



Departamento de Posgrados

Satisfacción Laboral y su relación con la variable edad en las Instituciones Públicas del Sector Eléctrico, caso aplicado a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

**Trabajo de Tesis previo a la obtención del título
de Magíster en Administración de Empresas.**

Autor: Ing. José Rodrigo Zúñiga Tufiño

Directora: Mgst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador

2015

DEDICATORIA

A Dios, por el regalo de la vida y salud que me ha brindado para alcanzar esta meta; a mí mismo, por el esfuerzo y constancia en alcanzar esta nueva meta; a mis hijos que son el motor de mi motivación y sepan que las metas son sueños con fecha de entrega; a mis padres, hermanos, familiares y amigos por su amor y apoyo; y a mi gran amor, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., en la persona del Ing. Francisco Carrasco, Presidente Ejecutivo, por el apoyo brindado para realizar mis estudios y esta investigación.

A la Universidad del Azuay por la calidad de la enseñanza y los conocimientos adquiridos.

A mi directora Mgs. Mónica Rodas, por la confianza y el apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A mi amiga Rocío Piedra por su profesionalismo, honestidad, constancia y apoyo para culminar esta meta.

RESUMEN

Esta investigación determina el nivel de satisfacción laboral y su relación con la variable edad, en los servidores que trabajan en la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

La recolección de la información se realiza mediante el método cuantitativo con la aplicación de encuestas individuales, y el tipo de investigación es descriptiva y correlacional.

Se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional mediante el modelo OCAI, el cual está basado en el modelo teórico de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2011).

Para el análisis de la satisfacción laboral se seleccionó el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), y los resultados indican que no existe una correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la variable edad, ya que en los tres niveles de edad analizados tienen buenos niveles de satisfacción laboral.

Se determina una nueva herramienta de medición de la satisfacción laboral para ser utilizada en la CENTROSUR, y finalmente se plantea un plan de reforzamiento, para mejorar los aspectos que presentan los niveles más bajos de satisfacción laboral.

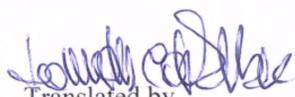
PALABRAS CLAVE: Satisfacción laboral, cultura organizacional, comportamiento organizacional, clima laboral, análisis factorial, plan reforzamiento

ABSTRACT Y KEYWORDS

This research determines the level of job satisfaction and its relationship to the age variable in employees working in the Marketing Department at *Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.* Data collection was done by the quantitative method with the application of individual surveys. This is a descriptive and correlational research. The diagnosis of organizational culture is carried out by the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) model, which is based on the Securities Competition (Cameron & Quinn, 2011) theoretical model. The Chiang, Salazar, Huerta and Nuñez (2008) questionnaire was selected to analyze job satisfaction. The results indicated that there is no statistically significant correlation between job satisfaction and age variable, as in the three age levels analyzed there are good levels of job satisfaction. A new tool for measuring job satisfaction in *CENTROSUR* is determined. Finally, a reinforcement plan to improve the lowest levels of job satisfaction is proposed.

KEYWORDS: Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Behavior, Work Environment, Factor Analysis, Reinforcement Plan




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT Y KEYWORDS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Base teórica	3
1.2.1 Niveles de la cultura organizacional.....	5
1.2.2 Características de la cultura organizacional	6
1.2.3 La cultura organizacional y el modelo de valores en competencia	7
1.2.4 Los cuatro grandes tipos de cultura.....	8
1.2.4.1 La cultura clan.....	8
1.2.4.2 La cultura adhocrática.....	9
1.2.4.3 La cultura jerarquizada.....	10
1.2.4.4 La cultura de mercado	10
1.2.5 Instrumento propuesto para diagnosticar la cultura organizacional: Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)	11
1.2.6 Confiabilidad y validez del instrumento.....	11
1.3 Descripción de la institución.....	13
1.3.1 Descripción histórica	13
1.3.2 Misión	14
1.3.3 Visión.....	15
1.3.4 Objetivos	15
1.3.5 Valores	16
1.3.6 Estructura organizacional.....	16
1.3.7 Organigrama	17
1.3.8 Procesos y procedimientos	17
1.3.9 Análisis de contexto legal.....	19
1.3.9.1 Constitución de la república del Ecuador.....	19

1.3.9.2	Plan nacional del buen vivir 2013-2017	19
1.3.9.3	Ley orgánica de empresas públicas.....	20
1.3.9.4	Ley orgánica del servicio público de energía eléctrica	20
1.3.10	Propiedad	20
1.3.11	Tamaño	21
1.3.12	Tecnología.....	22
1.3.13	Personal	23
1.4	Diagnóstico de la cultura organizacional	23
1.4.1	Resultados de la cultura organizacional del proceso de comercialización de la CENTROSUR.....	24
1.4.2	Resultados de la cultura organizacional por ítem del proceso de comercialización.....	25
1.4.2.1	Características dominantes.....	25
1.4.2.2	Liderazgo organizacional.	26
1.4.2.3	Estilo gerencial.	27
1.4.2.4	Unión de la organización.....	28
1.4.2.5	Énfasis Estratégico.	29
1.4.2.6	Criterios de Éxito.....	30
1.4.3	Cultura organizacional por subprocesos.....	31
1.5	Conclusiones.....	32
CAPÍTULO II		33
BASE TEÓRICA.....		33
2.1	Introducción.....	33
2.2	Comportamiento organizacional	33
2.2.1	Objetivos del comportamiento organizacional	34
2.2.2	Modelo del comportamiento organizacional	34
2.3	Clima organizacional.....	36
2.4	Satisfacción Laboral.....	37
2.4.1	Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral	39
2.4.1.1	Teoría de la motivación de Maslow:.....	39
2.4.1.2	Teoría ERC	40
2.4.1.3	Teoría de los dos factores de Herzberg.....	40
2.4.2	Factores vinculados con la satisfacción laboral.....	42
2.5	Conclusiones.....	44
CAPÍTULO III		45
SATISFACCIÓN LABORAL		45
3.1	Introducción.....	45
3.2	Instrumento propuesto para diagnosticar la satisfacción laboral.....	45
3.2.1	Confiabilidad y validez del instrumento.....	46

3.3	Análisis de resultados	46
3.4	Relación entre las variables satisfacción laboral y variables sociodemográficas..	51
3.4.1	Relación entre las variables satisfacción laboral y edad	51
3.4.2	Relación entre las variables satisfacción laboral y proceso, edad, antigüedad y nivel de instrucción	52
3.4.3	Relación entre las preguntas de la encuesta de satisfacción laboral y las variables sociodemográficas	52
3.5	Construcción de la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral	54
3.5.1	Componente principal 1	55
3.5.2	Componente principal 2	55
3.5.3	Componente principal 3	55
3.5.4	Componente principal 4	58
3.5.5	Componente principal 5	59
3.5.6	Componente principal 6	59
3.5.7	Componente principal 7	59
3.5.8	Componente principal 8	60
3.5.9	Componente principal 9	61
3.6	Plan de reforzamiento	61
3.6.1	Teoría del reforzamiento	61
3.6.2	Plan de reforzamiento de la CENTROSUR	62
CAPÍTULO IV		64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		64
4.1	Conclusiones.....	64
4.2	Recomendaciones	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cómo se forman las culturas organizacionales	5
Figura 2: El iceberg de la cultura organizacional	5
Figura 3: Los distintos estratos de la cultura organizacional	6
Figura 4: Modelo de valores en competencia	8
Figura 5: Organigrama de la Dirección de Comercialización de la CENTROSUR.....	17
Figura 6: Procesos de la CENTROSUR	18
Figura 7: Procesos de Comercialización	18
Figura 8: Paquete accionario de la CENTROSUR	21
Figura 9: Resultado del diagnóstico de la cultura organizacional del proceso de Comercialización	24
Figura 10: Resultado del diagnóstico de las características dominantes del Proceso de Comercialización	25
Figura 11: Resultado del diagnóstico del liderazgo organizacional del Proceso de Comercialización	26
Figura 12: Resultado del diagnóstico del estilo gerencial del Proceso de Comercialización	27
Figura 13: Resultado del diagnóstico de la unión de la organización del Proceso de Comercialización	28
Figura 14: Resultado del diagnóstico del énfasis estratégico del Proceso de Comercialización	29
Figura 15: Resultado del diagnóstico de los criterios de éxito del Proceso de Comercialización	30
Figura 16: Resultado del diagnóstico de la cultura organizacional por subprocesos del Proceso de Comercialización	31
Figura 17: Modelo de comportamiento organizacional	35
Figura 18: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas	38
Figura 19: Influencia de variables en la satisfacción laboral	38
Figura 20: El efecto de los factores higiénicos y motivacionales	41
Figura 21: Los factores que producen satisfacción o insatisfacción	42
Figura 22: Teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer	42
Figura 23: Resultado de la satisfacción laboral promedio por edad.....	47
Figura 24: Resultado de la satisfacción laboral promedio por factor.....	48
Figura 25: Resultado del nivel de satisfacción laboral por pregunta y edad	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra	24
Tabla 2: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del Proceso de Comercialización.	25
Tabla 3: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de las características dominantes del Proceso de Comercialización.	26
Tabla 4: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del liderazgo organizacional del Proceso de Comercialización.....	26
Tabla 5: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del estilo gerencial del Proceso de Comercialización.....	27
Tabla 6: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de la unión de la organización del Proceso de Comercialización	28
Tabla 7: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del énfasis estratégico del Proceso de Comercialización.....	29
Tabla 8: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de los criterios de éxito del Proceso de Comercialización.....	30
Tabla 9: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de los subprocesos del Proceso de Comercialización.....	32
Tabla 10: Muestra	46
Tabla 11: Puntuaciones promedio de la satisfacción laboral por edad	47
Tabla 12: Puntuaciones promedio de la satisfacción laboral por factor	48
Tabla 13: Preguntas con menor nivel de satisfacción laboral por edad	50
Tabla 14: Preguntas con mayor nivel de satisfacción laboral por edad	51
Tabla 15: Correlación de la satisfacción laboral con la variable edad.....	51
Tabla 16: correlación de la satisfacción laboral con las variables sociodemográficas.....	52
Tabla 17: Correlaciones significativas de las preguntas de la encuesta de satisfacción laboral con las variables sociodemográficas	53
Tabla 18: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin y Prueba de Batrlett.....	54
Tabla 19: Análisis de componentes principales.....	54
Tabla 20: Matriz de componentes rotados.....	56
Tabla 21: Componente principal 1	57
Tabla 22: Componente principal 2	57
Tabla 23: Componente principal 3	58
Tabla 24: Componente principal 4	58
Tabla 25: Componente principal 5	59
Tabla 26: Componente principal 6	60
Tabla 27: Componente principal 7	60
Tabla 28: Componente principal 8	61
Tabla 29: Componente principal 9	61
Tabla 30: Plan de reforzamiento.....	63

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la CENTROSUR	68
Anexo 2: Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional	69
Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral	71
Anexo 4: Cuestionario de Satisfacción Laboral CENTROSUR	73

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2007, se han producido profundos cambios en las políticas gubernamentales, con la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, creación del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable en el año 2007, aprobación de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica en enero de 2015. Todos estos instrumentos conducen a un cambio en el modelo de gestión en el sector eléctrico, con lo que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. - CENTROSUR, pasaría a ser una empresa pública, ya que su razón de ser es distribuir y comercializar la energía eléctrica que es considerado como un servicio público y que forma parte de los sectores estratégicos, de acuerdo a lo definido en la Constitución de la República.

Uno de los objetivos de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica es “Asegurar la gobernabilidad del sector mediante una estructura institucional adecuada, una definición clara de funciones y un sistema de rendición de cuentas”. En base a este objetivo, y según la disposición transitoria décimo segunda de esta ley, las empresas de distribución, caso de la CENTROSUR, se disolverán sin liquidación y se transformarán en empresas públicas.

La CENTROSUR deberá alinearse hacia las nuevas directrices del Sector Eléctrico, lo cual incidirá en su estructura accionaria y organizacional, sus procesos internos y su cultura organizacional. En esta transición los servidores públicos miran con incertidumbre su presente y futuro, lo que podría estar afectando la satisfacción laboral.

Siendo un objetivo estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y de la CENTROSUR “Incrementar el Desarrollo del Talento Humano”, la investigación permitirá a los Directivos de la Empresa tener un conocimiento del grado de satisfacción laboral y su relación con la variable edad, así como los factores de mayor incidencia que afectan la satisfacción laboral, con la finalidad de tomar acciones para alcanzar la eficacia de los recursos humanos y de la organización.

Es importante indicar que siendo el conocimiento de la satisfacción laboral de suma importancia en el sector público, no existen estudios a nivel nacional ni local sobre estos temas. Sin embargo, a nivel internacional existen varios estudios, que serán la base de apoyo de la presente investigación.

La recolección de la información se realiza mediante el método cuantitativo con la aplicación de encuestas individuales, y el tipo de investigación es descriptiva y correlacional. Se utiliza el cuestionario OCAI (Cameron & Quinn, 2011) para realizar el diagnóstico de la cultura

organizacional y el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), para el análisis de la satisfacción laboral.

Con la información obtenida, se determina una nueva herramienta de medición de la satisfacción laboral para ser utilizada en la CENTROSUR, y se plantea un plan de reforzamiento, para mejorar los aspectos que presentan los niveles más bajos de satisfacción laboral.

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción

Con la finalidad de analizar la cultura organizacional de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. - CENTROSUR, es necesario establecer la base teórica de la cultura organizacional que sustente posteriormente la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional.

A continuación se desarrollará la conceptualización de la cultura organizacional, y se explicará el modelo e instrumento utilizado para diagnosticar la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, basada en el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por los autores (Cameron & Quinn, 2011).

Finalmente se describe los aspectos más importantes de la CENTROSUR y de su cultura organizacional.

1.2 Base teórica

La cultura organizacional es definida por varios autores, citando entre algunos las siguientes:

Es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización, como valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

“Es el sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la conducta de los miembros de una organización” (Schermerhorn J. , 2010).

De acuerdo a Chiavenato (2011), “Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Robbins y Judge (2013), define cultura organizacional como un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Según Sánchez (2008), en su análisis indica el concepto mediante dos corrientes. La primera considera la cultura como una variable organizativa, independiente o dependiente, externa o interna; es decir, entiende la cultura como algo que la organización tiene. La segunda es aquella que entiende cultura como una metáfora para definir la organización. La visión se centra en que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Dejan atrás la concepción de que cultura es algo que “una organización tiene” (*variable organizativa más*) a favor de que cultura es algo que “una organización es”.

Conocer la cultura es indispensable para conocer el comportamiento organizacional. (Chiavenato, 2009)

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).

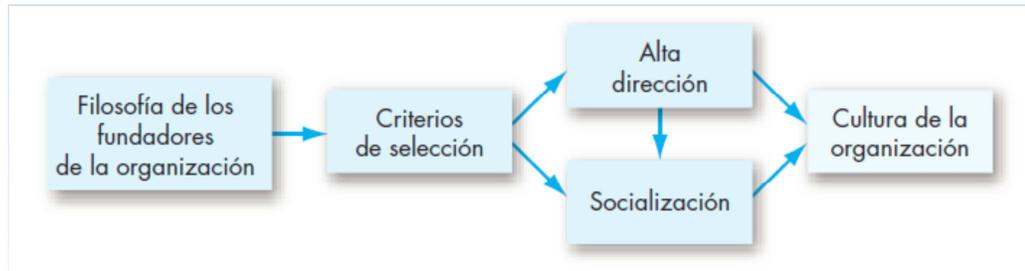
Según, Robbins y Judge (2013), al hablar de cultura organizacional se debe tener claro los conceptos de cultura dominante y subculturas. Cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, mientras que las subculturas son mini culturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

De acuerdo a Robbins y Judge (2013) y Newstrom (2011), las culturas tienen fuerza diversa, siendo fuertes o débiles, lo que depende sobre todo de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores. Por lo tanto, cultura fuerte es aquella en que los valores principales o dominantes se comparten con intensidad y en forma extensa en la organización.

Según Robbins y Judge (2013), son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización (adaptación a la cultura). La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Éste, a su vez, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar. En la figura 1 se ilustra lo manifestado.

Robbins y Judge (2013), indica que la cultura organizacional está representada como una variable de intervención. Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización, la cual se convierte en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes.

