



Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional.

Diseño de Tesis previo a la Obtención del título profesional de Psicólogo
Laboral y Organizacional.

Título del proyecto:

“Diagnóstico, Aplicación y Elaboración de Propuesta de mejora de Clima
Organizacional para el personal de la Unidad de Negocio Hidropaute de la
Corporación Eléctrica de Ecuador”

Autor:

Álvaro Esteban Lucero Arias.

Tutor:

Mst. Mónica Rodas T.

Cuenca, Ecuador

2012.

Dedicatoria

Este trabajo de grado se lo dedico a las personas que han guiado acertadamente mi paso por este mundo: mis padres. A ellos muchas gracias por demostrarme que con humildad, entrega y convicción se puede alcanzar lo inalcanzable.

A todos y cada uno de los amigos que aportaron de una u otra forma en este trabajo de grado mi más sincero agradecimiento; un saludo especial a mi tutora por creer en mí y apoyarme en todo momento en este proceso.

Índice

Resumen.....	4
Introducción	5
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos:.....	6
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.2 ACERCAMIENTO A LA TEORÍA	13
2.2.1 TEORÍA DE SISTEMAS.....	13
2.2.2 AUTOPOIESIS.....	16
CAPÍTULO III.....	23
3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE 23	
3.1 PROCEDIMIENTO.....	23
CAPÍTULO IV	37
4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE	38
BIBLIOGRAFÍA.....	43

Resumen

El trabajo de grado que a continuación se presenta tiene por objetivo desarrollar una propuesta de clima organizacional aplicada al personal de una empresa pública reconocida en el país como lo es la Unidad de Negocio Hidropaute de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP. Dicho estudio engloba la aplicación de una encuesta de clima organizacional, su respectiva tabulación e interpretación de datos, seguido de una propuesta de oportunidades de mejora obtenida luego de la interpretación mencionada.

La muestra del estudio está compuesta por 136 colaboradores de la Unidad de Negocio, quienes laboran en tres frentes de trabajo: oficinas Cuenca, Campamento Paute Mazar y Campamento Paute Molino.


Para aplicar este estudio se realizó en primera instancia una reunión de trabajo con las jefaturas de la organización para validar la encuesta que sería aplicada, como segundo paso se procedió a realizar una prueba piloto para validar la redacción de los ítems de la encuesta, que sea de fácil entendimiento y por último se aplicó la encuesta a los 136 colaboradores de la Unidad de Negocio Hidropaute.

ABSTRACT

The goal of the present research project is to develop an organizational environment proposal applied to the personnel of *Unidad de Negocios Hidropaute* Business Unit, which is part of *Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP* Electric Corporation. The study contains the application of a survey regarding the organizational environment, the tabulation and interpretation of results, followed by a proposal of improvement opportunities. The study sample was made up of 164 collaborators of the Business Unit. In order to carry out this study, a business meeting with the heads of the Organization was held so as to validate the survey. Then we applied a pilot test to corroborate that the items in the survey were easy to understand. Finally, the survey was applied to the collaborators.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar el estudio de Clima Organizacional en la Unidad de Negocio Hidropaute, debido a la necesidad de proponer un plan de oportunidades de mejora para que la satisfacción de los colaboradores de la empresa en mención mejore de tal forma que el rendimiento y la convivencia en sus lugares de trabajo sean los más apropiados, dando como resultado que la Unidad de Negocio Hidropaute sea considerado por sus colaboradores como: un buen lugar para trabajar.

Para aquello se pretende diseñar y aplicar una herramienta que permita obtener información crucial sobre las percepciones, factores y comportamientos organizacionales que poseen los colaboradores dentro de la Unidad de Negocio, de esta forma se tendrá los insumos necesarios para el diseño del plan de oportunidades de mejora.

En la Unidad de Negocio Hidropaute laboran 250 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

PERSONAL OFICINAS CUENCA	PERSONAL PAUTE MAZAR ARENALES	PERSONAL PAUTE MOLINO GUARUMALES	TOTAL PERSONAL HIDROPAUTE
70	60	120	250

Como se puede observar, la Unidad de Negocio tiene tres frentes o lugares de trabajo donde laboran los colaboradores, razón por la cual es imperativo conocer cuáles son sus percepciones, factores y comportamientos organizacionales, pues es obvio que las realidades de los tres frentes de trabajo son totalmente diferentes, debido a la ubicación geográfica, a los horarios y turnos de trabajo con los que se manejan, a los diferentes servicios que poseen uno y otro campamento; por lo tanto al realizar el diseño y aplicación de este estudio de clima organizacional se generará un espacio formal en la organización que permita obtener información y englobar las tres realidades y tener datos más relevantes para la elaboración del plan de oportunidades de mejora.

Este proyecto tiene una ventaja, al ser un objetivo de la Unidad de negocio Hidropaute mejorar el clima organizacional, está por sentado que la alta dirección tiene puesto su apoyo directo tanto económico como logístico para que el proyecto se ejecute, así como también se sostenga, debido a que una vez que se tenga el plan de oportunidades de mejorar, será responsabilidad del Departamento de Talento Humano con el apoyo de la alta dirección el apoyar a la ejecución del mencionado plan.

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de clima organizacional al personal de la Unidad de Negocio Hidropaute de la Corporación Eléctrica del Ecuador.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico actual de clima organizacional en la Unidad de Negocio Hidropaute.
- Diseñar un Plan de Oportunidades de Mejora.
- Validar la propuesta del plan de Oportunidades de Mejora.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

1.1 Su naturaleza

El objetivo de Paute Integral Mazar, Molino, Sopladora y Cardenillo está dirigido a la utilización preponderante de los recursos hídricos que permitan sustituir los recursos no renovables, por fuentes renovables en la generación de energía eléctrica. El Sistema Hidroeléctrico Paute se define como el aprovechamiento integral del recurso hídrico mediante cuatro centrales: Mazar, Molino, Sopladora y Cardenillo con la construcción de dos embalses: Mazar y Amaluza, situados en cascada, para una capacidad a ser instalada de alrededor de 2200MW.

ETAPA	FASE	PRESA	CENTRAL	CAPACIDAD INSTALADA (MW)
I	A y B	Daniel Palacios	Molino	550
	C	Daniel Palacios	Molino	550
II		Mazar	Mazar	170
III			Sopladora	487
IV			Cardenillo	400
TOTAL				2147

Tabla 1. Capacidad Instalada en MW del Proyecto Paute Integral

Misión:

Generamos bienestar y desarrollo nacional como la mayor generadora de CELEC EP, mediante la ejecución de proyectos y la provisión de energía eléctrica de fuentes renovables, con altos estándares de calidad y eficiencia, responsabilidad social y el aporte de su talento humano altamente comprometido y competente, respetando y protegiendo el ambiente.

Visión:

Ser la compañía más grande de generación de energía eléctrica del país, implantando tecnologías de vanguardia e impulsando proyectos de aprovechamiento de energías renovables, con altos estándares de calidad, notable capital humano y un equilibrio sostenible entre la responsabilidad social, protección del medio ambiente y rentabilidad para contribuir al desarrollo del país.

Objetivos de la Organización:

- Generar energía eléctrica de calidad.
- Desarrollar nuevas Unidades de Negocio de energía eléctrica.
- Maximizar rentabilidad.
- Maximizar riesgo financiero.
- Potenciar la imagen y buenas relaciones con la sociedad.
- Maximizar la eficiencia de los procesos internos.
- Mejorar clima organizacional.
- Potenciar las capacidades del capital humano
- Desarrollar conocimiento, innovación y tecnología

Historia:

El 10 de Septiembre de 1973, mediante decreto supremo No. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación nacional.

Bajo la responsabilidad del INECEL durante 25 años, aproximadamente, el Ecuador vio ejecutar las obras de electrificación con las que cuenta el país, entre ellas la Central Paute Molino.

En el año de 1998 se expide la Ley de Regimen del Sector Público, sus reformas y reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresas de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE S.A.

Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero del 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYAN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A., y una de transmisión: TRANSELECTRIC S.A., constituyéndose la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC S.A.

