



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TÍTULO DEL PROYECTO

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA
DE LA EMPRESA CNEL EP DEL CANTÓN MILAGRO.

AUTORES:

Astudillo Morán Andrea Michelle
Espinoza López Jonathan Javier

TUTOR:

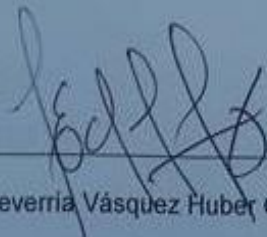
Ing. Echeverría Vásquez Huber Gregorio Msc.

MILAGRO, JUNIO 2016
ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los estudiantes ESPINOZA LOPEZ JONATHAN JAVIER y ASTUDILLO MORÁN ANDREA MICHELLE, para optar al título de Ingeniero (a) Comercial y que acepto tuturar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 19 de Mayo del 2016




Ing. Echeverría Vásquez Huber Gregorio Msc.

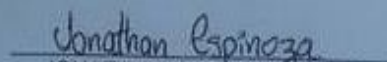
091657781-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudiantes egresados Espinoza López Jonathan Javier y Astudillo Morán Andrea Michelle declaramos ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 19 de Mayo del 2016



ANDREA ASTUDILLO MORÁN
C.I. 120626029-9



JONATHAN ESPINOZA-LÓPEZ
C.I. 092500781-7


CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero (a) Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]


ING E. EVERRIA VÁSQUEZ
HUBER
PRESIDENTE DEL
TRIBUNAL


ING CEDILLO FAJARDO
MIGUEL ÁNGEL
PROFESOR DELEGADO


EC BORJA SALINAS
ELY ISRAEL
PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por guiarme en cada uno de mis pasos hasta este momento, a mis Padres porque son la razón principal de mi lucha constante de superación y a mi novia por ser la persona que estuvo conmigo en los buenos y malos momentos siempre apoyándome y de igual manera a los docentes quienes me han orientado en todo momento y han compartido sus conocimientos siendo de gran ayuda a mi formación académica, ya que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Sin ellos nada de esto sería posible.

Jonathan Javier Espinoza López

AGRADECIMIENTO

Al culminar una de las etapas más importantes en mi vida, le agradezco a Dios por brindarme las fuerzas necesarias y la sencillez para alcanzar todos mis objetivos, por guiarme en cada paso que doy día a día y por haberme enseñado que los momentos difíciles son solo transitorios y que se puede aprender mucho de ellos en esta vida.

A la Universidad Estatal de Milagro Comerciales por haberme formado en sus aulas con docentes preparados, en especial a mi Tutor Ing. Huber Echeverría, por toda su paciencia, comprensión, dedicación de su tiempo y, sobre todo, a la aportación de sus conocimientos y ayuda, han realizado un valioso aporte a mi formación académica y humana sin la cual este trabajo no hubiese sido posible.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por apoyarme incondicionalmente en cada momento y quienes me demostraron que se puede alcanzar mis propósitos y objetivos con esfuerzo y dedicación.

A mi novia por su apoyo, comprensión y consejos que me daba en los momentos más oportunos y que me impulsaron a cumplir mi objetivo de ser profesional y triunfar en la vida.

Gracias a todos por cada uno de sus consejos que me orientaron al camino a seguir.

Jonathan Javier Espinoza López

DEDICATORIA

Dedico este trabajo antes que nada a DIOS por guiarme día a día y sobre todo por darme salud y sabiduría para poder culminar la carrera.

A mis padres por estar conmigo en todo momento y en esta dura tarea de aprendizaje y de igual manera a los docentes por orientarme y de inculcarme sus conocimientos siendo de gran ayuda para poder dar mis pasos sobre el escalón hacia un futuro donde pondré en proceso sus ilustraciones y aprendizajes.

Andrea Michelle Astudillo Morán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por ser mi guía incondicional por estar a mi lado siempre y darme fuerzas para sobre salir de los problemas que he tenido que enfrentar en mi vida y llegar donde ahora estoy.

A mis padres por ser el motor de mi vida por inculcarme los valores principales que debo tener y mostrar ante todos; a mis hermanos por darme el apoyo moral que siempre me lo han sabido dar; a todos ellos les debo mucho por apoyarme en mi carrera y estar siempre pendiente de mí.

A mi tutor el ING, Huber Echeverría, por la paciencia, comprensión, dedicación de su tiempo y sobre todo por la aportación de sus conocimientos ya que sin el este trabajo no hubiese sido posible.

Gracias a todos por los consejos que me han sabido dar para mi formación profesional.

Andrea Michelle Astudillo Morán

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, MAE.


Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CNEL- EP DEL CANTÓN MILAGRO" y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 19 de Mayo del 2016


ANDREA ASTUDILLO MORÁN
C.I.120626029-9


JONATHAN ESPINOZA LÓPEZ
C.I.092500781-7

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Problematización.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	4
1.1.3. Formulación del problema.....	5
1.1.4. Sistematización del problema.....	5
1.1.5. Determinación del tema.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1. Justificación de la Investigación.....	6
CAPITULO II.....	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1. Antecedentes históricos.....	8
2.1.2. Antecedentes referenciales.....	13
2.1.3. Fundamentación Teórica.....	18
2.2. MARCO LEGAL.....	38
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	42
2.4.1. Hipótesis General.....	42
2.4.2. Hipótesis Particulares.....	43
2.4.3. Declaración de variables.....	43

2.4.1. Operacionalización de las variables.....	44
CAPITULO III.....	46
3. MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	46
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	48
3.2.1. Delimitación de la población	48
3.2.2. Tamaño de la muestra.....	48
3.2.3. Proceso de selección.....	48
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	48
3.3.1. Métodos teóricos.	48
3.3.2. Técnicas e instrumentos.....	50
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	51
CAPITULO IV	52
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
4.2. ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS...63	
4.3. RESULTADOS	64
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	65
CAPITULO IV	67
5. PROPUESTA.....	67
5.1. TEMA	67
5.2. FUNDAMENTACIÓN.....	67
5.3. JUSTIFICACIÓN	70
5.4. OBJETIVOS	71
5.4.1. Objetivo General de la Propuesta.....	71
5.4.2. Objetivos Específicos de la Propuesta.....	71
5.5. UBICACIÓN.....	71
5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	72
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	73

5.7.1. Actividades	81
5.7.2. Recursos, análisis financiero	87
5.7.3. Impacto.....	93
5.7.4. Cronograma	94
5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.....	95
BIBLIOGRAFIA.....	98
ANEXOS.....	105

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Liderazgo	53
Cuadro 2: Puesto de Trabajo	54
Cuadro 3. Reconocimiento	55
Cuadro 4: Comunicación	56
Cuadro 5: Evaluación de desempeño.	57
Cuadro 6: Nivel general de desempeño – Departamento Financiero.....	58
Cuadro 7: Nivel de Desempeño – Departamento de Tesorería.....	59
Cuadro 8: Nivel de Desempeño – Departamento de Servicios Generales.....	60
Cuadro 9: Nivel de Desempeño – Departamento de Contabilidad	61
Cuadro 10: Nivel de Desempeño – Departamento de Bodega.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Liderazgo.	53
Figura 2: Puesto de Trabajo.....	54
Figura 3: Reconocimiento	55
Figura 4: Comunicación	56
Figura 5: Evaluación de Desempeño.	57
Figura 6: Nivel General De Desempeño – Departamento Financiero	58
Figura 7: Nivel De Desempeño – Departamento De Tesorería	59
Figura 8: Nivel de Desempeño – Departamento de Servicios Generales	60
Figura 9: Nivel de Desempeño – Departamento de Contabilidad.....	61
Figura 10: Nivel de Desempeño – Departamento de Bodega	62

ABSTRACT

The following investigation is about the organizational climate and how affects job performance of staff in the financial section of the company CNEL EP Canton Milagro, with the aim of raising aimed at promoting an atmosphere of pleasant work and generate good performance activities.

In Chapter I the problem arises, in other words the reason for study, then systematization which is based on questions concerning the subproblems found, for examination and determine which variables have more to do with the work environment and finally the reasons to enhance the research is raised, which is reflected in justification.

In Chapter II the origin and evolution of the study plasma, investigative records, documents and pre-study problem helping a better contribution jobs, some conceptualizations related to organizational climate and job performance, which will serve as sustenance for listed the implementation of the proposal from the hypotheses.

In Chapter III the mode of research and the methodology for collecting information arises, so that through it to show favorable solutions for the benefit for the company.

In Chapter IV the results applied in data collection made to the sample, analyzing the factors that are affecting the working environment, as perceived by the staff, with the aim of showing the relationship between the variables, then the conclusions are presented and recommendations.

In Chapter V the proposal "Improvement Plan aimed at strengthening communication and recognition of labor department employees of the company Bodega detailed Cnel. Canton Milagro "with its respective process, its activities, resources, time and cost which will allow their implementation as a tool of administrative management.

Keywords: organizational climate, job performance, communication, leadership, satisfaction

RESUMEN

La siguiente investigación trata sobre el clima organizacional y como incide en el desempeño laboral del personal de la sección financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro, con el propósito de plantear actividades orientadas a promover un ambiente de trabajo placentero y genere un buen desempeño.

En el Capítulo I se plantea el problema, en otras palabras la razón de estudio, luego la sistematización la cual se basa en preguntas referente a los subproblemas encontrados, para su respectivo análisis y que determinar cuál de las variables tenga mayor relación con el clima laboral y por último se planteara los motivos de realizar la investigación, la cual se ve reflejada en la justificación.

En el Capítulo II se plasma el origen y evolución del estudio, con antecedentes investigativos, documentos y trabajos previos al problema de estudio ayudando a una mejor contribución, se indican algunas conceptualizaciones relacionadas al clima organizacional y al desempeño laboral, que nos servirán de sustento para la aplicación de la propuesta a partir de las hipótesis.

En el Capítulo III se plantea la modalidad de la investigación así como la metodología para la recolección de información, para que a través de ella poder evidenciar soluciones favorables en beneficio para la empresa.

En el Capítulo IV se presenta los resultados aplicados en la recolección de datos efectuados a la muestra, analizando los factores que están afectando al clima laboral, según la percepción del personal, con el objetivo de evidenciar la relación entre las variables, luego las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo V se detalla la propuesta” Plan de mejora orientado a fortalecer la comunicación y el reconocimiento laboral de los empleados del Departamento de Bodega de la empresa Cnel. del Cantón Milagro”, con su respectivo proceso de elaboración, sus actividades, recursos, tiempo y costo que permitirán su implementación como herramienta de gestión administrativa.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, comunicación, liderazgo, satisfacción

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas no le dan mucha importancia al clima organizacional, sin saber que hoy en día es elemento clave para todas las empresas ya que de esto dependerá el nivel de desempeño y desarrollo de sus trabajadores.

Es necesario poder verificar y determinar el clima de la organización, como por ejemplo un empleado que está conforme con el ambiente laboral reflejara un nivel alto desempeño y por ende este ayudara a la empresa al cumplimiento y obtención de sus objetivos propuestos.

El clima organizacional se considera un tema muy importante al momento de alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que esto influye directamente con el desempeño de los empleados y refleja los resultados organizacionales, el poder medir el clima laboral ayuda a las empresas conocer los indicadores que permitan establecer estrategias para mejorar el desempeño y la dinámica en la organización siendo esto la fuente de éxito de toda empresa.

En la actualidad el talento humano es un elemento primordial y necesario para una organización, a pesar de que algunos empleados se sientan insatisfechos por su trabajo actual, por la falta de comunicación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos o por el clima laboral que existe en un momento específico de su vida, por lo que genera la preocupación de los directivos ya que al no existir un adecuado clima organizacional estos problemas se harán importantes con el transcurso del tiempo

El objetivo principal de este estudio es describir como el clima organizacional incide en el desempeño laboral en los empleados asimismo identificar el nivel del clima organizacional del área de la empresa, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño y describir las características del mismo y su relación con el clima organizacional.

Por lo que el presente estudio es una manera en que la empresa posea información sobre las variables del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral y así considerar las alternativas necesarias para contar con un personal motivado

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematicación

En la actualidad todas las empresas acogen personas, por lo tanto es indispensable mantener un clima de trabajo agradable para obtener altos niveles de rendimiento, ya que representa gran influencia en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, determina como el empleado percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Por lo que muchas empresas han tenido problemas que afecten el clima interno por diversas causas, ya que al no existir un clima agradable los empleados no se sentirán a gusto en su lugar de trabajo, por lo cual se verá afectado su desempeño.

El bajo desempeño del individuo en la empresa no contribuye al mejoramiento del entorno laboral ni mucho menos al desarrollo individual de cada uno de los empleados ocasionando insatisfacción, desmotivación, conflictos y falta de compromiso en el desarrollo de sus actividades.

Una forma de reconocerles por su excelente trabajo son los incentivos ya sean económicos o no económicos, estos son sin duda esencial para que los empleados se sientan motivados y satisfechos por su trabajo, pero a su vez deben de ser justos de acuerdo a las funciones que realizan, por lo que la falta de reconocimiento genera insatisfacción laboral, minimizando su motivación haciendo que se sienta incomodos al realizar sus tareas, no tendrán ganas de ir a su trabajo, afectando así a su productividad.

El trabajar en un puesto de trabajo inadecuado o en condiciones negativas como por ejemplo que este sucio, mala distribución de los espacios, poca iluminación y la mala

ubicación de las cosas lo perjudican y afectan negativamente a su rendimiento al momento de realizar sus tareas haciendo que los empleados no se sientan cómodos en su lugar de trabajo

Otra dimensión es el liderazgo, el cual, al existir un bajo nivel de liderazgo por parte de los mandos superiores hacia ellos ocasionan desmotivación por parte del personal haciendo que incumplan en sus funciones de forma habitual, sienten que son observados continuamente y que no puedan expresar sus opiniones libremente

La mala comunicación que pueda existir en la empresa y entre las diferentes áreas de la empresa, genera conflictos laborales entre los empleados, malos entendidos, falta de confianza y falta de compañerismo por lo que las relaciones entre empleados y jefes es de mucha importancia ya que eso los motiva a seguir trabajando y alcanzar sus objetivos, la comunicación entre ellos tiene que ser permanente para saber lo que se está haciendo y así tomar decisiones correctas ante problemas que se presenten y generen algún tipo de inconveniente

Pronóstico:

Si la empresa no se preocupa por su clima de trabajo, su percepción se verá reflejada en el desempeño de cada empleado del área financiera, generando consecuencias negativas como ausentismo, desmotivación, falta de trabajo en equipo, comunicación deficiente entre directivos y empleados, despreocupación por su trabajo, conflictos interpersonales, incumplimiento de las metas entre otros.

Control del Pronóstico:

Para que el área financiera tenga un clima organizacional agradable y que contribuya al eficiente desarrollo de los empleados deberá realizar las acciones correctivas necesarias sobre la problemática planteada a través de un estudio de clima laboral y la manera de cómo influye al desempeño de sus empleados, para así establecer un plan de mejora que permita optimizar el clima organizacional.

1.1.2. Delimitación del problema

CAMPO: Desarrollo Organizacional

ÁREA: Talento Humano

OBJETO DE ESTUDIO: Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Delimitación Espacial:

PAÍS: Ecuador

REGIÓN: Cinco - Costa

PROVINCIA: Guayas

CANTÓN: Milagro

LUGAR: Área Financiera de la Empresa CNEL EP.

Delimitación Temporal:

El estudio del clima organizacional del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro se lo realizara en base al año 2015 con el objetivo de conocer el efecto que genera en el desempeño laboral, a través de una base lógica de información.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué forma el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal del área financiera?

1.1.4. Sistematización del problema

¿De qué manera la comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados?

¿Cómo el puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar sus actividades?

¿De qué forma el reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción de los empleados?

¿De qué manera el estilo de liderazgo influye en la motivación del personal del área financiera?

1.1.5. Determinación del tema

Estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área Financiera de la Empresa CNEL EP del Cantón Milagro.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Determinar de qué forma el clima organizacional incide en el desempeño del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar de qué manera la comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados.
- Analizar como el puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar sus actividades.
- Identificar de que forma el reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción de los empleados.
- Definir de qué manera el estilo de liderazgo influye en la motivación del personal del área financiera.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la Investigación

La importancia de esta investigación se justifica en analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados del área financiera, ya que está enfocada en el bienestar del talento humano y además el impacto que se lograra para el área designada de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro será de mucho beneficio

En la actualidad el clima organizacional es un aspecto de mucha importancia para las empresas, hoy en día se pretende mejorar el ambiente de trabajo, para lograr incrementar la productividad, eficiencia y competitividad de la organización y así la conduzca al éxito.

La investigación del proyecto es factible ya que se cuenta con material, el personal y de la autorización y apoyo de la Empresa CNEL EP del Cantón Milagro para así establecer una búsqueda clara aplicando diferentes estrategias para la solución del problema planteado

El estudio del clima organizacional resulta interesante; ya que nos permitirá conocer la opinión de los empleados sobre el funcionamiento de la organización y de cómo ellos se sienten en ella, siendo esto de gran ayuda cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También nos ayudara a conocer de manera indirecta como es la gestión de la empresa, su aspecto estructural de la organización y lo que ocurre día a día en las relaciones entre los empleados

Desde el punto de vista metodológico se utilizara la investigación descriptiva, esto llevara a un análisis de campo y exploratorio, porque se tendrá contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los empleados del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro, se utilizara encuestas para la recolección de información necesaria y así poder conocer la situación real del área designada.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes históricos

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL, nació de la fusión de 10 entidades con los más bajos indicadores empresariales y con el reto de convertirse en un referente nacional de gestión y eficiencia.