Figura 1: Cómo se forman las culturas organizacionales



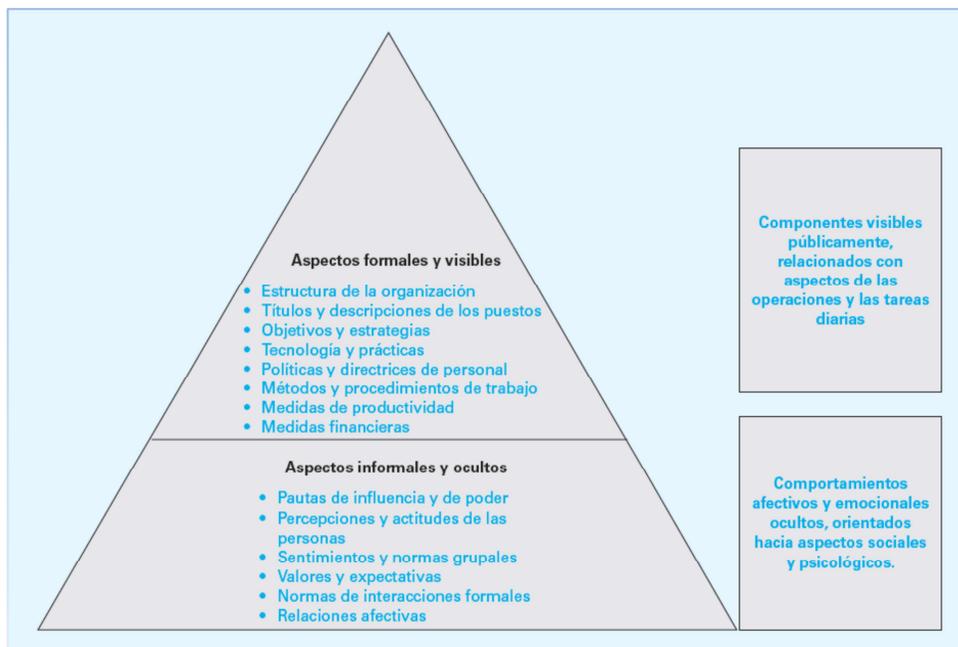
Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

1.2.1 Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

La cultura organizacional puede representarse como un iceberg. En la parte superior (sobre el agua) están los componentes visibles y públicamente observables, orientados hacia los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas. En la parte inferior (sumergida) están los componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a aspectos sociales y psicológicos. (Chiavenato, 2011).

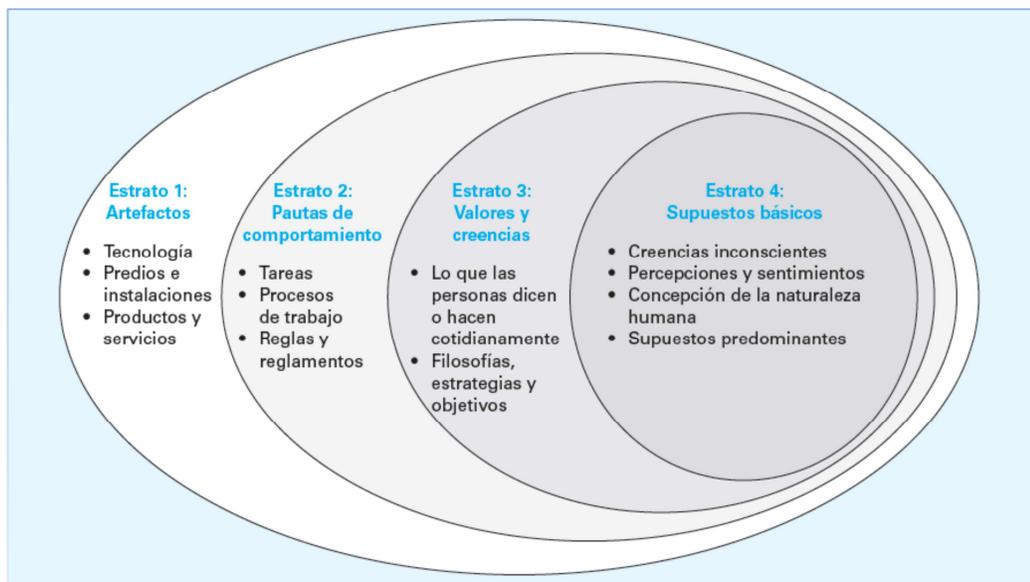
Figura 2: El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011)

La cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en cuatro estratos: artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias, y prejuicios básicos. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos, a medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado, el cual tiene que ver con las creencias, percepciones, sentimientos, etc., de cada individuo que conforman una organización.

Figura 3: Los distintos estratos de la cultura organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011)

1.2.2 Características de la cultura organizacional

Según Franklin y Krieger (2011), la cultura organizacional está conformada por:

- ✓ Clima organizacional
- ✓ Valores organizacionales
- ✓ Presunciones básicas
- ✓ Normas
- ✓ Las interacciones
- ✓ Los símbolos
- ✓ Subculturas dentro de la organización
- ✓ El entorno físico

✓ Cultura Material

Una descripción de los factores indicados, permiten disponer de un diagnóstico y conocer la cultura organizacional.

1.2.3 La cultura organizacional y el modelo de valores en competencia

Sobre la base teórica expuesta anteriormente, para evaluar la cultura organizacional existen varios instrumentos. Para diagnosticar la cultura organizacional de la CENTROSUR., se utilizará el instrumento generado por Cameron y Quinn (2011), usando los principios del Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework) desarrollado por los mismos autores.

Este modelo se utiliza para diagnosticar la cultura de las organizaciones, a través de cuatro tipos de cultura dominantes: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada. Se utiliza también para identificar la existencia de subculturas en las organizaciones.

El modelo de valores en competencia fue desarrollado a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional. Inicialmente existía una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional, y luego de estudios estadísticos se encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

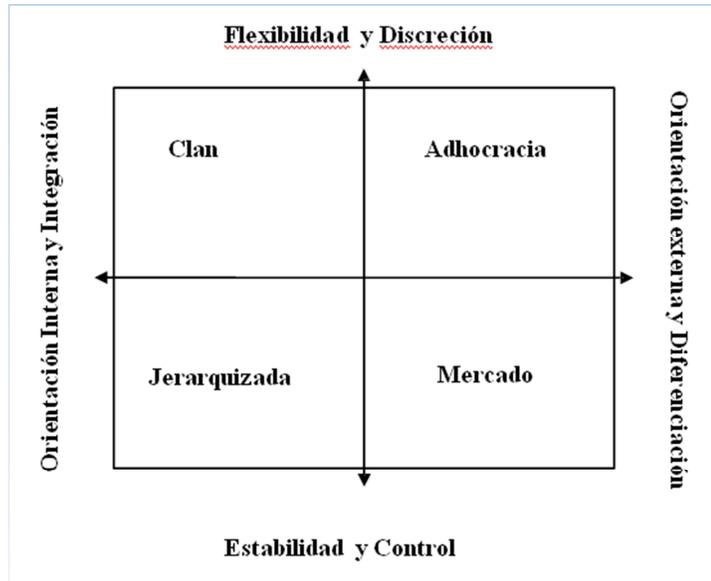
Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004).

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la

orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004).

Figura 4: Modelo de valores en competencia



Fuente: (Cameron & Quinn, 2011)

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

1.2.4 Los cuatro grandes tipos de cultura

De acuerdo a Cameron y Quinn (2011), a continuación se describe las características de cada tipo de cultura propuesta en el modelo.

1.2.4.1 La cultura clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes se consideran mentores con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito

institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar (Parra, 2014).

1.2.4.2 La cultura adhocrática

Llamada también cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas y los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva.

Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización.

La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad (Parra, 2014).

1.2.4.3 La cultura jerarquizada

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer.

El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones (Parra, 2014).

1.2.4.4 La cultura de mercado

El término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos; a diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (Parra, 2014).

1.2.5 Instrumento propuesto para diagnosticar la cultura organizacional: Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)

El modelo OCAI es uno de los instrumentos más utilizados para diagnosticar la cultura organizacional, y está basado en el modelo teórico de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2011).

Este instrumento consta de un cuestionario que requiere respuestas individuales a seis ítems, con cuatro alternativas de respuesta cada uno, catalogadas con las letras A, B, C y D. Los seis ítems se refieren a factores o rasgos organizativos, los cuales son (Parra, 2014):

1. Las características dominantes de la organización; se refiere a como es la organización en su conjunto.
2. El liderazgo Organizacional; se refiere al estilo de liderazgo que caracteriza a la organización.
3. Estilo Gerencial, indica cuales son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados.
4. Unión de la Organización; se refiere a cuál es el mecanismo de la organización que le ayuda a permanecer unida
5. Énfasis estratégico; que orientan la estrategia de la organización
6. Criterio de Éxito; hace referencia a como se define el triunfo en la organización y que se recompensa y elogia.

Las alternativas de respuesta de cada ítem, está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada alternativa de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización o la unidad departamental que es objeto de análisis.

Las opciones de respuesta A, B, C y D, tratan de diagnosticar el grado de orientación de la organización a la cultura de Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada, respectivamente; todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, y se dividen entre 6 para obtener los promedios por cada letra. Los resultados, pueden graficarse en un eje de coordenadas que permitirá observar las características y la orientación de la cultura organizacional.

1.2.6 Confiabilidad y validez del instrumento

El instrumento ha sido utilizado por varios investigadores en diferentes tipos de organizaciones (Cameron & Quinn, 2011).

Quinn y Spreitzer, en el año 1991, realizaron un estudio de confiabilidad del instrumento OCAI, dirigido a 796 ejecutivos de 86 organizaciones de servicio público, concluyendo que las preguntas del instrumento permiten diagnosticar la cultura organizacional. De igual manera, Yeung, Brockbank, and Ulrich, en el año 1991, en un estudio dirigido a 10300 ejecutivos en 1064 empresas, evidenciaron la confiabilidad del instrumento. Muchas de estas empresas analizadas estaban incluidas en el listado de las empresas Fortune 500.

Cameron y Freeman, en 1991, realizaron una investigación a 3406 individuos en 334 instituciones de educación superior, concluyendo que el instrumento realmente diagnostica los cuatro tipos de cultura organizacional, que ninguna organización estaba caracterizada totalmente por una sola cultura, pero se evidenció que existían culturas dominantes en la mayoría de las instituciones.

Con el objetivo de comprobar la vialidad del instrumento OCAI, previo a la aplicación del instrumento a la muestra en análisis, se realizó una prueba piloto a 10 personas pertenecientes a la empresa objeto de estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

- El tiempo promedio para completar el instrumento fue de 15 minutos.
- Los enunciados correspondientes a cada pregunta fueron entendidos por los encuestados sin dificultad.
- No hubo dificultad de los encuestados para asignar la puntuación a cada pregunta.

En base a lo expuesto, para la presente investigación se utiliza el instrumento OCAI para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

En síntesis, la cultura organizacional es un sistema de varios factores que son compartidos por los miembros de una organización, la cultura no es algo palpable y está relacionada por la percepción de sus miembros, por lo tanto es de tipo descriptivo. Toda organización tiene una cultura dominante y subculturas. Las culturas son fuertes o débiles dependiendo de su efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores.

La cultura organizacional es iniciada por la filosofía de sus fundadores, quienes tienen su visión a la que desean llevar una organización. El sostenimiento de una cultura en el tiempo está en función de los lineamientos para selección de personal, las acciones de sus directivos y los métodos de socialización o adaptación. La cultura de una organización es relativamente estable, se desarrolla a lo largo de muchos años y echa raíces profundas en los valores con que los empleados están muy comprometidos.

La cultura organizacional está compuesta por: componentes visibles como estructura organizacional, objetivos, estrategias, tecnología, entre otros; y por componentes invisibles como percepciones y actitudes de las personas, relaciones afectivas, patrones de interacciones, entre otros.

Para conocer la cultura organizacional es necesario conocerla en los estratos de artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias, y prejuicios básicos.

Es importante describir la cultura organizacional de una organización mediante un diagnóstico en varios factores, para conocerla y socializarla.

1.3 Descripción de la institución

A continuación se describe los aspectos más relevantes de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., tomando como referencia el Plan Estratégico Institucional e información interna de la empresa.

1.3.1 Descripción histórica

La CENTROSUR, parte importante del sector de distribución y comercialización de energía eléctrica del Ecuador, tiene una historia de más de medio siglo. En septiembre de 1950 inició su vida jurídica como “Empresa Eléctrica Miraflores S. A”, siendo sus primeros accionistas el Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento.

Desde entonces la Empresa fue creciendo a través de adquisiciones de equipos, así como de la construcción de centrales y redes, en el año 1951 se realizó la compra de los equipos de la Central Chiquintad o Planta de Luz Miraflores.

En enero de 1961, el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores y en septiembre de 1963, ingresó el INECEL como nuevo accionista, procediéndose a sustituir la denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y a reformar los estatutos, destacando el ámbito regional de servicio de la Empresa.

A partir de esa fecha, se hicieron importantes innovaciones, como la adquisición de los tres primeros grupos Diesel NIGATA / TOSHIBA de la Central de Monay, la construcción de las Subestaciones # 3, ubicada en Monay y # 4, en el sector de Visorrey, la construcción de la Presa de El Labrado y de la Central de Saucay I, de 8.000 KW.

Posteriormente, en el año 1979, se cambió la denominación a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.” y se estableció un área de servicio que cubre la mayoría de la superficie de las provincias del Azuay y Cañar. Ese año pasó el INECEL a ser el accionista mayoritario.

En esa época se comenzó a impulsar la integración eléctrica regional y nacional, habiéndose cumplido desde entonces un importante plan de electrificación rural. A partir

1987 el INECEL entrega a la Empresa la administración del sistema eléctrico de Morona Santiago.

Durante esa primera etapa de su vida institucional, la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de Generación y Distribución y se desarrolló acatando las disposiciones de la Ley Básica de Electrificación. En el año 1996, entra en vigencia el nuevo marco jurídico del sector, al ser aprobada la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que entre otras cosas dispone la segmentación de las Empresas del sector en Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización.

En el año 1999, grandes cambios se produjeron en la organización y el objeto social de la CENTROSUR. Según mandato legal, la Empresa debía escindirse en dos compañías, la formalización se produjo en el mes de agosto, naciendo la Empresa Electro Generadora del Austro S.A., mientras que la CENTROSUR cambió su objeto social a la Distribución y Comercialización de energía eléctrica.

En los años posteriores la gestión se caracterizó por el apego a las normas modernas de la administración empresarial y la implantación de herramientas de gestión que permitan optimizar los resultados empresariales.

Con el afán de aprovechar su infraestructura comercial y tecnológica a favor de disminuir la brecha digital que perjudica el desarrollo de la Región y el País, en el 2008 la CENTROSUR incorporó al objeto social de la compañía la prestación de servicios de transmisión de datos, Internet y otros de valor agregado, contando para ello con los correspondientes permisos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Con la aprobación de la nueva Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, la CENTROSUR deberá alinearse hacia las nuevas directrices del Sector Eléctrico, lo cual incidirá en su estructura accionaria y organizacional, sus procesos internos y su cultura organizacional. Dichos elementos están considerados dentro de los objetivos estratégicos institucionales y estrategias del Plan Estratégico.

1.3.2 Misión

Suministrar el servicio de electricidad para satisfacer las necesidades de la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con responsabilidad social, ambiental y económica, sobre la base del crecimiento del talento humano e innovación tecnológica.

1.3.3 Visión

Ser un referente a nivel de Latino América por su eficiencia, responsabilidad social y ambiental e innovación tecnológica, que contribuya al desarrollo del país.

1.3.4 Objetivos

Los Objetivos Estratégicos Institucionales describen los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI), deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, a las Agendas y Políticas Sectoriales, en base al rol, competencias o funciones que les fueron asignadas a la institución.

Utilizando la herramienta conocida como Mapa Estratégico, se identifican y agrupan los OEI, bajo las siguientes perspectivas:

- Aprendizaje
- Operaciones
- Financiera
- Ciudadanía.

La perspectiva de Aprendizaje incluye los objetivos estratégicos relacionados con los “activos intangibles” de la organización: Capital Organizacional, Capital de Información y Capital Humano.

La perspectiva de Operaciones incluye todos los procesos internos relacionados con la operación, la administración de clientes, innovación y temas regulatorios.

La perspectiva Financiera, bajo el enfoque de este proceso de planificación, incluye los objetivos estratégicos relacionados con la gestión eficiente de los recursos financieros de la empresa.

La perspectiva de Ciudadanía incluye aquellos objetivos que se traducen en beneficio de clientes y ciudadanos, relacionados con el producto, el servicio, la comunicación y la responsabilidad socio-ambiental empresarial.

