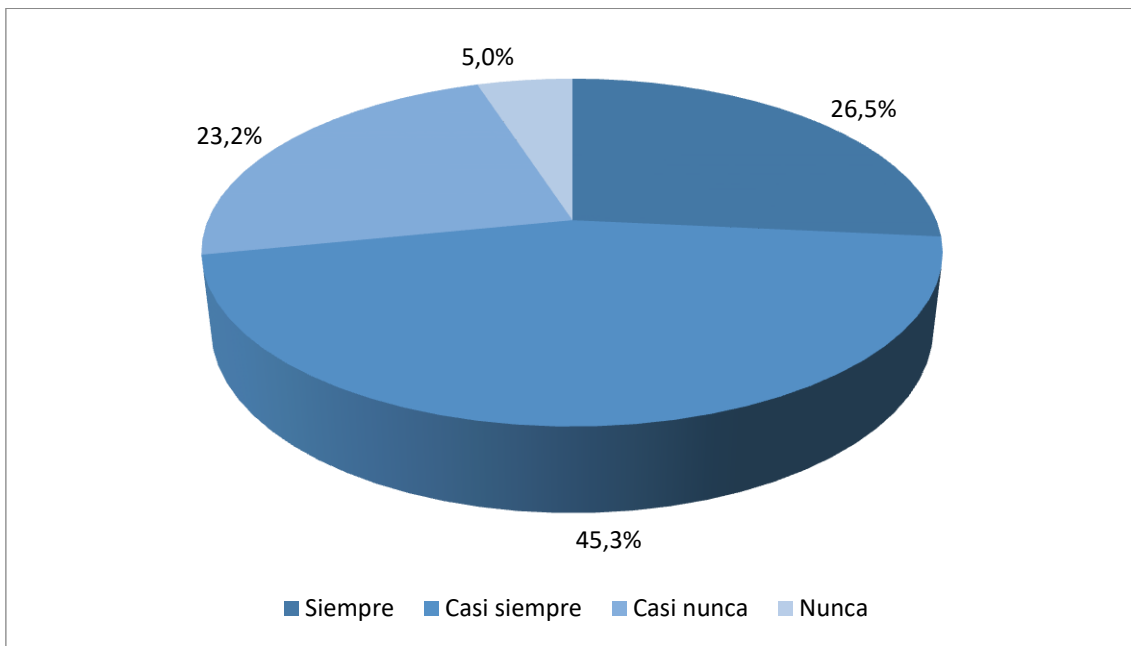


Figura 13. Resultado pregunta 10 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En base a los resultados que se observa en la figura anterior, se destaca que el 71,8% de los trabajadores siempre y casi siempre disponen de iluminación suficiente en su puesto de trabajo; por lo que, el 28,2% restante informan que nunca y casi nunca disponen de una iluminación adecuada para realizar sus actividades. En base a estos resultados, se verifica que solamente uno de cada tres colaboradores identifican fallas en sus instalaciones; lo cual, constituye una ventaja en el ambiente de trabajo, puesto que la falta de iluminación en las instalaciones no es una de las causas principales que afecte el clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.

Tabla 14. Pregunta 11 ¿Se encuentran en óptimas condiciones los equipos y herramientas que utilizo en mi puesto de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	54	29,8%
Casi siempre	76	42,0%
Casi nunca	36	19,9%
Nunca	15	8,3%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

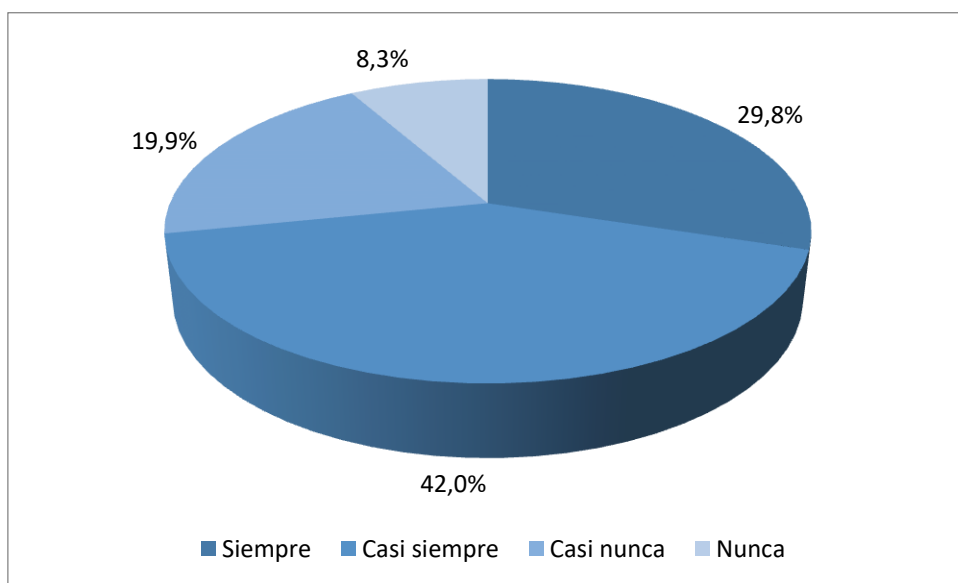


Figura 14. Resultado pregunta 11 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior, se observa que el 71,8% de los encuestados siempre y casi siempre disponen de equipos y herramientas óptimos, durante el cumplimiento del desarrollo de sus actividades; por lo cual, el 28,2% restante menciona que nunca y casi nunca poseen las maquinarias adecuadas con las que se pueda trabajar; es decir, solamente uno de cada tres colaboradores no disponen de los equipos actualizados; por lo tanto, este factor no es determinante para que influya en el clima organizacional del presente trabajo de investigación, debido a que la empresa cuida mucho que su personal posea los equipos en óptimas condiciones para evitar accidentes laborales que serían fatales por las labores que realizan.

Tabla 15. Pregunta 12 ¿Dispongo de protección de ropa de seguridad durante la ejecución de mis actividades?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	29	16,0%
Casi siempre	71	39,2%
Casi nunca	46	25,4%
Nunca	35	19,3%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