Actualmente la CNEL es la empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica más grande del Ecuador, con la responsabilidad de cobertura del 42% del territorio nacional, distribuir el 35% de la energía utilizada en el país y servir aproximadamente a 1.6 millones de clientes.

El 16 de enero de 2009, se constituyó la CNEL, siendo su primer Gerente General el Ing. Eduardo Barredo Heinert, luego tomaron la posta los ingenieros Patricio Villavicencio González, Bernardo Henríquez Escala, Francisco Castelló León y Tito Torres Sarmiento, que se encuentra en funciones desde el 8 de septiembre de 2011.

Durante estos cuatro años de loable labor, de todos quienes hacemos la Corporación, CNEL ha mostrado, al MICSE, MEER, CONELEC, Entidades de Control y a la sociedad a la que presta sus servicios, un continuo mejoramiento de sus principales indicadores empresariales, pudiendo decirse, con razonada objetividad, que su situación y evolución financiera asegura un futuro promisorio.

No podemos olvidar datos que mostraban el estado complejo y comprometido en el que se encontraba esta institución a inicios del año 2009, como son: pérdidas de energía eléctrica superiores al 30%, niveles de recaudación algo mayor al 84% y una calidad de servicio deficiente.

A 4 años de creación, es importante reconocer los esfuerzos que hemos realizado: directivos, funcionarios y trabajadores, que apoyados por una importante gestión

ministerial y de Gobierno, ha permitido que ahora en lo técnico: las pérdidas se hayan reducido al 20% y los ciudadanos perciban una mejor calidad de servicio; en lo comercial: que los niveles de recaudación superen el 98%, no se presten nuevos servicios sin la instalación previa de un sistema de medición; en lo financiero: hemos pasado de pérdidas habituales al término de los ejercicios económicos, a obtener utilidades anuales, lo que para el Estado ecuatoriano le ha significado un gran beneficio, pues se ha duplicado el patrimonio de la Corporación.

El apoyo del Gobierno Nacional y los lineamientos del Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos así como del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, han sido fundamentales para el cambio dado, junto con una inversión cercana a los 400 millones de dólares, lo que ha permitido la construcción de 30 subestaciones, 230 km de líneas de su transmisión, 6.000 km de redes de distribución, la instalación de más de 800.000 medidores de energía eléctrica, entre otras obras ejecutadas.

Además, hoy se está trabajando en actividades y procesos como la actualización de su Plan Estratégico, dotación de herramientas tecnológicas, contratación de servicios, implantación de un sistema de gestión de calidad, construcción prioritaria de infraestructura eléctrica crítica; generación de políticas de mayor y mejor control del gasto e inversiones, todo esto con el fin de atender los requerimientos cada vez más exigentes de nuestros clientes así como sus necesidades tradicionalmente insatisfechas, bajo un principio de servicio al cliente de elevado grado de calidez y calidad, con la participación de un Talento Humano capacitado y comprometido, por medio de la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión y organización; y, la visión de potenciar y empoderar la marca “CNEL” en la sociedad a la que nos debemos.

El futuro es maravilloso, trabajamos para ser la mejor empresa del país, las oportunidades están allí, vamos a tomarlas y aprovecharlas en beneficio de nuestros clientes y del crecimiento del país. Queremos ser coherentes en esta línea, al comprender el sentido de las palabras del Sr. Dr. Esteban Albornoz Vintimilla, Ministro de Electricidad y Energía Renovable, de que “El agua es a la vida, lo que la energía es al desarrollo”.

Datos informativos.

Visión.

- Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para generar bienestar a nuestros consumidores y contribuir al desarrollo del país, con talento humano comprometido, tecnología de punta, innovación y respeto al ambiente

Misión.

- Ser una Empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, reconocida por su calidad, cobertura y eficiencia

Valores corporativos

- **Integridad:** Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- **Transparencia:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- **Calidez:** Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
- **Solidaridad:** Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- **Colaboración:** Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.
- **Efectividad:** Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.
- **Respeto:** Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

- **Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Políticas Institucionales

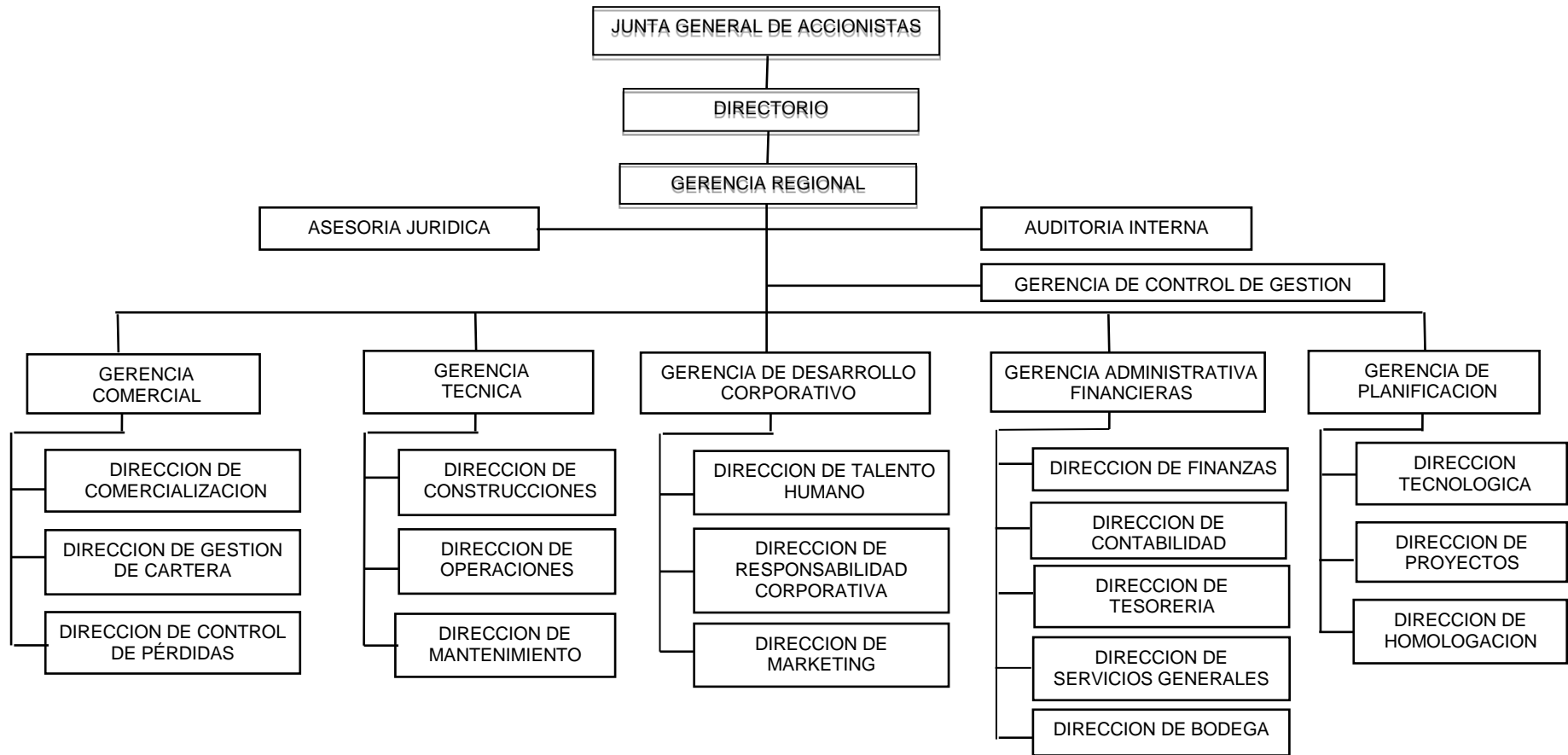
- Expandir, operar y mantener el sistema de distribución con calidad.
- Promover el consumo eficiente de energía eléctrica y la cultura de pago del servicio.
- Contribuir con la responsabilidad social y ambiental.
- Optimizar los costos fijos y variables.
- Fomentar el hábito de la planificación dentro de la Corporación.
- Aumentar la recaudación sobre la base de una facturación y gestión de cobro óptimas.
- Homologar y optimizar procesos y procedimientos.

Objetivos Empresariales

- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico.
- Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- Incrementar la recaudación
- Reducir las pérdidas de energía.
- Incrementar la eficiencia energética.
- Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento.
- Incrementar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.
- Incrementar la eficiencia institucional
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

(EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL-EP, 2015)

Estructura Organizacional.



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

2.1.2. Antecedentes referenciales

El estudio presentado busco soporte en otros trabajos de investigación como fuente de retroalimentación a las variables del análisis, encontrando gran aporte al tema de estudio. En estas investigaciones se dio a recalcar lo correspondiente a las tesis de grado lo que a continuación se lo detallan:

TITULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI”

AÑO: 2012

AUTOR: LILIÁN FANNY MALISA LÓPEZ

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

RESUMEN: El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente empresarial, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide en el desempeño laboral. Este documento analiza las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas del clima dentro de una entidad como es la Empresa Eléctrica de Cotopaxi. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, un buen ambiente de trabajo incide directamente en el desempeño de la organización, lo que es percibida por el cliente y la satisfacción que este denote del servicio de la empresa. Se conoce que el xv sector eléctrico es uno de los más eficaces al momento de cumplir una labor, pero al tener que

manejar un alto número de empleados, debe establecer procesos de mejora continua respecto a la gestión de talento humano que es lo propuesto.

CONCLUSIÓN: El clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.

URL: (http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf, 2012)

La investigación conferida a la tesis la cual la aportación que nos genera es de mejorar la motivación que se les puede brindar a los empleados de la empresa, con el objetivo de enfatizar en el mejoramiento de su eficiencia en las tareas que le asigne su superior.

TÍTULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS (PUCESE)

AÑO: 2013

AUTOR: ING. VÍCTOR XAVIER QUIÑÓNEZ

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

RESUMEN: El funcionamiento armónico de una institución, específicamente de una Universidad, requiere de un clima organizacional propicio, donde se provea a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios de un agradable ambiente de trabajo. Es por esta razón, que con el presente trabajo de investigación, se quiere brindar diferentes opciones de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual los trabajadores se desenvuelven todos los días en su lugar de trabajo, para motivarlos a realizar sus actividades más eficientes. Se procede a detallar todos los aspectos que tienen relación al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), con el objetivo

de realizar un análisis y proponer un plan de mejoras, que sirvan de guía a los directivos de la Universidad, para fomentar un ambiente laboral motivador y agradable para sus trabajadores e incrementar su desempeño laboral.

La comunicación, los métodos de compensación y reconocimiento, el trabajo en equipo, los planes de capacitación y desarrollo, la equidad y género, la motivación, el balance trabajo – familia, la remuneración, las condiciones del trabajo, los estilos de dirección, la imagen de la institución, los estilos de liderazgo, la normatividad y procesos, la mejora y cambio, la creatividad e iniciativa y las buenas relaciones interpersonales forman parte del clima organizacional de la institución. Estos factores impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son los que se analizarán en la ejecución de este proyecto.

El proporcionar a la Universidad una herramienta útil como lo es un Plan de Mejoras, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores ya que se describirán actividades destinadas a mejorar el clima organizacional el cual tiene incidencia directa en las percepciones del personal que labora en la institución, lo que los incita a trabajar mucho mejor.

CONCLUSIÓN: El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

URL: (<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>, 2013)

El estudio que fue atribuida nos da una aportación con las estrategias que se propondría al área de talento humano para el mejoramiento de la organización para así poder obtener resultados mediante una metodología de carácter descriptiva.

TITULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO.”

AÑO: 2015

AUTOR: MARIO CRISTÓBAL PAZMIÑO ZAPATA

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

RESUMEN: El presente trabajo detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral del centro ocupacional ILVEM de Ambato con el cual ameritó realizar un sondeo, ya que la misma empresa nunca ha tenido vínculos en mejoras de clima organización y que incida en el desempeño laboral de sus colaboradores de sus diferentes áreas; a nivel laboral con el afán de proporcionar estándares de calidad tanto en servicio como en producción; manifestando promover realismo motivador y sustentado en hecho de satisfacción laboral; eliminando procesos tradicionalista y así no visualizar al colaborador como un recursos más de la organización; ni un promotor de economía siendo así reconocido por su talento (Talento Humano), ejecutando conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo de su área competitiva, compensando a cada empresa con un buen ambiente de trabajo; otorgando las herramienta necesarias para efectuar dicho trabajo mediante los procesos regulares e ideales en eficiencia y eficacia.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus xv asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su desempeño laboral.

El clima organizacional se plantea desde estilos de liderazgo hasta formas y vías de comunicación que existe en todo el ámbito del consorcio; la idea no está en descartar a las demás áreas ya que las demás dependencias del consorcio serán el ente de formación y acomodación vincular hacia una satisfacción necesaria y prioritaria que incentivara al propósito del servicio ideal al cliente y la seriedad de entusiasmar a nuevos nichos de mercado. El hecho de cambiar aspectos en mejoras de eficiencia y eficacia para promover el servicio requerido hacia el cliente externo e interno.

CONCLUSIÓN: No existe proceso de inducción laboral hacia una vacante a ocupar (funciones del área de trabajo, funciones de los demás compañeros, orden jerárquica, políticas internas externas, misión, visión institucional y objetivos a alcanzar).

URL: (<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12783/1/FCHE-PSIP-87.pdf>, 2015)

El estudio que fue acogida para la tesis nos muestra de qué manera se puede afrontar la descrecencia del desempeño de los trabajadores, la cual la metodología que se utiliza para obtener los resultados deseados demuestran la relevancia las cuales reflejan los problemas que tendrían los empleados, para así poner más atención y poder orientarlos y que al final se obtenga resultados favorables sobre el rendimiento del trabajador.

TÍTULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AÑO: 2011

AUTOR: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

RESUMEN: El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

CONCLUSION: El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

URL: (<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>, 2011)

Este estudio que fue acogida para la tesis para ver de qué manera se puede buscar la mejora para el ambiente de la empresa y que a su vez el líder sea más cordial con los trabajadores y para que los empleados puedan realizar las tareas correctamente y que tenga un valor agregado a su trabajo.

2.1.3. Fundamentación Teórica

Al transcurrir el tiempo las organizaciones han estado buscando la estabilidad total del ambiente de la empresa y de su capital humano ya que es lo primordial.

Existen documentos acerca de la importancia del clima organizacional que la empresa debe tener pero muchos de los integrantes no saben acerca de la definición del término clima organizacional, por lo tanto la estabilidad se pone un poco intranquila en la organización.

Los caracteres que varían desde los coeficientes de la empresa principalmente objetivos como la estructura, políticas, reglas hasta las esencias que son tan intangibles tales como son la cordialidad y el apoyo mutuo que deben tener los trabajadores de la organización.

Este medio nos lleva a un estudio sobre el ambiente en que el que el personal trabaja, la cual nos lleva a una indagación intacta de un Clima agradable o comfortable que sea propicio para el desarrollo propio de quienes conforma parte de la empresa.

2.1.3.1. Clima Organizacional

El clima organizacional se lo puede definir como una reacción en la táctica de los individuos ante una realidad que se presente habitualmente en las estructuras organizacionales.

Se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos

entre los grupos de trabajo, los empleados y desempeño laboral. (Griffin & Moorhead, 2010)

Es esencia, el clima es una medida de cómo se siente las personas respecto de la organización sus administradores. El concepto de clima organizacional evoluciono hacia el concepto de calidad de vida en el trabajo. (Amaru Maximiano, 2009)

Es el ambiente humano en el que desarrollo su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por lo tanto puede aportar su conocimiento y sus habilidades.

Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Una organización tratara de conservar a las personas sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que mejor les vayan a su carácter y a su forma de ser.

El clima influye en la motivación y en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento. (Bager Alcalá, 2009)

Como lo vamos a ver, el enfoque más útil para la definición del clima probablemente se encuentra entre estos extremos:

Enfoques Estructurales:

Forehand y Gilmer estos investigadores describen el clima organizacional como: El conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como resultados de un extenso repaso de la literatura disponible, escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima:

1. Tamaño
2. Estructura organizacional
3. Complejidad de los sistemas
4. Pauta de liderazgo

5. Direcciones de metas

La complejidad de sistemas se refiere al “número de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos” y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación. Las demás variables anotadas se describen por sí mismas. (Dessler, Organización y Administración enfoque situacional, 1992)

“El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”. (Rodríguez Mansilla, 1999)

Importancia del clima organizacional

Es importante saber los términos o significados que tiene el clima organizacional o laboral para que los integrantes de las empresas tengan un conocimiento sobre el clima para que a su vez no tengan conflictos con sus líderes y compañeros de trabajo. La empresa al tener una norma muy rigurosa y presionando al personal tendrá un rendimiento de corto plazo.