Sobre esta base, se definen en total 10 Objetivos Estratégicos:

1. Incrementar la cobertura y prestación del servicio eléctrico
2. Incrementar la calidad del servicio de la distribución
3. Incrementar el nivel de comunicación e información a los clientes
4. Incrementar el uso eficiente y ahorro de energía eléctrica

5. Incrementar acciones de mejora sobre Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial
6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto
7. Incrementar la eficiencia operacional
8. Incrementar la confiabilidad del sistema
9. Incrementar el desarrollo del Talento Humano
10. Incrementar la automatización de procesos a través de soluciones tecnológicas estandarizadas.

1.3.5 Valores

Los valores son los siguientes:

Integridad.

Nuestras acciones y decisiones están enmarcadas en la legalidad, la transparencia, la honestidad y la conducta moral, siempre fieles a nuestros compromisos, coherentes entre lo que decimos y hacemos.

Respeto.

Brindamos un trato amable, cordial y construimos relaciones sólidas con nuestros grupos de interés, basados en la transparencia y la verdad.

Compromiso.

Cumplimos con nuestras responsabilidades para alcanzar las metas corporativas, en el marco de las políticas institucionales.

Responsabilidad.

Nos comprometemos con la empresa y con el bienestar y el desarrollo de la sociedad ecuatoriana, respetamos la naturaleza y contribuimos así a la construcción del buen vivir.

1.3.6 Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura organizacional funcional, liderada por una Presidencia Ejecutiva, que reporta a un Directorio representado en su mayoría por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).

Existen nueve Direcciones, tres de ellas, y obviamente las más grandes, son las relacionadas al “core” empresarial: Dirección de Distribución (DIDIS), Dirección de Comercialización (DICO) y Dirección de Morona Santiago (DIMS).

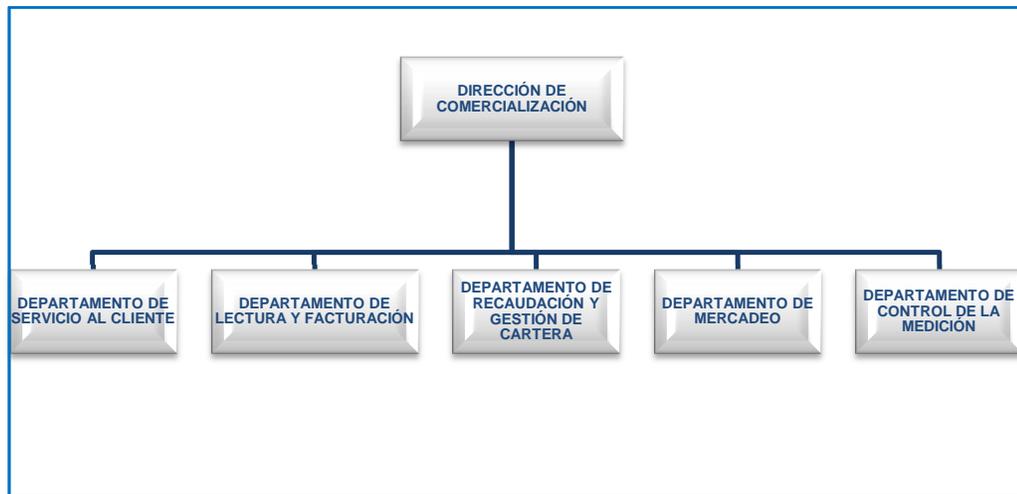
Las otras seis Direcciones son de apoyo y asesoría en la gestión de la empresa: Dirección Administrativa Financiera (DAF), Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ), Dirección de Planificación (DIPLA), Dirección de Talento Humano (DTH), Dirección de Sistemas (DISI), Dirección de Telecomunicaciones (DITEL). Adicional a lo anterior, están creadas temporalmente dos unidades: la Gerencia del Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica (SIDGE) y el Proyecto de Cocción Eficiente (PEC), las cuales tienen objetivos específicos que cumplir en base a los lineamientos establecidos por el MEER.

Los procesos de tecnologías de información y comunicaciones se encuentran dispersos entre la DISI, DITEL, SIGDE y DIDIS (dentro de ésta Dirección se encuentra SIGADE – Sistema de Información Geográfico para la Administración de la Distribución Eléctrica).

1.3.7 Organigrama

En el Anexo 1, se puede observar el organigrama de la CENTROSUR. En la siguiente figura se describe el organigrama de la Dirección de Comercialización.

Figura 5: Organigrama de la Dirección de Comercialización de la CENTROSUR



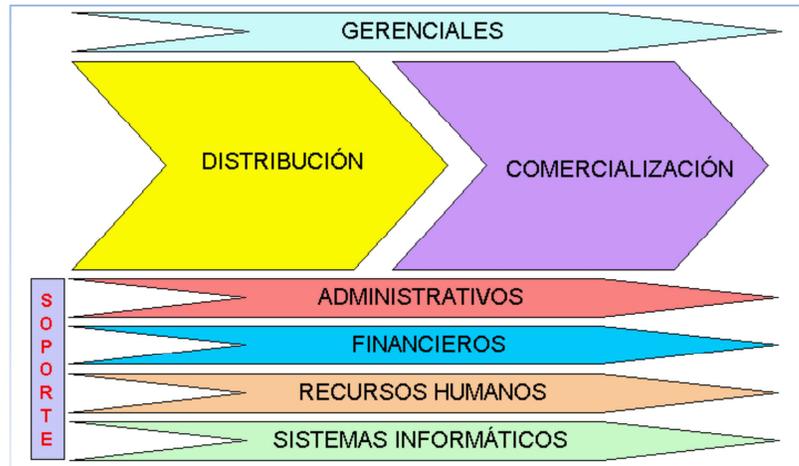
Fuente: CENTROSUR

1.3.8 Procesos y procedimientos

La CENTROSUR desde hace varios años ha implementado un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, el cual se orienta a promover la mejora continua de la organización, su eficiencia y eficacia. CENTROSUR ha identificado sus

procesos estratégicos, operativos y de soporte. En la figura 6, se indica el mapa de procesos.

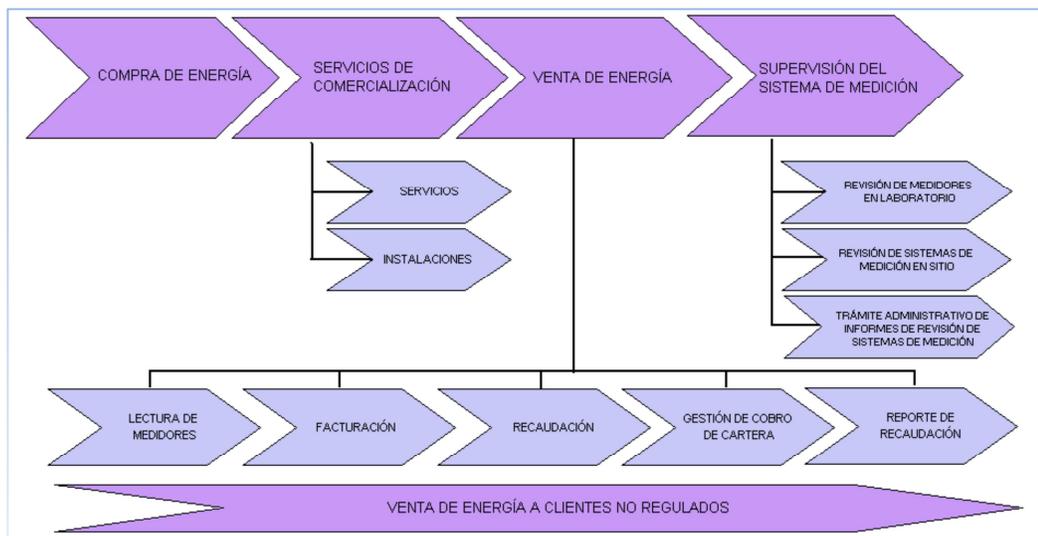
Figura 6: Procesos de la CENTROSUR



Fuente: CENTROSUR

El Manual de Procesos y Procedimientos tiene un nivel elevado de documentación y actualización de los mismos. Hay un detalle que nace de los macro procesos y llega a los procesos operativos. En la figura 7, se indica los procesos del Proceso de Comercialización.

Figura 7: Procesos de Comercialización



Fuente: CENTROSUR

1.3.9 Análisis de contexto legal

El marco jurídico que rige a la CENTROSUR incluye una serie de normativa entre ellas: Constitución de la República, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Regulaciones expedidas por la ARCONEL (CONELEC), Decretos Ejecutivos, etc. Dentro de este ámbito, a continuación se realiza un breve resumen de aquello que tiene mayor incidencia en la Empresa.

1.3.9.1 Constitución de la república del Ecuador

Los artículos 15, 313, 314, 315 y 413 determinan los principios y orientaciones para la gestión de los Sectores Estratégicos y, en el caso del Sector Eléctrico para garantizar la provisión del servicio público de energía eléctrica.

1.3.9.2 Plan nacional del buen vivir 2013-2017

Propone consolidar el Estado democrático y el poder popular, garantizando los derechos y las libertades del Buen Vivir y transformar el sistema económico y productivo. El Plan está formado por 12 objetivos nacionales, de los que se desprenden 93 metas, 111 políticas y 1.095 lineamientos.

El Plan Nacional del Buen Vivir promueve entre otros aspectos que los servicios públicos dejen de ser simples prestaciones sociales para convertirse en medios para la garantía de derechos, para lo cual se impulsa el cambio de la matriz productiva, buscando realizar cambios para crear una economía diversificada e incluyente, orientada por el conocimiento y la innovación. Esta transición implica que la actual dependencia de la extracción de recursos naturales no renovables sea temporal y decreciente.

Para garantizar que el PNBV sea ejecutado, todas las Instituciones del sector público, en los distintos niveles de Gobierno, deben articular la formulación de sus políticas, su planificación institucional, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución presupuestaria; y, la inversión y asignación de recursos públicos, con los objetivos, políticas, lineamientos estratégicos, metas y Estrategia territorial Nacional establecida en el Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

1.3.9.3 Ley orgánica de empresas públicas

En Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009, se publica la Ley Orgánica de Empresas Públicas. De lo dispuesto en esta Ley las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

En virtud de lo anterior, CENTROSUR pasaría a ser una empresa pública ya que su razón de ser es distribuir y comercializar energía eléctrica, que es considerado como un servicio público y que forma parte de los sectores estratégicos de acuerdo a lo definido en la Constitución de la República.

1.3.9.4 Ley orgánica del servicio público de energía eléctrica

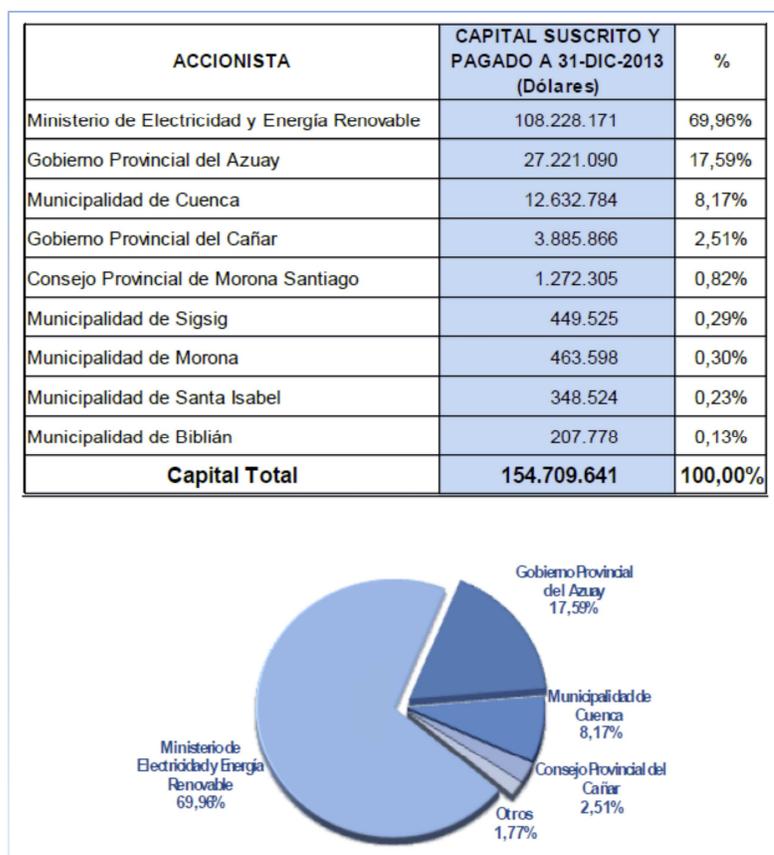
El 16 de enero del 2015, a través del Registro Oficial N°418 se expide la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica cuyo alcance y objeto es garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla con los principios constitucionales, siendo deber del Estado la planificación, ejecución, regulación, control y administración del servicio público de energía eléctrica.

La disposición transitoria, décima segunda de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, indica que para todas las Empresas incluidas en el régimen previsto en el Mandato Constituyente No.15, en la disposición Transitoria Tercera, primer inciso, y en la Disposición Transitoria Segunda numeral 2.2.1.5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el MEER, en un plazo de 360 días a partir de la fecha de expedición de la presente ley, llevará a cabo todas las acciones que sean necesarias, a efectos de que las mismas se estructuren como empresas públicas, para lo cual, consolidará el paquete accionario a su favor.

1.3.10 Propiedad

La CENTROSUR mantiene un paquete accionario conformado por el 69.96% de las acciones a favor del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, y el porcentaje restante a favor de Consejos Provinciales y Municipios, como se muestra en la figura 8

Figura 8: Paquete accionario de la CENTROSUR



Fuente: CENTROSUR

1.3.11 Tamaño

El área de concesión de la CENTROSUR, que representa el 11,76% del territorio nacional ecuatoriano, comprende las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, con excepción de los cantones Azogues y Déleg en la provincia del Cañar, algunos sectores de la región costanera de la provincia del Azuay, así como parcialmente los cantones de Huamboya, Palora y Gualaquiza en la provincia de Morona Santiago; y una parte del cantón Saraguro en la provincia de Loja. En la información del área de concesión se ha incluido el sistema eléctrico del cantón La Troncal, el cual es administrado por la CENTROSUR desde el 5 de marzo de 2012.

CENTROSUR a diciembre 2014 contó con 362.406 clientes, de los cuales, el 87,88% son residenciales, 8,77% comerciales, 1,83% industriales y 1,52% corresponde a la categoría otros, entre los cuales se incluyen: entidades oficiales, asistencia social, beneficio público y escenarios deportivos.

CENTROSUR alineada a las políticas ministeriales ha trabajado constantemente en incrementar la cobertura del servicio eléctrico (relación de población eléctricamente servida y la población total). A diciembre de 2014, la cobertura fue del 96,49%; la meta al año 2017 es alcanzar una cobertura total del 97,32%, coadyuvando de esta manera al cumplimiento de la meta nacional. 65 son contratados

A mayo de 2015, la CENTROSUR cuenta con 584 trabajadores, de los cuales 65 laboran bajo la modalidad de contrato a plazo fijo, y 519 laboran bajo la modalidad de contrato indefinido, representando el 11% y 89%, respectivamente. Del total, 257 trabajadores están amparados por el Código de Trabajo, y 327 tienen nombramiento de servidor de carrera., representando el 44% y 56%, respectivamente.

1.3.12 Tecnología

La empresa ha logrado desarrollos importantes en el soporte tecnológico que brinda a sus procesos relevantes. Los sistemas geo-referenciales son un buen ejemplo de lo indicado. Ha realizado además desarrollos propios que han constituido soluciones tecnológicas adecuadas para las necesidades de la empresa como sistemas para la administración de recursos humanos, sistemas para el área administrativa y financiera, sistemas de atención al cliente interno y externo, sistemas de telecomunicaciones, sistema de gestión de proyectos, sistemas documentales y servicio, etc. Adicionalmente, la CENTROSUR ha desarrollado soluciones tecnológicas adecuadas, tanto para la necesidad de la Empresa como del resto de distribuidoras del país, como el sistema de comercialización SICO que está siendo aplicado en la mayoría de empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica a nivel nacional.

El sector eléctrico mediante el proyecto SIGDE, desde hace algún tiempo está interesado en consolidar las soluciones tecnológicas, utilizando herramientas integradas de clase mundial. Dentro de este proceso, la CENTROSUR lidera algunos dominios en donde ha marcado su liderazgo desde tiempo antes del inicio de este proyecto nacional, tal es el caso del sistema SCADA que permite operar el sistema desde un centro de control.