El 14 de enero del 2010 mediante Decreto Ejecutivo No. 114 se conforma la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, fecha desde la cual HIDROPAUTE pasa a ser Unidad de Negocio.

1.2 Centrales en Operación

Mazar

La generación propia de Mazar contribuye al SNI en promedio anual 800 GWh. Mazar incrementa la energía media de Molino y la futura central Sopladora en más del 12%. El incremento de la generación promedio anual en Molino en 548 GWh. LA generación conjunta Mazar – Molino será de 6380 GWh al año. Mazar contribuye con la sustitución de energía térmica, ahorrando más de 100 millones de galones de combustible, en su mayoría diesel importado.

Molino

La central Molino se encuentra aguas debajo de la central Mazar, tiene una potencia instalada de 1100 MW y una producción de 4900 GWh. Una presa de arco de gravedad con un embalse de 120 millones de metros cúbicos de agua, cuenta con 10 unidades de generación con turbinas tipo Pelton.

1.3 Proyectos

Sopladora

El Proyecto Paute Sopladora se encuentra aguas debajo de la central Molino, captará los caudales turbinados de hasta 150 m³/s, directamente de los dos túneles de descarga de la central paute Molino, conducirá hasta la casa de máquinas subterránea a través de un sistema de un túnel de presión de 5,5 km de longitud y tubería de presión.

Sopladora contará con 3 unidades de generación tipo Francis, diseñadas para un caudal de 150m³/s y una altura neta de 361,90m. La potencia de la central es 487MW y aportará anualmente 2770 GWh al Sistema nacional Interconectado.

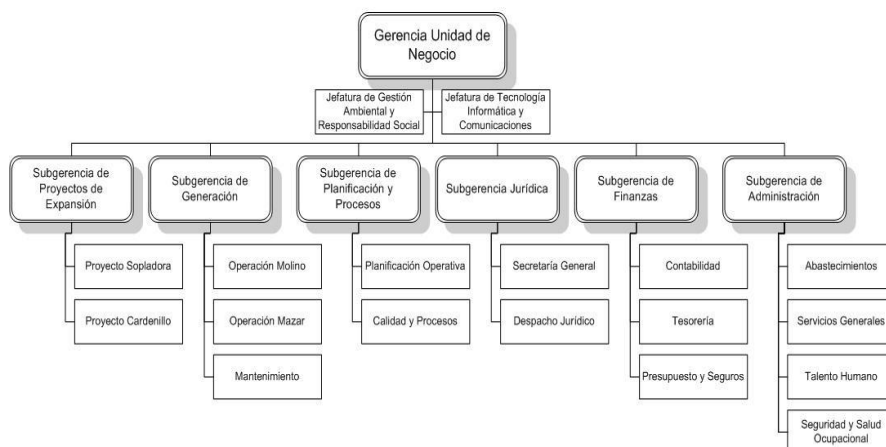
Cardenillo

El Proyecto Paute Cardenillo se desarrollará directamente aguas debajo de la Central Paute Sopladora, con una conexión directa entre las dos centrales, por lo cual ambas centrales utilizarán el mismo caudal. Se estima una potencia instalada de al menos 400MW y 220 GWh.

1.4 Organigrama



CELEC EP HIDROPAUTE
Estructura Orgánica por
Procesos y Área Funcional



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional: Reseña histórica y evolución de clima

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolo como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, *et al.*, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983). El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas desarrollan percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Así clima organizacional puede ser definido como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" Rousseau (1988) y Schneider & Reichers (1990).

2.2 ACERCAMIENTO A LA TEORÍA

Al hablar de clima organizacional surge en seguida una serie de interrogantes que se refieren a su definición, a los elementos que lo caracterizan y a la utilidad de este concepto en la realidad de las sociedades, empresas y organizaciones de toda índole.

Se conoce, sin embargo, que la efectividad de la comunicación se basa en lo sencillo de los mensajes, de manera que, se intentará hablar de manera clara del fundamento teórico que subyace al concepto de clima organizacional.

2.2.1 TEORÍA DE SISTEMAS

Sistema viene del griego systema, que significa conjunto de reglas, principios o medidas, enlazados entre sí. Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función. Colección de definiciones y reglas operativas que se introducen con un objetivo definido común ya sea natural o no natural. ¹

¹ Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas. México. 1999

La definición de teoría de sistemas la introdujo Ludwig von Bertalanffy, en un sentido amplio. Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. Por supuesto, es posible restringirse al sentido técnico, desde el punto de vista matemático, como tantas veces se hace, pero esto no parece del todo recomendable, en vista que abundan los problemas de sistemas que requieren una teoría no disponible al presente, todavía, en términos matemáticos.

Siendo actualmente los sistemas un tema de moda, abundan las definiciones. El concepto de sistemas ha sido utilizado por dos líneas de pensamiento diferente. La primera es la teoría de sistemas generales, corriente iniciada por Bertalanffy y continuada por Boulding y otros. El esfuerzo central de este movimiento es llegar a la integración de las ciencias. El segundo movimiento es más práctico y se conoce con el nombre de Ingeniería de sistemas o ciencias de sistemas, iniciada por la investigación de operaciones y seguida por la administración científica y finalmente por el análisis de sistemas.²

Entre las características del pensamiento sistémico, que aportan al tema que nos atañe, se puede mencionar:

1. Fomenta visiones de conjunto. Destaca que un todo depende tanto de su orden como de su temporalidad, así como de la interdependencia dinámica de sus componentes.
2. Los sistemas evolucionan en equilibrios precarios, cuya condición de viabilidad es su mantención y no su equilibrio mismo.
3. Dirige la atención a la retroalimentación y a las recursividades, especialmente a los potenciamentos mutuos.
4. Flexibiliza la descripción y comprensión de los sistemas y no encasilla apresuradamente las observaciones en lógicas secuenciales, causalistas o cuantitativas.

² Kart y Rosenweig. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill. 1998

5. Resalta el hecho de que los aprendizajes organizacionales están relacionados con la capacidad de auto observación de los sistemas.³

Vale la pena introducir un concepto más a lo ya mencionado. Se trata de la entropía que básicamente se refiere al desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

En un sistema cerrado la entropía siempre debe ser positiva. Sin embargo en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida o mejor aun transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completa y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque en los sistemas abiertos los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo.

Asimismo, los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable y pueden evitar el incremento de la entropía y aun desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.⁴

Se conoce como Retroalimentación Negativa al proceso de corrección de la desviación (feedback negativo) que permite mantener la organización.

En los procesos sociales ocurren relaciones de redes de retroalimentación positiva y negativa.

Estos son aportes sumamente valiosos, que hace el pensamiento sistémico para ayudarnos a comprender la dinámica de las organizaciones, considerándolas como sistemas.

³ PEREZ Madrigal, Soledad. Material de respaldo módulo de clima organizacional. UDA

⁴ Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas. México. 1999

2.2.2 AUTOPOIESIS

Sin embargo, es Maturana, biólogo chileno, quien aporta a su teoría de la Autopoiesis, dándole una nueva visión a la teoría de sistemas.

Los seres vivos están dotados de organización; poseer una organización peculiar y mantenerla es lo que los constituye en seres vivientes. La *autopoiesis* es justamente esta propiedad la de crear y mantener la propia organización.

Este concepto ha sido introducido por Maturana y Varela aunque, en sí, es muy antiguo y constituye el trasfondo de toda la biología. La organización biológica se plasma en lo que hemos llamado *estados*; pasa por diversos grados o niveles en una misma clase de individuos: es el desarrollo.

La organización tiene un soporte que, en Biología, es de naturaleza físico-química. La organización crea/delimita unidades distinguibles y tiene su asiento en las mismas. O sea, *la delimitación de "unidades de organización" que producen organización* es lo típico de los fenómenos autopoieticos.

Este modelo se puede aplicar tanto a procesos celulares como a fenómenos sociales y psicológicos. Por ejemplo, cómo emerge la cultura. Supongamos un conjunto gregario de pre homínidos donde se dan fenómenos de comunicación muy primitiva dentro de la cual crean piezas de un código (un "lenguaje"). Ello mismo les constituye en grupo distinto de otras tropas pues, gracias a ese sistema primitivo de comunicación (equivalente al metabolismo) se comparten conocimientos y actividades instrumentales. Ello cohesiona al grupo y le hace más adaptado a su entorno (progreso en la organización social).