Las empresas al tener un clima ya sea buena o mala tendrían consecuencia tanto positiva (logro, satisfacción, colaboración) como negativa (bajo rendimiento, disciplina, rotaciones), al realizar las tareas que les asignen las deben de cumplir como debe de ser para que con el tiempo puedan tener un reconocimiento sobre el trabajo que realiza diariamente.

Características del clima organizacional.

Darío Rodríguez, menciona las siguientes características

1. Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
3. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración. (Rodríguez Mansilla, Diagnóstico Organizacional, 2011)

Dimensiones del clima organizacional

Los diferentes estímulos que provienen del clima laboral inciden en la conducta de las personas, la organización constituye un conjunto de dimensiones que afectan a las personas. El elemento fundamental es la percepción de los estímulos que dirigen la conducta de una persona en el trabajo, por la cual algunos investigadores basan sus estudios en las percepciones de las personas en la organización. Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una mejor estimación más exacta posible del clima.

El número de dimensiones que se encuentran en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, 2011)

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert “El perfil de las características organizacionales”. (Likert, 2011)

Según Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Métodos de mando:** es la manera en que se usa el liderazgo como influencia en los empleados
2. **Naturaleza de las fuerzas de motivación:** procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Naturaleza de los procesos de comunicación:** características de los tipos de comunicación que hay en la empresa así como la manera de ejercerla.
4. **Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción:** la importancia para establecer los objetivos de la organización en la interacción del jefe y sus empleados
5. **Toma de decisiones:** se refiere a la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como la asignación de las funciones.
6. **Fijación de los objetivos o de las directrices** la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos
7. **Procesos de control:** distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Objetivos de resultados y de perfeccionamiento:** la planeación así como la formación deseada. (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones., 2004).

Litwin y Stringer R. desarrolla un cuestionario para medir las percepciones de los empleados, en referencia a 6 dimensiones:

1. **Estructura:** es la percepción de las obligaciones, reglas y de las políticas de la organización, esto hace referencia a como están divididas y coordinadas las actividades en relación a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
2. **Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.

3. **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho, un salario justo y acorde a la actividad que uno desarrolla constituye un incentivo en las relaciones laborales.
4. **Riesgo y toma de decisiones:** percepción del nivel de reto y riesgo como se presentan en una situación en el trabajo, es decir que la organización promueve la aceptación con el fin de alcanzar las metas propuestas, manteniendo un clima competitivo.
5. **Apoyo:** sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo, es decir mantener el espíritu de equipo
6. **Tolerancia al conflicto:** es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Litwin & Stringer, 2011)

Luc Brunet menciona que Pritchard y Karasick, desarrollaron un cuestionario de 11 dimensiones del clima organizacional:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. **Rendimiento. (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Pitchard & Karasick, 2011)

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Jeria Mardones, Muñoz Toledo, & Torres Zuñiga, 2006)

Escala de Likert

Escala de medición con cinco categorías de respuesta que van de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”, lo cual requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones relacionadas con los objetos estímulo.

La escala de Likert tiene varias ventajas. Es fácil de construir y de aplicar. A los encuestados les resulta sencillo entender su uso, lo que la hace adecuada para aplicarse por correo, por teléfono o en entrevistas personales. (Malhotra, 2008)

2.1.3.2. Relación de clima organizacional con otras variables

2.1.3.2.1. Motivación.

La motivación es uno de los factores que requieren mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. (Coulter & Robbins, Administración, 2010)

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. (Dessler, Organización y Administración Enfoque situacional, 1992)

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. La investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard, se enfocó en los impulsos de logro, afiliación y poder.

Motivación de logro: es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito.

Motivación de afiliación: es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir; trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.

Motivación de poder: es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. (Newstrom J. W., Comportamiento humano en el trabajo, 2011)

Teoría de Maslow

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Necesidades Fisiológicas:** Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.
- 2. Necesidades de Seguridad:** Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas siguieran cubriendo.
- 3. Necesidades Sociales:** Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Necesidades de Estima:** Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención,
- 5. Necesidades de Autorrealización:** Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertir en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. de manera simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor

creía que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. (Coulter & Robbins, Administración, 2010)

Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg, la motivación depende de dos factores:

Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues la influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera

Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama (actores de insatisfacción, y son las siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales

- Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios la reducen.

- Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña
- Ampliación o enriquecimiento de puesto (horizontal o vertical mente). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2011)

Ciclo motivacional

Comienza cuando surge, una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargarla tensión, y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

2.1.3.2.2. Liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición

que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones e los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda o a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. (Newstrom J. W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 2011)

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y

saber conducir a las personas, esto es, ser líder. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder, autoridad, y se refiere a las maneras de introducir ambos en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento. (Chiavenato, Administración. Teoría, proceso y práctica, 2001)

En términos más prácticos el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio. (Chiavenato, Administración. Teoría, proceso y práctica, 2001)

Estilos de Liderazgo.

Según Chiavenato existen tres tipos de liderazgo:

1. **Liderazgo Autocrático:** el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indica fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos.
2. **Liderazgo Liberal:** el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.
3. **Liderazgo Democrático:** El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. El líder y los subordinados desarrollaron

comunicación espontanea, franca y cordial. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

Tipo de Poder.

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternados está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

1. **El poder coercitivo:** Se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. **El poder de recompensa:** Se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. **El poder legítimo:** Se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente.
4. **El poder de competencia:** Se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. **El poder de referencia:** Se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

2.1.3.2.3. Comunicación

Es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o la ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Lo que es más importante, la comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea

exitosa, se debe impartir y entender el significado. (Coulter & Robbins, Administración, 2010)

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.

Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamiento y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimiento y conocimientos. Toda comunicación se necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

Proceso de comunicación

El proceso de comunicación tiene tres partes:

1. El Emisor, que es quien se expresa a través de los medios que veremos.
2. La Transmisión, que es el traslado de lo que expresa el emisor.
3. El Receptor, que es quien recibe la emisión en su forma final transmitida.

(Maristany, 2008)

Formas de comunicación

En algunas organizaciones la comunicación puede ser horizontal o vertical.

- Es horizontal cuando ocurre entre dos personas de un mismo nivel jerárquico.
- Es vertical cuando se da entre personas de diferentes niveles jerárquico. La comunicación vertical puede ser ascendente o descendente.
 - Es ascendente cuando ocurre de una persona a otra de nivel jerárquico superior y,
 - Descendente cuando acontece de una persona a otra de nivel jerárquico inferior.

- Comunicación diagonal ocurre entre personas de nivel jerárquico diferente, donde el inferior no reporta directamente al superior, son parte de la comunicación vertical. (Maristany, 2008)

Barreras de la comunicación.

El proceso de la comunicación esta sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras de la comunicación humana:

Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.

Barreras físicas: son las interferencias en el medio ambiente en el que se efectúa el proceso de la comunicación.

Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación gestos, señales, símbolos etc., pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo y llegar a distorsionar su significado. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011)

2.1.3.2.4. Satisfacción

La satisfacción se la puede generar ya sea que el empleador cumpla correctamente con las funciones asignadas y las cuales serán recompensadas ya sea con un bono o algún reconocimiento la cual va a satisfacer al empleado. Davis y Newstrom menciona que es “el conjunto de sentimiento favorable o desfavorable con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionad con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los

pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Newstrom & Keith, 2003)

Efecto de la satisfacción.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación. Veamos cual es el estado actual de nuestros conocimientos.

1. **Satisfacción y productividad:** El plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción. Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.
2. **Satisfacción y Ausentismo:** es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente.
3. **Satisfacción y Rotación:** La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. Según las pruebas, un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. (Robbins S. P., Comportamiento Organizacional, 2009)

2.1.4. Desempeño laboral

Según Idalberto Chiavenato expone que el desempeño es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” de tal manera, que el desempeño del individuo es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano. , 2002)

Factores que afectan al desempeño laboral.

Entre los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral tenemos los siguientes:

- **La motivación:** por parte de la empresa, por parte del trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente.

La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, este motivada e interesada por las características del mismo.

- **Establecimiento de objetivos:** Es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos

objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

- **Reconocimiento de trabajo:** Es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo, no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa.

- **La formación y desarrollo profesional:** Los empleados se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer a la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial, las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y la promoción. (WorkMeter, 2012)

Según Chiavenato menciona que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- **Factores actitudinales:**

Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

- **Factores operativos:**

Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Araujo & Leal Guerra, 2007)

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco

para lograr una verificación real y científica de sus efectos. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

Beneficios de la evaluación de desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente la organización y la comunidad.

- **Beneficios para el jefe:** Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- **Beneficios para el subordinado:** Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- **Beneficios para la organización:** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano, largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son:

- **Método de las escalas graficas:** Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.
- **Método de elección forzada:** El método de elección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger los oficiales armadas de su país que debía ser ascendidos. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

- **Método de investigación de campo:** Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de una especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)
- **Método de incidentes críticos:** Consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesta. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados. (Bohlander, Sherman, & Snell, 2004)

Métodos modernos de evaluación de desempeño

Caracterizado por un enfoque nuevo del asunto: auto evaluación y auto direccione las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipo. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. (Chiavenato, Gestión de talento humano, 2002)

2.2. MARCO LEGAL

Las leyes aplicadas a la investigación son de acuerdo a lo que el código de trabajo dispone a los trabajadores las cuales se detallara a continuación:

CODIGO DE TRABAJO

Capítulo IV

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
7. (Sustituido por el núm. 1 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,

i) Abandonar el trabajo sin causa legal. (Código de Trabajo, 2015)

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

SECCIÓN OCTAVA

TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la Republica del Ecuador., 2015)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Organización: Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. (Gestiopolis, 2003)

Clima organizacional: El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. (Psicologiayempresa, 2011)

Desempeño: Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. (Psicologiayempresa, 2011)

Eficacia: el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Eficiencia: la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. (Gerencie.com, 2015)

Productividad: la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes o servicios. (DEFINANZAS.COM, 2015)

Comunicación Organizacional: La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. (Gestiopolis, 2012)

Influencia: Proveniente del verbo influir, nos hace referencia al efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra. (conceptodefinición.de, 2013)

Calidad: Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente. (Gestiopolis, 2011)

Comunicación: El intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. (Mundo Administrativo, 2013)

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Zonaeconomica, 2008)

Liderazgo autocrático: Son los líderes que se concentran en las tareas y realizan las actividades a un paso rápido. (Gestiopolis, 2006)

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

- El clima organizacional incide en el desempeño del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro.

2.4.2. Hipótesis Particulares

- La comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados.
- El puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar sus actividades.
- El reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción de los empleados.
- El estilo de liderazgo influye en la motivación del personal del área financiera.

2.4.3. Declaración de variables

H1	El clima organizacional incide en el desempeño del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro	VD: Desempeño laboral del personal
		VI: Clima organizacional
H2	La comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados	VD: Relaciones Laborales
		VI: Comunicación en el área financiera
H3	El puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar las tareas	VD: Rendimiento del empleado
		VI: Puesto de trabajo
H4	El reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados	VD: Satisfacción de los empleados
		VI: Reconocimiento de la gerencia
H5	El estilo de liderazgo influye en la motivación del personal del área financiera	VD: Motivación del personal del área financiera
		VI: Estilo de Liderazgo

2.4.1. Operacionalización de las variables.

Hipótesis General	El clima organizacional incide en el desempeño del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro		
Variable Dependiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Desempeño laboral	Cuestionario	Porcentaje de desempeño laboral de los empleados	Encuesta
Variable Independiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Clima organizacional	Cuestionario	Porcentaje de percepción de los empleados sobre el clima organizacional	Encuesta

Hipótesis Particular	La comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados		
Variable Dependiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Relaciones laborales	Cuestionario	Porcentaje de relaciones laborales en el área financiera	Encuesta
Variable Independiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Comunicación en el área financiera	Cuestionario	Porcentaje de comunicación en el área financiera	Encuesta

Hipótesis Particular	El puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar sus actividades		
Variable Dependiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Rendimiento del empleado	Cuestionario	Porcentaje de rendimiento de empleados	Encuesta
Variable Independiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Puesto de trabajo	Cuestionario	Porcentaje de trabajadores que se sientan cómodos en su puesto de trabajo	Encuesta

Hipótesis Particular	El reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados		
Variable Dependiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Satisfacción de los empleados	Cuestionario	Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo	Encuesta
Variable Independiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Reconocimiento de la gerencia	Cuestionario	Porcentaje de trabajadores que se sienten reconocidos por la empresa	Encuesta

Hipótesis Particular	El estilo de liderazgo influye en la motivación del personal del área financiera		
Variable Dependiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Motivación del personal	Cuestionario	Porcentaje de empleados motivados por su trabajo	Encuesta
Variable Independiente	Fuente	Indicador	Técnicas
Estilo de liderazgo	Cuestionario	Porcentaje de percepción de los empleados sobre el liderazgo de su jefe.	Encuesta

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La investigación realizada durante la elaboración del proyecto será de tipo no experimental, porque nos dedicaremos a realizar un estudio que nos permitirá conocer los problemas que presenta el personal con relación al clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

La información obtenida para la elaboración de esta investigación será tomada de la muestra total del personal del área financiera de la empresa CNEL EP la cual representa toda la población y servirá para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo del proyecto

De acuerdo al estudio de investigación, vamos a utilizar varios tipos de investigaciones que describiremos de forma más explícita a continuación.

Investigación de Campo

Este tipo de investigación se apoya en información es que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. (Rivero Behar, 2008)

Esta investigación se denotó importante porque se realizó en el lugar del objeto de estudio, lo cual permitió manejar y obtener los datos más relevantes y con el menor nivel de error, lo que generó más confianza a la investigación.

Investigación Exploratoria.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010)

Esta investigación nos permitió tener una relación directa con el área designada y con el personal que trabaja ahí, también conocer las causas que afectan al clima organizacional y que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del área financiera empresa CNEL EP del Cantón Milagro.

Investigación Descriptiva.

Investigación descriptiva Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010)

Esta investigación nos permite analizar, identificar el comportamiento y actitudes de los empleados frente al clima organizacional que presenta el área financiera, y describir sucesos internos, en el cual la falta de un clima laboral agradable es notoria en el bajo desempeño del personal, el emplear este tipo de investigación nos ayudó a la obtención correcta de información actual del área financiera.

Investigación Bibliográfica.

Una investigación bibliográfica es aquella que utiliza textos como fuentes primarias para obtener sus datos. No se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica sobre determinados textos y los conceptos planteados en ello. (Ocampo Campos, 2009)

Esta tipo de investigación nos ayudó a recopilar información de sitios que tengan similitud, siendo su objetivo la información de libros, sitios web, revistas, artículos entre otros, para poder consultar sobre los temas que conforma el tema de estudio.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Delimitación de la población

La población es considerada como finita, porque conocemos con exactitud la cantidad de personas que se va a encuestar para recopilar información oportuna y precisa de cada uno de ellos.

La población está constituida por 20 empleados que forman parte del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro, la misma que está distribuida en 5 departamentos los cuales son:

Departamentos	No. de Empleados
Financiero	6
Servicios Generales	3
Contabilidad	4
Tesorería	3
Bodega	4
Total	20

3.2.2. Tamaño de la muestra

Debido a que la población es pequeña no es necesario calcular la muestra, por lo que se trabajara con toda la población, que en su totalidad son 20 empleados.

3.2.3. Proceso de selección

La selección en este caso fue toda la población debido a que el número de las mismas se puede manejar

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos.

Analítico

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal Torres, 2010)

En este caso hemos utilizado el método analítico para investigar el origen del problema, las causas y efectos que intervienen en este, dichos datos se ven reflejados en el árbol del problema.

Sintético

Es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico es el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal. (Behar Rivero, 2008)

Este método nos permitió extraer lo que se encuentra realmente asemejado al tema de estudio, mediante la segregación y análisis de cada una de las variables

Inductivo

Se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general (Soriano Rojas R. , 2010)

Este método contribuye al tema estudiado debido a que el análisis se efectúa desde lo mínimo para ir analizando cada situación detenidamente logrando así el descubrimiento de la causa mayor del problema. Teniendo así una idea a partir de cada problema relacionado con el clima organizacional y desempeño laboral, a través de esta metodología se recolectara datos de las encuestas, para definir información de forma cuantitativa.

Deductivo

Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. (Soriano Rojas R. , 2010)

Se aplica esta metodología al investigar el problema de estudio, partiendo desde el origen del problema hasta las causas que lo provocan en la actualidad, a través de este método se analizara la realidad, en base a los datos obtenidos.

3.3.2. Técnicas e instrumentos

Durante el desarrollo de la investigación utilizaremos varias técnicas que servirán de apoyo para determinar de manera más breve el problema.

Encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. (Camacaro Rodríguez, 2010)

En este caso utilizaremos la técnica de la encuesta por que se emplearán preguntas de tipo cerradas con el objetivo de obtener datos claros que consoliden la investigación y a su vez estará dirigida a toda la población que se va a investigar, es decir que se aplicaran a los empleados del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro.

La metodología utilizada en la encuesta es la escala de Likert la cual mide las actitudes, es decir medir el grado en que se da una actitud o disposición del individuo en un contexto social. El objetivo es reunir los datos que se expresan numéricamente de forma verbal para poder analizarlos correctamente.