La CENTROSUR utiliza el QUIPUX como sistema de gestión documental para el manejo de correspondencia, tanto interna como externa. Como correo electrónico se utiliza la plataforma IBM Lotus Notes. El portal web de la CENTROSUR provee de información institucional, servicios y consultas dinámicas a los clientes, proveedores y demás usuarios de internet.

Para soportar toda esta gama de servicios la CENTROSUR dispone de un centro de datos principal alojado en el Data Center de ETAPA y un centro de datos alterno, ubicado en las

instalaciones de la empresa. La conexión a estos centros de datos se la hace a través de un anillo de fibra óptica como parte de la red WAN institucional.

1.3.13 Personal

En la CENTROSUR se evidencia como fortaleza una alta calidad y profesionalismo del talento humano. Quienes laboran en la CENTROSUR tienen un sentimiento de pertenencia y se sienten orgullosos de ser parte de esta organización.

La gestión del Talento Humano es de vital importancia para la gestión empresarial, por ello en el Plan Estratégico de la CENTROSUR se estableció el objetivo “Incrementar el desarrollo del Talento Humano”, dentro del cual se ha determinado la implementación de un modelo de Gestión por Competencias y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales permitirán contar con personal calificado y motivado, así como disponer de mecanismos de control que minimicen los riesgos laborales, protegiendo al recurso más importante como es el de Talento Humano.

La CENTROSUR preocupada por el bienestar de sus colaboradores brinda espacios para actividades sindicales, sociales, culturales, deportivas, religiosas y de capacitación.

1.4 Diagnóstico de la cultura organizacional

El universo o población para este estudio, está constituido por el total de los empleados de uno de los procesos agregadores de valor de la CENTROSUR denominado “Comercialización”, en todos los niveles organizacionales, repartidos en cuatro subprocesos: Compra de Energía, Servicios de Comercialización, Venta de Energía y Supervisión del Sistema de Medición. En el subproceso Compra de Energía, no se considera los resultados debido a que en ese subproceso trabaja una sola persona. En el proceso de Comercialización laboran 94 trabajadores.

Se aplicó un muestreo estratificado en tres categorías (subprocesos), y para cada categoría se usó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%; en la Tabla 1 se indica los resultados de la población y la muestra, para cada uno de los subprocesos indicados, y el total del proceso de Comercialización.

Una vez completados los cuestionarios, Anexo 2, se procedió a tabular la información, y se analizó el puntaje promedio para cada tipo de cultura, tanto de la organización global, como para cada uno de los tres subprocesos establecidos. Se procedió a graficar el perfil cultural correspondiente según el modelo de Valores en Competencia.

Tabla 1: Muestra

PROCESO	POBLACIÓN	MUESTRA
Servicios de Comercialización	47	42
Venta de Energía	25	23
Supervisión del Sistema de Medición	17	16
COMERCIALIZACIÓN	89	81

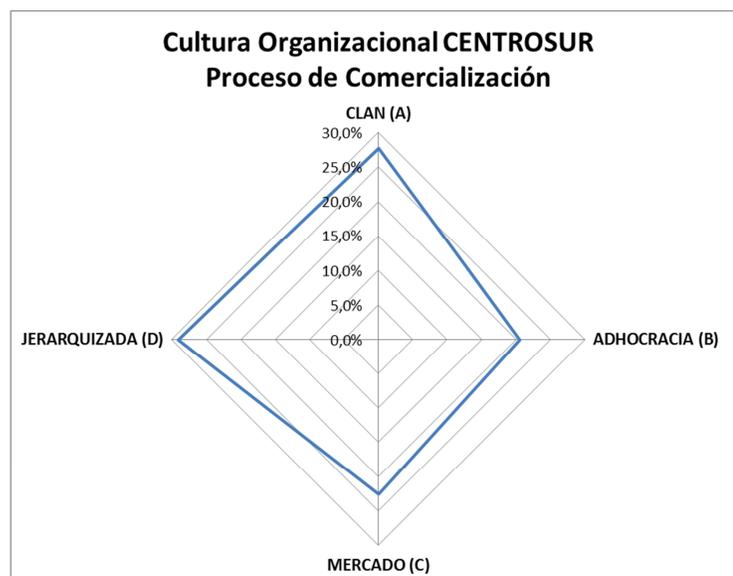
Fuente: CENTROSUR

A continuación se muestran los perfiles culturales obtenidos.

1.4.1 Resultados de la cultura organizacional del proceso de comercialización de la CENTROSUR

La Figura 9, muestra el resultado del diagnóstico de la cultura organizacional del Proceso de Comercialización de la CENTROSUR, donde se observa que no existe un tipo de cultura predominante, existiendo pequeñas diferencias en los valores promedio que orientan a los tipos de cultura Jerarquizada (29,1%) y Clan (27,7%).

Figura 9: Resultado del diagnóstico de la cultura organizacional del proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 2: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del Proceso de Comercialización.

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
TOTAL GENERAL	27,7%	20,6%	22,6%	29,1%

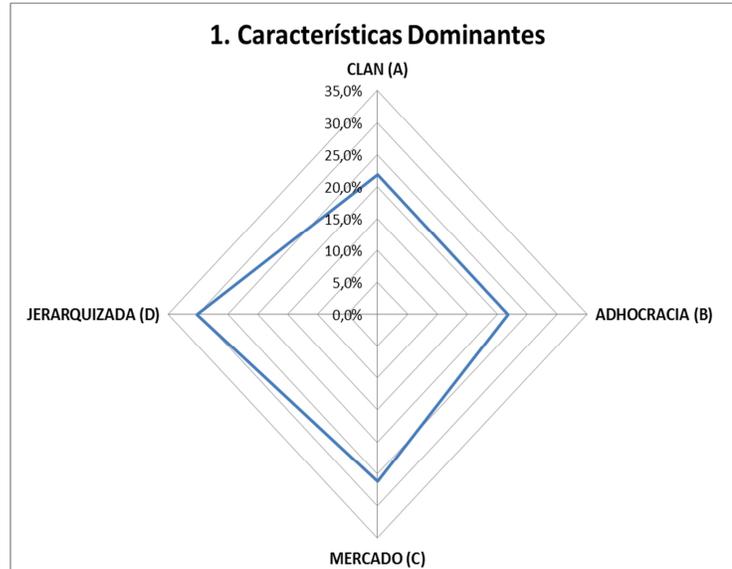
Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2 Resultados de la cultura organizacional por ítem del proceso de comercialización

1.4.2.1 Características dominantes

La Figura 10 indica que para la mayoría de los encuestados (30,2%), la institución es muy estructurada y controlada, para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos (Tipo de Cultura Jerarquizada).

Figura 10: Resultado del diagnóstico de las características dominantes del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 3: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de las características dominantes del Proceso de Comercialización.

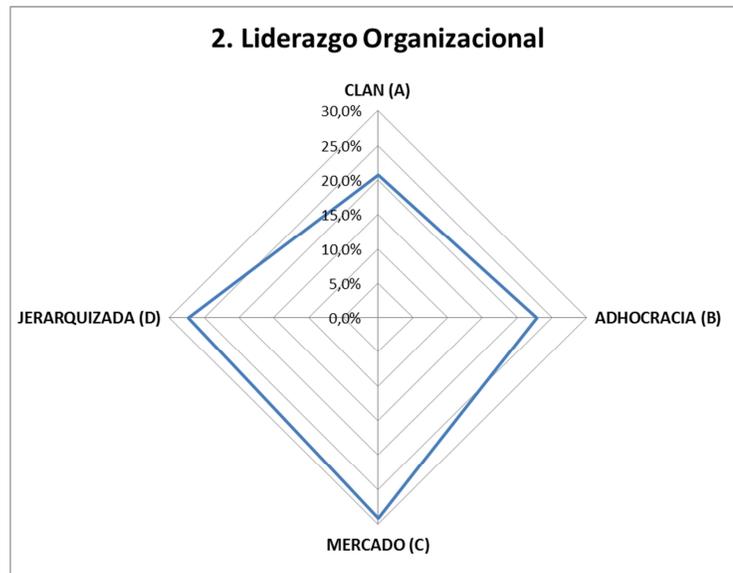
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	21,9%	21,7%	26,2%	30,2%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2.2 Liderazgo organizacional.

En La Figura 11 se observa que para la mayoría de los encuestados (29,2%), los líderes de la institución están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados (Tipo de Cultura Mercado).

Figura 11: Resultado del diagnóstico del liderazgo organizacional del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 4: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del liderazgo organizacional del Proceso de Comercialización.

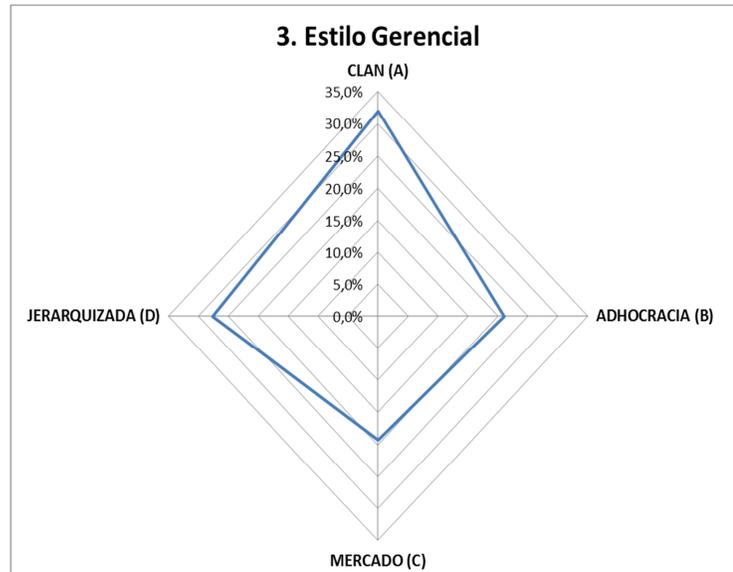
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	20,7%	22,8%	29,2%	27,2%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2.3 Estilo gerencial.

La Figura 12 indica que para la mayoría de los encuestados (32%), el estilo gerencial se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. (Tipo de Cultura Clan).

Figura 12: Resultado del diagnóstico del estilo gerencial del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 5: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del estilo gerencial del Proceso de Comercialización.

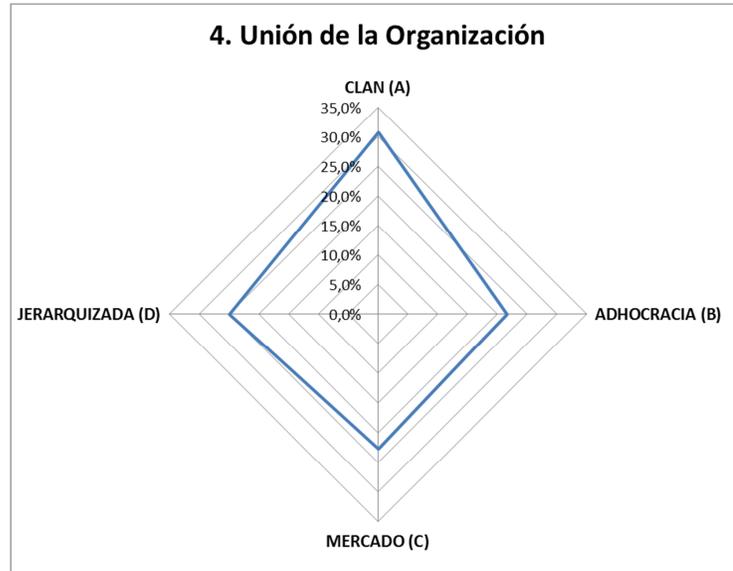
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
ESTILO GERENCIAL	32,0%	21,0%	19,3%	27,7%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2.4 Unión de la organización.

En La Figura 13 se observa que para la mayoría de los encuestados (30,8%), lo que mantiene unida a la institución son los valores compartidos como la lealtad, el compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipos (Tipo de Cultura Clan).

Figura 13: Resultado del diagnóstico de la unión de la organización del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 6: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de la unión de la organización del Proceso de Comercialización

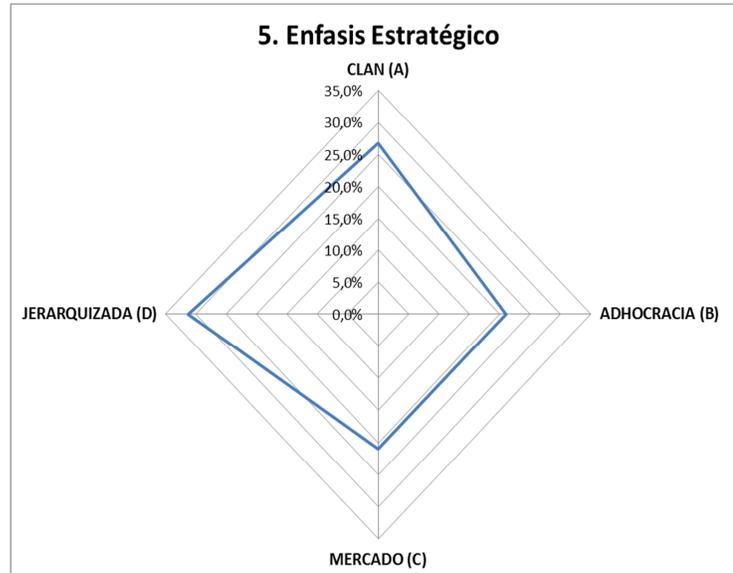
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	30,8%	21,6%	22,7%	24,9%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2.5 Énfasis Estratégico.

La Figura 14 indica que para la mayoría de los encuestados (32%), en lo referente al énfasis estratégico, la institución enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes (Tipo de Cultura Jerarquizada).

Figura 14: Resultado del diagnóstico del énfasis estratégico del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 7: Puntuaciones promedio por tipo de cultura del énfasis estratégico del Proceso de Comercialización

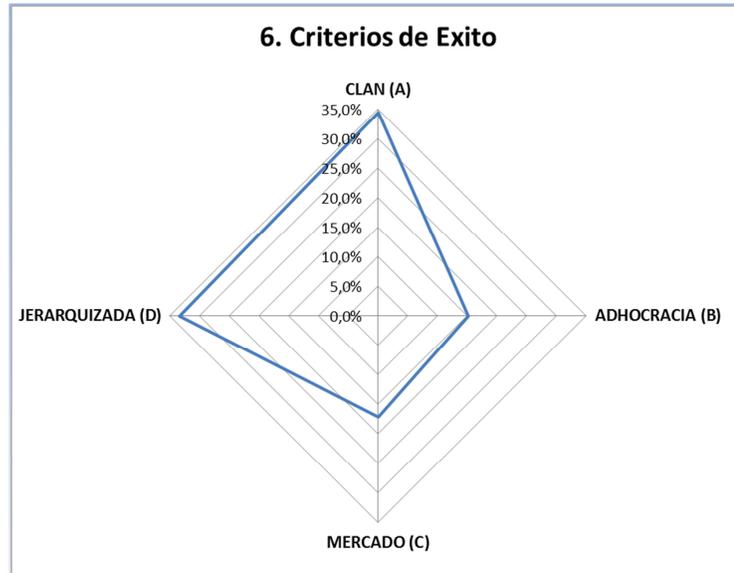
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
ÉNFASIS ESTRATÉGICO	26,7%	21,0%	21,0%	31,2%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.2.6 Criterios de Éxito.

En La Figura 15 se observa que para la mayoría de los encuestados (34,4%), el éxito de la institución se basa en el trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores (Tipo de Cultura Clan).