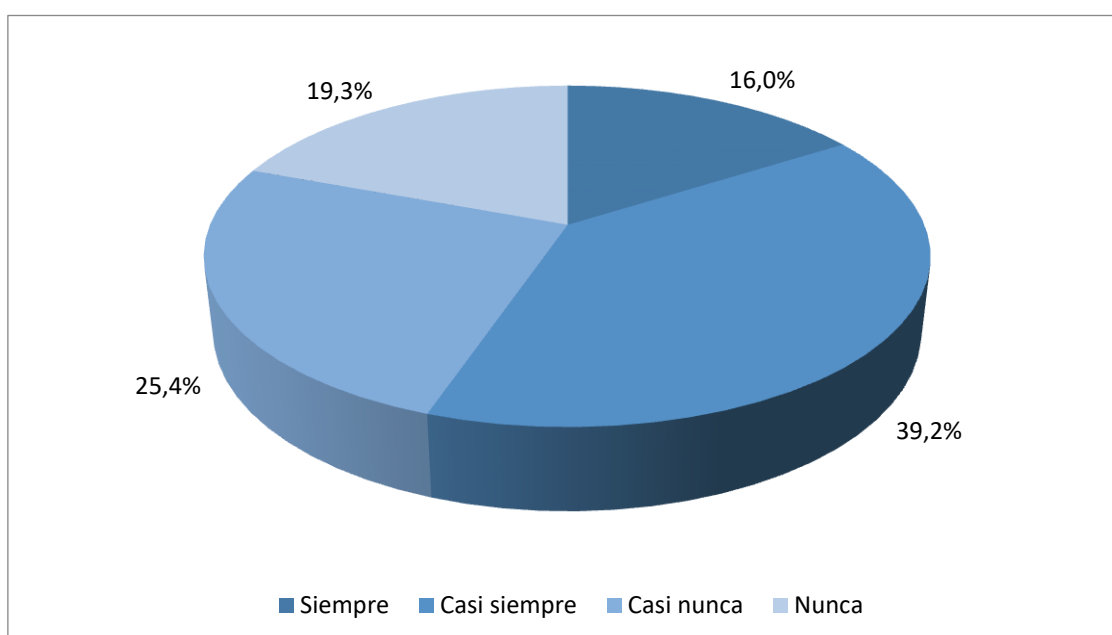


Figura 15. Resultado pregunta 12 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: Si se observan los porcentajes de la tabla y figura anterior, se tiene que el 55,2% de los servidores públicos encuestados poseen ropa de seguridad que brinda la suficiente protección durante la ejecución de las actividades laborales; por lo que, el 44,7% restante mencionan que nunca y casi nunca utilizan ropa adecuada para el desempeño de sus funciones; por lo tanto, a pesar de que la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos otorga ropa de trabajo a sus colaboradores, al menos la mitad de estas prendas, no se encuentran en óptimas condiciones lo que genera preocupación en algunos de los trabajadores, especialmente en el personal administrativo, quienes no han recibido su ropa de trabajo hace aproximadamente 3 años y esto afecta al ambiente físico laboral; así como también, a la imagen de la empresa.

Tabla 16. Pregunta 13 ¿Participo en reuniones y eventos sociales que se realizan por parte de mi empresa o área departamental?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	31	17,1%
Casi siempre	65	35,9%
Casi nunca	55	30,4%
Nunca	30	16,6%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

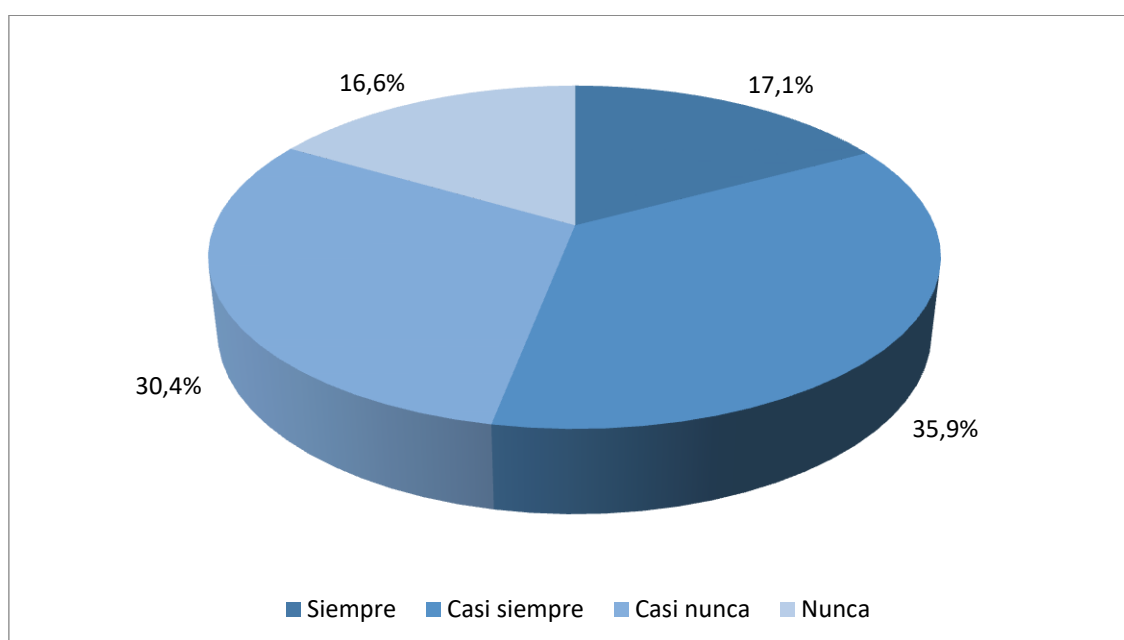


Figura 15. Resultado pregunta 13 de la encuesta
Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: Si se observa detenidamente la tabla y figura anterior, se establece que el 47,0% de los encuestados nunca y casi nunca participan en eventos sociales organizados por la organización o por su área departamental; sin embargo, el 53% informan que siempre y casi siempre forman parte de los eventos y demás actividades que favorezcan la interacción social; es decir, que al menos uno de cada dos trabajadores se siente involucrado en los eventos que se organizan por parte de la entidad; lo cual, al compartir experiencias sociales o deportivas posibilita el mejoramiento del clima organizacional dentro de un mediano plazo.

Tabla 17. Pregunta 14 ¿Mantengo una amplia comunicación con mis compañeros de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	13	7,2%
Casi siempre	58	32,0%
Casi nunca	61	33,7%
Nunca	49	27,1%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