La actitud de cada encuestado se determinara por la sumatoria de sus respuestas a todas las preguntas que actúan como estímulo, la persona encuestada expresara su nivel de aceptación o rechazo refiriéndose a una escala que cuenta con 5 valores numéricos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso.	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1
TDA	DA	I	ED	TED

Fuente: Basado en el modelo de la escala de Medición de Likert

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Cuestionario

Un cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Fernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Se utilizó esta técnica con el objetivo de conocer las variables afectadas que necesitan ser tratadas, la estructura de las preguntas son cerradas y nos ayudaran a obtener resultados claros que consoliden la investigación.

Este cuestionario consiste en 37 preguntas en base a las dimensiones del clima laboral con el fin de conocer las variables afectadas que deberán ser tratadas se lo realizo al personal del área financiera con el propósito de recopilar información que contribuya a la investigación.

3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa Excel, en el que se elaboró una base de datos, los datos, obtenidos de las encuestas fueron tabulados mediante la elaboración de tabla que permitieron determinar datos concretos previos a la representación gráfica.

Se elaboró cuadros estadísticos de cada dimensión del clima organizacional y de cada departamento según la evaluación de desempeño, luego se procedió a realizar su respectiva representación gráfica por medio de barras o líneas para su interpretación que nos permitirá conocer las anomalías presentes de cada dimensión y departamento describiendo los aspectos que conllevan al problema de investigación.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la finalidad de obtener información en cuanto a la percepción que tienen los empleados del área financiera de la empresa CNEL EP sobre el clima organizacional, se procedió a aplicar las encuestas cuyos resultados se exponen en los cuadros siguientes.

Para su respectivo análisis se realizó una encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL EP, la misma que consta de 37 preguntas agrupadas según los factores a evaluar:

- Liderazgo
- Puesto de trabajo
- Reconocimiento
- Comunicación

Las variables diagnosticadas consideradas para el instrumento están basadas en el criterio, que a mayor puntuación mejor percepción de las dimensiones del clima laboral.

Este instrumento constituye un medio confiable y valido para la medición del clima organizacional, ya que a partir de los resultados se puede identificar las percepciones de los empleados pudiendo de esa manera precisar las fortalezas y debilidades que deben considerarse, el cual deberá servir de guía para el diseño de alternativas que atiendan a la solución de los problemas. (Palma Carrillo, 2004)

Según el resultado cuantitativo alcanzado en cada factor evaluado se establece una interpretación cualitativa la cual presenta en la siguiente tabla.

Interpretación	Puntaje Total
Muy desfavorable	0 – 79
Desfavorable	80 - 115
Medio	116 – 169
Favorable	170 - 209
Muy favorable	210 -250

Fuente: Escala de Clima Laboral CL- SPC

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CNEL-EP DEL CANTÓN MILAGRO

Factor: Liderazgo.

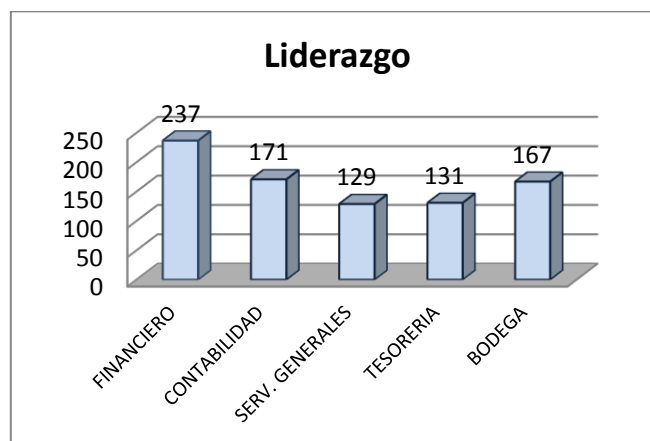
Cuadro 1: Liderazgo

Departamento	Puntos
Financiero	237
Contabilidad	171
Servicios Generales	129
Tesorería	131
Bodega	167

Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 1: Liderazgo.



Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En cuanto al liderazgo que demuestra el jefe a cargo, los empleados del área financiera consideran que su jefe desarrolla un tipo de liderazgo comunicativo, participativo y justo, ya que les proporciona la información necesaria para que realicen bien su trabajo, sabe escuchar las opiniones y sugerencias de sus empleados, además se preocupa por mantener un clima de trabajo agradable que permita un mejor trabajo en equipo para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Factor: Puesto de Trabajo.

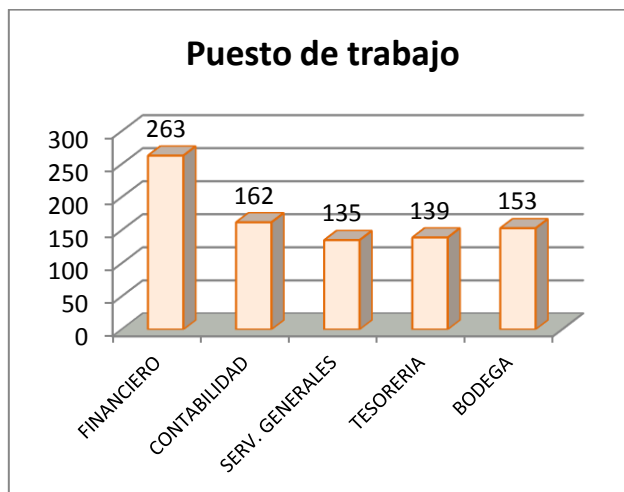
Cuadro 2: Puesto de Trabajo

Departamento	PUNTOS
Financiero	263
Contabilidad	162
Servicios Generales	135
Tesorería	139
Bodega	153

Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 2: Puesto de Trabajo



Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

Los resultados demuestran a nivel de sección que el puesto de trabajo de los empleados es el adecuado y no afecta a su rendimiento, debido a las buenas condiciones de las instalaciones, la iluminación, limpieza, la distribución de espacio entre los puestos y las herramientas de trabajo son las apropiadas para el desarrollo de sus actividades diarias con normalidad en la empresa, y que a su vez se sientan seguros al realizarlas, además de que son ubicados en relación a su experiencia y especialización

Factor: Reconocimiento.

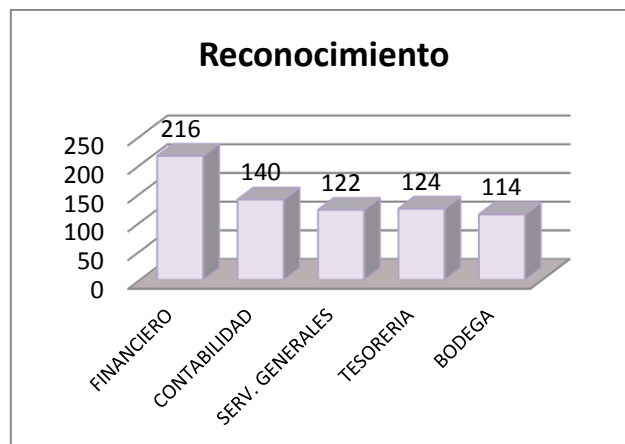
Cuadro 3. Reconocimiento

Departamento	Puntos
Financiero	216
Contabilidad	140
Servicios Generales	122
Tesorería	124
Bodega	114

Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 3: Reconocimiento



Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En lo que se refiere a reconocimiento se observa que la mayoría de las secciones perciben un reconocimiento adecuado por su desempeño y a su vez se sienten valorados en la empresa, además que su capacidad profesional está de acuerdo a las exigencias y responsabilidades del cargo que ocupa y se sienten seguros en su puesto de trabajo. Sin embargo el Departamento de Bodega presenta una puntuación baja indicando la inconformidad de los empleados ya que no son reconocidos y valorados por la empresa.

Factor: Comunicación.

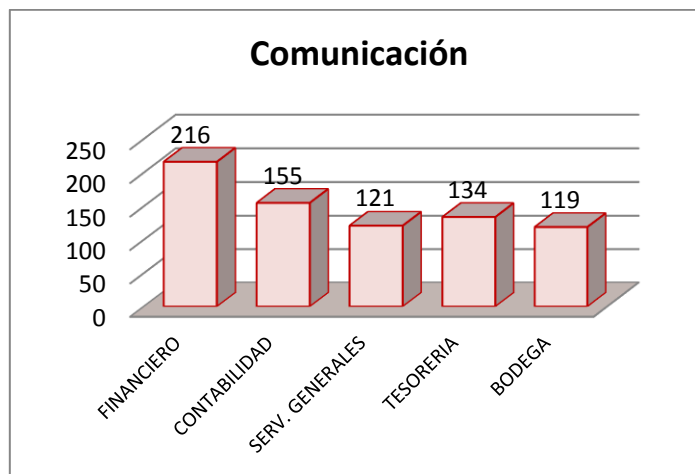
Cuadro 4: Comunicación

Departamento	Puntos
Financiero	216
Contabilidad	155
Servicios Generales	121
Tesorería	134
Bodega	119

Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 4: Comunicación



Fuente: Encuesta a los empleados del área financiera

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En cuanto a comunicación podemos observar en el Departamento de Bodega presenta un nivel bajo, debido a que la comunicación no es la adecuada haciendo que no sean satisfactorias las relaciones y no genera integración entre compañeros, por lo que el ambiente de trabajo no es tan agradable.; en comparación con las otras secciones donde las relaciones laborales se encuentran bien tanto entre empleados como entre sus jefes, todos se sienten cómodos con las relaciones establecidas y consideran que la comunicación es un factor importante en la empresa para cultivar buenas relaciones entre todos y poder trabajar eficientemente en equipo.

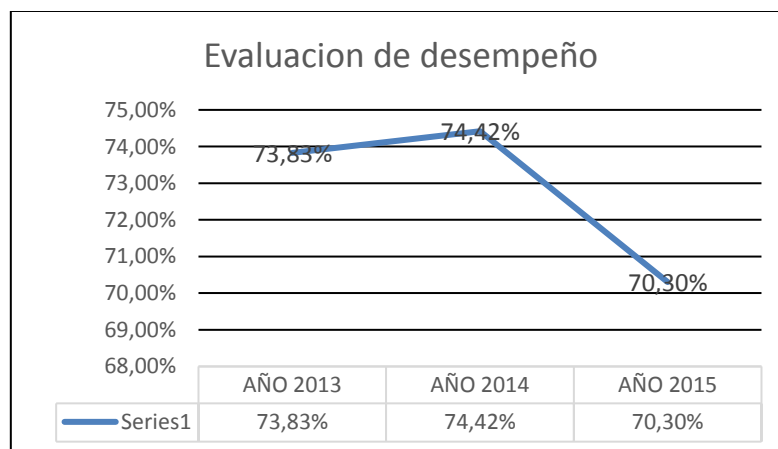
Cuadro 5: Evaluación de desempeño.

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
	Año 2013	Año 2014	Año 2015
%	73,83%	74,42%	70,30%

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 5: Evaluación de Desempeño.



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

La Figura N° 5 se refiere los resultados de la evaluación de desempeño de los empleados del área financiera en la cual se observa una disminución del 4% del año 2014 al 2015 indicando que existe un bajo rendimiento de los empleados por que no están realizando sus actividades de la mejor manera.

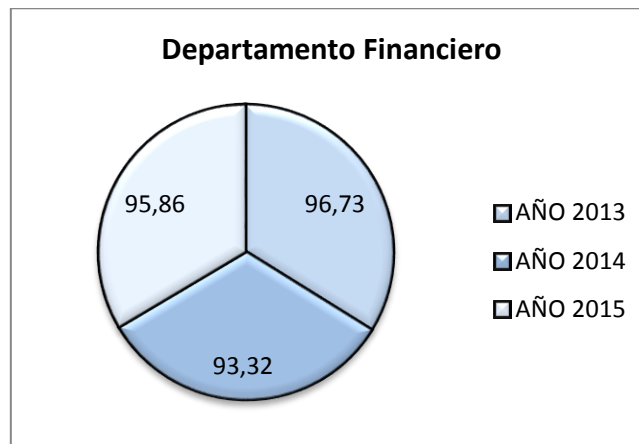
Cuadro 6: Nivel general de desempeño – Departamento Financiero

SECCION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Departamento Financiero	96,73	93,32	95,86

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 6: Nivel General De Desempeño – Departamento Financiero



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

El departamento financiero presenta un alto porcentaje de desempeño en el año 2013 la cual da a reflejar que los subordinados realizan correctamente sus actividades dentro del

departamento, en el año 2014 nos damos cuenta que tuvo una baja del 3.41% es decir que algunos de los trabajadores no cumplieron con las actividades que le asignan el jefe y en el 2015 subió un 2.54% la cual se muestra que el desempeño de los trabajadores va mejorando poco a poco por lo tanto debe el jefe supervisar más las actividades que realicen sus subordinados.

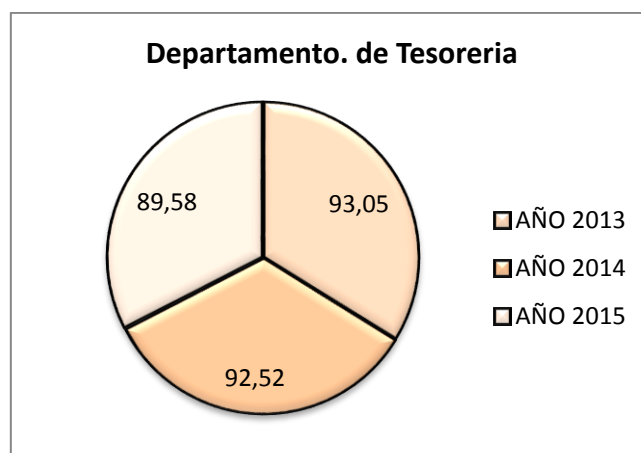
Cuadro 7: Nivel de Desempeño – Departamento de Tesorería

SECCION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Departamento de Tesorería	93.05	92.52	89.58

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 7: Nivel De Desempeño – Departamento De Tesorería



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En el departamento de tesorería el nivel de desempeño es normal a pesar de que en el año 2013 al 2014 hubo una baja mínima del 0.53% y en el año 2014 al 2015 una baja de un 2.94% se lo considera como aceptable, la cual quiere decir que los empleados deben de seguir las indicaciones que el jefe les indique para que las actividades las realicen

correctamente y así exista una buena coordinación con el equipo del departamento y pueda mejorar su rendimiento.

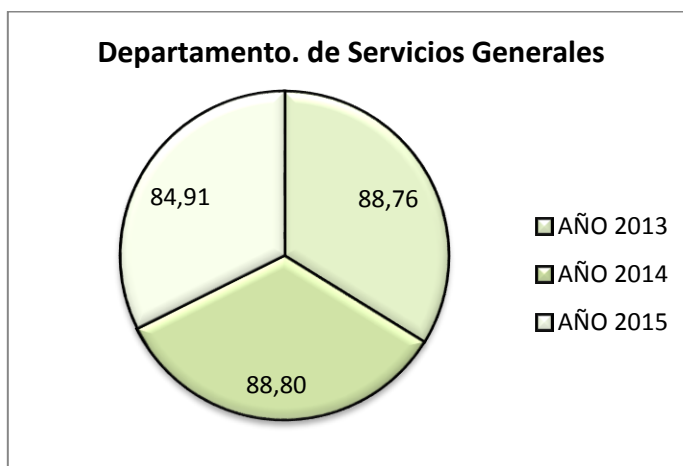
Cuadro 8: Nivel de Desempeño – Departamento de Servicios Generales

SECCION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Departamento de Servicios Generales	88.76	88.20	84.91

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 8: Nivel de Desempeño – Departamento de Servicios Generales



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En el departamento de servicios generales se presenta un nivel de desempeño medio ya que en el año 2013 al 2014 tuvo una disminución mínimo del 0.04%, por la cual en el año 2014 al 2015 se ve otra disminución del 3.89% en cuanto al desempeño, es decir que el rendimiento de los trabajadores está en un nivel aceptable, por parte de los empleados existe dedicación y colaboración en equipo junto con el jefe para que el

departamento tenga un rendimiento eficiente en el desempeño de sus respectivas funciones.

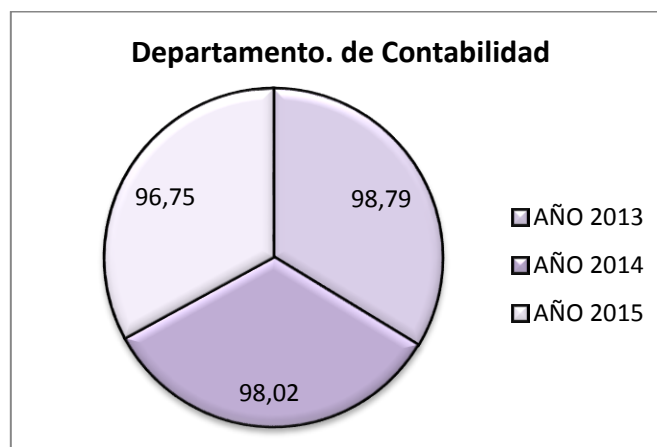
Cuadro 9: Nivel de Desempeño – Departamento de Contabilidad

SECCION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Departamento de Contabilidad	98.79	98.02	96.75

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 9: Nivel de Desempeño – Departamento de Contabilidad



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

El nivel de desempeño del departamento de contabilidad es alto, la diferencia que tiene del año 2013 al 2014 es un 0.77% y del año 2014 al 2015 es de un 1.27% de diferencia la cual no es una mala puntuación lo que es debido a una buena coordinación al momento de realizar sus funciones y actividades de manera eficientemente.