Un ejemplo en el dominio psicológico es el bucle entre cultura y conocimiento. Adquirir la cultura del grupo donde uno nace (proceso de socialización) exige operar con elementos cognitivos que son proporcionados por la misma cultura dentro de un intenso intercambio comunicativo. Esta es otra manera de formular la conocida tesis de Vygotski sobre la *mediación semiótica de la cultura*: la cultura provee al niño de signos -que son los que ella almacena- para interpretar sus signos y eventualmente crear otros nuevos.

De todo esto se sigue que la Autopoiesis es un modelo explicativo de los fenómenos emergentes. Como tal modelo general consiste en una polaridad: dos elementos ligados por un bucle que los cierra y los encierra. Entre ambos se crea un intercambio dinámico cuyo primer efecto es mantenerse como tal, a la vez que produce productos de la interacción que son incorporados a la misma.

Gracias a esta penetración de los productos en el sistema, se mantiene y progresa la interacción. El sistema sigue "viviendo" y se trata de un *bucle creativo*.⁵

Según el autor, para que exista un sistema social debe darse una "interacción cooperativa". Maturana expone que "si hay recurrencia de interacciones cooperativas entre dos o más seres vivos, el resultado puede ser un sistema social, si tal recurrencia de interacciones pasa a ser un mecanismo mediante el cual éstos realizan su Autopoiesis". Este fenómeno es conocido como "acoplamiento estructural recíproco" y desde un punto de vista biológico se representa como el placer de la compañía, o como el amor en cualquiera de sus formas. Sin estos acoplamientos no habría sociabilidad humana pues se desintegraría. Estos factores que llaman a la cooperación (y no la competición) son los llamados factores básicos para empezar a definir el origen y desarrollo evolutivo humano que nace en el lenguaje, en la inteligencia típicamente humana.

Por lo tanto toda nuestra realidad como humanos es social y curiosamente somos individuos sólo en cuanto somos seres sociales en el lenguaje, ya que este nos permite interactuar, tener una conciencia y reflexionamos en él.

Como dice Maturana "En la medida que es la conducta individual de sus miembros lo que define un sistema social como una sociedad particular, las

⁵. MATURANA, Humberto. VARELA, Francisco. Autopoiesis and cognition: the realization of the living. Springer. 1980

características de una sociedad sólo pueden cambiar si cambia la conducta de sus miembros. " Esto ocurre por interacciones fuera del sistema o, por el fenómeno más interesante: la reflexión en el lenguaje. Podemos aceptar el mundo que vivimos o no de manera consciente, pero siempre estamos observando nuestro mundo y el mundo de los otros. Visto desde esa perspectiva, el carácter conservador de un sistema social se basará en la estabilidad de la conciencia social que nos valide como individuos únicos y en igualdad ó, buscando la estabilidad en base al dogma de la restricción de las reflexiones y en la restricción arbitraria de la interacción fuera del sistema, esto llevaría a la negación de la crítica y la negación del amor reemplazándolo por la jerarquía y la moralidad y su correspondiente modelo de interacción impositivo.⁶

2.2.3 APLICACIÓN TEÓRICA AL ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde la perspectiva de la TGS, las organizaciones se observan como sistemas abiertos, determinados a partir de la forma cómo interactúan sus componentes y que deben su viabilidad al tipo de interacción que tienen con los entornos con los que se relacionan.

Katz y Khan manifestaron que la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad de adaptación a los estímulos que genera el entorno. Para su trabajo, se basaron en la teoría de sistemas y en la cibernética, así desarrollaron el modelo clásico de análisis organizacional, el cual tiene por objetivo el éxito de las organizaciones.

Tomando los aportes presentado por la profesora, Soledad Pérez Madrigal, podemos hacer diferenciaciones entre organizaciones de tinte mecanicista y organizaciones enfocadas en relaciones humanas:

⁶ LUHMANN, Niklas. NAFARRETE, Javier. Introducción a la teoría de sistemas. Universidad Iberoamericana. 1996

ORGANIZACIONES
UNA PERSPECTIVA DE SISTEMAS

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DISEÑOS MECÁNICOS	RELACIONES HUMANAS DISEÑOS ORGÁNICOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Confianza en la planificación a largo plazo ■ Toma de decisiones centralizada ■ Orientación a reglas y procedimientos ■ División precisa y estable de los puestos de trabajo ■ Controles estrechos ■ Canales de comunicación formales ■ Reactiva a los cambios del entorno ■ Gestión funcionaria basada en la experiencia en el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descentralización en la toma de decisiones ■ Acuerdos interpersonales en la regulación de los desempeños esperados ■ Orientación a fines y metas ■ Flexible para re-direccionar los recursos ■ Toma calculada de riesgos ■ Estimula capacidades de adaptación ■ Énfasis en el enriquecimiento de los puestos de trabajo

Tabla 2. Administración Científica: Diseños Mecánicos frente a Diseños Orgánicos

Asentándonos ya en el clima organizacional, partamos de su definición. Así, Goncalves en su libro: Dimensiones del clima Organizacional manifiesta que el clima se refiere a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Entre las características del clima podemos mencionar:

- El clima de una organización es como su PERSONALIDAD.
- El clima global está conformado por microclimas que pueden variar sin afectar la percepción global.
- El clima tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Puede variar después de acciones concretas y sistemáticas.
- El clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación, actitudes, participación activa, coordinación y rendimiento eficiente.
- Afecta el grado de compromiso e identificación con la organización.

- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de sus miembros.
- El clima es afectado por variables estructurales: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despido.
- El ausentismo y la rotación pueden ser indicadores de mal clima.
- El cambio en el clima laboral es siempre posible

Para una aproximación al estudio del clima organizacional se han planteado dos tipos de modelos:

2.2.5 MODELOS DIMENSIONALES. En este caso la consideración es que el clima está compuesto por dimensiones que están más o menos desarrolladas en distintas áreas de la organización. Estas dimensiones varían en las distintas áreas de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer citado en el libro: Comportamiento Organizacional de Robbins estas son las escalas o dimensiones del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no

permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.6 MODELOS TIPOLÓGICOS. El clima es una configuración total “macro” de la empresa. El clima está integrado por distintas propiedades y se pueden observar tipos.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

Para el estudio de clima organizacional aplicado al personal de la Unidad de Negocio Hidropaute, se ha tomado el criterio de los modelos dimensionales, procediendo de la siguiente forma:

3.1 PROCEDIMIENTO

Para realizar la evaluación de clima organizacional, en primera instancia se procedió a entrevistar al Jefe de Talento Humano de la empresa, dicha entrevista fue en calidad de cliente. Se pretendía conocer cuáles eran sus necesidades e inquietudes y tener los criterios iniciales para realizar el trabajo. Esa entrevista fue una orientación sobre el rumbo que debía tener el trabajo que se realizaría en la organización.

Así mismo, llegó el turno de entrevistar a los jefes de Mantenimiento y Operación, en donde se tocó puntos más específicos y se habló de temas más concretos. Aquí ya se comenzó a generar algunas variables, en base de las cuales se armó un grupo focal, el mismo estuvo conformado por trabajadores de: Mantenimiento, Operación y Servicios Generales.

El grupo focal fue cuestionado sobre las variables generadas en las entrevistas. De esta forma se determinaron los temas que el grupo focal consideraba importantes y que eran comunes con los entrevistas a los jefes de área. De esta forma las variables ya no son subjetivas sino que se van validando con los criterios del grupo focal. De esta forma definimos las variables en función de las inquietudes reales de quienes hacen la organización. Cabe señalar que las definiciones de estas dimensiones fueron construidas en el mismo grupo focal por los colaboradores de la organización.