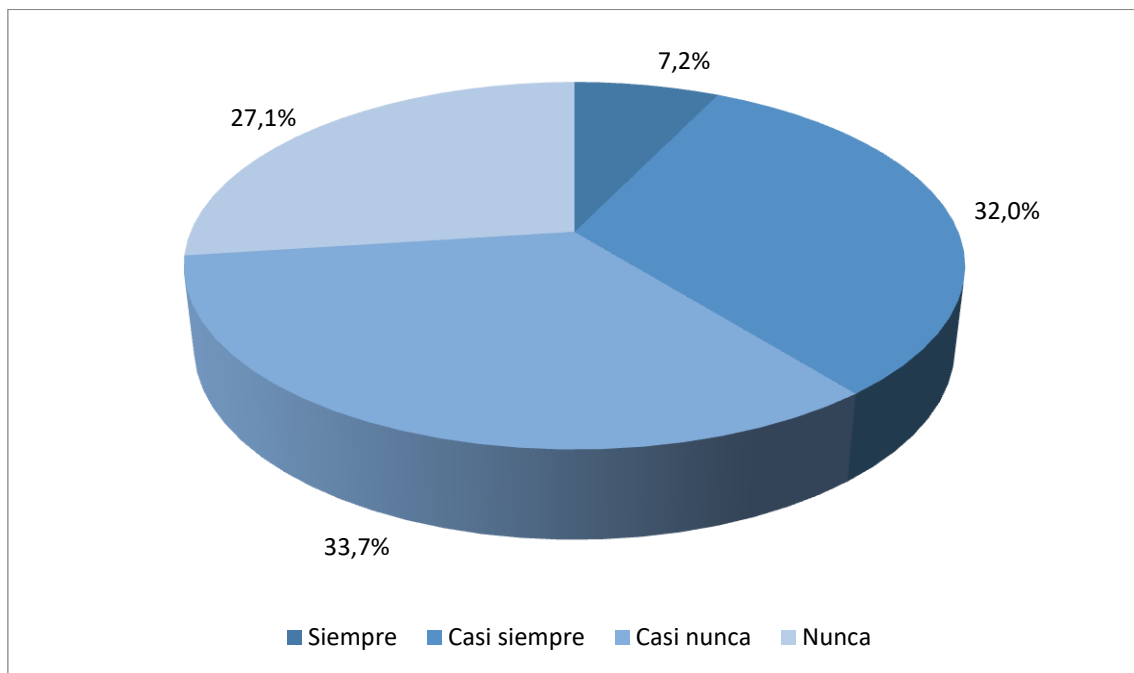


Figura 16. Resultado pregunta 14 de la encuesta
Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la tabla anterior se observa que el 60,8% de los encuestados nunca y casi nunca mantienen una comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo; por lo que, el 39,2% restante informan que siempre y casi siempre han establecido relaciones interpersonales con otras personas dentro de su área departamental; con ello, se demuestra que al menos tres de cada cinco personas no mantienen una comunicación fluida con otros colaboradores, lo que se genera un ambiente de desconfianza entre todos ellos, denotando así la escases de liderazgo por parte de los directivos que también trabajan para la organización.

Tabla 18. Pregunta 15 ¿Se han aplicado soluciones coherentes durante un conflicto de trabajo en mi área departamental?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	12	6,6%
Casi siempre	51	28,2%
Casi nunca	65	35,9%
Nunca	53	29,3%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

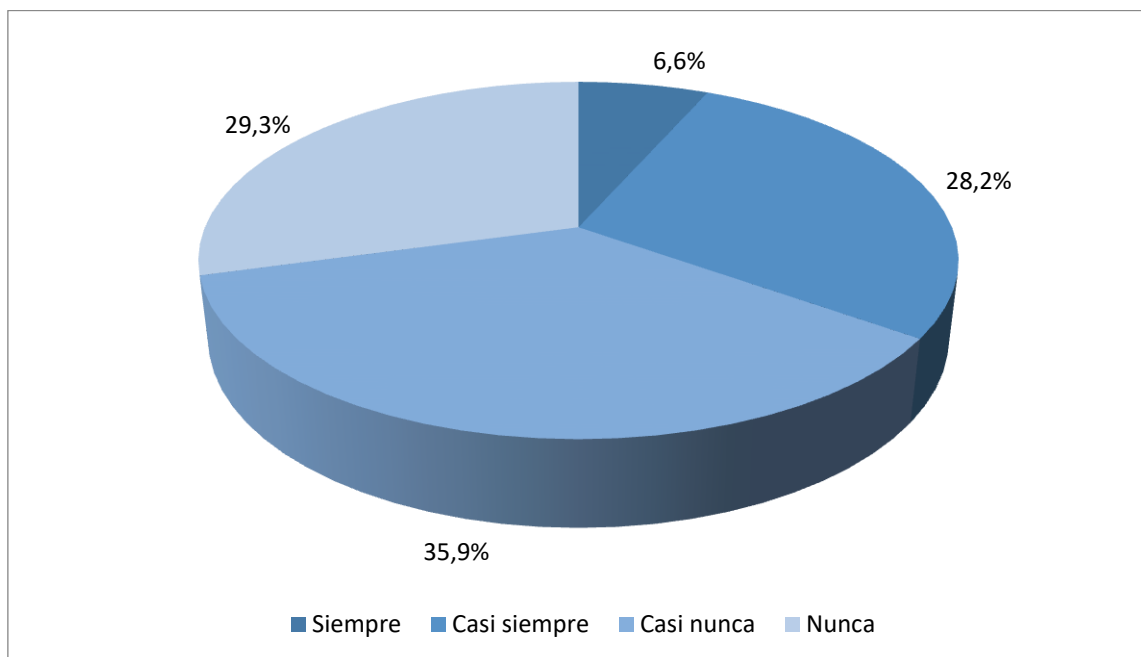


Figura 17. Resultado pregunta 15 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: Los resultados de la encuesta determinan que al menos el 65,2% de los trabajadores de la Corporación indican que no se han aplicado soluciones coherentes al presentarse conflictos laborales, por lo que la diferencia restante que es el 34,8% informan que siempre y casi siempre se han implementado soluciones validas ante problemas o conflictos entre trabajadores o actividades de la empresa; por lo cual, en base a estas cifras, se determina que cerca de tres de cada cinco personas denotan la falta de liderazgo por parte de las autoridades de la entidad para la solución de problemas, por lo que esto afecta al clima laboral de toda la organización, lo que incide en el compromiso laboral entre sus propios trabajadores.

Tabla 19. Pregunta 16 ¿Existe un adecuado ambiente laboral durante la ejecución de las actividades con mis compañeros de trabajo?

Alternativas	Tabulación	Porcentaje (%)
Siempre	7	3,9%
Casi siempre	51	28,2%
Casi nunca	79	43,6%
Nunca	44	24,3%
TOTAL	181	100,0%

Elaborado por: Mary Ramírez

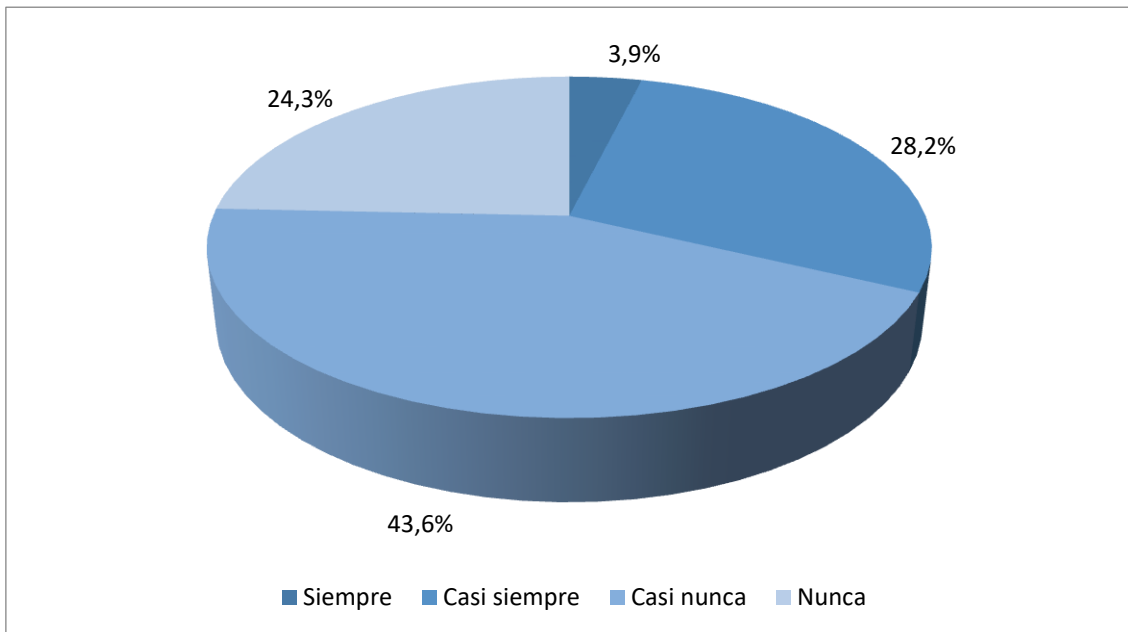


Figura 18. Resultado pregunta 16 de la encuesta

Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En la figura anterior se observa que el 67,9% de los encuestados reconoce que nunca y casi nunca existe un adecuado ambiente laboral en las instalaciones de la Corporación, por lo que la diferencia restante que es del 32,1% menciona que siempre y casi siempre existe un ambiente de trabajo adecuado, lo cual demuestra que al menos dos de cada tres personas no se encuentran conformes con el clima organizacional, por lo que será fundamental establecer estrategias que fomenten un buen ambiente en la Corporación.