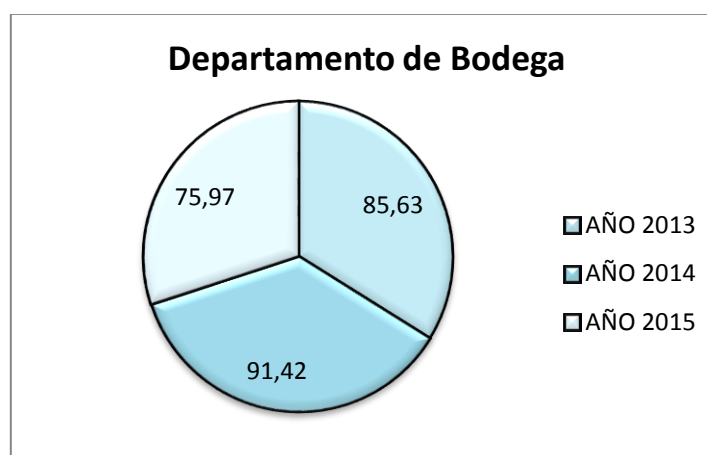
Cuadro 10: Nivel de Desempeño – Departamento de Bodega

SECCION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Departamento de Bodega	85.63	91.42	75.97

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Figura 10: Nivel de Desempeño – Departamento de Bodega



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo CNEL EP

Elaborado por: Jonathan Espinoza y Andrea Astudillo

Análisis.

En el departamento de bodega se observa que en el año 2013 al 2014 tuvo un aumento del rendimiento de los trabajadores del 5.79% la cual se ve que el trabajo es coordinado junto con el jefe, pero desde el año 2014 al 2015 hay una disminución del 15.45% , por lo cual el desempeño de los empleados es bajo al momento de realizar sus funciones no lo hacen de manera eficiente por lo tanto se ve que el rendimiento no es el esperado deben de trabajar de forma grupal para que se vea el progreso de las actividades que realicen el departamento.

4.2. ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

El estudio muestra un análisis comparativo de las cinco secciones que conforman el área financiera acerca el clima organizacional y el desempeño laboral, la misma que está enfocada en 4 dimensiones: liderazgo, puesto de trabajo, reconocimiento y comunicación las cuales afectan al individuo y se ve reflejado en su desempeño en la empresa.

La evaluación de desempeño del departamento financiero en relación a las dimensiones del clima organizacional estudiadas reflejaron que si existe un alto desempeño por parte de quienes conforman el departamento, porque los empleados perciben un estilo de liderazgo adecuado por parte de su jefe, el puesto de trabajo donde realizan sus actividades diarias es el adecuado ya que cuenta con buenas instalaciones y las herramientas necesarias para realizar su trabajo, se sienten reconocidos y valorados por su desempeño en la empresa y si existe una buena comunicación tanto con su jefe y con sus compañeros, fomentando las buenas relaciones.

En el departamento de tesorería la evaluación de desempeño en relación a las dimensiones del clima organizacional indicaron que si existe un buen desempeño de los empleados ya que ninguna de las dimensiones del clima organizacional están afectando el desempeño de los trabajadores.

La evaluación de desempeño del departamento de servicios generales refleja un desempeño aceptable de los empleados, ya que ninguna las variables del clima organizacional están afectando el desempeño, el jefe muestra un estilo de liderazgo apropiado a sus trabajadores para trabajar de manera correcta, las condiciones y herramientas del puesto de trabajo son las adecuadas, facilitando así tu trabajo, la comunicación es la correcta dentro del departamento porque los empleados conocen el desenvolvimiento de la jefatura y los procedimientos que deben llevar a cabo, mantienen buena relación laboral con el director administrativo financiero y por ultimo si son valorados y reconocidos por su excelente desempeño.

En el Departamento de Contabilidad los resultados de la evaluación de desempeño muestran que existe un buen desempeño laboral de sus empleados, ya que ninguna de las variables del clima organizacional está afectando al empleado, cual quiere decir que

trabajan en un ambiente favorable la comodidad es la adecuada; es decir, las instalaciones son cómoda para la realización de las tareas que realizan.

En relación a la evaluación de desempeño del Departamento de Bodega se observó diferentes cambios en los últimos tres años, en la cual en el año 2015 se ve reflejada una baja del 75.97 en comparación con los años anteriores, en relación a las variables del clima organizacional debido a problemas de comunicación existentes con el área comercial y financiera porque se tergiversa la comunicación al momento que los requerimientos solicitados no son atendidos correctamente, porque la comunicación no se la realiza de manera directa es decir se efectúa vía telefónica, email y aplicaciones de mensajería instantánea como: (WhatsApp) donde se comunican a través de grupo de chat, por lo que al momento de solicitar algún pedido o requerimiento existen demoras ya que los empleados presentan excusas de que no están dentro del grupo de chat de trabajo por lo cual no hay una comunicación efectiva y para poder resolver eso tienen que llevar la solicitud a la empresa para ser atendidos, lo cual representa una pérdida de tiempo para ambos departamentos, en cuanto a la comunicación dentro del área los empleados consideran que es la adecuada, garantizando una buena relación laboral entre todos y manteniendo un trabajo coordinado.

En lo que se refiere a reconocimiento los empleados se sienten satisfechos ya que son valorados recompensados por su jefe inmediato, pero existe un grado de insatisfacción ya que no reciben ningún reconocimiento por parte de la empresa.

4.3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos están basados en la encuestas dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro, referente a las dimensiones del clima organizacional que están afectando e inciden de manera directa al desempeño de los empleados, tales como: el liderazgo, puesto de trabajo, reconocimiento y comunicación.

En general podemos mencionar que el clima organizacional del área financiera es adecuado, sin embargo se identificaron problemas en el Departamento de Bodega tales como la comunicación con otros departamentos y reconocimiento por parte de la

empresa, generando desmotivación e insatisfacción en los empleados y bajen su rendimiento

Todo esto nos ayudara a plantear actividades que nos ayude al mejoramiento de dichas variables y de esta manera garantizar un mejor desempeño para todos los empleados.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis General	Verificación
<p>El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro</p>	<p>De acuerdo a la evaluación de desempeño de los empleados del área financiera de a la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro los resultados muestran un porcentaje 70,30% de bajo desempeño debido al clima organizacional.</p> <p>Basándonos en la información receptada damos confirmación a la hipótesis planteada.</p>
Hipótesis Especificas	Verificación
<p>El estilo de liderazgo influye en la motivación del personal</p>	<p>De acuerdo a la encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro, en las pregunta N° 1 a la N° 9 consideran que el estilo de liderazgo influye en la motivación del personal.</p> <p>Basándonos en la información receptada damos confirmación a la hipótesis planteada.</p>
<p>El puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar sus tareas</p>	<p>De acuerdo a la encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro, en las pregunta N° 10 a la N° 19 con un porcentaje 43% consideran que un adecuado puesto de trabajo incide en el rendimiento de los trabajadores al realizar sus tareas.</p> <p>Basándonos en la información receptada damos confirmación a la hipótesis planteada.</p>

<p>El reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados</p>	<p>De acuerdo a la encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro, en las pregunta N° 20 a la N° 28 consideran que el reconocimiento que perciben los empleados si incide en su satisfacción.</p> <p>Basándonos en la información receptada damos confirmación a la hipótesis planteada.</p>
<p>La comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados</p>	<p>De acuerdo a de la encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la empresa CNEL-EP del Cantón Milagro, en las pregunta N° 29 a la N° 37 consideran que la comunicación si incide en las relaciones laborales en el trabajo.</p> <p>Basándonos en la información receptada damos confirmación a la hipótesis planteada.</p>

CAPITULO IV

5. PROPUESTA

5.1. TEMA

PLAN DE MEJORA ORIENTADO A FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE LA EMPRESA CNEL.DEL CANTÓN MILAGRO.

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Plan de Mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. (ANECA., 2012)

El propósito del plan de mejora es poder infundir una cultura organizacional la cual es para mejorar los procedimientos de las diferentes funciones de las tareas públicas y privadas de una forma eficaz, con la finalidad que los recursos sean utilizados de modo apropiada.

La mejora continua es el resultado de una representación ordenada de administrar y mejorar los procesos, donde se identifican las causas, establecen supuestos de mejora llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y generalizando los efectos positivos para preparar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Navarra Educación., 2012)

Ese Plan de mejora tendrá una serie de acciones que podrán implantarse con facilidad, y otro conjunto de proyectos estratégicos, los cuales, priorizados convenientemente, debería formar parte del plan estratégico de la Organización. (Membrado Martínez, 2002)

Es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. (Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora Institucional, 2014)

Importancia del Plan de Mejora

El plan de mejora es importante ya que este instrumento nos permite mejorar las deficiencias y reforzar las fortalezas de la empresa, por medio del mejoramiento continuo se consigue ser más productivo y competitivo en el entorno que se encuentra la empresa, por lo que es importante analizar cada uno de los procedimientos empleados, de tal manera que si existe errores se puedan mejorar o corregir, en conclusión la implementación de este instrumento permitirá que la empresa crezca en el mercado y se convierta en líder.

Objetivos del Plan de Mejora

En cuanto a los objetivos del plan de mejoras tenemos el de fomentar que los procesos internos se efectúen de manera eficiente y transparente por medio de la aceptación y consecución de las actividades correctivas y a la ejecución de métodos encaminadas al mejoramiento continuo.

Elementos del Plan de Mejora

Un plan de mejora debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto de medida, prever un procedimiento o métodos de trabajo, establecer un calendario y aspecto muy importante, tener previsto un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores.

Objetivos: Aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo ISO 9001:2000 demanda, además que los objetivos establecidos sean medibles.

Actuaciones: Acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concentrarse en una o más actuaciones. Por ejemplo, si el objetivo es desarrollar en todas las áreas la competencia de “Aprender a aprender”, habrá que

pergeñar algún tipo de actividades para ese fin, por ejemplo: analizar en dos reuniones de Departamento o Ciclo un documento y proponer acciones concretas que llevar a cabo en esos organismos.

Responsables: Persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones, ocuparse de su seguimiento, vigilar el cumplimiento de los plazos, etc.

Recursos: Medios que se disponen para desarrollar una actuación. Puede tratarse de documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo, etc.

Procedimiento de trabajo: Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. Debe especificar, por ejemplo, en que momentos se va a realizar esta actuación, que metodología de trabajo se va a seguir (trabajo individual, puesta en común, uso del correo electrónico...), etc.

Calendario: Precisa cuando tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella. Puede incluir también momentos de seguimiento de las actuaciones.

Indicadores: Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto si las actuaciones se han desarrollado según lo previsto. Hay indicadores de diferentes tipos. Unos se refieren a cosas muy concretas como, por ejemplo, entregar en plazo un documento con propuestas concretas. Otros se expresan mediante un índice, por ejemplo, porcentaje de ejercicios de valuación que influyen alguna pregunta de aplicación de lo aprendido. (Navarra Educación, 2009)

Tipos de planes

Plan d mejoramiento institucional.

El plan de mejoramiento institucional recoge las recomendaciones ya análisis generales en el desarrollo de los componentes de auditoría interna, evaluación independiente y las observaciones del órgano de control fiscal.

La entidad de estructurar el plan de mejoramiento que ha de adelantarse en un periodo determinado, ajustado con su misión, visión, objetivos institucionales, funciones y los recursos disponibles.

Plan de mejoramiento por proceso.

Los planes de mejoramiento por procesos contienen las acciones para subsanar las variaciones presentadas entre las metas esperadas para cada proceso y los resultados alcanzados. En su formulación se incluye: la descripción de las causas y consecuencias de dichas variaciones; la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar y metas de logro en el tiempo; la asignación de los responsables y el seguimiento necesario para verificar su cumplimiento. Además, debe incluir aquellos aspectos constitutivos del plan de mejoramiento institucional que contribuyen a su desarrollo.

Plan de mejoramiento individual

Los planes de mejoramiento individual contienen los compromisos que asume el servidor con el fin de superar las brechas presentadas entre su desempeño real y el desempeño que se espera de él. Los parámetros de referencia del desempeño esperado están definidos de acuerdo con las funciones y competencias de cada empleo, el instrumento de evaluación del desempeño, los acuerdos de gestión y el plan de mejoramiento por procesos. (Sabaneta.gov.co, 2009)

5.3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta es importante ya que a través del diseño del plan de mejora se lograra fortalecer la comunicación y reconocimiento, con las actividades planteadas

La propuesta tiene como propósito mejorar el uso de los canales de comunicación que los empleados utilizan al momento de realizar un requerimiento, con el fin de ahorrar tiempo y mantener un trabajo coordinado, creando un ambiente agradable entre los empleado y a su vez fomentando el trabajo en equipo.

Además se busca lograr que el empleado se sienta motivado y satisfecho por el reconocimiento que la empresa les brinde por su desempeño eficiente, con el fin de que su rendimiento sea alto y sienta a gusto con su trabajo.

La empresa CNEL-EP mediante la implementación de este plan lograra que sus empleados se encuentren comprometidos de manera que se involucren con los objetivos de la institución, utilizando métodos de comunicación eficientes y sistemas de reconocimiento

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la Propuesta

- Establecer un plan de mejora que permita fortalecer la comunicación y el reconocimiento laboral de los empleados del Departamento de Bodega de la Empresa CNEL del Cantón Milagro.

5.4.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Contribuir al mejoramiento de los factores negativos del clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de los canales de comunicación interna entre Departamentos para fomentar el trabajo en equipo y evitar posibles conflictos.
- Garantizar la satisfacción de los empleados por su eficiente desempeño a través de métodos de reconocimiento.

5.5. UBICACIÓN

Nombre de la empresa: Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad - CNEL EP Unidad de negocio Milagro.

Administrador: Ing. Fernando Mosquera

Provincia: Guayas

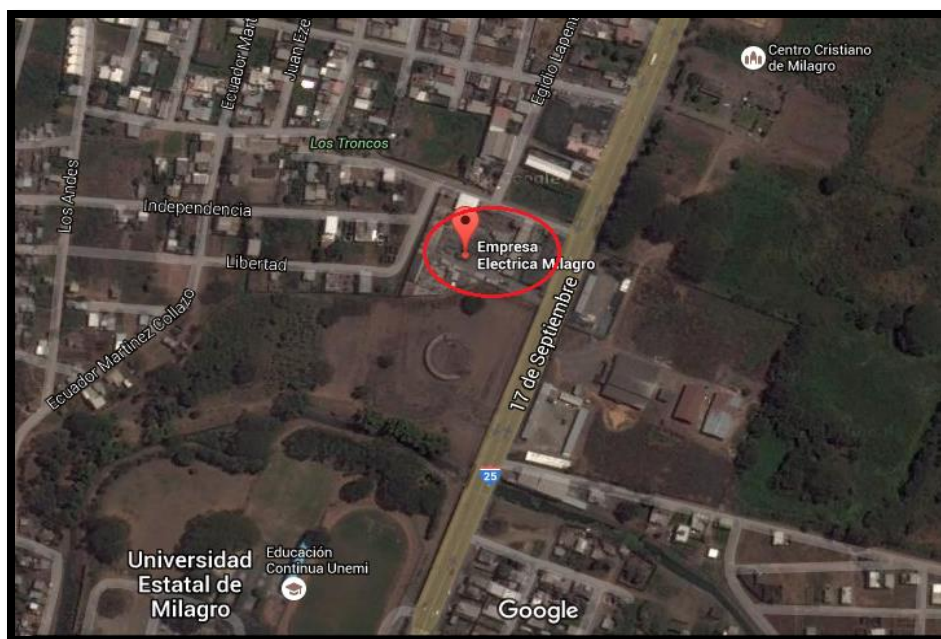
Cantón: Milagro

País: Ecuador

Región: Costa

Área: Departamento de Bodega

Dirección: Km 1 1/2 vía el Km.26



5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de investigación es factible porque nos ayudara a mejorar los canales de comunicación y hacer que los empleados se sientan motivados y satisfechos por su trabajo en la empresa a través de métodos de reconocimiento.

Además es importante recalcar los factores para determinar el análisis de factibilidad de la propuesta:

Factibilidad Administrativa.

Porque se contara con la predisposición de la gerencia administrativa financiera, lo cual facilitara la realización de las actividades que se detallan en la propuesta y que beneficiara a la empresa.

Factibilidad Legal.

Es factible en el ámbito legal porque no presenta ningún impedimento para la investigación de información referente a la propuesta y porque se apega a lo expuesto en el Código de Trabajo, ya que con la propuesta se busca alcanzar la satisfacción de los empleados de la empresa y de que ellos conozcan sobre sus derechos y obligaciones.

Factibilidad Presupuestaria.