Las variables o dimensiones definidas en nuestro modelo, son las siguientes:

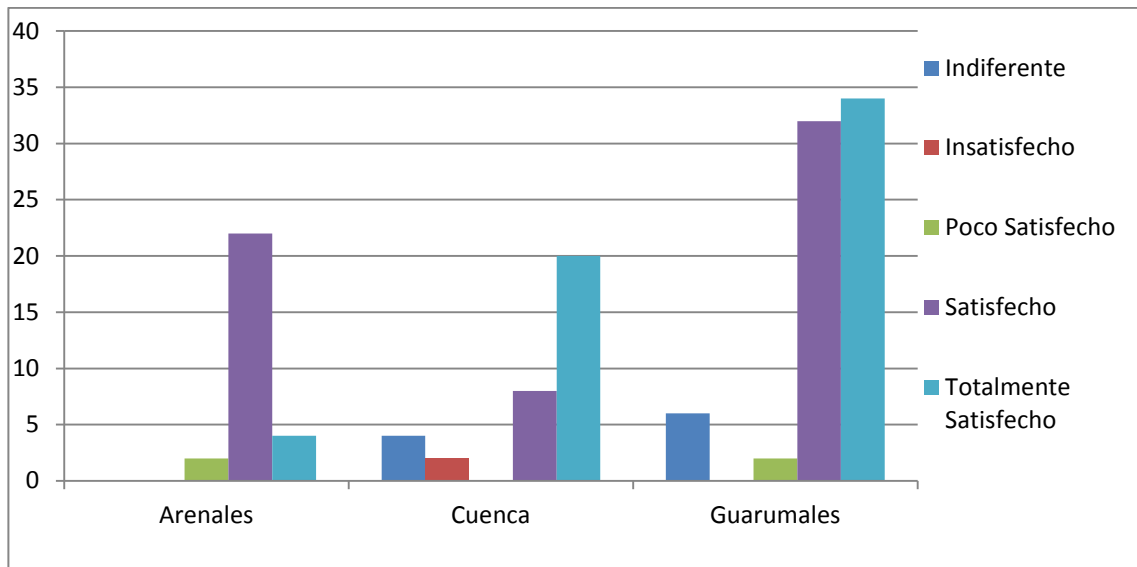
1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
2. CLARIDAD EN EL TRABAJO: El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
3. ORGULLO POR EL TRABAJO, EL EQUIPO, LA EMPRESA
4. RECONOCIMIENTO
5. AMBIENTE INTERPERSONAL – SENTIDO DE EQUIPO
6. RELACIÓN CON LA JEFATURA
7. VIDA PERSONAL
8. COMUNICACIÓN
9. CAPACITACIÓN
10. DESARROLLO DE CARRERA
11. ESTABILIDAD:
12. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS: El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
13. CARGA DE TRABAJO

Con estas variables se generó un instrumento de medición, el cual fue validado mediante una prueba piloto. Después del piloto se hicieron las correcciones necesarias en el instrumento y se lo aplicó al grupo objetivo.

Luego de la aplicación de la encuesta de clima organizacional, los resultados de ese trabajo se presentan a continuación:

Dimensión 1:

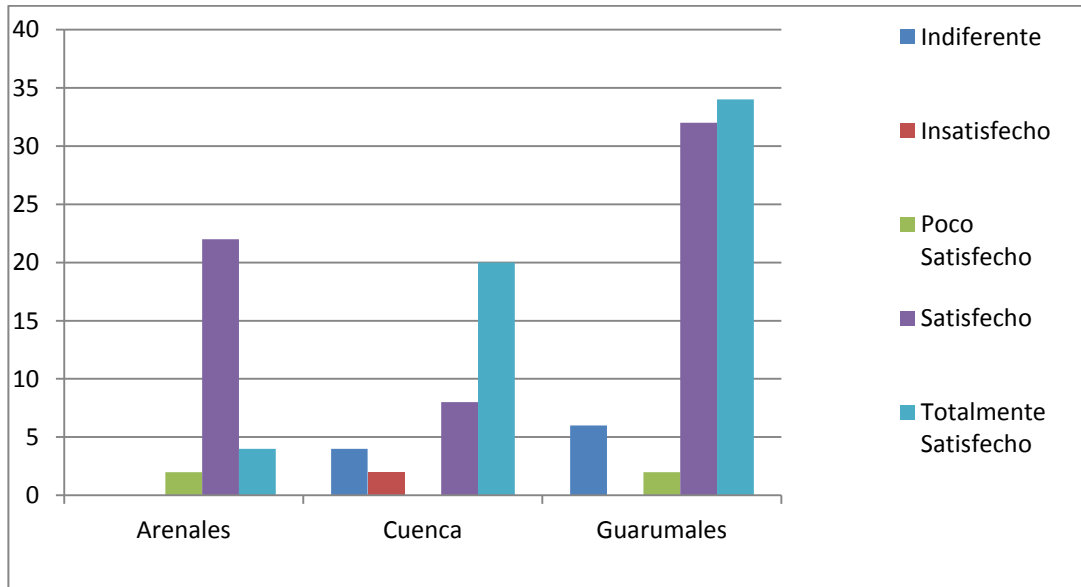
Objetivos organizacionales



Autor: Alvaro Lucero Arias

Con respecto a la dimensión: objetivos organizacionales se pueda observar que en Arenales 22 de los encuestados se encuentran satisfechos, 4 totalmente satisfechos y 2 poco satisfechos. En Cuenca los colaboradores demuestran que 20 están totalmente satisfechos, por lo tanto tienen definido claramente los objetivos organizacionales, 8 satisfechos, 4 indiferentes y 2 insatisfechos. En Guarumales por su parte se evidencia que existe mejores resultados: 32 satisfechos y 34 totalmente satisfechos, esto quiere decir que los colaboradores consideran que en Celec Hidropaute los objetivos están claramente definidos, así mismo tienen claro como su trabajo ayuda a lograr los objetivos de la empresa; 6 indiferentes y 2 poco satisfechos.

Dimensión 2.

Claridad en el trabajo

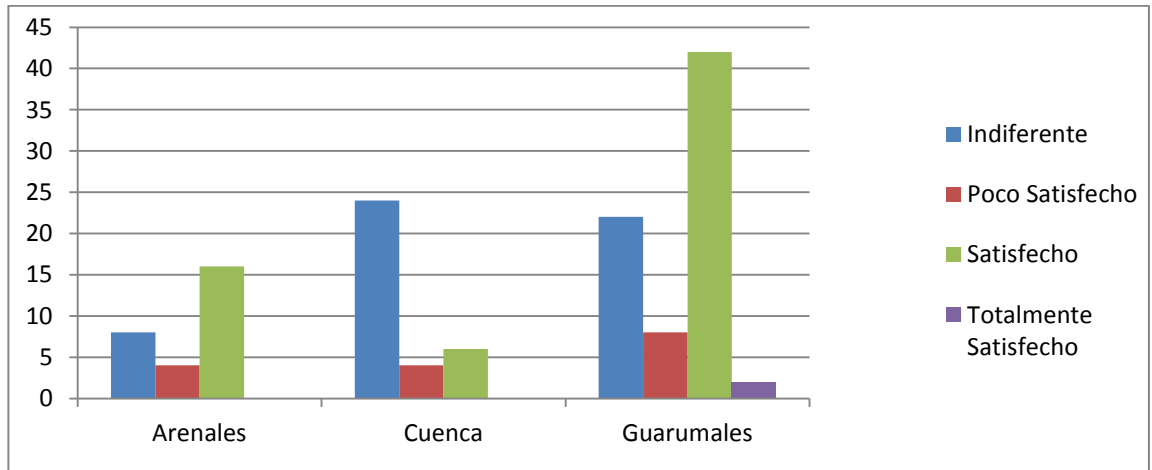
Autor: Alvaro Lucero A.

En lo que respecta a la variable No. 2: Claridad en el trabajo se puede observar lo siguiente:

El personal de Arenales como el de Guarumales manifiesta que los procesos que se deben seguir en la empresa son conocidos por todos, así existen 22 satisfechos en Arenales, 32 en Guarumales y 34 totalmente satisfechos en Guarumales; sin embargo, también existen colaboradores que su percepción sobre la claridad en el trabajo es poco satisfecho, en el caso de Arenales 2 respuestas, Cuenca 2 y Guarumales 2.