Análisis de datos agrupados

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, está dada por el conocimiento que disponen los colaboradores en cuanto a la Misión, Visión y Valores Corporativos de la entidad, así como del liderazgo y niveles de jerarquía que se determina entre directivos y servidores públicos, es por ello que al evaluar todos estos parámetros se obtienen los siguientes resultados:

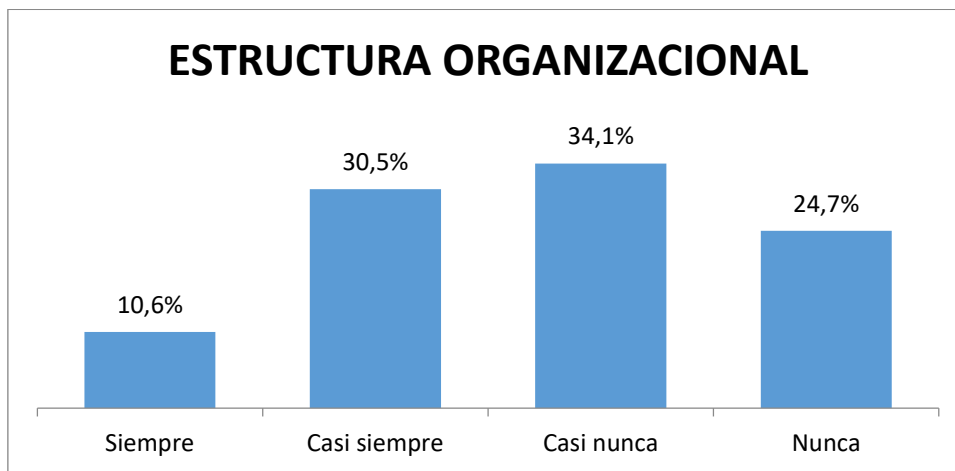


Figura 19. Resultado de la estructura organizacional
Elaborado por: Mary Ramírez

ANÁLISIS: En base a las respuestas otorgadas de la estructura organizacional, se destaca que el 58,8% de la Corporación determinan que nunca y casi nunca se encuentran de acuerdo con la estructura organizacional de la entidad, cuya cifra representa casi a las dos terceras partes del total de colaboradores que no recuerdan los valores corporativos, por ello se identifican problemas de liderazgo, puesto que en base a los resultados al menos tres de cada cinco colaboradores no tiene apoyo de su jefe inmediato, generando una mayor dificultad en la adaptación del trabajo en equipo, lo que ocasiona que existe una falta de compromiso con sus propias actividades laborales cuyos efectos influyen en el clima organizacional de la empresa.

Satisfacción personal

La satisfacción personal es muy importante al evaluar el clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, pues es fundamental reconocer el esfuerzo que se realiza por parte de los colaboradores, la adaptación al puesto de trabajo, la remuneración que se percibe y la autorrealización profesional:

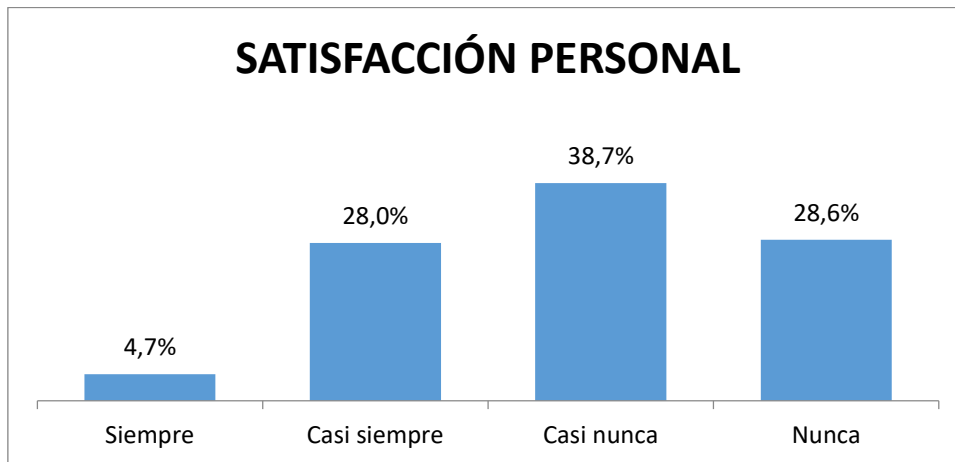


Figura 20. Resultado de la satisfacción personal

Elaborado por: Mary Ramírez

RESULTADO: En la figura anterior, se observa que al menos el 67,3% de los trabajadores menciona que nunca y casi nunca se encuentran satisfechos al formar parte de la entidad, debido a que han presentado dificultades al adaptarse al puesto de trabajo donde laboran actualmente; además, se evidencia que algunos directivos de la empresa no reconocen a cabalidad todo el esfuerzo que realizan durante la actividad laboral, destacando que al menos tres de cada cinco servidores públicos no se encuentran satisfechos con su remuneración, factores que al final inciden en el comportamiento y causa un mayor impacto en el clima laboral de la Corporación.

Ambiente físico

El ambiente físico de la empresa se conforma por la disponibilidad de espacio que existe en las áreas departamentales, por la suficiente información en el puesto de trabajo y por las condiciones en que se encuentran los equipos y herramientas utilizados, todos ellos son factores que se han considerado para evaluarlos de manera conjunta, permitiendo así obtener un los resultados que se visualizan en la siguiente figura:

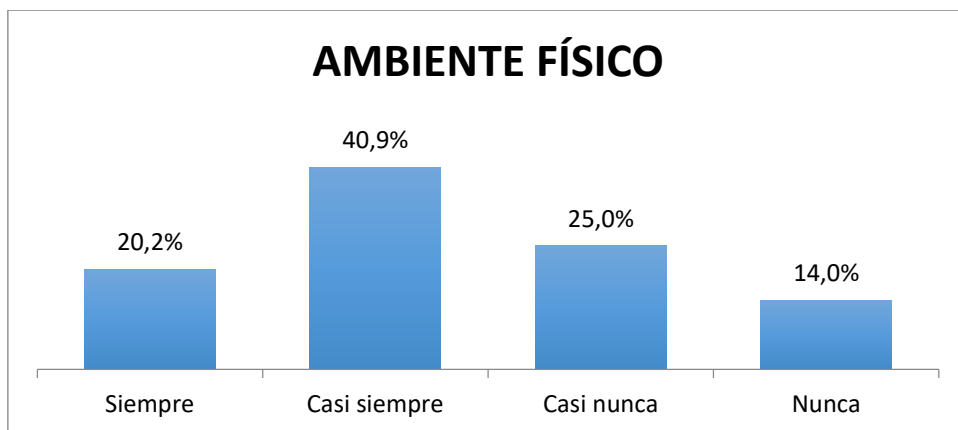


Figura 21. Resultado del ambiente físico
Elaborado por: Mary Ramírez

RESULTADO: Al agruparse los datos, se observa que el 61,8% de los servidores públicos disponen de un ambiente físico adecuado, lo cual se demuestra que la diferencia restante del 38,2% no se encuentran conformes con las instalaciones y equipos que posee la Corporación; con estos datos, se demuestra que al menos tres de cada cinco colaboradores, disponen de los equipos en buen estado, suficiente iluminación y espacio físico acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo, por lo cual el ambiente físico no es un factor preponderante que influya en el cambio del clima organizacional de la entidad. Esto considerando que la empresa cuida mucho que su personal no tenga accidentes laborales por el trabajo que realiza.