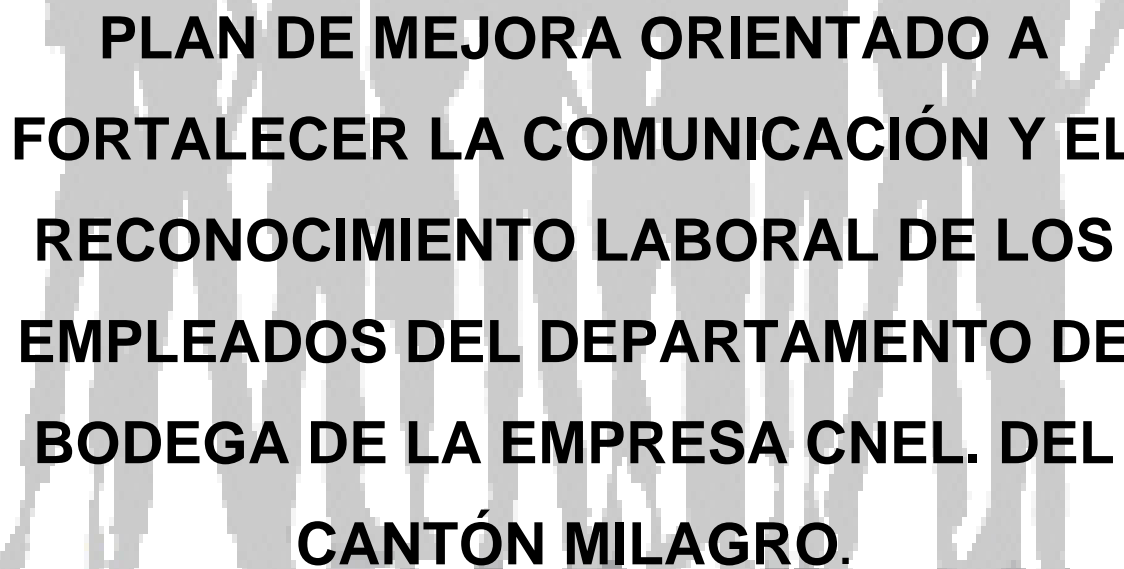
Es factible porque la empresa cuenta con la disponibilidad presupuestaria necesaria y los gastos que se generen en el proyecto.

Factibilidad Técnico.

Desde el punto de vista técnico, no se originó ningún inconveniente, no se necesita de mayor técnica o exigencia de recursos y herramientas de nivel técnico para lo propuesto.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de diseñar un plan de mejoras orientado a fortalecer la calidad de la comunicación entre el área financiera y el departamento de bodega además de promover el reconocimiento continuo para mantener los niveles adecuados de motivación y compromiso.



**PLAN DE MEJORA ORIENTADO A
FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y EL
RECONOCIMIENTO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
BODEGA DE LA EMPRESA CNEL. DEL
CANTÓN MILAGRO.**



INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un elemento fundamental, para el buen funcionamiento y servicio de calidad de una empresa y, aunque esta afirmación es conocida por aquellos que administran las mismas empresas, en muchos casos no se ha podido conservar un buen clima laboral entre sus trabajadores y empleadores. Los elementos que se deben tomar en cuenta para medir la calidad del clima organizacional son la responsabilidad, el desafío que conlleva las buenas relaciones interpersonales, la cooperación, sentido de pertenencia, solidaridad, liderazgo, comunicación y recompensa o reconocimiento, estos dos últimos factores, son objeto de estudio en este plan de mejora y en los cuales se va a enfocar para la realización de las actividades de los talleres.

Este plan de mejoras está destinado a fortalecer la comunicación entre los empleados del departamento de bodega y el departamento financiero de la Corporación Nacional de Electricidad del Cantón Milagro, así como también que se sientan motivados y comprometidos con la empresa .

Para realizar el siguiente plan se van a determinar los objetivos generales y específicos, luego se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego hacer una matriz DAFO, consecutivamente se detalla en una matriz el plan de acción con los objetivos, actividades, recursos, resultados esperados, tiempo, lugar y responsables, recursos y análisis financiero por actividad, a la final se determina la evaluación y el seguimiento de este plan.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS

Objetivo general

El objetivo de este plan de acción es fortalecer la calidad del clima organizacional laboral específicamente en la comunicación y el reconocimiento de los empleados del departamento de bodega de la empresa CNEI del cantón Milagro, a través de un diseño viable que se dirija a mejorar las debilidades, reducir las amenazas, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades observadas en el proceso, en cada uno de los factores realizados.

Objetivos específicos

- Identificar las causas que ocasionan las debilidades y amenazas observadas
- Realizar un estudio sobre las estrategias para favorecer la comunicación interna
- Potenciar la comunicación interna de la empresa Cnel.
- Fortalece la identidad institucional.
- Definir un sistema de seguimiento y control de los mecanismos técnicos y emocionales de la comunicación.

IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES (D), OPORTUNIDAD (O), LAS FORTALEZAS (F) Y AMENAZAS (A)

A continuación se detalla el FODA del Departamento de Bodega de la Empresa CNEI del Cantón Milagro, esta herramienta establece la situación actual que presenta el área, en la cual se podrá analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de bodega, así como la Matriz Cofa en la cual se menciona cada una de las estrategias que darán solución y mejora a los problemas.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal presenta predisposición para mejorar el nivel de desempeño laboral.	Oferta para mejorar la calidad de los equipos.
Infraestructura amplia del Departamento de Bodega.	Oferta para mejorar los canales de comunicación existentes.
Comunicación adecuada dentro del Departamento de Bodega.	Uso de las modernas tecnologías de la comunicación de manera unificada
Ubicación estratégica de la bodega	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Descoordinación con los diferentes departamentos de la empresa.	El personal está expuesto a llamadas de atenciones escritas o verbales de parte de sus superiores.
Utilización de diferentes canales de comunicación para realizar las peticiones.	Riesgos de transferencias del personal de bodega.
Insatisfacción laboral por falta de reconocimiento.	Retraso en la atención a las peticiones realizadas al área financiera genera pérdida de la credibilidad en las funciones del área de bodega.
Desactualización en los procedimientos que se ejecutan en una bodega	

MATRIZ DOFA.

MATRIZ DOFA	Lista de Debilidades (D)	Lista de Fortalezas (F)
	<p>Descoordinación con los diferentes departamentos de la empresa.</p> <p>Utilización de canales de comunicación no autorizados para realizar las peticiones.</p> <p>Insatisfacción laboral por falta de reconocimiento.</p> <p>Desactualización en los procedimientos que se ejecutan en una bodega</p>	<p>Personal presenta predisposición para mejorar el nivel de desempeño laboral</p> <p>Infraestructura amplia del Departamento de Bodega.</p> <p>Comunicación adecuada dentro del Departamento de Bodega.</p> <p>Ubicación estratégica de la bodega</p>
Lista de Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
<p>Oferta para mejorar la calidad de los equipos</p> <p>Oferta para mejorar los canales de comunicación existentes</p> <p>Uso de las modernas tecnologías de la comunicación de manera unificada</p>	<p>Realizar talleres de comunicación organizacional.</p> <p>Identificar si existe algún tipo de incentivo no salarial que pudiera implementarse en Cnel.</p>	<p>Diseñar un espacio físico cómodo, seguro que permita la ejecución eficiente de las tareas.</p> <p>Buscar nuevas tecnologías y medios de comunicación</p> <p>Determinar un canal definitivo de comunicación</p>
Lista de Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
<p>El personal está expuesto a llamadas de atenciones escritas o verbales de parte de sus superiores.</p> <p>Riesgos de transferencias del personal de bodega</p> <p>Retraso en la atención a las peticiones realizadas al área financiera genera pérdida de la credibilidad en las funciones del área de bodega.</p>	<p>Organizar encuentros recreacionales y afectivos.</p> <p>Investigar cuales son los incentivos no pecuniarios que generan mayor productividad y nivel de satisfacción</p>	<p>Nominar el equipo definitivo para el departamento de bodega.</p> <p>Establecer un protocolo para el proceso de entrega recepción con previsión de tiempo.</p>

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA, LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL PLAN DE MEJORA Y LAS METAS A ALCANZAR

Estrategia 1: Diseñar un espacio físico cómodo, seguro que permita la ejecución eficiente de las tareas.

El objetivo de esta estrategia es fomentar la conservación de un ambiente físico que garantice comodidad al trabajador, para esto se realizarán actividades como la revisión de la adecuación de las oficinas; evaluación del ambiente físico de la bodega y la seguridad del espacio de la bodega y las oficinas. Este aprovechamiento correcto de los espacios físicos del lugar de trabajo tiene como meta un mejor rendimiento de las actividades que se realizan dentro de este departamento.

Estrategia 2: Nominar el equipo definitivo para el departamento de bodega.

Esta estrategia tiene como objetivo mantener de forma óptima los canales de comunicación. La meta de esta estrategia es que exista un equipo único que esté organizado en las distintas actividades del departamento y que exista confianza solidaridad y apoyo mutuo entre los integrantes de este equipo, para que logre funcionar eficientemente.

Estrategia 3: Establecer un protocolo para el proceso de entrega recepción con previsión de tiempo.

Esta estrategia también tiene como objetivo que los canales de comunicación se mantengan en un estado óptimo, para lograrlo se necesita realizar una auditoría sobre el estilo de la comunicación interna, una evaluación de los procesos de comunicación en su funcionalidad y finalmente la creación de circuitos para la información operativa circule en tiempo y forma continua y correcta. La meta final o lo que se pretende alcanzar, es que exista un proceso eficiente de pasos para la realización de actividades dentro del departamento y con los demás departamentos de la empresa, y así mejorar el clima organizacional y perfeccionar el rendimiento laboral de los trabajadores.

Estrategia 4: Realizar talleres de comunicación organizacional.

Esta estrategia tiene como objetivo motivar la aceptación de los procesos establecidos en la comunicación institucional en la Cnel. Se desarrollará un taller de comunicación organizacional y una convivencia organizacional y asertiva. La meta que pretende alcanzar es que exista una relación asertiva y buen clima laboral entre los trabajadores.

Estrategia 5: Buscar nuevas tecnologías y medios de comunicación.

El objetivo de la estrategia es promover los procesos establecidos en la comunicación institucional de la Cnel. La tecnología de punta ofrece un sinnúmero de sistemas de comunicación y envío de información tales como el WhatsApp, Dropbox y otros más, pero siempre hay unos más idóneos para empresas que otros, por ello es necesario realizar una investigación exhaustiva sobre el tema. Se pretende investigar y analizar los medios de comunicación factibles y cuya meta final es elegir el mejor medio de comunicación, para que exista un mejor trabajo e intercambio de información de forma idónea.

Estrategia 6: Determinar un canal definitivo de comunicación.

Luego de realizar la estrategia anterior, se elige un canal definitivo de comunicación para cumplir como objetivo de la promoción de los procesos establecidos en la comunicación institucional, se logra esta estrategia a través del diseño y aplicación de fichas de observación para el cumplimiento del proceso. La meta de todas estas estrategias que exista una relación eficiente, asertiva, que la información se dé de manera oportuna y mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre los departamentos.

Estrategia 7: Investigar cuales son los incentivos no pecuniarios que generan mayor productividad y nivel de satisfacción.

Esta estrategia tiene como objetivo evaluar los criterios con que la empresa aplica incentivos laborales. Estos incentivos no pecuniarios deben de reconocer la buena labor de los empleados, y que sigan y mejoren en sus actividades laborales. Esto se logrará a través del análisis de la estructura organizacional de la empresa, para determinar qué tipos de incentivos ofrece Cnel., tiene como meta mejorar las relaciones interpersonales

entre los trabajadores, para así tener un buen clima laboral y mejorar el rendimiento del trabajo.

Estrategia 8: Identificar si existe algún tipo de incentivo no salarial que pudiera crearse en Cnel.

El objetivo de esta estrategia es crear incentivos no salariales para la comunicación asertiva de Cnel. Por motivo de presupuesto es muy difícil encontrar incentivos salariales para los trabajadores, por lo que se considera en un beneficio que no represente mucho dinero pero que sin embargo tenga un valor simbólico, como por ejemplo un día extra de vacaciones, o un día de permiso para realizar trámites personales, o incluso el financiamiento de un vehículo. En esta estrategia se proponen criterios para incentivar la comunicación asertiva de la sección de bodegas, y así lograr como meta, trabajadores satisfechos, con una autoestima alta, lo que es ventajoso para el funcionamiento de la empresa.

Estrategia 9: Organizar encuentros recreacionales y afectivos.

Esta estrategia tiene como objetivo dar a los trabajadores incentivos para la comunicación asertiva de la empresa. Los encuentros recreacionales suelen ser muy beneficiosos para los trabajadores porque les permite salir del ambiente de estrés del trabajo, y así conocer un poco a los demás co-trabajadores y encontrarse en situaciones más amenas donde se unan más los lazos de colaboración y compañerismo como lo puede ser un día de integración o un partido de futbol. La meta que se pretende alcanzar con esta estrategia es que existan lazos de afectos y una comunicación empática entre los trabajadores de los distintos departamentos

5.7.1. Actividades

El plan de acción que se detalla a continuación tienen como objetivo efectivizar la propuesta que contribuirá a solucionar los problemas según los resultados de investigación, en la cual consta las actividades a realizar, los indicadores, recursos, tiempo y responsables.

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	Diseñar un espacio físico cómodo, seguro que permita la ejecución eficiente de las tareas.						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	LUGAR	TIEMPO		RESPONSABLE
Fomentar la conservación de un ambiente físico que garantice comodidad al trabajador	Revisar la adecuación de las oficinas	Los espacios que no han sido suficientemente aprovechados.	Ambiente físico confortable para el desempeño en el trabajo de bodega.	Cnel. bodega	01/03/17	10/03/17	Gerencia de control y gestión. Gerencia técnica. Encargado de bodega
	Evaluar el ambiente físico de la bodega	Las Instalaciones eléctricas. La climatización del ambiente.	Conexiones estables y seguras.		13/03/17	17/03/17	
	Evaluar la seguridad industrial del espacio de bodega y oficinas	Disponibilidad para instalaciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades actuales. Los Protocolos y sensores de seguridad industrial. El Mobiliario y equipos de oficinas suficientes ergonómicas y de				20/03/17	

		tecnología y diseño actual.					
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	Nominar el equipo definitivo para el departamento de bodega. Establecer un protocolo para el proceso de entrega recepción con previsión de tiempo						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	LUGAR	TIEMPO		RESPONSABLE
Mantener de forma óptima los canales de comunicación	Identificar los actores responsables de las tareas de comunicación en la bodega.	Encuesta de satisfacción de atención al proceso de comunicación en cuanto a la forma y estilo de redacción del documento.	Nivel de efectividad en la Comunicación de Acuerdo con los Objetivos y Metas	Cnel. bodega	03/04/17	07/04/17	Gerencia de desarrollo corporativo Dirección de recursos humanos Gerencia técnica Dirección tecnológica.
	Auditoría sobre y el estilo de comunicación interna	Ficha censal			10/04/17	14/04/17	
	Evaluar procesos de comunicación en su funcionalidad	procesos internos de comunicación			24/04/17	30/06/17	

	Crear circuitos para que la información operativa circule en tiempo y forma continua y correcta.	Aplicaciones informáticas óptimas para la comunicación interna mediante Una topología de redes para acceder y extraer información.			03/04/17	30/06/17	
--	--	--	--	--	----------	----------	--

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	Realizar talleres de comunicación organizacional Buscar nuevas tecnologías y medios de comunicación Determinar un canal definitivo de comunicación						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	LUGAR	TIEMPO		RESPONSABLE
Motivar la aceptación de los procesos establecidos en la comunicación institucional en la Cnel	Desarrollar un Taller de comunicación organizacional	Expositor. Sala de reuniones de Cnel Mobiliario Laptop Proyector Videos carpetas Experto motivador de la comunicación asertiva.	Productividad laboral Compromiso institucional	Sede Social del Comité de Empresa de trabajadores de Cnel.	01/05/16	05/05/16	Dirección de Recursos Humanos Dirección de Recursos Humanos

	Convivencia de comunicación asertiva	Complejo deportivo del comité de empresa de los trabajadores.		Complejo deportivo del comité de empresa de los trabajadores.	01/06/17	01/06/17	
	Diseño y aplicación de fichas de observación para el cumplimiento de procesos.				01/05/17 05/06/17	31/05/17 30/06/17	

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	Investigar cuales son los incentivos no pecuniarios que generan mayor productividad y nivel de satisfacción						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	LUGAR	TIEMPO		RESPONSABLE
Evaluar los criterios con que Cnel aplica incentivos laborales.	Analizar la estructura organizacional de Cnel para determinar qué tipo de incentivos ofrece la empresa.	Criterios salariales de Cnel.	Estímulos emocionales orientados a la labor cumplida	Departamento de Recursos Humanos	12/06/17	17/06/17	Dirección de Recursos humanos.

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	Identificar si existe algún tipo de incentivo no salarial que pudiera crearse en Cnel Organizar encuentros recreacionales y afectivos.						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	LUGAR	TIEMPO		RESPONSABLE
Crear incentivos no pecuniarios por sección para la comunicación asertiva de Cnel	Proponer criterios para incentivar la comunicación asertiva de la sección de bodegas	Departamento de recursos humanos Documentos de entrada y salida de insumos de la bodega en regla.	Obtención del Salario emociona	Departamento de Recursos Humanos	19/06/17	26/06/17	Gerencia administrativa y financiera. Dirección de gestión presupuestaria. Dirección de recursos humanos.