Dimensión 3

Orgullo por el trabajo, el equipo, la empresa.

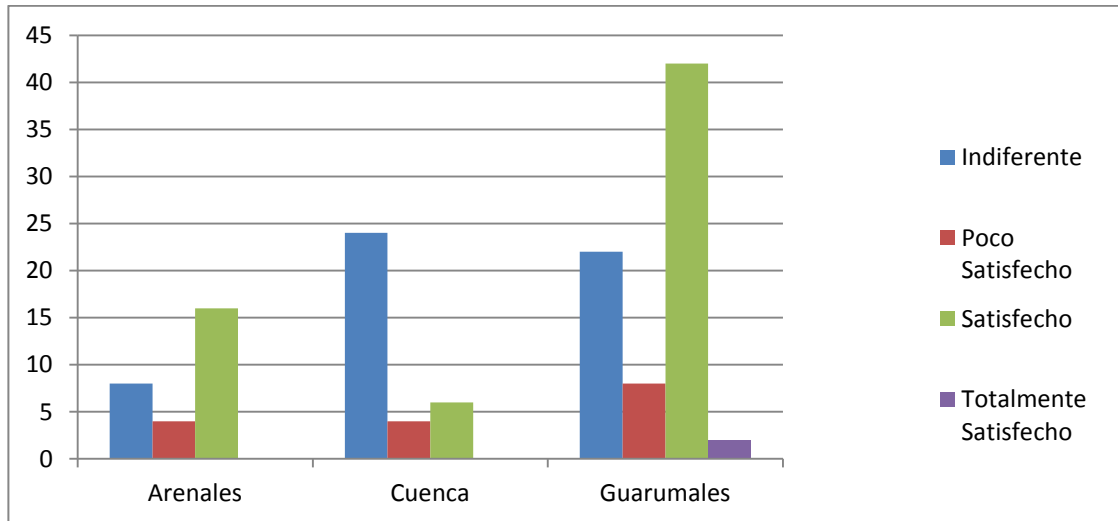


Autor: Alvaro Lucero A.

En cuanto a la variable 3: Orgullo por el trabajo, el equipo y la empresa la encuesta muestra en Arenales que hay 11 satisfechos y 10 totalmente satisfechos. En Cuenca tenemos 25 totalmente satisfechos, y 2 indiferentes, y en Guarumales existen 60 totalmente satisfechos, 10 satisfechos y apenas 2 indiferentes, lo que quiere decir que el personal sí tiene una imagen positiva de Celec Hidropaute.

Dimensión 4

Reconocimiento

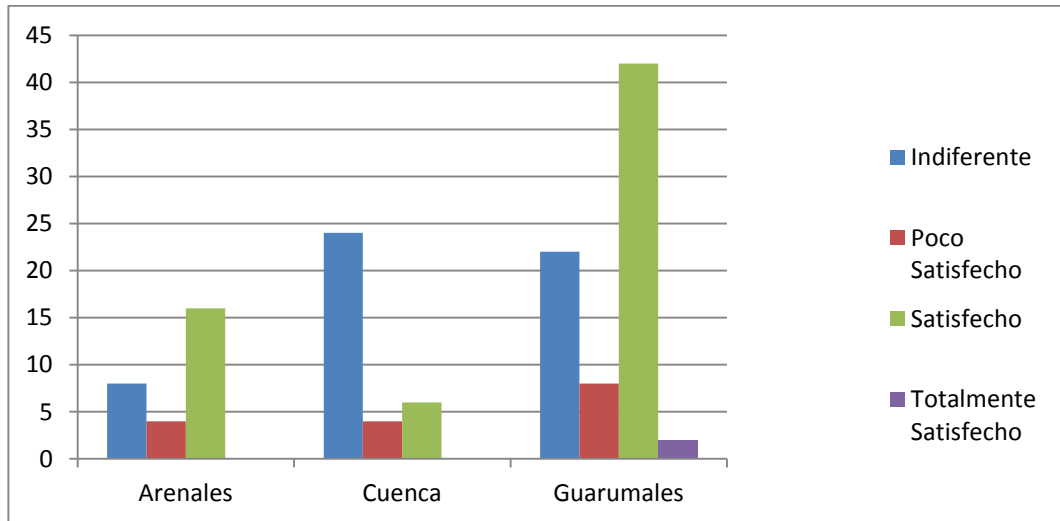


Autor: Alvaro Lucero A.

Con respecto a la dimensión: Reconocimiento, se puede interpretar lo siguiente:

En Arenales tienen satisfacción 16 colaboradores, para 8 les es indiferente y 4 están insatisfechos con esta variable. En Cuenca por su parte, 10 son indiferentes, 4 poco satisfechos, 6 satisfechos y 4 totalmente satisfechos. En Guarumales sin embargo, las respuestas son distintas: 16 indiferentes, 2 insatisfechos, 6 poco satisfechos, 12 satisfechos y 36 totalmente satisfechos.

Dimensión 5

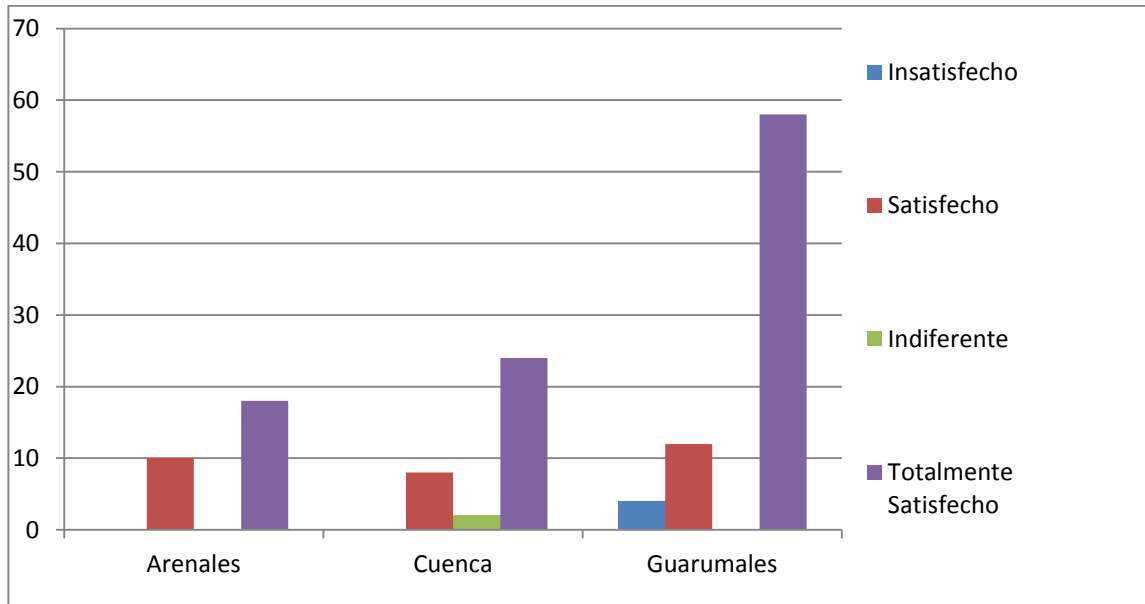
Ambiente interpersonal, sentido de equipo

Autor: Alvaro Lucero A.

En esta dimensión lo que muestra la encuesta es que tanto en Arenales, Cuenca y Guarumales existen un alto número de colaboradores que señalan que Celec Hidropaute es un lugar mental y emocionalmente saludable para trabajar, sin embargo hay que tomar en consideración las respuestas de 10 colaboradores en Guarumales, 4 en Cuenca y 2 en Arenales quienes perciben indiferencia para esta dimensión.