Ambiente social

Como ambiente social de la organización se evaluó la seguridad que se otorga a los colaboradores, la asistencia a reuniones y eventos sociales, la comunicación entre compañeros de trabajo y la existencia de un adecuado clima laboral, todos estos parámetros se agruparon y se elaboró la siguiente gráfica:

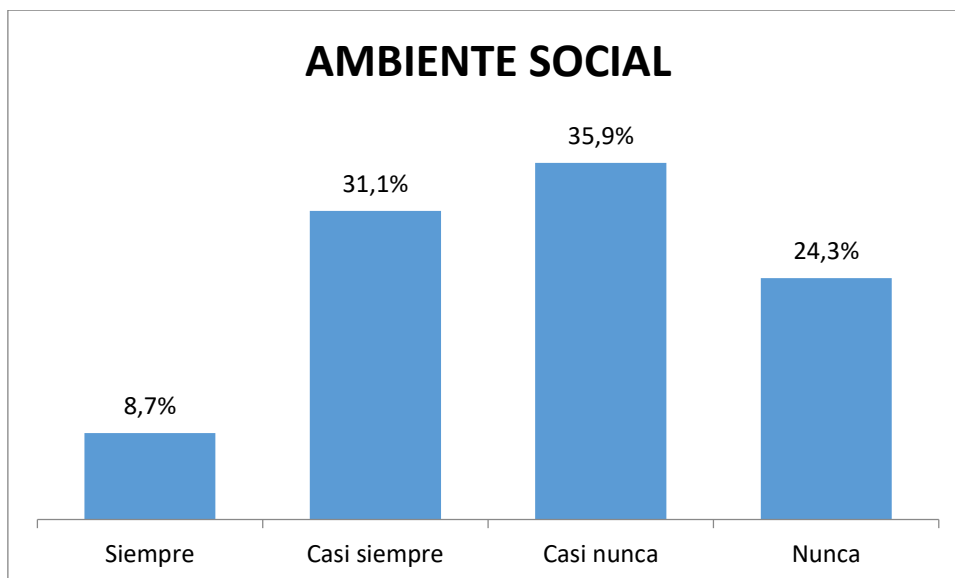


Figura 22. Resultado del ambiente social
Elaborado por: Mary Ramírez

RESULTADO: En la figura anterior, se observa que el 60,2% de los servidores públicos de la entidad que se analiza, reconocen que no se han otorgado soluciones coherentes ante conflictos que afectan el clima laboral, lo que incide en una mala comunicación entre compañeros de trabajo y sus directivos y aunque la mitad de los trabajadores asisten a eventos sociales que posibilitan una mayor comunicación, al final esto es insuficiente para mejorar el clima organizacional de la Corporación.

Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de estudio, identifican la importancia de la comunicación en el clima organizacional, pues en base a las cifras obtenidas se destaca que al menos el 60,8% de los colaboradores de la Corporación, no mantiene una comunicación adecuada con el resto de sus compañeros de trabajo, lo cual es una problemática a considerar si se toma en cuenta que en la investigación realizada por Charry (2018) se demuestra que existe una correlación alta positiva de 0,95 entre la comunicación y el ambiente de trabajo; y, al no mejorar la comunicación ocasiona conflictos que inciden en el clima organizacional.

Así mismo, en cuanto a la satisfacción de los servidores públicos durante la ejecución de sus actividades, se reconoce que existe una correlación alta positiva de 0,66 puntos en comparación con el ambiente social, que también forma parte del clima en el trabajo, esto también se puede comparar con el estudio realizado por Chiang, Salazar y Huerta (2018) en la que se obtiene un resultado de 0,69 demostrando una correlación positiva alta al relacionar la satisfacción laboral con el clima organizacional.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Según Parra, Durán y Márceles (2018), los principales factores que inciden en el desempeño del clima organizacional están dados por la estructura organizacional, la satisfacción personal y el ambiente social, de manera que todos ellos actúan en conjunto, con la posibilidad de influir en el ambiente de trabajo de las organizaciones ya sean públicas o privadas. Es por ello, que dada la importancia de estos factores, es indispensable otorgar una explicación profunda de cada uno de ellos de acuerdo como se muestra a continuación:

- **Estructura organizacional.** Se establecen las políticas y responsabilidades de la entidad con el propósito de alcanzar los objetivos y metas departamentales; además, también se implantan los niveles de jerarquía siendo indispensable que las autoridades o directivos desarrollen un liderazgo acorde a las características institucionales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014, pág. 218), de manera que surja un mayor compromiso laboral por parte de los trabajadores, en favor del cumplimiento de los valores corporativos de la organización.
- **Satisfacción personal.** Se enfoca en que los colaboradores mantengan el deseo innato de querer hacer las cosas sin ningún tipo de presión, puesto que el cumplimiento de sus actividades laborales parten desde una motivación interna (Werther & Davis, 2015, pág. 321), lo que hace que el individuo se sienta comprometido con las funciones que desempeña. A más de ello, la motivación externa también es otro de los pilares que favorecen hacia una mayor satisfacción personal, entre los cuales se encuentran el otorgar beneficios económicos como bonos, premios o una mayor remuneración; o beneficios que faciliten su realización personal como los horarios de trabajo flexibles, el teletrabajo, días libres y reconocimientos que son dimensiones que hacen posible un mejor salario emocional.
- **Ambiente social.** Se refiere a la interacción entre los trabajadores que forman parte de una misma empresa, institución o cualquier otra entidad, por lo cual se requiere el desarrollo de un trabajo en equipo de todos los colaboradores (Louffat, 2013, pág. 126); de tal manera, que al coordinarse entre sí, se busca el mejoramiento en la atención al cliente, encontrando mayores niveles de satisfacción a corto plazo.

2.2. Descripción de la propuesta

La CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos se rige de acuerdo a las disposiciones de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, entidad que dispone de un Plan Estratégico desde el 2017 hasta el 2021, señalando que entre sus objetivos se destaca la gestión de la cultura organizacional como una de sus estrategias específicas:

Tabla 20. Objetivo del Plan Estratégico de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP

Código OE	Objetivo Estratégico OE	Código EE	Estrategia Específica EE
OE6	Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano	EE6.1.	Gestionar los niveles de competencias
		EE6.2	Gestionar la cultura organizacional

Elaborado por: Mary Ramírez

En la tabla anterior, se observa que el Plan Estratégico de la CNEL EP dispone de dos estrategias específicas que se relacionan con la gestión de competencias y de la cultura organizacional; es por ello, que mediante el presente proyecto se desarrolla un Plan de Mejora del Clima Organizacional para la Unidad de Negocio Sucumbíos, puesto que entre los programas que la conforman, está la búsqueda del fortalecimiento del compromiso organizacional por parte de los servidores públicos; así como también, el desarrollo de un liderazgo transformacional por parte de sus directivos; para que en base a ello, se permita una mayor motivación laboral, que conlleven hacia un eficiente trabajo en equipo y así otorgar una atención de calidad al usuario final.