Figura 15: Resultado del diagnóstico de los criterios de éxito del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 8: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de los criterios de éxito del Proceso de Comercialización

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CRITERIOS DE ÉXITO	34,4%	15,1%	17,1%	33,4%

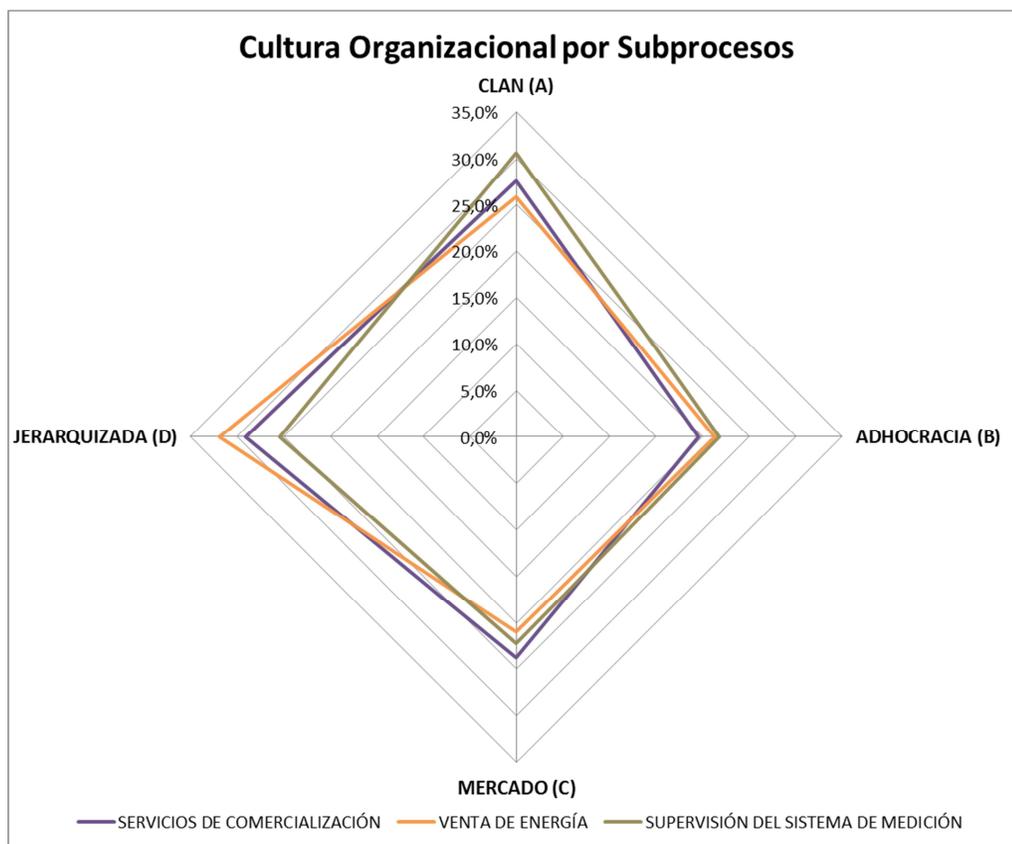
Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.4.3 Cultura organizacional por subprocesos

En La Figura 16, se observa que para los subprocesos Servicios de Comercialización, y Venta de Energía, la mayoría de los encuestados señalan que los subprocesos están orientados al tipo de cultura Jerarquizada, con el 29,1% y 31,9%, respectivamente; sin embargo las diferencias en los valores promedio son poco significativas en comparación al tipo de cultura Clan, con valores de 27,6% y 25,8%, respectivamente.

En lo referente al subproceso de Supervisión del Sistema de Medición, la mayoría de los encuestados se orientan al tipo de cultura Clan (30,6%), sin embargo, la diferencia no es significativa en comparación con el tipo de cultura Jerarquizada (25,4%).

Figura 16: Resultado del diagnóstico de la cultura organizacional por subprocesos del Proceso de Comercialización



Fuente: Encuesta de cultura organizacional

Tabla 9: Puntuaciones promedio por tipo de cultura de los subprocesos del Proceso de Comercialización

SUBPROCESO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN	27,6%	19,6%	23,7%	29,1%
VENTA DE ENERGÍA	25,8%	21,3%	20,9%	31,9%
SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN	30,6%	21,8%	22,2%	25,4%
TOTAL GENERAL	27,7%	20,6%	22,6%	29,1%

Fuente: Encuesta de cultura organizacional

1.5 Conclusiones

De los resultados se puede concluir que no existe un tipo de cultura predominante para el Proceso de Comercialización, ya que existen diferencias poco significativas entre los valores promedio que orientan a los tipos de cultura Jerarquizada (29,1%) y Clan (27,7%).

De los resultados de la encuesta, la cultura organizacional que se percibe en el Proceso de Comercialización, es una mezcla de los tipos de cultura Clan, Mercado y Jerarquizada, cuyas principales características son, que la institución es muy estructurada y controlada, para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. Los líderes de la institución están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados. El estilo gerencial se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Lo que mantiene unida a la institución son los valores compartidos como la lealtad, el compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipo. En lo referente al énfasis estratégico, la institución enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes. Finalmente, el éxito de la institución se basa en el trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores.

Dentro del proceso de Comercialización, existen subculturas, existiendo una orientación al tipo de cultura Jerarquizada para los subprocesos de Servicios de Comercialización y Venta de Energía, y tipo de cultura Clan para el subproceso Supervisión del Sistema de Medición.

CAPÍTULO II

BASE TEÓRICA

2.1 Introducción

En referencia al tercer objetivo planteado de la investigación: “Construir la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral y determinar un plan de reforzamiento”, es necesario establecer la base teórica que sustente posteriormente la metodología a ser utilizada para cumplir este objetivo.

Se desarrollará la conceptualización, factores, teorías, y otros aspectos relacionados con el comportamiento organizacional, clima laboral y satisfacción laboral.

Se recopiló información relacionada con el tema y se priorizaron los autores y sus aportes, se trabajó con Robbins y Judge (2013), y Chiavenato (2009) principalmente. Se explican las teorías de la motivación, profundizando la teoría de los dos factores de Herzberg, debido a que la construcción del instrumento de medición de la satisfacción laboral se sustentará en esta teoría.

2.2 Comportamiento organizacional

Comportamiento Organizacional es definido como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).

Según Newstrom (2011), “Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia”.

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009).

Según Alles (2008), “comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que éstos desarrollan su actividad de trabajo dentro de las organizaciones”.

El comportamiento es predecible, y su estudio sistemático constituye un medio para lograr mejores predicciones sobre el comportamiento, que las que se obtendrían solo a través de la intuición (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013). El concepto de estudio sistemático se refiere a buscar relaciones, intentando atribuir las causas y los efectos, y basar las conclusiones en evidencia científica.

Las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional son las personas (individuos y grupos), la estructura, la tecnología y el entorno (interno y externo) en que funciona la organización. (Alles, Comportamiento Organizacional, 2008), (Newstrom J. , 2011). Según Alles (2008), el entorno global es una nueva influencia en el comportamiento organizacional.

2.2.1 Objetivos del comportamiento organizacional

Según Alles (2008) y Newstrom (2011), los objetivos del estudio del comportamiento organizacional son los siguientes:

- Describir, sistemáticamente, el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar, al menos parcialmente, y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.

A los objetivos indicados, Alles (2008) añade dos objetivos a los anteriores cuando relaciona el comportamiento organizacional con otras temáticas de recursos humanos y con la cultura organizacional, los cuales son:

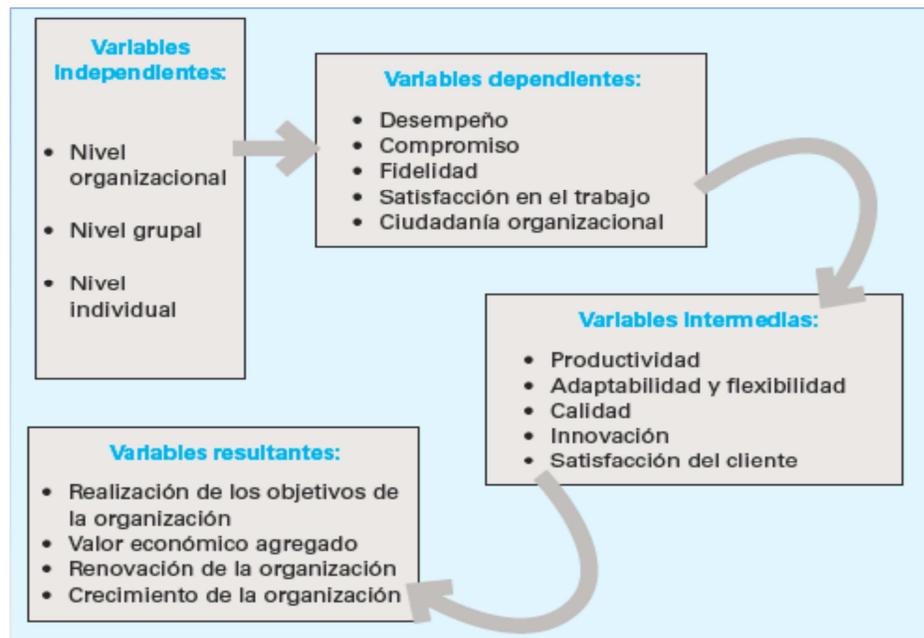
- Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.
- Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas con la estrategia organizativa.

2.2.2 Modelo del comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2009), explica el comportamiento organizacional mediante un modelo, el cual incluye tres niveles de análisis, los cuales funcionan como variables independientes.

- Las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que se encuentran en la organización como un todo, como la cultura de la organización y los procesos de trabajo.
- Las variables a nivel grupal son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos.
- Las variables a nivel individual son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.
- La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir.

Figura 17: Modelo de comportamiento organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2009)

En la Figura 17 se ilustra el modelo, donde se indica una extensa cadena de valor creciente de fin a principio, para que la organización llegue a las variables finales o resultantes, debe garantizar el cumplimiento de variables intermedias y dependientes, las cuales se derivan de las variables independientes.

Dentro del comportamiento organizacional se aplica varios aspectos que permite evaluar de manera cuantitativa ciertas situaciones organizacionales, entre ellas está el clima organizacional y la satisfacción laboral, temas que se explican a continuación.

2.3 Clima organizacional

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El clima está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. (Chiavenato, 2009).

Es el ambiente interno que perciben los trabajadores y directivos del centro en el cual trabajan, que influye en su comportamiento y tiene una repercusión institucional y social (Santa Eulalia & Samp Pedro, 2012).

La investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, que perciben las personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura y con los procesos de la organización. Al estar el clima directamente relacionado con las actitudes, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas (Rodríguez, y otros, 2004).

Según Salazar, Guerrero, Machado y Canedo (2009), las características ambientales que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009).

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de éstos, por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Salazar, Guerrero, Machado, & Canedo, 2009).

Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo (Salazar, Guerrero, Machado, & Canedo, 2009).

En síntesis, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas por los trabajadores, influye en el comportamiento individual y de la organización. El clima está relacionado con el grado de motivación de las personas. Conocer el clima es disponer de un instrumento para lograr una mayor eficiencia organizacional.

2.4 Satisfacción Laboral

Existen varias definiciones para la satisfacción en el puesto o satisfacción laboral:

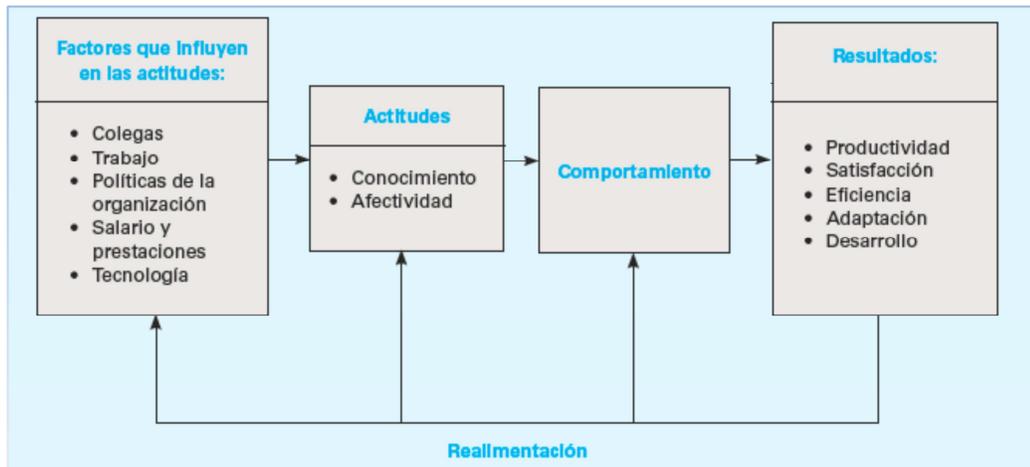
“La satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización” (Chiavenato, 2009).

Según Robbins y Judge (2013), indica que cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, lo cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de una evaluación de sus características.

Para Newstrom (2011), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral.

Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognitivo (evaluación) es el segmento de opinión o creencia de una actitud, el componente afectivo (sentimiento) es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y el componente del comportamiento (acción) es la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo. (Robbins & Judge, 2013). En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta. (Newstrom J. , 2011).

Figura 18: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas

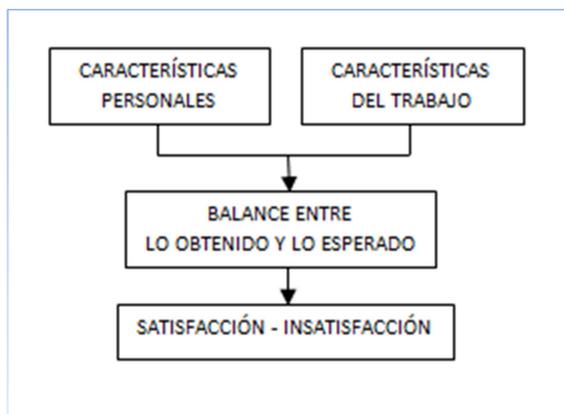


Fuente: (Chiavenato, 2009)

Chiavenato (2009), indica mediante la Figura 18, la interrelación que existe entre estos tres componentes, así como los factores que influyen en las actitudes y los resultados.

Cárdenas, López y Fraire (2013), indican que de los muchos conceptos de satisfacción laboral, se evidencia que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace el individuo entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Figura 19: Influencia de variables en la satisfacción laboral



Fuente: (Cárdenas, López, & Fraire, 2013)

Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia para la medición de la satisfacción laboral son una puntuación general única, y otra más compleja que identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas (Robbins & Judge, 2013).

Según Robbins y Judge (2013), indica de los resultados de varios estudios, la correlación existente entre la satisfacción laboral y varios factores. Existe una correlación bastante alta con el desempeño en el trabajo, una correlación moderada con el comportamiento de ciudadanía organizacional, una relación positiva con la satisfacción de los clientes con los empleados que interactúan con los clientes, una correlación de moderada a baja con el ausentismo y rotación de personal, y una correlación baja con anomalías en el lugar de trabajo.

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no solo en términos del bienestar deseable de las personas, sino en términos de calidad y productividad. Así en el caso de una investigación realizada a 547 trabajadores de 6 organizaciones del sector estatal de Chile, la variable satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo, que ellos forman alrededor de la institución. De la misma forma, la satisfacción laboral es básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008)

2.4.1 Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral

De acuerdo a Chiavenato (2009), la motivación y satisfacción son conceptos relacionados, la motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos, mientras que la satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Existen varias teorías que indican la relación entre motivación y satisfacción.

2.4.1.1 Teoría de la motivación de Maslow:

Está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Según esta teoría, las necesidades se agrupan en dos clases, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa; y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, que el individuo satisface en su interior.

El individuo una vez satisface total o sustancialmente una necesidad de orden inferior, pasará a ocuparse de la necesidad del siguiente nivel, y así sucesivamente.

Una necesidad superior produce una tensión que se considera insatisfacción, mientras que la ausencia de esa tensión se considera satisfacción (Cárdenas, López, & Fraire, 2013).

2.4.1.2 Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento.

Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico, incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal, incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

La teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior, además más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo.

2.4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

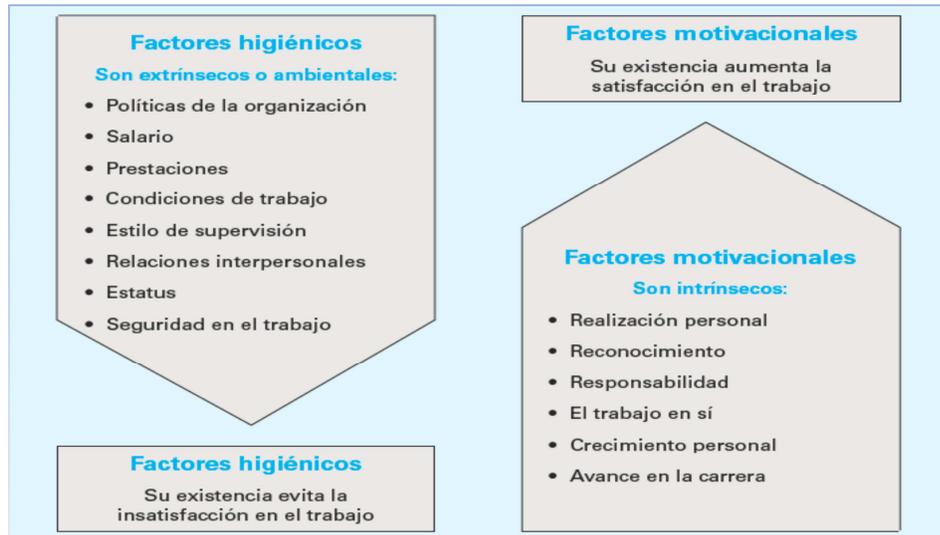
Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Factores Higiénicos, denominados “factores de insatisfacción”, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas, sin embargo tienen una capacidad limitada para influir en la gente. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción,

pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas; sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Factores motivacionales, denominados “factores de satisfacción”, se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias. La Figura 20 ilustra lo indicado sobre los dos factores.