Dimensión 6

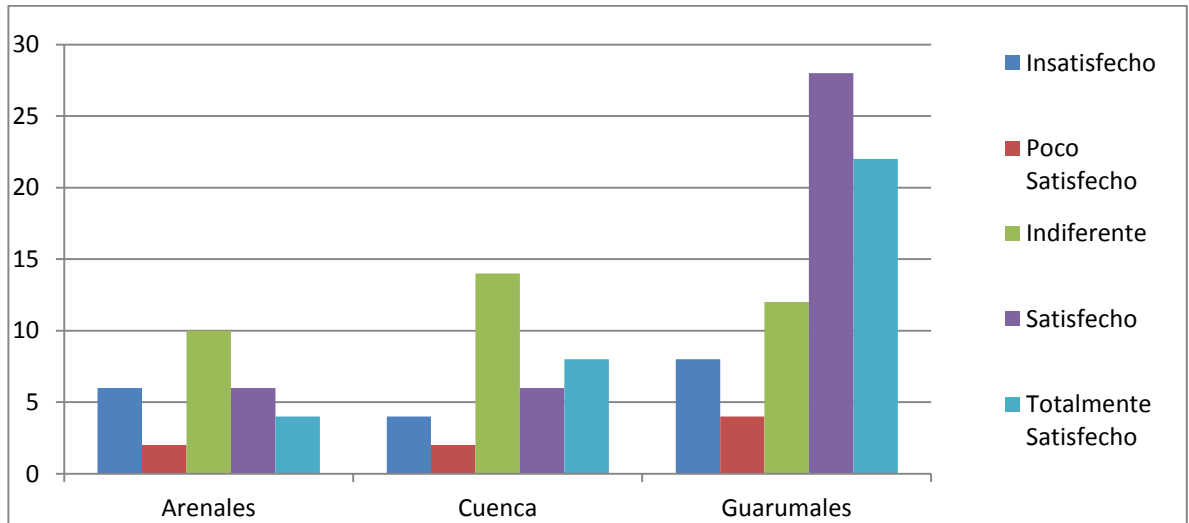
Relación con la Jefatura



Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales de los 28 colaboradores que respondieron a esta variable manifiestan que 10 están satisfechos y 18 totalmente satisfechos. En Cuenca existen 8 satisfechos, 2 indiferentes y 24 totalmente satisfechos. En Guarumales existen 4 insatisfechos, 12 satisfechos y 58 totalmente satisfechos, por lo que claramente se puede observar que los colaboradores sí tienen una buena relación sus jefes inmediatos.

Dimensión 7

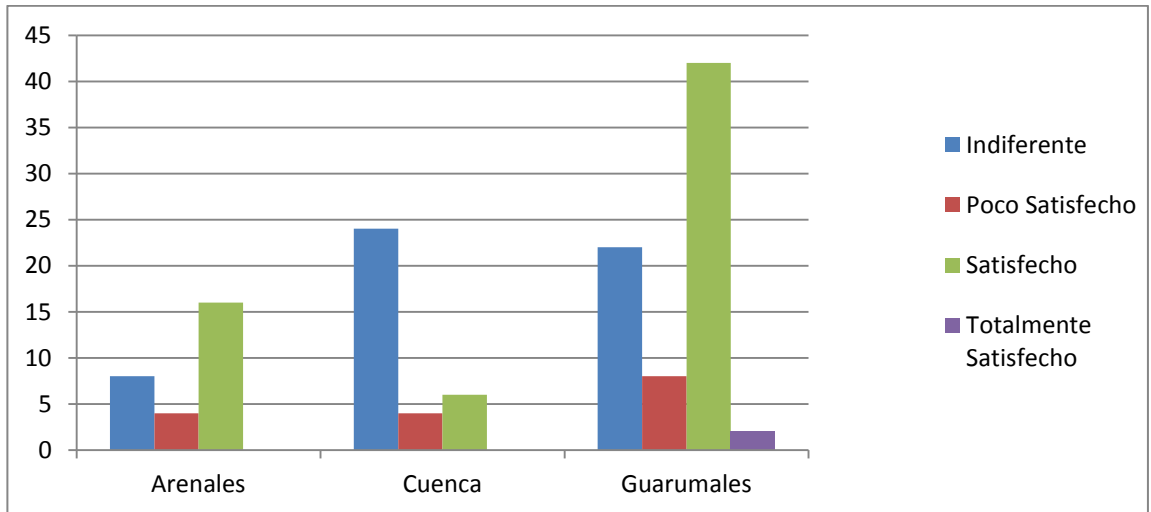
Vida personal

Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales a 10 colaboradores les es indiferente esta dimensión, 6 y 4 están satisfechos y totalmente satisfechos respectivamente, 2 y 6 se encuentran poco satisfechos e insatisfechos respectivamente. En Cuenca por su lado, a 14 les es indiferente, 6 satisfechos y 8 totalmente satisfechos, 2 poco satisfechos y 4 insatisfechos. En Guarumales hay 8 insatisfechos, 4 poco satisfechos, 12 indiferentes 26 satisfechos y 22 totalmente satisfechos en relación a los planes de atención a sus objetivos personales.

Dimensión 8

Comunicación

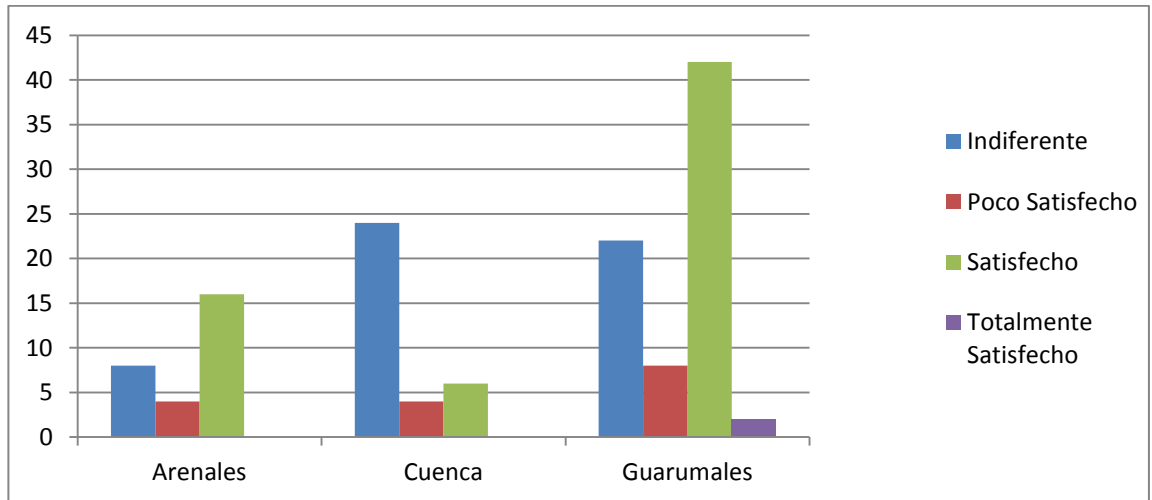


Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales existen 2 indiferentes, 4 insatisfechos y 4 poco satisfechos, 16 satisfechos. En Cuenca son 8 los indiferentes frente a esta dimensión, 6 insatisfechos, 10 poco satisfechos, 6 satisfechos y 4 totalmente satisfechos. En Guarumales por su parte presenta 14 indiferentes, 6 insatisfechos, 16 poco satisfechos, 20 satisfechos y 16 totalmente satisfechos. Hay que tomar en consideración esta dimensión que es importante en cuanto al desarrollo de la organización en la conquista de sus objetivos.