De esta manera, se permitirá el fortalecimiento de un clima organizacional que conlleve hacia una cultura en la que todos los servidores públicos otorguen una excelente atención a los usuarios de la CNEL EP UN Sucumbíos, dentro de un corto, mediano y largo plazo.

a. Estructura general

El presente trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, en el que se observa los principales factores de acuerdo con la estructura organizacional, satisfacción personal y ambiente social.

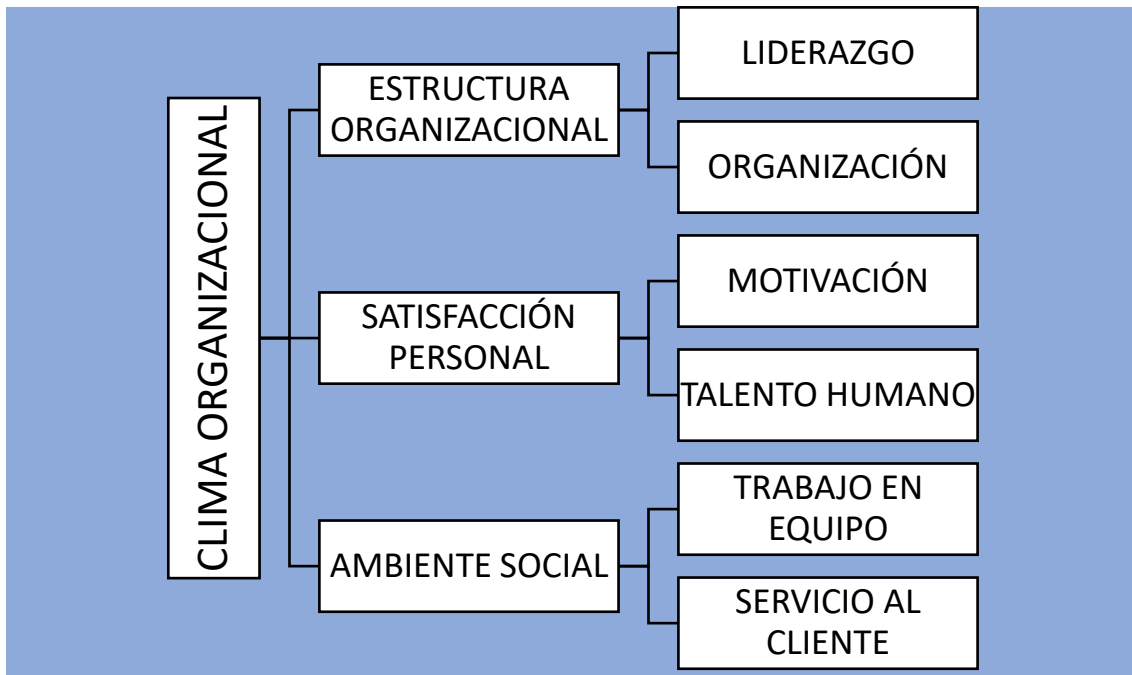


Figura 23. Propuesta para mejorar el Clima organizacional de la CNEL EP UN Sucumbíos
Elaborado por: Mary Ramírez

En base a la figura anterior, se observa que cada una de las dimensiones del clima organizacional, se proponen soluciones para fortalecer el liderazgo y la organización de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos; a fin de generar una mayor motivación hacia los colaboradores, establecer el trabajo en equipo y mejorar el servicio que brinda al cliente.

b. Explicación del aporte

La estructura de la propuesta se direcciona hacia el desarrollo de estrategias y programas las mismas que permitan mejorar la estructura organizacional, la satisfacción personal y el ambiente social entre los servidores públicos que forman parte de la institución, por lo que a continuación se describen cada una de ellas:

- **Estructura organizacional.** Se conforma por el mejoramiento del liderazgo por parte de las principales autoridades de la entidad, estableciendo estrategias que serán implementadas también por los Líderes y Directores Departamentales. Para ello, es indispensable efectuar una reestructuración del área organizacional, estableciendo acciones con las que se permita que los servidores públicos se sientan identificados con la Misión, Visión y Valores de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad.

- **Satisfacción personal.** Se enfoca hacia una mayor motivación tanto intrínseca como extrínseca hacia los servidores públicos de la entidad, estableciendo que la motivación intrínseca está dada por el compromiso propio, que parte desde el interior de cada uno de querer hacer las cosas; mientras que el compromiso extrínseco, se determina en la aplicación de salarios emocionales en favor de los servicios públicos, siendo fundamental también que se establezca una excelente gestión del talento humano; de tal manera, que se permita contratar a los colaboradores adecuados para buen el desempeño de cada puesto de trabajo.
- **Ambiente social.** Se establece en función del mejoramiento del trabajo en equipo entre los servidores públicos de un mismo departamento; así como también, con las otras áreas que conforman la organización; al mantener una comunicación adecuada entre todos se fortalece el clima laboral. El desarrollo de talleres, actividades sociales y deportivas generara una mayor conexión entre ellos, lo que permite mejorar la atención al usuario, inclusive atender de mejor manera los eventos adversos que podrían presentarse, puesto que los trabajadores reconocen que están cumpliendo con la prestación de un servicio a la sociedad, el mismo que requiere de responsabilidad y disciplina.

c. Estrategias y/o técnicas

Estrategias, políticas

Las estrategias y políticas se plantean de acuerdo a cada uno de los objetivos de la propuesta, siendo necesario detallarlos en una tabla; para lo cual, realizaré una descripción de todos ellos:

Tabla 21. Objetivos, Estrategias y Políticas

Objetivos	Estrategias	Políticas
Perfeccionar la estructura organizacional fortaleciendo el liderazgo y el compromiso laboral en la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.	Desarrollar campañas que permitan fortalecer el liderazgo de las autoridades hacia los colaboradores, mejorando su compromiso laboral	Los talleres de liderazgo se realizarán con la aprobación de las máximas autoridades de la entidad.
Mejorar la satisfacción personal de los servidores públicos, haciéndolos sentir motivados al	Implementar programas de motivación intrínseca y extrínseca, enfocándose	Los salarios emocionales que se apliquen en la entidad, deberán ser

cumplir con sus funciones de trabajo y una adecuada gestión del talento humano en la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.	hacia una mayor gestión del talento humano en la entidad mejorando sus salarios emocionales.	aprobadas por el jefe inmediato de cada área departamental
Fortalecer el ambiente social de los colaboradores, desarrollando trabajos en equipo con la finalidad de mejorar la atención al usuario de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos.	Desarrollar eventos deportivos y sociales que favorezcan la interrelación conjunta entre servidores públicos, para que en base a ello se permita ofrecer un mejor servicio al usuario.	Los eventos deportivos se realizarán en las tardes o fines de semana y fuera de las jornadas normales de trabajo. La participación será voluntaria pero será un aspecto a favor como trabajo en equipo