5.7.2. Recursos, análisis financiero

Para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes recursos:

Recursos Humanos

- Investigadores.
- Tutor del proyecto
- Directivos y empleados del área financiera de la empresa CNE-EP de Milagro.
- Experto en clima laboral
- Experto en comunicación asertiva
- Director de recursos humanos

Recursos físicos

- Biblioteca de la Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.
- Laboratorios de internet y centros de computación.
- Departamento de Recursos Humanos de la empresa CNEL-EP de Milagro.
- Departamentos del área financiera de la empresa CNEL-EP de Milagro.
- Gerencia del área financiera de la empresa CNEL-EP de Milagro.
- Departamento de Bodega CNEL-EP de Milagro.

Recursos materiales

- Libros sobre planificación estratégica empresarial
- Carpeta.
- Pendrive 4GB.
- Esferos.
- Resmas de hojas A4.
- Impresiones.

- Laptop e impresora.
- Copias.
- Cámara fotográfica digital
- Pendrive
- Esferográficas
- Resaltadores
- Software
- Mobiliario

Análisis financiero

Para justificar la propuesta desde el punto de vista financiero, a continuación se presenta los costos generados.

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTOS
1.-Fomenta la conservación de un ambiente físico que garantice comodidad al trabajador.	1.1.-Revisar la adecuación de las oficinas.	Laptop	\$ 600,00
		Pendrive de 16GB	\$ 16,00
		Impresiones a Color (5hojas)	\$ 2,50
		Impresiones Blanco y Negro (20hojas)	\$ 2,00
		Cámara fotográfica digital	\$ 200,00
		Resmilla de papel bond (500 hojas)	\$ 4,00
		Resaltador (4 unidades)	\$ 4,00
		Esferos azul(12 unidades)	\$ 6,00
		Lista de inventario de Oficinas (20 foto copias)	\$ 1,00
	1.2.-Evaluar el ambiente físico de la bodega.	Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones a Color (5hojas)	\$ 2,50
		Impresiones Blanco y Negro (20hojas)	\$ 2,00
		Cámara fotográfica digital (ya provisto)	\$ 0,00
		Resmilla de papel bond (500 hojas) (ya provista)	\$ 0,00
		Resaltador (4 unidades) (ya provisto)	\$ 0,00
		Esferos azul(12 unidades) (ya provisto)	\$ 0,00
Lista de inventario de Bodega (20 foto copias)	\$ 1,00		

	1.3.-Evaluar la seguridad industrial del espacio de bodega y oficinas.	Lista de inventario de equipos de cada área,(20 foto copias)	\$ 1,00
		Listado de fechas de Mantenimientos (20 foto copias)	\$ 1,00
		Cámara fotográfica digital (ya provisto)	\$ 0,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones a Color (10hojas)	\$ 5,00
		Impresiones Blanco y Negro (20hojas)	\$ 2,00
Total de los costos			\$ 850,00

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTOS
2.-Mantener de forma óptima los canales de comunicación.	2.1.-Identificar los actores responsables de las tareas de comunicación en la bodega.	Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 1,00
	2.2.-Auditoria sobre y el estilo de comunicación interna	Cámara fotográfica digital (ya provisto)	\$ 0,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones a Color (5hojas)	\$ 2,50
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 1,00
	2.3.-Evaluar procesos de comunicación en su funcionalidad	Cámara fotográfica digital (ya provisto)	\$ 0,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones a Color (5hojas)	\$ 2,50
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 1,00
	2.4.-Crear circuitos para que la información operativa circule en tiempo y forma continua y correcta.	Software	\$ 200,00
		Correos Institucionales	\$ 0,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
	Total de los costos		

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTOS
3.-Motivar la aceptación de los procesos establecidos en la comunicación institucional en la CNEL.	3.1.-Desarrollar un Taller de comunicación organizacional.	Capacitador	\$ 500,00
		Resma de papel Bond	\$ 4,00
		Esferográfico (50 unidades)	\$ 20,00
		Mobiliario	\$ 20,00
		Refrigerio (20 personas)	\$ 80,00
		Alquiler de Infocus por 8 Horas	\$ 100,00
		Sala de reuniones(provista por la empresa)	\$ 0,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Suministro (Hojas y carpetas para el curso)	\$ 100,00
		Certificados	\$ 100,00
	3.2.-Convivencia de comunicación asertiva.	Un experto motivador de la comunicación asertiva.	\$ 200,00
		Complejo Ing. Gavino Gustavo Reinoso, Complejo deportivo del comité de empresa de los trabajadores.	\$ 300,00
		Refrigerio (20 personas)/ Almuerzo(20)	\$ 200,00
	3.3-Diseño y aplicación de fichas de observación para el cumplimiento de procesos.	Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 0,00
		5 Carpetas de plástico	\$ 5,00
	Total de los costos		

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTOS
4.-Evaluar los criterios con que se Cnel. aplica incentivos laborales.	4.1-Analizar la estructura organizacional de Cnel. para determinar qué tipo de incentivos ofrece la empresa.	Copias de los Criterios salariales de CNEL (10hojas)	\$ 1,00
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 1,00
Total de los costos			\$ 2,00

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTOS
5.-Crear incentivos no pecuniarios por sección para la comunicación asertiva de CNEL.	5.1.-Proponer criterios para incentivar la comunicación asertiva de la sección de bodegas.	Copias de los Documentos de entrada y salida de insumos de la bodega (30 copias)	\$ 1,50
		Laptop (ya provisto)	\$ 0,00
		Impresiones Blanco y Negro (10hojas)	\$ 1,00
Total de los costos			\$ 2,50

COSTO DEL PLAN DE MEJORAS	COSTO
OBJETIVO 1	\$850,00
OBJETIVO 2	\$208,00
OBJETIVO 3	\$1.629,00
OBJETIVO 4	\$2,00
OBJETIVO 5	\$2,50
Total de los costos del Plan de Mejora	\$2.691,50

La aplicación del plan de mejora requiere el respaldo y compromiso de todos los directivos y empleados de la CNEL EP Milagro, además de servir como guía para los aspectos a mejorar, así como el control y seguimiento de las acciones a desarrollar.

El plan de mejora es elaborado de manera organizada, prioriza y planifica las acciones a seguir para asegurar su implementación y seguimiento garantizando mejorar la comunicación y el reconocimiento en beneficio del personal de la empresa

Un plan de mejoras es un proyecto cualitativo ya que está destinado a potenciar la calidad, el cumplimiento y los resultados de una tarea, institución o empresa. Los beneficios que proporcionará el plan de mejoras Plan de mejora orientado a mejorar la comunicación y el reconocimiento laboral de los empleados del Departamento de Bodega de la empresa Cnel. del Cantón Milagro, favorecerán en primer lugar a los trabajadores de la bodega de Cnel, obviamente al departamento financiero del cual forma parte la bodega, a la empresa Cnel. Milagro y en última instancia a la ciudadanía Milagreña y toda la zona de influencia a la que sirve la referida empresa.

Beneficios para los trabajadores de la bodega

- Mayor eficiencia del recurso humano que trabaja en este departamento
- Desarrollo técnico e informático en lo que se refiere al proceso de comunicación interna
- Trabajar en un ambiente donde la seguridad industrial es prioritaria
- Posibilidades para descubrir las fallas e incumplimientos en el lugar que ocurren.
- Mejoramiento y estabilidad del estatus laboral
- Optimización de las aplicaciones informáticas para el acceso y extracción de información de formas continua y correcta
- Mejora en el establecimiento de las redes de comunicación.
- Evaluación del desempeño con valoraciones equitativas y apegadas a la ley

Beneficios para el departamento financiero

- Comunicación ágil y oportuna con el departamento de bodega
- Ahorro de tiempo para gestionar provisión de materiales
- Recepción sincrónica de los mensajes

Beneficios para Cnel

- Contar con servidores públicos y trabajadores proactivos, dispuestos a aportar con su mejor desempeño en bien de la institución.

- La formación de equipos de trabajos que interactúen entre si le permitirá a la empresa alcanzar sus metas de servicio.

Beneficios para la ciudadanía

- Atención de calidad con provisión de materiales y repuestos de forma ágil y, para instalación, reparación.
- Reposición según las necesidades de los usuarios

5.7.3. Impacto

Las acciones propuestas en el plan de mejoras orientado a mejorar la comunicación y además de promover el reconocimiento continuo para mantener los niveles adecuados de motivación y compromiso de los empleados tendrán un impacto positivo ya que al ejecutarlas se logrará mejorar el grado de satisfacción y trabajo en equipo.

La elaboración del plan de mejora permitirá que el Departamento de Bodega de la Empresa CNEL EP Unidad de negocio Milagro, proyecte una mejor relación laboral entre departamentos y a su vez se sientan satisfechos por su buen desempeño mejorando la imagen de la empresa.

Impacto administrativo

Al reconocer los conflictos que tengan los empleados es posible evaluarlos para poder diseñar estrategias que puedan disminuir y así los empleados del área de bodega de CNEL-EP del cantón Milagro puedan mejorar su rendimiento para aumentar eficiencia y eficacia.

Impacto social

En cuanto a lo social el tener una excelente administración podrá estimar el esfuerzo de los subalternos del área de bodega ya que laboran en una empresa competitiva de calidad; la cual mejora la imagen de la empresa e implantarán plazas de trabajos además lograrán ser un modelo a seguir de muchas empresas.

5.7.4. Cronograma

A continuación se presentan las actividades con su respectivo tiempo en que serán realizadas.

ACTIVIDADES	2017						
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO			
1.1.-Revisar la adecuación de las oficinas.	DEL 01 AL 10						
1.2.-Evaluar el ambiente físico de la bodega.	DEL 13 AL 17						
1.3.-Evaluar la seguridad industrial del espacio de bodega y oficinas.	DEL 20 AL 30						
2.1.-Identificar los actores responsables de las tareas de comunicación en la bodega.		DEL 03 AL 07					
2.2.-Auditoria sobre el estilo de comunicación interna		DEL 10 AL 14					
2.3.-Evaluar procesos de comunicación en su funcionalidad		DEL 24 DE ABRIL AL 30 DE JUNIO					
2.4.-Crear circuitos para que la información operativa circule en tiempo y forma continua y correcta.		DEL 03 DE ABRIL AL 30 DE JUNIO					
3.1.-Desarrollar un Taller de comunicación organizacional.			DEL 01 AL 05				
3.2.-Convivencia de comunicación asertiva.				01			
3.3-Diseño y aplicación de fichas de observación para el cumplimiento de procesos.			DEL 01 AL 31	DEL 05 AL 30			
4.1-Analizar la estructura organizacional de CNEL para determinar qué tipo de incentivos ofrece la empresa.				DEL 12 AL 17			
5.1.-Proponer criterios para incentivar la comunicación asertiva de la sección de bodegas.						DEL 19 AL 26	

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta

Para determinar si el plan de mejora será la solución a los problemas de comunicación entre el departamento de bodega de CNEI- Milagro y el departamento financiero se han tomado en consideración dos aspectos:

- ✓ Los contenidos del plan de mejora
- ✓ Los resultados de la aplicación del mismo

Para evaluar los contenidos del plan de mejora y determinar si este se convierte en un instrumento eficiente, se elaboró una encuesta que fue aplicada a los trabajadores durante la actividad de socialización. Los datos obtenidos dejan constancia de que es considerado como un instrumento que puede ser sometido a algunos cambios pero sin embargo es de gran utilidad para que las relaciones interpersonales se conduzcan en un marco de tolerancia, respeto y empatía.

Los resultados de la aplicación del plan de mejora se examinarán a mediano y largo plazo y deben ser perceptibles en los comportamientos y actitudes de los trabajadores en los distintos momentos de interrelación laboral.

Los indicios observables de un clima organizacional saludable promovido por la aplicación del plan de mejoras son entre otros:

- ✓ Atención amable entre todos los miembros del departamento de bodega.
- ✓ Actitud de colaboración para la ejecución de actividades tanto individuales como las grupales.
- ✓ Comunicación asertiva con el nivel financiero y otras instancias administrativas
- ✓ Si se evidencia celeridad en la provisión de materiales y recursos (estableciendo el porcentaje)

Los interesados presentan propuestas para perfeccionar el plan de mejora

CONCLUSIONES

- El plan de mejoras es un instrumento que permite realizar un inventario de situación con el fin de crear sobre la marcha condiciones de desempeño laboral que se ajusten a indicadores de eficacia y eficiencia.
- Este instrumento ha abordado los dos problemas detectados en la investigación los mismos que están relacionados con la comunicación operativa y con la necesidad de reconocimiento a la labor del departamento como tal.
- La falta de un protocolo de comunicación tanto de entrada como de salida obstaculiza el funcionamiento de la bodega y afecta a otras formas de comunicación más personalizadas.
- Las nuevas leyes laborales no contemplan pagos de bonos u otros rublos por razón de eficiencia o desempeños meritorios. Sin embargo internamente, departamentos como recursos humanos o el área financiera si pueden proponer incentivos no económicos que a manera de salario emocional sea otorgado en reconocimiento a la excelencia en el trabajo

RECOMENDACIONES

- Realizar mediciones de clima laboral, ya que esto ayudara a tener una perspectiva de cómo se siente el talento humano con la empresa y así poder detectar las falencias y proponer acciones correctivas.
- Aplicar el plan de mejora para facilitar la comunicación interdepartamental y fortalecer la autoestima de los trabajadores de bodega.
- Es conveniente planificar con frecuencia talleres para el manejo de la comunicación operativa para que los responsables mantengan siempre presente la importancia de responder en las formas establecidas para el envío y recepción de información y materiales.
- Por tratarse de un departamento que funciona fuera del edificio de la empresa Cnel, es recomendable intensificar la atención, y el trato deferente para no herir susceptibilidades.

BIBLIOGRAFIA

- A. Del Cid Pérez, & R. y. Méndez, (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodologías* (pág. 106). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- D. R. Soriano, (2010). *El Proceso de La Investigacion Cientifica* (pág. 86). Mexico: Trillas S.A.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoria general y Procesos administrativos*. Mexico: Pearson Educación.
- ANECA. (2012). Obtenido de <https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288>
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Direccion de Personas*. DIAZ DE SANTOS.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. SHALOM.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Administración de recursos humanos*.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Camacaro Rodríguez, P. R. (2010). Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/INSTRUMENTOS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20DATOS.htm>
- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de recursos humanos* (pág. 68). McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de recursos humanos* (pág. 70). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de recursos humanos* (pág. 87). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de recursos humanos* (págs. 365-366). McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 363). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de recursos humanos* (págs. 366-375). McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). En *Administración. Teoría, proceso y práctica* (pág. 314). McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2002). En *Gestión de Talento Humano*. (pág. 236). Mexico: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2002). En *Gestión de talento humano* (pág. 92). MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2006). En *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 104). Mexico: McGRAW-HILL/INTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2006). En *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 107). Mexico: McGRAW-HILL/INTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). En *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (pág. 336). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). En *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (pág. 337). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). En *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (pág. 45). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (2011). En *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (págs. 53,54). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Código de Trabajo. (2015). www.justicia.gob.ec/. Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- conceptodefinición.de*. (13 de Agosto de 2013). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/influencia/>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2015). Obtenido de www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). En *Administración* (pág. 341). Pearson.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). En *Administración* (pág. 315). Pearson Educación.
- DEFINANZAS.COM. (10 de Junio de 2015). Obtenido de <http://definanzas.com/concepto-de-productividad/>
- Dessler, G. (1992). En *Organización y Administración Enfoque situacional* (pág. 202). Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1992). *Organizacion y Administracion enfoque situacional*. Mexico: Prentice-Hall.
- EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL-EP. (Enero de 2015). www.cnel.gob.ec. Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de www.cnel.gob.ec/lotaip/link_a1/Estatuto-Organico_CNEL.pdf
- Fernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). En R. Fernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. d. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 310). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Forehand y Von Gilmer. (1964). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>.