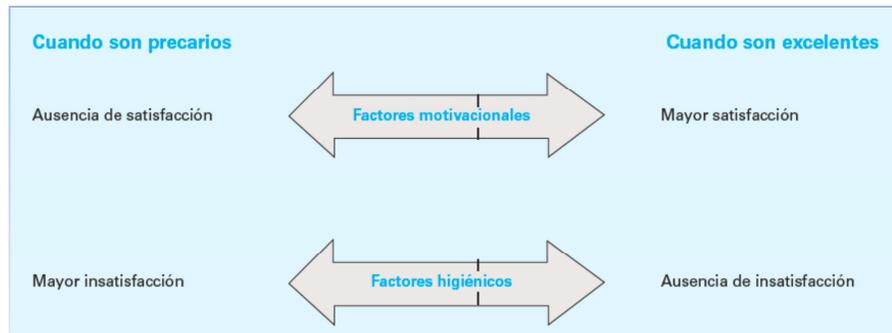
Figura 20: El efecto de los factores higiénicos y motivacionales



Fuente: (Chiavenato, 2009)

Herzberg afirmaba que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”, como se puede observar en la Figura 21.

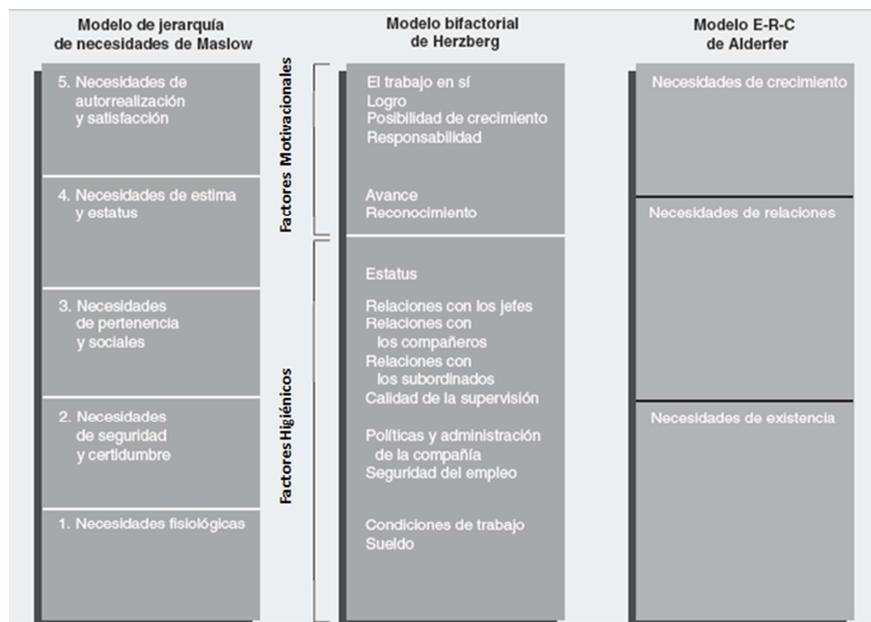
Figura 21: Los factores que producen satisfacción o insatisfacción



Fuente: (Chiavenato, 2009)

En La Figura 22 se indica una comparación entre las tres teorías explicadas.

Figura 22: Teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: (Newstrom J. , 2011)

2.4.2 Factores vinculados con la satisfacción laboral

Según Urquiza (2012) los factores vinculados con la satisfacción de las personas en el trabajo son los siguientes:

Condiciones de trabajo (condiciones físicas y ambientales, condiciones de seguridad, horario de trabajo).

Formación (formación recibida para el desarrollo profesional, posibilidades de formación para el desarrollo profesional, respuesta a las peticiones de formación).

Promoción y desarrollo profesional (satisfacción con el trabajo desempeñado, grado de aprovechamiento de la capacidad profesional, satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional).

Reconocimiento (reconocimiento del trabajo en la propia unidad, reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades).

Retribución (retribución en relación con el trabajo desarrollado, retribución en relación con el resto de categorías, retribución en relación con otros sectores).

Relación jerárquica (capacitación del superior directo para ejercer sus funciones organizativas, orientación y apoyo suministrado por el superior directo para el desempeño, trato personal recibido por el superior directo, valoración de la relación profesional con el superior directo).

Participación (posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de la unidad, frecuencia con la que el superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad).

Organización y gestión del cambio (grado de conocimiento sobre la estructura, las unidades y las actividades, organización del trabajo en la unidad, coordinación entre las distintas unidades).

Clima de trabajo (relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la unidad, relación entre compañeros y ambiente de trabajo entre distintas unidades).

Comunicación interna (información recibida para la correcta ejecución del trabajo, información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador, repercusión de las sugerencias/ aportaciones realizadas para la mejora de la unidad).

Conocimiento e identificación con los objetivos (adecuación de los objetivos y planes de actuación de la unidad, nivel de conocimientos sobre los objetivos, proyectos y resultados).

Percepción de la dirección (adecuación de las decisiones tomadas por el equipo directivo, receptividad de la dirección a problemas/ demandas de los trabajadores).

Política e impacto medioambiental (adecuación de la política medioambiental, importancia del plan de gestión medioambiental, grado de implicación en el plan de gestión medioambiental).

2.5 Conclusiones

Conocer el grado de satisfacción laboral y los factores de mayor incidencia que afectan la satisfacción laboral, permite a los directivos de las empresas tomar acciones para disminuir las causas de insatisfacción y reforzar los factores de satisfacción, con la finalidad de mejorar el desempeño en el trabajo y la satisfacción de los clientes, disminuir el ausentismo y la rotación de personal, y evitar o corregir las anomalías en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO III

SATISFACCIÓN LABORAL

3.1 Introducción

Con la finalidad de cumplir lo planteado en el objetivo general de la investigación, “Identificar el nivel de satisfacción laboral en relación a la variable edad en las instituciones públicas del sector eléctrico, caso aplicado a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., y elaborar un plan de reforzamiento”, a continuación se explicará el modelo e instrumento utilizado para diagnosticar la satisfacción laboral de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. - CENTROSUR, basada en la Teoría de los dos Factores de Herzberg.

Se determinará el nivel de satisfacción laboral y su relación con la variable edad.

Finalmente se determina un Plan de Reforzamiento, con el objetivo de corregir o mejorar los diferentes factores que estarían afectando la satisfacción laboral de la CENTROSUR.

3.2 Instrumento propuesto para diagnosticar la satisfacción laboral

Para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral se seleccionó el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), que es un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.* El cuestionario está diseñado específicamente para instituciones públicas en Chile, el cual consta de seis factores con un total de 37 ítems.

El coeficiente de fiabilidad del instrumento medido a través del índice Alpha de Cronbach es de 0,95, valor que se considera alto y permite demostrar la fiabilidad del instrumento.

Los factores y los números de ítems de cada factor son los siguientes:

- I. Satisfacción por el trabajo en general con 10 ítems.
- II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo en 7 ítems.
- III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo con 6 ítems.
- IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo en 7 ítems.
- V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor con 4 ítems.
- VI. Satisfacción con la remuneración en 3 ítems.

Este instrumento consta de un cuestionario que requiere respuestas individuales a los 37 ítems, y para las respuestas se utiliza un formato de Likert de cinco puntos (Muy Satisfecho = 5, Algo Satisfecho = 4, Indiferente = 3, Algo Insatisfecho = 2, Muy Insatisfecho = 1).

Para calcular los resultados de satisfacción general, se suman todas las puntuaciones de los ítems y se dividen entre 37 para obtener los promedios por cada cuestionario.

3.2.1 Confiabilidad y validez del instrumento

El universo o población para este estudio, está constituido por el total de los empleados de uno de los procesos agregadores de valor de la CENTROSUR denominado “Comercialización”. En el proceso de Comercialización laboran 92 trabajadores.

Según lo indicado en la Tabla 10, se aplicó un muestreo estratificado en tres categorías (edades), y para cada categoría se usó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%; en el siguiente Tabla se indica los resultados de la población y la muestra, para cada uno de los grupos de edades, y el total del proceso de Comercialización.

Tabla 10: Muestra

EDADES	POBLACIÓN	MUESTRA
20 a 34 años	27	25
35 a 44 años	29	27
45 a 60 años	36	33
COMERCIALIZACIÓN	92	85

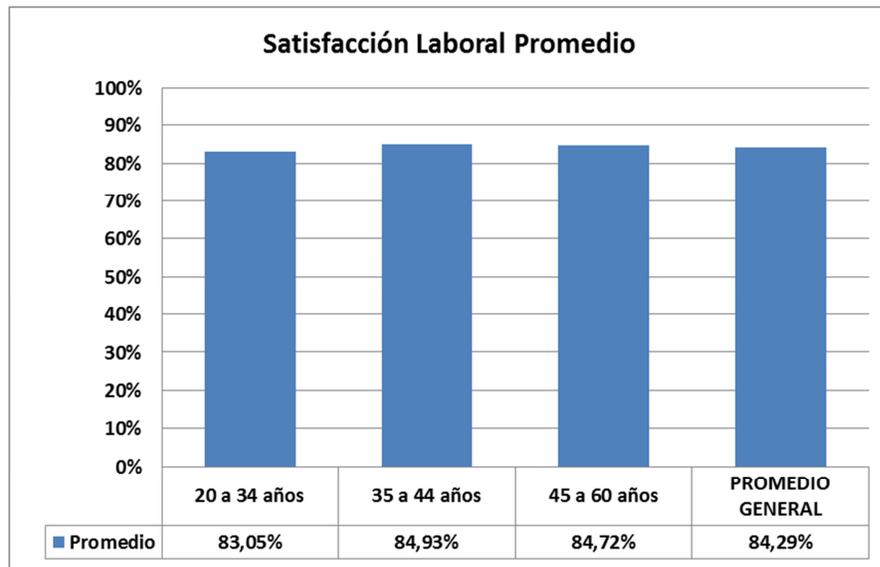
Fuente: CENTROSUR

3.3 Análisis de resultados

Una vez completados los cuestionarios, se procedió a tabular la información, y se analizó la satisfacción laboral promedio general, satisfacción laboral promedio por la variable edad y por factores.

La Figura 23, muestra el resultado de la satisfacción laboral general y por edad, del Proceso de Comercialización de la CENTROSUR, donde se observa que el nivel de satisfacción laboral general es del 84,29%. Analizando por edad, el mayor nivel de satisfacción laboral corresponde al rango de edad de 35 a 44 años (84,93%), mientras que el menor nivel de satisfacción corresponde al rango de edad de 20 a 34 años (83,05%).

Figura 23: Resultado de la satisfacción laboral promedio por edad



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 11: Puntuaciones promedio de la satisfacción laboral por edad

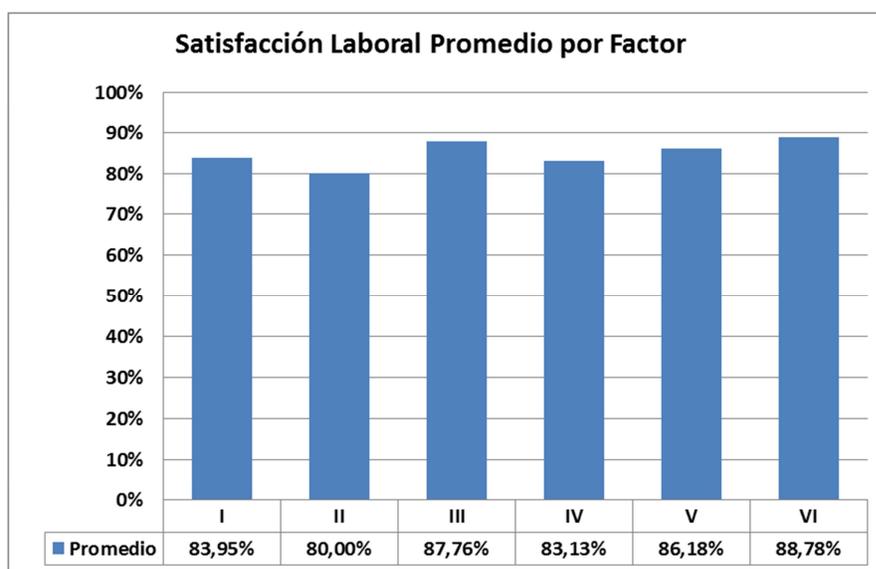
EDAD	SATISFACCIÓN LABORAL PROMEDIO
20 a 34 años	83,05%
35 a 44 años	84,93%
45 a 60 años	84,72%
PROMEDIO GENERAL	84,29%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

La Figura 24, muestra el resultado de la satisfacción laboral general por factor, del Proceso de Comercialización de la CENTROSUR, donde se observa que el factor II, Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, tiene el menor nivel de satisfacción (80%), mientras que el factor VI, Satisfacción con la remuneración, presenta el mayor nivel de satisfacción (88,78%).

La Tabla 12, muestra el resultado de la satisfacción laboral por factor y por edad, del Proceso de Comercialización de la CENTROSUR. En el rango de edad de 20 a 34 años, se observa que el factor II, Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, tiene el menor nivel de satisfacción (77,71%), mientras que el factor VI, Satisfacción con la remuneración, presenta el mayor nivel de satisfacción (88,80%).

Figura 24: Resultado de la satisfacción laboral promedio por factor



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 12: Puntuaciones promedio de la satisfacción laboral por factor

FACTOR	20 a 34 años	35 a 44 años	45 a 60 años	PROMEDIO GENERAL
I. Satisfacción por el trabajo en general	84,48%	85,63%	82,18%	83,95%
II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	77,71%	77,14%	84,07%	80,00%
III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	87,20%	89,38%	86,87%	87,76%
IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	81,14%	85,19%	82,94%	83,13%
V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	81,60%	87,41%	88,64%	86,18%
VI. Satisfacción con la remuneración	88,80%	88,15%	89,29%	88,78%

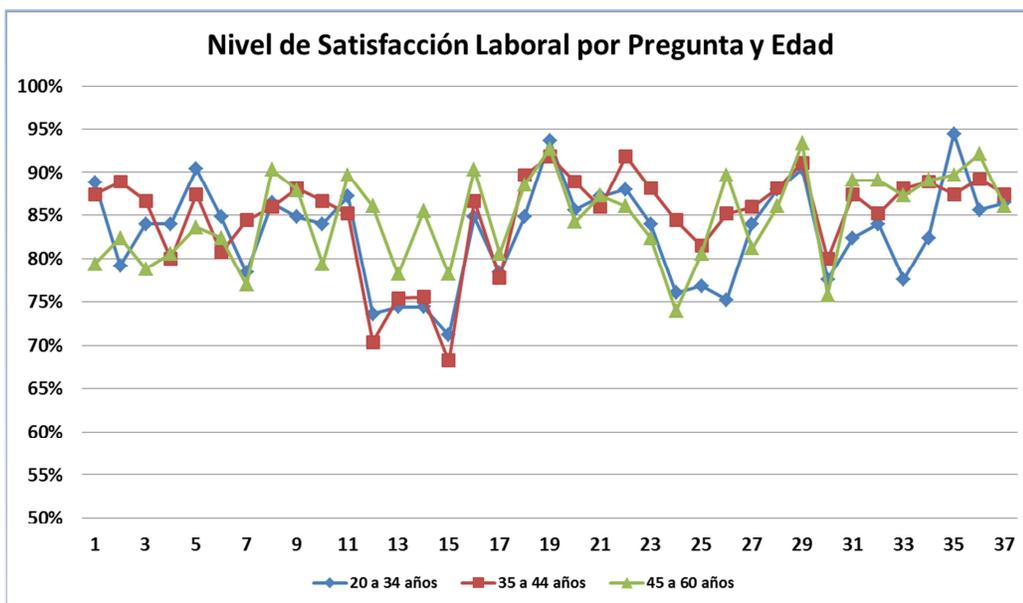
Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Para el rango de edad de 35 a 44 años, el factor II, Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, tiene el menor nivel de satisfacción (77,14%), mientras que el factor III, Satisfacción con la forma que realiza su trabajo, presenta el mayor nivel de satisfacción (89,38%).