Elaborado por: Mary Ramírez

Programas, responsables y presupuesto

Los programas y proyectos que se plantean en la propuesta, se determinan en función de las estrategias y objetivos que ya se han señalado con anterioridad, destacando además que en cada proyecto a realizarse se establece responsables para su cumplimiento y ejecución:

Tabla 22. Estrategias, Programas, Proyectos y Responsables

Estrategias	Programas	Proyectos	Responsables
Desarrollar campañas que permitan fortalecer el liderazgo de las autoridades hacia los colaboradores mejorando su compromiso laboral	Programa de fortalecimiento de la estructura organizacional	Liderazgo transformacional	Administrador de la Unidad de Negocio
		Compromiso organizacional en base a los valores corporativos	Líder de Talento Humano
Implementar programas de motivación intrínseca	Programa de satisfacción	Motivación intrínseca	Líder de Talento Humano

y extrínseca, enfocándose hacia una mayor gestión del talento humano en la entidad, mejorando sus salarios emocionales	personal para los servidores públicos	Motivación extrínseca	Líder de Talento Humano
		Fortalecimiento de la evaluación y capacidad del talento humano	Líder de Talento Humano
Desarrollar eventos deportivos y sociales que favorezcan la interrelación conjunta entre servidores públicos, para que en base a ello se permita ofrecer un mejor servicio al usuario.	Programa de mejoramiento de ambiente social	Implementación de eventos deportivos y sociales	Administrador y Líder de Asuntos Corporativos
		Prácticas de mejoramiento en la atención al usuario	Director Comercial

Elaborado por: Mary Ramírez

Indicadores de gestión

Para verificar el desempeño de los proyectos que se buscan realizar, es fundamental identificar indicadores de gestión, mediante los cuales se permita aplicar una evaluación adecuada acorde con las metas establecidas, señalando además el tiempo de ejecución para todas ellas:

Tabla 23. Indicadores de gestión del Plan de Clima Organizacional

Programas	Proyectos	Meta	Denominación del indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia de evaluación
Programa de fortalecimiento de la estructura organizacional	Liderazgo transformacional	Alcanzar un 90% de líderes comprometidos con las actividades de sus colaboradores	Nivel de liderazgo	$(\text{Cantidad de jefes con liderazgo transformacional} / \text{Total de jefes}) \times 100$	Porcentaje	Cada 6 meses
	Compromiso organizacional en base a los valores corporativos	Lograr un 60% de colaboradores que apliquen los valores organizacionales	Nivel de compromiso organizacional	$(\text{Cantidad de colaboradores con valores organizacionales} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Cada 6 meses
Programa de satisfacción personal para los servidores públicos	Motivación intrínseca	Identificar un 65% de colaboradores que se sientan motivados internamente	Nivel de motivación interna	$(\text{Número de colaboradores con motivación interna} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Cada 3 meses
	Motivación extrínseca	Identificar un 55% de servidores públicos conformes con los salarios emocionales	Nivel de motivación externa	$(\text{Número de colaboradores con motivación externa} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Cada 3 meses
	Fortalecimiento de la evaluación y	Disponer de un 90% de colaboradores con competencias	Nivel de gestión del talento	$(\text{Número de servidores públicos con competencias})$	Porcentaje	Cada 3 meses

	capacitación del talento humano	laborales establecidas	humano	/ Total servidores públicos)x100		
Programa de mejoramiento de ambiente social	Implementación de eventos deportivos y sociales	Lograr una participación del 60% de los servidores públicos en eventos deportivos y sociales	Nivel de participación social	(Cantidad de servidores públicos participantes / Total de servidores públicos)x100	Porcentaje	Cada 2 meses
	Prácticas de mejoramiento en la atención al usuario	Alcanzar un 80% de aceptación en el servicio por parte de los usuarios de la entidad	Nivel de atención al usuario	(Número de usuarios satisfechos con el servicio / Total de usuarios de la entidad)x100	Porcentaje	Cada mes

Elaborado por: Mary Ramírez

Cronograma y presupuesto

El cronograma de actividades se detalla el tiempo de ejecución que se requiere para implementar cada uno de los proyectos, que conjuntamente con el presupuesto se describe en la tabla siguiente:

Tabla 24. Proyectos y presupuesto

Proyectos	Presupuesto	1er Trim.			2do Trim.			3er Trim.			4to Trim		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Liderazgo transformacional	1.200,00												
Compromiso organizacional en base a los valores corporativos	1.000,00												
Motivación intrínseca	2.000,00												
Motivación extrínseca	4.000,00												
Fortalecimiento de la evaluación y capacitación del talento humano	5.000,00												
Implementación de eventos deportivos y sociales	3.000,00												
Prácticas de mejoramiento en la atención al usuario	4.000,00												
Total	20.200,00												

Elaborado por: Mary Ramírez

2.3. Matriz de articulación

La matriz contiene los principales ejes que conforman la propuesta del Plan del Clima Organizacional, en la que de acuerdo con las estrategias que se definan para cada una de ellas, las mismas que parten de un sustento teórico y un sustento metodológico; y, en base a las tácticas que se determinen, se establezcan sus posibles resultados.

La estructura de la Matriz de Articulación en la propuesta del presente trabajo de estudio se conforma de la siguiente manera:

Tabla 25. Matriz de articulación

EJES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	CLASIFICACIÓN TIC
Estructura organizacional	Se enfocan en los niveles de jerarquía de las autoridades de la entidad estableciendo responsabilidades (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014)	Los campañas están dirigidos a las autoridades en el liderazgo y a los servidores públicos en el compromiso organizacional	Desarrollar campañas que permitan fortalecer el liderazgo de las autoridades hacia los colaboradores mejorando su compromiso laboral	Se pretende generar un liderazgo transformacional en las autoridades de la entidad Se otorga un mayor compromiso organizacional al aplicar los valores corporativos	Telecomunicaciones (internet, conferencias on line)
Satisfacción personal	Se refiere a que los trabajadores se sientan motivados con la actividad que realizan en favor de su beneficio personal (Werther & Davis, 2015)	Los proyectos se aplican a los servidores públicos de la entidad de todas las áreas departamentales	Implementar programas de motivación intrínseca y extrínseca enfocándose hacia una mayor gestión del talento humano en la entidad mejorando sus salarios emocionales	Los servidores públicos mantienen una motivación interna de querer hacer las cosas. Los servidores públicos se sienten conformes con los salarios emocionales aplicados por las autoridades de la entidad. Se dispone de colaboradores evaluados y capacitados con competencias laborales acordes con	Sonido e imagen (Radio y televisión en horas de descanso)

				los valores organizacionales.	
Ambiente social	Está dado por la participación de los colaboradores de una misma empresa interactuando entre ellos favoreciendo el trabajo en equipo (Louffat, 2013)	En los eventos deportivos podrán participar tanto las autoridades de la entidad como los colaboradores que forman parte de las áreas departamentales.	Desarrollar eventos deportivos y sociales que favorezcan hacia la interrelación conjunta entre servidores públicos, para que en base a ello se permita ofrecer un mejor servicio al usuario	Existe un mayor compañerismo y participación conjunta luego de que se implementan eventos deportivos. Se mejora la atención al usuario al generar un mayor compromiso por parte de los servidores públicos de la entidad.	Telecomunicaciones (redes sociales: Facebook, Instagram)

Elaborado por: Mary Ramírez

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación representa el punto de partida para establecer la situación actual del clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, que posibilite la implementación de los planes y programas establecidos en el presente estudio.