Dimensión 9

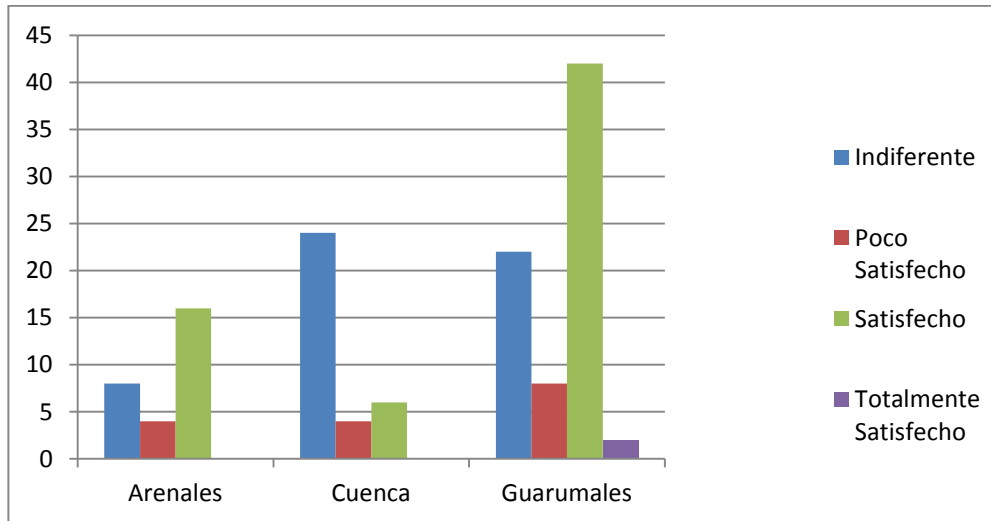
Capacitación



Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales manifiestan 8 indiferentes, 2 insatisfechos, 6 poco satisfechos, 10 satisfechos y 2 totalmente satisfechos. En Cuenca: 10 indiferentes, 2 insatisfechos, 6 poco satisfechos, 12 satisfechos y 4 totalmente satisfechos. En Guarumales existen 12 indiferentes, 16 insatisfechos, 12 poco satisfechos, 14 satisfechos y 20 totalmente satisfechos. Si bien podemos notar sí hay personas que creen que la capacitación en la organización está siendo atendida, hay un alto número de colaboradores que consideran que aún falta mucho por intervenir en lo que a planes de capacitación se refiere.

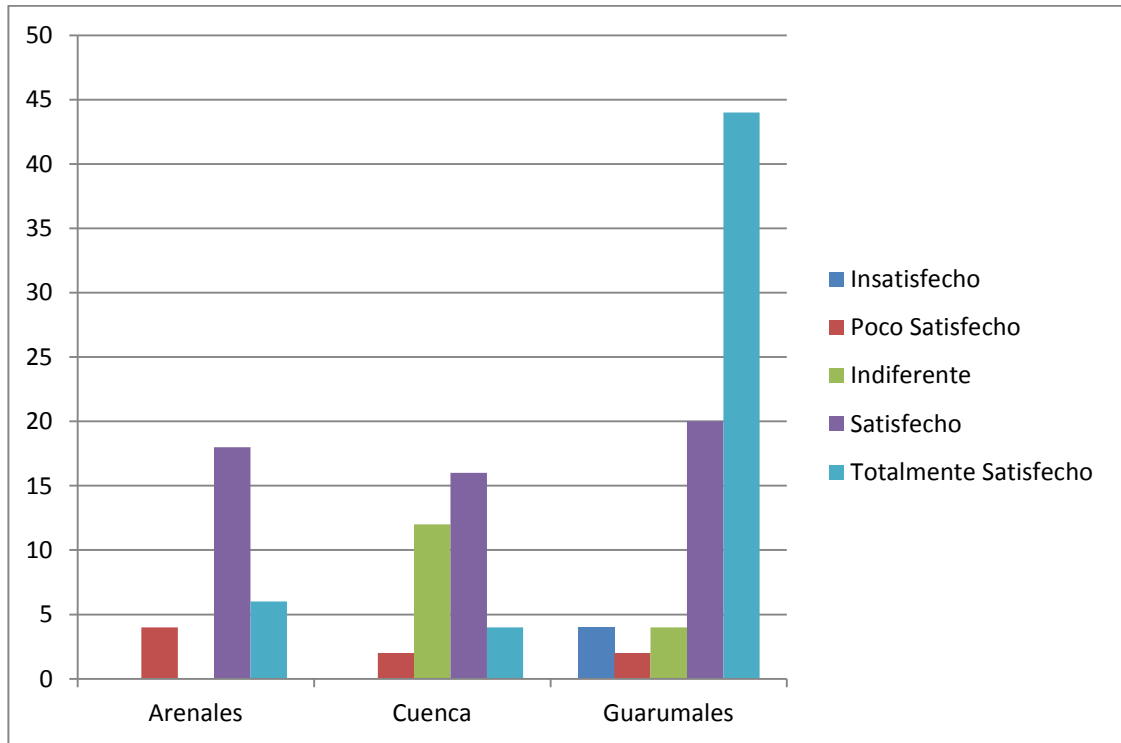
Dimensión 10

Desarrollo de carrera

Autor: Alvaro Lucero A.

Con respecto a la dimensión Desarrollo de Carrera en Arenales se percibe lo siguiente: 12 indiferentes, 8 insatisfechos, 8 satisfechos. En Cuenca 10 indiferentes, 2 insatisfechos, 12 poco satisfechos, 6 satisfechos y 4 totalmente satisfechos. En Guarumales: 14 indiferentes, 8 insatisfechos y 8 poco satisfechos, 26 satisfechos y 16 totalmente satisfechos. A pesar que colaboradores manifiestan que sí se promociona a los colaboradores más capaces en cargos inmediatos, también hay que tomar en cuenta al grupo de personas que está indiferente e insatisfecho con esta dimensión.

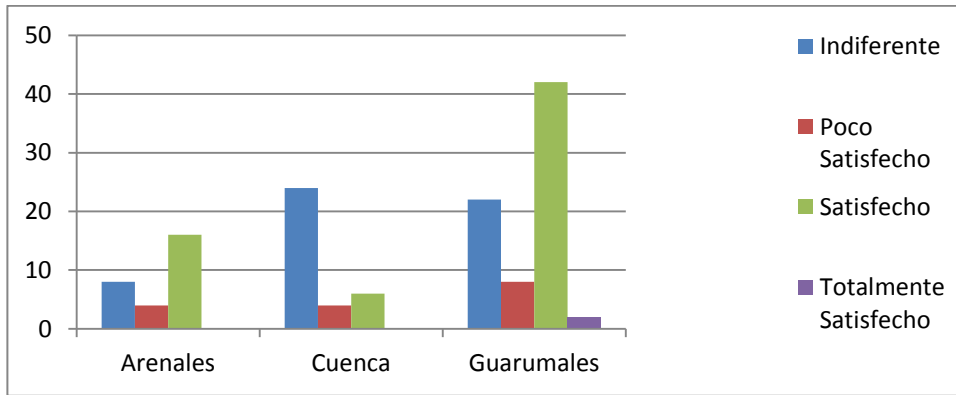
Dimensión 11

Estabilidad

Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales se tiene a 4 colaboradores poco satisfechos, 18 satisfechos y 6 totalmente satisfechos. En Cuenca 2 poco satisfechos, 12 indiferentes, 16 satisfechos y 4 totalmente satisfechos. En Guarumales por su parte 4 insatisfechos, 2 poco satisfechos, 4 indiferentes, 20 satisfechos y 44 totalmente satisfechos.

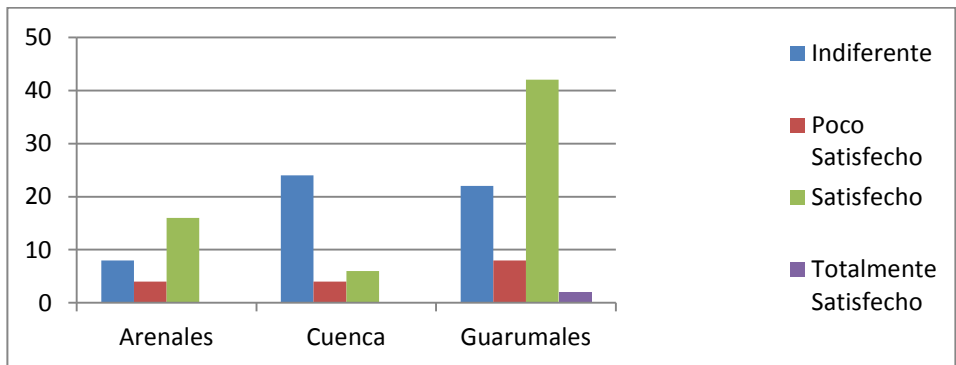
Dimensión 12

Remuneración y beneficios

Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales existen 4 indiferentes, 6 poco satisfecho y 18 satisfechos. En Cuenca: 4 indiferentes, 4 poco satisfechos, 16 satisfechos y 10 totalmente satisfechos. En Guarumales 8 indiferentes, 2 insatisfechos, 2 poco satisfechos, 22 satisfechos y 40 totalmente satisfechos.