En el rango de edad de 55 a 60 años, el factor I, Satisfacción por el trabajo en general, tiene el menor nivel de satisfacción (82,18%), mientras que el factor VI, Satisfacción con la remuneración, presenta el mayor nivel de satisfacción (89,29%).

En La Figura 25 se encuentra los resultados de satisfacción laboral promedio de las preguntas de la encuesta, para los distintos rangos de edad analizados, donde se puede observar las preguntas que presentaron los niveles más altos y más bajos de satisfacción.

Figura 25: Resultado del nivel de satisfacción laboral por pregunta y edad



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

En la Tabla 13, se indica las 10 preguntas que resultaron con los niveles más bajos de satisfacción laboral por rango de edad, teniendo un total de 16 preguntas ya que 4 son coincidentes para los tres rangos de edad, preguntas 13 (el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo), 15 (la temperatura de su local de trabajo), 24 (las oportunidades de hacer carrera que le ofrece su institución) y 30 (las oportunidades de promoción con que se cuenta).

Para los rangos de edad 20 a 34 años, y 35 a 44 años, la pregunta 15 (temperatura de su lugar de trabajo), es la que presenta el menor nivel de satisfacción con el 71,20%, y 68,15%, respectivamente. En el rango de edad de 45 a 60 años, la pregunta 24 (las oportunidades de hacer carrera que le ofrece su institución), presenta el menor nivel de satisfacción con el 73,94%.

En la Tabla 14, se indica las 5 preguntas que resultaron con los niveles más altos de satisfacción laboral por rango de edad, teniendo un total de 10 preguntas ya que 2 son coincidentes para los tres rangos de edad, preguntas 19 (las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo) y 29 (su grado de satisfacción general con esta Institución).

Tabla 13: Preguntas con menor nivel de satisfacción laboral por edad

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	20 a 34 años	35 a 44 años	45 a 60 años
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.			79,39%
2	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.			78,79%
4	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección		80,00%	80,61%
6	Atención que se presta a sus sugerencias		80,74%	
7	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	78,40%		76,97%
10	El apoyo administrativo que usted recibe.			79,39%
12	La ventilación de su lugar de trabajo.	73,60%	70,37%	
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	74,40%	75,38%	78,18%
14	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	74,40%	75,56%	
15	La temperatura de su local de trabajo.	71,20%	68,15%	78,18%
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo		77,78%	80,61%
24	Las oportunidades de hacer carrera que le ofrece su institución.	76,00%	84,44%	73,94%
25	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	76,80%	81,48%	
26	La estabilidad en sus funciones de su trabajo	75,20%		
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta	77,60%	80,00%	75,76%
33	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	77,60%		

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Para los rangos de edad 20 a 34 años, y 35 a 44 años, la pregunta 19 (las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo), es la que presenta el mayor nivel de satisfacción con el 93,60%, y 91,85%, respectivamente. En el rango de edad de 45 a 60 años, la pregunta 29 (su grado de satisfacción general con esta Institución), presenta el mayor nivel de satisfacción con el 93,33%.

Tabla 14: Preguntas con mayor nivel de satisfacción laboral por edad

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	20 a 34 años	35 a 44 años	45 a 60 años
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	88,80%		
5	Sus colegas de su grupo de trabajo	90,40%		
8	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.			90,30%
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.			90,30%
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan		89,63%	
19	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	93,60%	91,85%	92,73%
22	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.		91,85%	
29	Su grado de satisfacción general con esta Institución.	90,40%	91,11%	93,33%
35	El salario que usted recibe	94,40%		
36	Sus condiciones laborales		89,23%	92,12%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.4 Relación entre las variables satisfacción laboral y variables sociodemográficas

Para realizar el análisis de relación entre las variables de satisfacción laboral y las variables sociodemográficas, se utiliza el método del Coeficiente de Correlación de Pearson.

3.4.1 Relación entre las variables satisfacción laboral y edad

Tabla 15: Correlación de la satisfacción laboral con la variable edad

		EDAD
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0,062
	Sig. (bilateral)	0,575
	N	85

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

De los datos que se observa en la Tabla 15, la satisfacción laboral general no tiene relación alguna con la variable edad, ya que el nivel de significación es mayor a 0,05.

3.4.2 Relación entre las variables satisfacción laboral y proceso, edad, antigüedad y nivel de instrucción

De la Tabla 16, se puede observar que la satisfacción laboral general no tiene relación alguna con la variable antigüedad y nivel de instrucción, ya que el nivel de significación es mayor a 0,05. Por lo tanto, la satisfacción laboral no depende de las variables mencionadas.

Tabla 16: correlación de la satisfacción laboral con las variables sociodemográficas

		PROCESO	SEXO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0,239	0,265	0,039	(0,057)
	Sig. (bilateral)	0,028	0,014	0,726	0,603
	N	85	85	85	85

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

La satisfacción laboral tiene una relación estadísticamente significativa, positiva y baja (0,239) con la variable Proceso. De igual manera, tiene una relación positiva, baja a media (0,265) y significativa con la variable Sexo.

3.4.3 Relación entre las preguntas de la encuesta de satisfacción laboral y las variables sociodemográficas

De los resultados de la Tabla 17, se tienen las siguientes observaciones:

Se había indicado que la satisfacción laboral no tiene correlación con las variables Edad, Antigüedad y Nivel de Instrucción, sin embargo estas variables si están correlacionadas con la satisfacción de algunas preguntas de la encuesta.

La variable Edad tiene correlaciones significativas positivas baja, y baja a media, con la satisfacción de la ventilación con su lugar de trabajo y la estabilidad en sus funciones de trabajo, respectivamente. Es decir, mientras mayor es la edad de los encuestados, más satisfechos están con las dos preguntas. Igual comportamiento se tiene de la variable Antigüedad con estas dos preguntas.

La variable Antigüedad tiene correlaciones significativas negativas baja a media, y baja, con la satisfacción de las buenas relaciones con los miembros de su unidad y con los colegas de su grupo de trabajo, respectivamente. Es decir, los trabajadores de menor antigüedad en la empresa, son los que están más satisfechos con sus relaciones interpersonales, y viceversa.

Tabla 17: Correlaciones significativas de las preguntas de la encuesta de satisfacción laboral con las variables sociodemográficas

PREGUNTA	EDAD	PROCESO	SEXO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.				-0,265	
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección			0,226		
Sus colegas de su grupo de trabajo				-0,215	
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.		0,261	0,239		
La iluminación de su lugar de trabajo		0,213	0,245		
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,223			0,253	-0,252
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo			0,445		
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.			0,354		
La temperatura de su local de trabajo.		0,332	0,221		
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.			0,21		
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo		0,375			
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.			0,256		
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.			0,257		
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	0,282			0,35	
Las oportunidades de promoción con que se cuenta			0,221		
Sus condiciones laborales			0,254		

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Con respecto a la variable Sexo, existen correlaciones significativas positivas con la satisfacción de 11 ítems. Por lo tanto, los hombres están más satisfechos que las mujeres en los ítems que se indican en la Tabla 8, siendo el más representativo el que los hombres están más satisfechos con el entorno físico y el espacio que disponen para su lugar de trabajo, que las mujeres.

Con respecto a la variable Proceso, existen correlaciones significativas positivas con la satisfacción de 4 ítems, siendo el más representativo el que el personal que labora en el proceso Supervisión del Sistema de Medición, están más satisfechos con la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, que el personal que labora en los otros procesos de Servicios de Comercialización y Venta de Energía.

3.5 Construcción de la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral

Para la construcción de la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral, se ha realizado un Análisis Factorial, a través de Componentes Principales y Rotación Varimax.

Con la información de la encuesta desarrollada con 6 factores y 37 ítems, aplicada a 85 trabajadores, mediante la herramienta SPSS, se realizó el análisis factorial con el objetivo de determinar el número de factores (componentes) en la estructura del cuestionario, y definir las preguntas que mejor se ajustan a estos factores y eliminar las preguntas que no se ajustan.

A continuación se indica los resultados obtenidos.

Tabla 18: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin y Prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1839,947
	gl	496
	Sig.	0,000

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

En la Tabla 18 se indica que el índice de Kaiser-Meyer-Olkin obtenido es de 0,723 (mayor a 0,5) y la Prueba de esfericidad de Bartlett tiene una significación menor a 0,05, valores que indican que existe correlación entre las variables, y validan continuar con el análisis factorial.

Tabla 19: Análisis de componentes principales

Componente	Varianza Total	Varianza [%]	Varianza acumulada [%]
1	9,96	31,12	31,12
2	3,44	10,75	41,87
3	2,65	8,29	50,16
4	1,96	6,13	56,29
5	1,54	4,82	61,11
6	1,53	4,77	65,88
7	1,22	3,80	69,68
8	1,14	3,57	73,25
9	1,08	3,38	76,63

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

En la Tabla 19 se indica la extracción de componentes principales tomando como condición que su varianza total sea mayor a 1, para garantizar que explican la varianza de al menos una variable. Los resultados indican que la encuesta debería estar formada por 9 factores o componentes, los cuales explican en total un 76,63% de la varianza total.

De los resultados de la Matriz de Componentes Rotados, Tabla 20, se observa que se tienen 32 preguntas agrupadas en los diferentes componentes. Del total de 37 preguntas de la encuesta aplicada, se concluye que 5 preguntas tienen cargas factoriales bajas, menores a 0,5, lo que indica que no existe correlación de la variable con el componente o factor, por lo tanto éstos ítems se eliminan.

Los ítems eliminados son: “En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda”, “La unidad me estimula para mejorar mi trabajo”, “Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar”, “La estabilidad en sus funciones de su trabajo”, y “La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución”.

3.5.1 Componente principal 1

De la Tabla 21 se puede observar que el primer factor está conformado por 7 preguntas, que explican el 31,12% de la varianza total. Seis de éstas preguntas coinciden con las preguntas originales de la encuesta referentes al Factor II, “Satisfacción con el ambiente físico de trabajo”, añadido el ítem, “Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan”, lo cual indica que las condiciones físicas estimulan el sentido de oportunidad de los trabajadores. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con el ambiente físico y de oportunidades en el trabajo”.

3.5.2 Componente principal 2

Observando los resultados de la Tabla 22, se tiene que el segundo factor está conformado por 4 preguntas, que explican el 10,75% de la varianza total. Estas preguntas coinciden con las preguntas originales de la encuesta referentes al Factor V, Satisfacción con la relación subordinado – supervisor. Este factor conserva el mismo nombre.

3.5.3 Componente principal 3

De acuerdo a la Tabla 23, el tercer factor está conformado por 4 preguntas, que explican el 8,29% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con el apoyo de la Dirección”.

Tabla 20: Matriz de componentes rotados

Pregunta	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
La temperatura de su local de trabajo.	0,764	0,171	0,100	0,103	0,020	0,146	-0,002	-0,056	0,333
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,764	-0,003	0,121	-0,081	0,107	0,319	0,197	0,043	-0,231
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,692	0,075	-0,160	0,078	0,246	0,258	-0,250	0,078	0,032
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,687	0,027	0,122	0,082	0,140	0,079	0,269	0,095	-0,073
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,661	0,279	-0,091	0,133	0,222	0,351	-0,084	0,178	0,118
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,613	0,266	0,163	-0,139	-0,060	0,155	0,080	0,039	0,504
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,502	0,240	0,139	0,351	0,155	-0,017	0,478	0,034	-0,078
La forma en que usted es dirigido	0,181	0,849	-0,020	0,117	0,176	0,066	0,111	0,078	0,114
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	-0,028	0,769	0,223	0,094	0,265	-0,030	0,342	0,024	0,094
La supervisión que ejercen sobre usted	0,261	0,723	0,289	0,152	0,044	0,247	-0,252	0,160	-0,052
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,353	0,638	0,381	0,246	-0,030	-0,071	-0,084	0,192	-0,012
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,094	0,008	0,837	0,159	0,045	0,178	0,129	0,099	0,072
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,102	0,172	0,671	0,206	0,370	-0,009	0,152	0,068	0,069
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	-0,074	0,339	0,670	0,180	0,367	0,085	0,037	0,022	0,082
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,041	0,371	0,667	0,175	0,295	-0,031	0,269	-0,016	-0,172
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,041	-0,041	0,236	0,844	0,006	0,029	0,095	0,168	0,116
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	0,087	0,201	0,205	0,808	0,059	0,197	0,089	-0,003	0,039
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	-0,067	0,297	0,127	0,670	0,117	0,133	0,219	0,245	0,060
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,307	0,223	-0,009	0,564	0,266	0,130	0,370	-0,068	-0,218
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,232	0,087	0,215	0,016	0,768	0,100	0,019	0,146	0,247
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,078	0,412	0,203	0,195	0,713	-0,058	-0,021	0,090	-0,186
Atención que se presta a sus sugerencias	0,148	0,196	0,431	0,137	0,647	0,035	0,004	0,175	0,273
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	0,353	-0,031	0,153	-0,062	0,510	0,163	0,200	-0,207	0,169
La iluminación de su lugar de trabajo	0,276	0,118	-0,018	0,060	0,026	0,742	0,081	0,029	0,184
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	0,173	0,081	-0,117	0,095	0,289	0,722	0,304	-0,028	-0,083
El salario que usted recibe	0,194	-0,178	0,351	0,055	-0,057	0,699	-0,003	0,097	-0,251
Sus condiciones laborales	0,271	0,097	0,185	0,250	-0,069	0,627	0,186	-0,090	0,057
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	0,011	0,022	0,142	0,291	0,060	0,369	0,739	0,188	0,086
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	0,173	0,069	0,363	0,241	-0,029	0,284	0,704	0,056	0,069
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,046	0,111	0,014	0,085	0,126	-0,007	0,058	0,872	0,090
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,118	0,105	0,141	0,144	0,004	0,030	0,076	0,871	-0,113
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,081	0,034	0,046	0,180	0,428	-0,054	0,052	-0,032	0,785

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 21: Componente principal 1

VARIABLES	CORRELACIÓN
La temperatura de su local de trabajo.	0,764
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,764
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,692
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,687
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,661
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,613
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,502
Varianza Total	9,96
Varianza [%]	31,12
Varianza acumulada [%]	31,12

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 22: Componente principal 2

VARIABLES	CORRELACIÓN
La forma en que usted es dirigido	0,849
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	0,769
La supervisión que ejercen sobre usted	0,723
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,638
Varianza Total	3,44
Varianza [%]	10,75
Varianza acumulada [%]	41,87

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 23: Componente principal 3

Variables	Correlación
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,837
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,671
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0,670
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,667
Varianza Total	2,65
Varianza [%]	8,29
Varianza acumulada [%]	50,16

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.5.4 Componente principal 4

De los resultados de la Tabla 24, el cuarto factor está conformado por 4 preguntas, que explican el 8,13% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con las oportunidades”.

Tabla 24: Componente principal 4

Variables	Correlación
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,844
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	0,808
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	0,670
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,564
Varianza Total	1,96
Varianza [%]	6,13
Varianza acumulada [%]	56,29

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.5.5 Componente principal 5

De los resultados de la Tabla 25, el quinto factor está conformado por 4 preguntas, que explican el 8,13% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con el reconocimiento y la autonomía para realizar su trabajo”.

Tabla 25: Componente principal 5

Variables	Correlación
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,768
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,713
Atención que se presta a sus sugerencias	0,647
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	0,510
Varianza Total	1,54
Varianza [%]	4,82
Varianza acumulada [%]	61,11

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.5.6 Componente principal 6

De acuerdo a la Tabla 26, el sexto factor está conformado por 4 preguntas, que explican el 4,77% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con sus condiciones laborales en general”.

3.5.7 Componente principal 7

De los resultados de la Tabla 27, el séptimo factor está conformado por 2 preguntas, que explican el 3,80% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con la Institución”.

Tabla 26: Componente principal 6

Variables	Correlación
La iluminación de su lugar de trabajo	0,742
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	0,722
El salario que usted recibe	0,699
Sus condiciones laborales	0,627
Varianza Total	1,53
Varianza [%]	4,77
Varianza acumulada [%]	65,88

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

Tabla 27: Componente principal 7

Variables	Correlación
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	0,739
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	0,704
Varianza Total	1,22
Varianza [%]	3,80
Varianza acumulada [%]	69,68

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.5.8 Componente principal 8

De acuerdo a la Tabla 28, el octavo factor está conformado por 2 preguntas, que explican el 3,57% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con las relaciones interpersonales de su unidad de trabajo”.