El clima organizacional hace posible el desarrollo de una cultura organizacional acorde con las características de cada empresa dentro de un largo plazo; es por ello, que los factores que influyen en el ambiente de trabajo están dados por la estructura organizacional, el ambiente físico, la satisfacción personal y el ambiente social, por lo que cada una de ellas se relacionan entre sí, en la que actúan tanto los colaboradores de forma individual y en equipo; así como también, los directivos de las organizaciones que vigilan el cumplimiento de las actividades encomendadas, sin que se altere el buen clima organizacional.

La metodología de la presente investigación se conforma por las fuentes primarias y secundarias para la recopilación de datos, siendo necesario adaptar la Encuesta del Clima Organizacional (ECO) como principal instrumento de información primaria, mientras que la página web de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad sirve como fuente de recopilación secundaria. El universo poblacional se conforma por 343 servicios públicos de la Unidad de Negocio Sucumbíos, por lo que al realizar el cálculo de la muestra se obtienen 181 encuestas de acuerdo a un 95% de confiabilidad.

En base a los resultados obtenidos, se evidencia que en las instalaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, existe escases de liderazgo por parte de las autoridades de la entidad lo que a su vez afecta en la forma de organización institucional, esto ha conllevado a una baja motivación en los servidores públicos afectando la calidad en el rendimiento de sus actividades laborales, pues tampoco se demuestra que exista un adecuado trabajo en equipo, lo que afecta a la imagen de la empresa, en el sentido de otorgar un servicio de calidad hacia el usuario final.

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional está dada en las estrategias de la estructura organizacional, la satisfacción personal y el ambiente social, por lo que se ha establecido políticas, programas y proyectos con los que permita encaminarse hacia un liderazgo transformacional y compromiso de los colaboradores; para que en base a ello, se ejerza una mayor motivación de querer hacer las actividades encomendadas y la aplicación de salarios emocionales. El desarrollar talleres, eventos deportivos y sociales también fortalecerá una mejor comunicación entre los servidores públicos.

RECOMENDACIONES

Es recomendable obtener mayores conocimientos para desarrollar nuevos estudios que permitan determinar la situación actual del clima organizacional de las empresas públicas o privadas; para que en base a ello, se establezcan y apliquen estrategias que posibiliten una adecuada cultura organizacional a mediano y largo plazo.

Es necesario que se apliquen nuevas metodologías con las que se permita evaluar el clima organizacional en las entidades públicas, tomando en consideración el escenario actual de liderazgo y de motivación laboral, cuyos resultados deberán reflejarse de una forma cualitativa y cuantitativa como principales dimensiones que permitan fortalecer el ambiente de trabajo.

Es recomendable que la evaluación del clima organizacional en la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, se realice al menos una vez al año, con la finalidad de diagnosticar en forma continua el ambiente de trabajo en cada área departamental, con ello se podrían detectar posibles fallas que afecten a los niveles de trabajo en equipo y a la productividad. Una vez establecida la línea base, como punto de partida de la situación organizacional, es necesario realizar evaluaciones periódicas que permitan corregir desviaciones con respecto a los indicadores establecidos en la línea base, a fin de permitir la mejora continua de los planes propuestos.

De aplicarse correctamente la Propuesta del Plan del Clima Organizacional en la Unidad de Negocio Sucumbíos, es recomendable que se realice un estudio similar en las otras Unidades de Negocio que forman parte de la Corporación, de esta manera se podría crear una cultura organizacional que se adapte a todas las Unidades de Negocio del país en un largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Charry, H. O. (23 de junio de 2018). *Perú: Ministerio de Educación: Unidad de Gestión Educativa: Revista Comunicación*. Obtenido de La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Salazar, M., & Huerta, P. (15 de septiembre de 2018). *Scielo: Revista Universum*. Obtenido de Clima organizacional y satisfacción en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. (23 de noviembre de 2017). *Plan Estratégico*. Guayaquil, Ecuador: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- Hechavarría, J. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional*. Madrid: GRIN Verlag.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración Estratégica 9na ed*. México D.F: Cengage Learning.
- Llaneza, J. (2012). *Ergonomía y psicología aplicada: Manual para la formación del especialista*. Pamplona: Lex Nova .
- Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires - Argentina: CENGAGE Learning.
- Martínez, J., & Ponce de León, A. (2013). *El saber filosófico: sociedad y ciencia*. México: Siglo XXI.

Parra, M., Durán, S., & Márceles, V. (15 de diciembre de 2018). *Revista Espacios*. Obtenido de Factores del Clima Organizacional en el Área Administrativa en Empresas de Barranquilla: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>

Rodríguez, G. (2013). *Introducción a la investigación cuantitativa*. España: Granada.

Sánchez, J., Aguirre, M., & Martínez, P. (2012). *Clima organizacional*. Madrid: Editorial Academica Espanola.

Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Werther, W., & Davis, K. (2015). *Administración de Recursos Humanos 9na ed.* México D.F: McGral Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

**FORMATO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
ELÉCTRICA PÚBLICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL EP UNIDAD DE
NEGOCIO SUCUMBIOS**

Objetivo:

Conocer los factores que inciden en el clima organizacional de la Empresa Eléctrica Pública Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos

Presentación

Buenos días/ tardes, con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos, permítame consultarle a usted las siguientes afirmaciones que se hayan dado durante la ejecución de sus actividades en su puesto de trabajo.

Le informamos que la información recopilada es confidencial y se utilizará solamente con fines estadísticos.

- Edad: ____
- Género __
- Tiempo que trabajo en la empresa: _____

No.	Items	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
1	Conozco la Misión, Visión y Valores Corporativos de la entidad en la que trabajo				
2	Dispongo de facilidad para adaptarme cuando se realiza un trabajo en equipo				
3	Dispongo de información suficiente en el desempeño de mis actividades				
4	Tengo apoyo de mi jefe inmediato cuando se me presentan dificultades				
	SATISFACCIÓN PERSONAL				

5	El esfuerzo de mi trabajo son reconocidos por mi empresa				
6	Es fácil adaptarme a los cambios en mi puesto de trabajo				
7	Me siento satisfecho con la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo				
8	Me siento autorrealizado al cumplir con las funciones de mi puesto de trabajo				
	AMBIENTE FÍSICO				
9	Poseo el suficiente espacio físico para el normal desempeño de mis actividades				
10	Dispongo de la suficiente iluminación en mi puesto de trabajo				
11	Se encuentran en óptimas condiciones los equipos y herramientas que utilizo en mi puesto de trabajo				
12	Dispongo de protección de ropa de seguridad durante la ejecución de mis actividades				
	AMBIENTE SOCIAL				
13	Participo en reuniones y eventos sociales que se realizan por parte de mi empresa o área departamental				
14	Mantengo una amplia comunicación con mis compañeros de trabajo				
15	Se han aplicado soluciones coherentes durante un conflicto de trabajo en mi área departamental				
16	Existe un adecuado ambiente laboral durante la ejecución de las actividades con mis compañeros de trabajo				

Muchas gracias por su atención.