- Gerencie.com. (2 de Diciembre de 2015). */www.gerencie.com*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- Gestiopolis. (11 de Mayo de 2003). Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- Gestiopolis. (8 de Noviembre de 2006). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/4-estilos-liderazgo-autocratico-perfeccionista-permisivo-complaciente/>
- Gestiopolis. (13 de Mayo de 2011). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/una-definicion-de-calidad/>
- Gestiopolis. (29 de Marzo de 2012). Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & H., D. J. (2011). *Organizations: structure, processes, behavior*, Businnes Publications Inc. Texas, 1979. En L. Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (pág. 40). Trillas.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Compotamiento Organizacional Gestion de Personas y Organizaciones*. Cengage Learning.
- Guia para la elaboración e implementación del plan de mejora Institucional*. (2014). Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). En *Metodología de la Investigacion* (pág. 79). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). En *Metodología de la Investigación* (pág. 80). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>. (2011). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

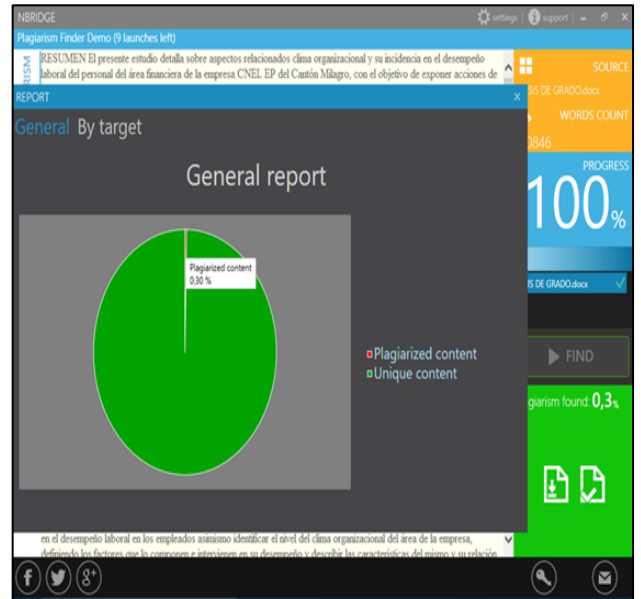
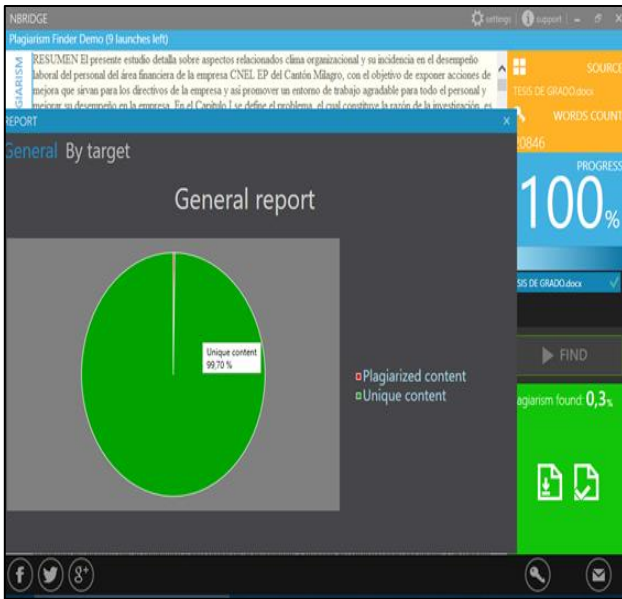
- <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>. (2013). Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>
- <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12783/1/FCHE-PSIP-87.pdf>. (2015). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12783/1/FCHE-PSIP-87.pdf>
- http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf. (2012). Obtenido de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf
- Jeria Mardones, F. M., Muñoz Toledo, J. E., & Torres Zuñiga, L. A. (2006). Obtenido de bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf?sequence=1
- Likert, R. (2011). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París. 1974. En L. Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2011). *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School. En L. Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* (pág. 46). Trillas.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Maristany, Jaime. (2008). Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201512/Contenido_del_curso/Material%20seleccionado/Libro_Recursos_Humanos.pdf
- Membrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Dias Santos S.A.
- Moreno Ramos, D. C. (Agosto de 2012). Obtenido de repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf

- Mundo Administrativo*. (15 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-comunicacion-concepto-e-importancia/>
- Navarra Educación. (2009). Obtenido de http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6
- Navarra Educación. (2012). Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6
- Newstrom, J. W. (2011). En *Comportamiento humano en el trabajo* (págs. 109-110). Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Newstrom, J. W. (2011). En *Comportamiento Humano en el Trabajo* (pág. 169). Mc.Graw..Hill.
- Newstrom, J. W., & Keith, D. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Ocampo Campos, M. (2009). Recuperado el 4 de Abril de 2016, de www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto_v.1.pdf
- Pitchard, R. P., & Karasick, B. W. (2011). "The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", *Organizational behavior and human performance*,. En L. Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizacion*. Trillas.
- Psicologiayempresa. (11 de Marzo de 2011). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- Psicologiayempresa. (2 de Abril de 2011). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- Rivero Behar, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Robbins, S. P. (2009). En *Comportamiento Organizacional* (págs. 79-81). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 385). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 268). Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez Mansilla, D. (1999). Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacional.html
- Rodriguez Mansilla, D. (2011). *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: Alfaomega, Grupo Editor.
- Sabaneta.gov.co. (2009). Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.sabaneta.gov.co/institucional/Paginas/plandemejoramientocontralor%C3%ADa.aspx>
- Soriano Rojas, R. (2010). En R. R. Soriano, *El proceso de la Investigación Científica* (pág. 83). Mexico: Trillas S.A.
- Soriano Rojas, R. (2010). En R. Soriano Rojas, *El Proceso de La Investigación Científica* (pág. 86). Mexico: Trillas S.A.
- WorkMeter, E. b. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Zonaeconomica. (18 de Julio de 2008). *zonaeconomica.com*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

A N E X O S

ANEXO 1: ANTIPLAGIO



NBridge Plagiarism Find

file:///C:/Users/casa/Documents/PlagiarismFinderReport%20-%20TESIS%20DE%20GRADO.html

You are using DEMO version **nbridge**

Plagiarism Finder Report

Document	Total Plagiarism
TESIS DE GRADO.docx	0,3%
Date 18/05/2016 15:07:26	
Words count 20846	

RESUMEN El presente estudio detalla sobre aspectos relacionados clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro, con el objetivo de exponer acciones de mejora que sirvan para los directivos de la empresa y así promover un entorno de trabajo agradable para todo el personal y mejorar su desempeño en la empresa. En el Capítulo I se define el problema, el cual constituye la razón de la investigación, es decir el objeto de estudio, seguido de la sistematización se encontró preguntas basadas en los subproblemas para hacer un análisis de cada variable que tenga mayor relación al clima organizacional, permitiéndonos conocer la situación del área financiera, luego la

- 55% <https://prezi.com/pvfdowghczuz...>
- 24% <http://es.slideshare.net/Asunc...>
- 12% <https://www.facebook.com/Depro...>
- 6% <https://es.scribd.com/doc/3125...>
- 1% <http://www.computrabajo.com.mx>
- 1% <https://es.wikipedia.org/wiki/...>

ANEXO 2: SOLICITUD DE AUTORIZACION

REPUBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

UNEMI

Estimados Ricardo y Efraim
los jóvenes están autorizados para
aplicar encuesta en Bodega,
brindando facilidades. *J. Ingal*
Feb 3/2016

DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES
 Milagro, 07 de Enero del 2016

ADMINISTRACIÓN CNEL EP MILAGRO
SECRETARIA

07 ENE 2016
 POR: *12:27 Rafael*
RECIBIDO

INGENIERO
LUÍS FERNANDO MOSQUERA
ADMINISTRADOR
CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO MILAGRO

Estimado Ingeniero:

Me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitarle la autorización correspondiente a los estudiantes **ASTUDILLO MORÁN ANDREA MICHELLE** Y **ESPINOZA LÓPEZ JONATHAN JAVIER** egresados de la Carrera **INGENIERÍA COMERCIAL** para que puedan elaborar su tesis de grado con el TEMA: "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL AREA FINANCIERA DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO MILAGRO" y a su vez les facilite la información necesaria relacionada con el tema ya expuesto para su elaboración de tesis de grado previo al título de Ingeniero/a Comercial.

Por la atención que se digne a la presente le reitero mi aprecio y consideración más distinguida, deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente:

[Signature]
Ing. Félix Enrique Villegas Yagual, MAE.
DECANO DE FCAC

2971-200 Ext 164: Seta Ingal
Asellano

Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 26
 Conmutador: (04) 2974317 - (04) 2970681
 Telefax: (04) 2974319 - E-mail: rectorado@unemi.edu.ec
 Milagro • Guayas • Ecuador

VISIÓN
 Ser una institución de educación superior pública, autónoma y reconocida, de prestigio y proyección, dentro de un contexto que promueva integralmente, el desarrollo de capacidades, competencias, habilidades, destrezas, valores, integridad y ética de sus estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

MISIÓN
 Ser una institución de educación superior pública, que forme profesionales de calidad mediante la participación docente y estudiantil en la enseñanza, el trabajo de investigación, el aprendizaje continuo, del personal y el desarrollo de proyectos académicos, científicos, tecnológicos y culturales de calidad para contribuir al desarrollo de la región y el país.

www.unemi.edu.ec

ANEXO 3: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL AREA FINANCIERA



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta se la realiza con el objetivo de recopilar información suficiente de como el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los empleados del Área Financiera de la Empresa CNEL EP del Cantón Milagro

Solicitamos de la manera más cordial la constancia de las siguientes preguntas que nos ayudaran en gran medida para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA DE SU ELECCIÓN.

Totalmente de acuerdo: 5
De acuerdo: 4

Indeciso: 3
En desacuerdo: 2

Totalmente en desacuerdo 1:

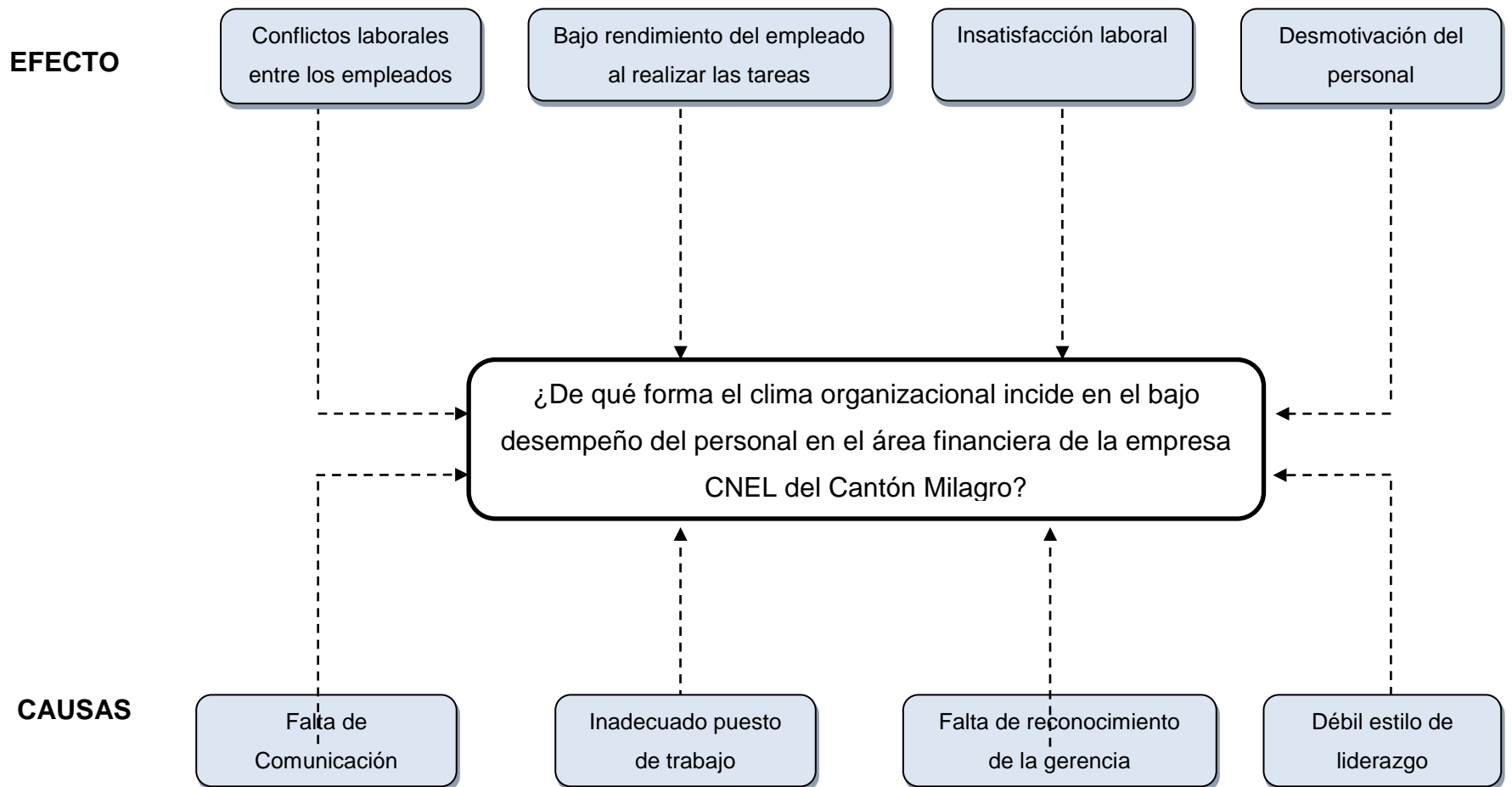
No.	LIDERAZGO	TDA	DA	I	ED	TED
1	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
2	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
3	¿Considera que su jefe es participativo?					
4	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
5	¿Tiene usted comunicación con su jefe?					
6	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?					
7	¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?					
8	¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?					
9	Su jefe escucha sus opiniones y me hace partícipe de las decisiones					
No.	PUESTO DE TRABAJO	TDA	DA	I	ED	TED
10	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?					
11	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?					
12	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
13	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
14	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					
15	¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?					
16	¿El ambiente laboral estimula su productividad?					
17	¿Considera que las instalaciones donde labora contribuyen a generar un buen clima laboral?					
18	¿El Lugar de trabajo presenta mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?					
19	¿Las condiciones de espacio, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?					

No.	RECONOCIMIENTO	TDA	DA	I	ED	TED
20	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?					
21	¿Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?					
22	¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
23	¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?					
24	¿Se siente conforme con sus condiciones laborales y salariales?					
25	¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrecen?					
26	¿Su jefe lo felicita cuando realizo bien mi trabajo?					
27	¿Su trabajo es reconocido y valorado?					
28	¿No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce?					
No.	COMUNICACIÓN	TDA	DA	I	ED	TED
29	¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
30	¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
31	¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					
32	¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?					
33	¿La comunicación con los demás Departamentos es la adecuada?					
34	¿Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada?					
35	¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se sienta bien en su lugar de trabajo?					
36	¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?					
37	¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?					

ANEXO 4: MATRIZ INTEGRADORA DEL PROYECTO

PROBLEMA	CAUSA	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAAL	HIPOTESIS GENERAL
Bajo desempeño laboral del personal del área financiera	El clima organizacional	De qué forma el clima organizacional incide en el bajo desempeño laboral del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro	Determinar de qué forma el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro	El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro
SUBPROBLEMAS	CAUSA	SISTEMATIZACION	OBJETIVO ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICA
Conflictos laborales entre empleados	Falta de comunicación en el área financiera	De qué manera la comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados	Determinar de qué manera la comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados	La comunicación en el área financiera incide en las relaciones laborales entre empleados
Bajo rendimiento del empleado al realizar las tareas	El inadecuado puesto de trabajo	Como el puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar las tareas	Analizar como el puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar las tareas	El puesto de trabajo incide en el rendimiento del empleado al realizar las tareas
Insatisfacción laboral de los empleados	Falta de reconocimiento de la gerencia	De qué forma el reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados	Identificar de que forma el reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados	El reconocimiento de la gerencia incide en la satisfacción laboral de los empleados
Desmotivación del personal	Débil estilo de liderazgo	De qué manera el estilo liderazgo influye en la motivación del personal	Definir de qué manera el estilo de liderazgo gerencial influye en la motivación del personal	El estilo de liderazgo gerencial influye en la motivación del personal

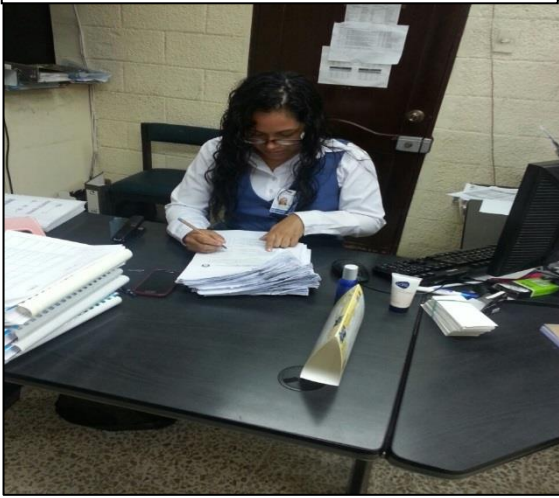
ANEXO 5: ÁRBOL DEL PROBLEMA



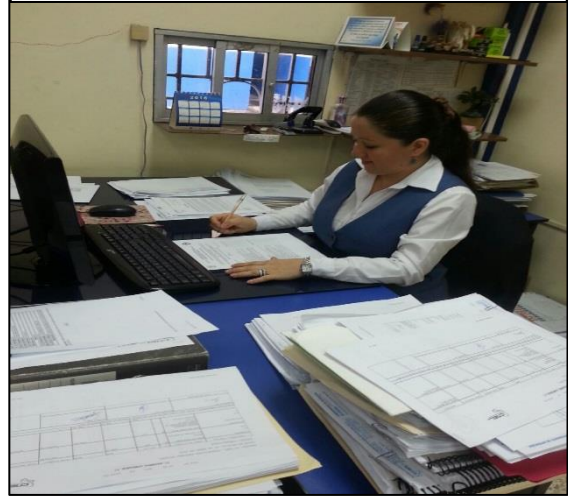
ANEXO 6: FOTOS



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



DEPARTAMENTO DE TESORERIA



DEPARTAMENTO FINANCIERO



DEPARTAMENTO FINANCIERO



AREA COMERCIAL