Tabla 28: Componente principal 8

Variables	Correlación
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,872
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,871
Varianza Total	1,14
Varianza [%]	3,57
Varianza acumulada [%]	73,25

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.5.9 Componente principal 9

Finalmente, de los resultados de la Tabla 29, el noveno factor está conformado por 1 pregunta, que explican el 3,38% de la varianza total. Este componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con la libertad para elegir su método de trabajo”.

Tabla 29: Componente principal 9

Variables	Correlación
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,785
Varianza Total	1,08
Varianza [%]	3,38
Varianza acumulada [%]	76,63

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral

3.6 Plan de reforzamiento

3.6.1 Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento, según Robbins y Judge (2013) señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento, la teoría del reforzamiento ven el comportamiento como algo

causado por el entorno, cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

Según Chiavenato (2009) , existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Por ejemplo, elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar.

El refuerzo negativo o evitación, sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Por ejemplo, establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda.

La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. Por ejemplo, el trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda o puede perder el bono de puntualidad.

La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa. Por ejemplo, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

3.6.2 Plan de reforzamiento de la CENTROSUR

Sobre la base de la teoría explicada en el numeral anterior, y con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción laboral, a continuación se explica el plan de reforzamiento.

En la Tabla 13, se indicaron un total de 16 aspectos que resultaron con los niveles más bajos de satisfacción laboral, los cuales deben ser mejorados mediante un plan de reforzamiento. Sobre esta base se ha definido cinco componentes o ejes en los que la CENTROSUR podría tomar acciones con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción laboral, los cuales son el ambiente físico de trabajo, trabajo en equipo, toma de decisiones, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, y capacitación. En la Tabla 30, se indica el Plan de Reforzamiento, donde se indica para cada componente o eje, el objetivo general, las acciones a tomarse, si es a corto o mediano plazo, y los responsables del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 30: Plan de reforzamiento

Nº	COMPONENTE	OBJETIVO GENERAL	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
1	AMBIENTE FÍSICO	Mejorar las condiciones físicas y ambientales de su lugar de trabajo, y disponer de los recursos tecnológicos necesarios.	Implementar un sistema de climatización en las áreas y oficinas que se requiera.	Mediano	Departamento de Obras Civiles, Dirección de Talento Humano, Dirección Comercial
			Realizar un análisis de riesgos ergonómicos de los trabajadores en su lugar de trabajo.	Mediano	
			Implementar los recursos tecnológicos necesarios en función de las necesidades de software requeridas.	Mediano	
2	TRABAJO EN EQUIPO	Alcanzar la unión grupal de las unidades de trabajo y mejorar la comunicación.	Realizar talleres de trabajo en equipo	Corto	Dirección de Talento Humano, Dirección Comercial
			Realizar talleres de comunicación a los trabajadores y directivos	Corto	
3	TOMA DE DECISIONES	Mejorar la toma de decisiones	Realizar talleres de técnicas de toma de decisiones a trabajadores y directivos.	Corto	Dirección de Talento Humano, Dirección Comercial
			Incentivar a los Jefes Departamentales y Jefes de Sección, para que se realicen reuniones de coordinación con todos los trabajadores de sus áreas.	Corto	
4	RECONOCIMIENTO Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Mejorar la motivación de los trabajadores con reconocimientos por sus trabajos y logros.	Implementar políticas de reconocimiento moral de forma periódica a los trabajadores	Corto	Presidencia Ejecutiva, Dirección de Talento Humano
			Realizar talleres de motivación a los trabajadores	Corto	
5	CAPACITACIÓN	Disponer de recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de las labores	Implementar un Plan de Formación para los trabajadores y directivos	Corto	Dirección de Talento Humano
			Implementar un Plan de Capacitación para los trabajadores y directivos	Corto	

Fuente: Autor

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. El instrumento utilizado en esta investigación para medir la satisfacción laboral, desarrollado en base al cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), es adecuado para utilizar en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., ya que los factores y sus ítems son acordes a la realidad de la empresa. A este instrumento se determinó su validación mediante el análisis factorial, a través de componentes principales y rotación varimax.
2. En términos generales, los resultados indican que se tienen niveles buenos de satisfacción laboral en los tres rangos de edad analizados, con un nivel general de satisfacción bueno.
3. Del análisis de la satisfacción laboral general por factor, se observa que el factor II, "Satisfacción con el ambiente físico del trabajo", tiene el menor nivel de satisfacción, coincidiendo con los niveles más bajos en este factor para los trabajadores con edades entre 20 y 44 años. Las causas para estos niveles bajos de satisfacción podrían deberse al gran número de personas que laboran en espacios reducidos, es decir no existe una adecuada distribución de espacios, y un diseño adecuado de los mismos.
4. Por otro lado, los resultados indican que el factor VI, "Satisfacción con la remuneración", presenta el mayor nivel de satisfacción laboral, lo que indica que los trabajadores de la empresa están muy satisfechos con el salario que reciben y con sus condiciones laborales.
5. Los aspectos con los que los trabajadores están más satisfechos son, las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismos y el grado de satisfacción general con la empresa, indicando que los trabajadores se sienten a gusto y orgullosos de trabajar en su Institución.
6. No existe una correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la variable edad, ya que en los tres niveles de edad analizados tienen buenos niveles de satisfacción laboral.

7. En lo referente a la relación entre la satisfacción laboral y las variables sociodemográficas, no existe correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y las variables antigüedad y nivel de instrucción, por lo que la satisfacción laboral no depende de estas variables. La satisfacción laboral tiene una relación estadísticamente significativa, positiva y baja con la variable Proceso; y una relación estadísticamente significativa positiva, baja a media, con la variable Sexo.
8. A la herramienta utilizada para la encuesta de satisfacción laboral, se realizó un Análisis Factorial, a través de Componentes Principales y Rotación Varimax. Cinco preguntas resultaron con cargas factoriales bajas, indicando que no existe correlación de la variable con el componente o factor, por lo se procedió a eliminar las siguientes preguntas: “En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda”, “La unidad me estimula para mejorar mi trabajo”, “Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar”, “La estabilidad en sus funciones de su trabajo”, y “La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución”.
9. Como resultado del análisis realizado, se tiene una nueva herramienta con nueve factores y 32 ítems reagrupados en esos factores, la cual es apropiada para ser utilizada en la CENTROSUR.

4.2 Recomendaciones

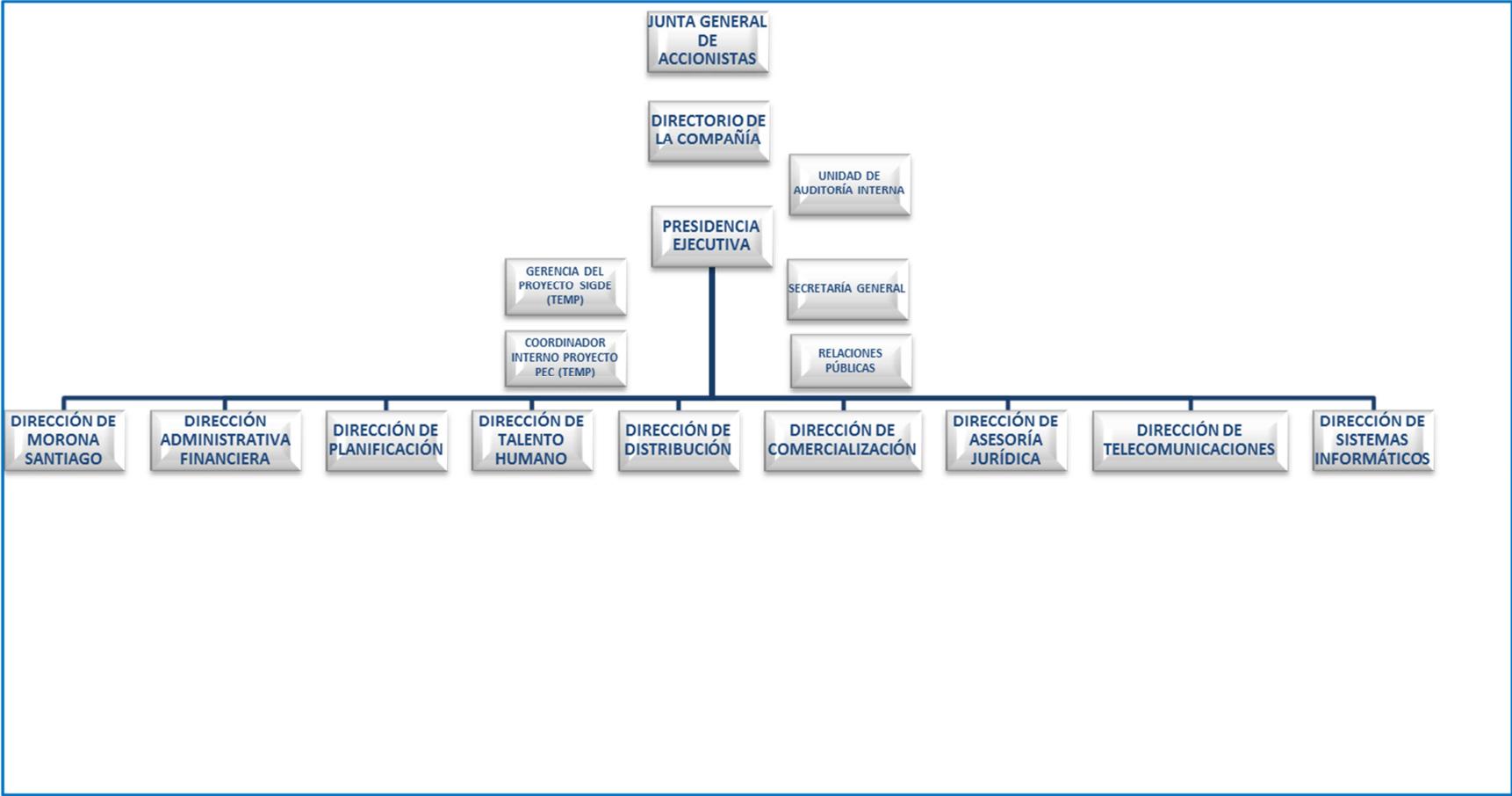
1. Ampliar la investigación de satisfacción laboral a todos los trabajadores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., utilizando la nueva herramienta propuesta.
2. Implementar el Plan de Reforzamiento propuesto para mejorar el nivel de satisfacción laboral.
3. Realizar la medición de la satisfacción laboral al Proceso de Comercialización, luego de aplicarse el Plan de Reforzamiento, para determinar la mejora o no de los niveles de satisfacción y tomar las acciones que corresponda.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cárdenas, M., López, A., & Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Chiang Vega, M. M., Huerta Rivera, P. C., Salazar Botello, M., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (Marzo de 2015). Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: Pearson.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). México: Pearson.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. *Entramado*, 10(1).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décimo tercera ed.). México: MacGraw Hill.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa SUSUERTE S.A. en el municipio de Manizales*. Manizales.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuentes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: UOC.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Canedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, I. (2008). *Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Santa Eulalia, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Médica Electrón*, 34(5), 606-619.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (Segunda ed.). México: Limusa Wiley.
- Sepúlveda, F. (Diciembre de 2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de cultura organizacional. *Economía y Administración*(63).
- Solano Aguilar, S. (2010). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Cuidarte*, 1(1), 53-62.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España.
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción Laboral y Calidad del Servicio de Salud. *Revista Médica La Paz*, 18(2).
- Yáñez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

Anexo 1: Organigrama de la CENTROSUR



Fuente: CENTROSUR

Anexo 2: Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional

Sexo: Femenino Masculino

Departamento: Dirección

Antigüedad en la Empresa: Menos de 2 años De 2 a 5 años De 6 a 9 años De 10 a 14 años De 15 a 19 años 20 años o más

Mercadeo Control de la Medición Servicio al Cliente Lectura y Facturación Recaudación y Gestión de Cartera

Nivel de Instrucción: Primaria Secundaria Tercer Nivel Cuarto Nivel

Edad: De 20 a 24 años De 25 a 34 años De 35 a 44 años De 45 a 54 años 55 años o más

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES (DEFINA SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	La institución es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas comparten mucho entre ellos.	
B	La institución es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a asumir retos y tomar riesgos	
C	La institución está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por cumplir con su trabajo. Las personas son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas.	
D	La institución es muy estructurada y controlada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	
TOTAL (100)		100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (DEFINA EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	Los líderes de la institución son generalmente considerado como mentores y facilitadores	
B	Los líderes de la institución son generalmente considerados como emprendedores, innovadores y toman riesgos.	
C	Los líderes de la institución están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados	
D	Los líderes de la institución están generalmente enfocados en coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL (100)		100

3. ESTILO GERENCIAL (DEFINA EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la toma de riesgos e innovación.	
C	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el alcance de objetivos ambiciosos.	
D	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo y permanencia en el puesto.	
TOTAL (100)		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (DEFINA LOS VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipo	
B	Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	
C	Los valores compartidos son el espíritu de superación y el cumplimiento de metas.	
D	Los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales.	
TOTAL (100)		100
5. ÉNFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL
A	La institución enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La institución enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La institución enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL (100)		100
6. CRITERIO DE ÉXITO. (DEFINA EN QUE SE BASA EL ÉXITO DE SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	El éxito se basa en el trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores.	
B	El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líderes en productos e innovación.	
C	El éxito se basa en la participación y cuota de mercado. Ser el número uno respecto a sus competidores.	
D	El éxito se basa en la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.	
TOTAL (100)		100

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 2011)

Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral

Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Departamento:	
	Masculino	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>
Antigüedad en la Empresa:	Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>	Mercadeo	<input type="checkbox"/>
	De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Control de la Medición	<input type="checkbox"/>
	De 6 a 9 años	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>
	De 10 a 14 años	<input type="checkbox"/>	Lectura y Facturación	<input type="checkbox"/>
	De 15 a 19 años	<input type="checkbox"/>	Recaudación y Gestión de Cartera	<input type="checkbox"/>
	20 años o más	<input type="checkbox"/>		
Nivel de Instrucción	Primaria	<input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 24 años
	Secundaria	<input type="checkbox"/>		De 25 a 34 años
	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>		De 35 a 44 años
	Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>		De 45 a 54 años
				55 años o más

I. Satisfacción por el trabajo en general	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
Sus colegas de su grupo de trabajo					
Atención que se presta a sus sugerencias					
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
El apoyo administrativo que usted recibe.					

II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La iluminación de su lugar de trabajo					
La ventilación de su lugar de trabajo.					
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
La temperatura de su local de trabajo.					
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
El apoyo que recibe de sus superiores.					
IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
La supervisión que ejercen sobre usted					
La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
La forma en que usted es dirigido					
VI. Satisfacción con la remuneración	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
El salario que usted recibe					
Sus condiciones laborales					
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral de (Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez, 2008)

Anexo 4: Cuestionario de Satisfacción Laboral CENTROSUR

Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Departamento:	
	Masculino	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>
Antigüedad en la Empresa:	Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>	Mercadeo	<input type="checkbox"/>
	De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Control de la Medición	<input type="checkbox"/>
	De 6 a 9 años	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>
	De 10 a 14 años	<input type="checkbox"/>	Lectura y Facturación	<input type="checkbox"/>
	De 15 a 19 años	<input type="checkbox"/>	Recaudación y Gestión de Cartera	<input type="checkbox"/>
	20 años o más	<input type="checkbox"/>		
Nivel de Instrucción	Primaria	<input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 24 años
	Secundaria	<input type="checkbox"/>		De 25 a 34 años
	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>		De 35 a 44 años
	Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>		De 45 a 54 años
				55 años o más

I. Satisfacción con el ambiente físico y de oportunidades en el trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La temperatura de su local de trabajo.					
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
La ventilación de su lugar de trabajo.					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
II. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La forma en que usted es dirigido					
La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
La supervisión que ejercen sobre usted					
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					

III. Satisfacción con el apoyo de la Dirección	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
El apoyo administrativo que usted recibe.					
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
El apoyo que recibe de sus superiores.					
IV. Satisfacción con las oportunidades	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
V. Satisfacción con el reconocimiento y la autonomía para realizar su trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
Atención que se presta a sus sugerencias					
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
VI. Satisfacción con sus condiciones laborales en general	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
La iluminación de su lugar de trabajo					
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo					
El salario que usted recibe					
Sus condiciones laborales					
VII. Satisfacción con la Institución	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
VIII. Satisfacción con las relaciones interpersonales de su unidad de trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
Sus colegas de su grupo de trabajo					
IX. Satisfacción con la libertad para elegir su método de trabajo	MUY INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					