Dimensión 13

Carga de trabajo

Autor: Alvaro Lucero A.

En Arenales 8 indiferentes, 4 poco satisfechos y 16 satisfechos. En Cuenca 24 indiferentes, 4 poco satisfechos y 6 satisfechos. En Guarumales 22 indiferentes, 6 poco satisfechos, 42 satisfechos y 2 totalmente satisfechos.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una propuesta para la mejora continua dentro de la Unidad de Negocio Hidropaute.

4.1. Propuesta de un plan de mejora:

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional del personal de la Unidad de Negocio así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, originadas en la encuesta aplicada.

Para ello se propone el siguiente Plan de Mejora:

PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

No.	Dimensión	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
1	Comunicación y Remuneración y Beneficios	Mejorar la comunicación sobre temas relacionados con cálculos de remuneración y ubicación geográfica	Realizar reuniones de socialización con las Jefaturas para que éstas bajen la información a su personal	TTHH	Corto
			Mantener encuentros periódicos formales entre Jefaturas para la toma de decisiones	Todas las Jefaturas	Permanente
2	Ambiente Interpersonal -	Mejorar los servicios complementarios en oficinas y Campamentos	Realizar fiscalizaciones a los contratistas: alimentación, limpieza y transporte	Administrador de contratos	Corto
			Revisar el cumplimiento de los	Administrador de contratos	Corto

			contratos de los servicios complementarios		
3	Carga de trabajo	Optimizar tiempos, recursos y mejorar la seguridad del colaborador	Revisar los procedimientos existentes en las diferentes Áreas	SYSO	Mediano
			Elaborar procedimientos en Áreas que no poseen	Jefatura de cada Área	Mediano
4	Capacitación	Mejorar en capacitación al personal de la Unidad de Negocio	Elaborar un plan anual de Capacitación por Áreas	TTHH en coordinación con Jefaturas de cada Área	Mediano
5	Reconocimiento, Orgullo por el trabajo, el equipo, la empresa	Mejorar las condiciones de alojamiento del personal en Campamentos	Elaborar proyectos de obra civil en los canchones especialmente en Misceláneos	Mantenimiento Civil	Mediano
6	Ambiente Interpersonal – Sentido de	Mejorar las relaciones interpersonales	Proponer eventos sociales,	Asociación de Trabajadores	Mediano

	equipo	s entre los colaboradores de los tres frentes de trabajo	deportivos en los tres frentes de trabajo	s con coordinación de TTHH	
7	Vida Personal	Mejorar el estilo de vida personal y familiar de los colaboradores	Continuar con las visitas domiciliarias	Trabajadora Social y TTHH	Permanente
			Realizar planes de intervención a familias vulnerables	Trabajadora Social y TTHH	Mediano
8	Reconocimiento	Mejorar la seguridad en los lugares de trabajo	Realizar inspecciones de seguridad en los lugares de trabajo	SYSO	Corto
			Proponer intervenciones inmediatas en los lugares de trabajo crítico	SYSO	Corto
9	Estabilidad	Generar un sentimiento de estabilidad laboral en los colaboradores	Impulsar la selección interna cada vez que exista una vacante	TTHH	Permanente
10	Objetivos organizacionales, Claridad	Generar empoderamiento en las	Crear espacios de participación	TTHH en coordinación con las	Mediano

	en el trabajo, Orgullo por el trabajo	personas de la Unidad de Negocio	en donde se pueda socializar la importancia de cada cargo para la organización	Jefaturas	
--	---	--	--	-----------	--

CONCLUSIONES.

El siguiente trabajo de grado entrega las siguientes conclusiones:

- Un estudio de clima organizacional es una intervención confiable en Desarrollo Organizacional, la misma que permite obtener un panorama amplio y fiable en cuanto a las percepciones que poseen los colaboradores frente a diferentes variables.
- El Área o Departamento que vaya a realizar una intervención en clima organizacional puede perder toda credibilidad si una vez concluida con la misma no ejecuta a continuación el Plan de mejora para clima organizacional, debido a que los colaboradores de la organización percibirán como una pérdida de tiempo todo este proceso.
- Es muy importante que la alta dirección se encuentre inmerso dentro del proceso, de esta manera el mencionado estudio multiplica su formalidad.
- El C.O. permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos, así como también permite encauzar el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

BIBLIOGRAFÍA.

- < http://www.hidropaute.com/espanol/laempresa/emp_empresa.htm> 22 de Abril de 2012, 19:45.
- Schneider. Clima Organizacional.
- Goncalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. España: Alfaomega, 1997.
- Dessler, G. Organización y Administración Enfoque Situacional. Colombia: Prentice, 1976.
- Sudarsky, J. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América. 1977.
- Denison, D. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? EEUU: Academy of Management Review, 1996.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill., 2000.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCATION, 2004.
- Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas. México. 1999.
- Kart y Rosenweig. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill. 1998
- Pérez Madrigal, Soledad. Material de respaldo módulo de clima organizacional. UDA. 2011
- Maturana, H. Varela F. Autopoiesis and cognition: the realization of the living. Springer. 1980
- Luhmann, N. Nafarrete, J. Introducción a la teoría de sistemas. Universidad Iberoamericana. 1996.

- Díaz, R y Zavala, G. Diagnóstico de Clima Organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Editorial Trillas. México DF. 2006.
- Rodríguez, D. Diagnóstico de Clima Organizacional. Alfaomega. México. DF. 2005.

ANEXOS

**MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL CLEC HIDROPAUTE
MAYO 2012**

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA:

a. Nivel Educativo:

1	Educación Básica	<input type="checkbox"/>
2	Educación Secundaria	<input type="checkbox"/>
3	Técnica o Tecnológica	<input type="checkbox"/>
4	Universitaria Incompleta	<input type="checkbox"/>
5	Universitaria Completa	<input type="checkbox"/>
6	Educación de cuarto nivel	<input type="checkbox"/>

c. Género:

1	Masculino	<input type="checkbox"/>
2	Femenino	<input type="checkbox"/>

e. Ubicación Geográfica

1	Cuenca	<input type="checkbox"/>
2	Arenales	<input type="checkbox"/>
3	Guarumales	<input type="checkbox"/>

b. Departamento:

1	Operación	<input type="checkbox"/>
2	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
3	TTHH	<input type="checkbox"/>
4	Servicios Generales	<input type="checkbox"/>
5	YSO	<input type="checkbox"/>
6	Abastecimientos y Bodegas	<input type="checkbox"/>
7	Financiero	<input type="checkbox"/>
8	Gestión Ambiental	<input type="checkbox"/>
9	TIC	<input type="checkbox"/>
10	Planificación	<input type="checkbox"/>
11	Jurídico	<input type="checkbox"/>
12	Expansión	<input type="checkbox"/>

d. Tiempo de trabajo en la empresa:

1	Entre 3 y 11 meses	<input type="checkbox"/>
2	Entre 1 y 2 años 11 meses	<input type="checkbox"/>
3	Entre 3 y 5 años 11 meses	<input type="checkbox"/>
4	entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/>
5	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN CUANTITATIVA:

Opciones de respuesta:

- 1 Totalmente satisfecho
- 2 Satisfecho
- 3 Indiferente
- 4 Poco satisfecho
- 5 Insatisfecho

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho
1	En CLEC HIDROPAUTE, los objetivos están claramente definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Conozco bien el organigrama de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Conozco y entiendo claramente el formulario de evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Todos trabajamos enfocados en el mismo objetivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Conozco la misión y visión de CLEC HIDROPAUTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tengo claro cómo mi trabajo ayuda a lograr los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Los beneficios que otorga la empresa al personal, son mejores que los de otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Existe una clara definición de las responsabilidades de mi cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mis actividades de trabajo determinan un nivel de estrés alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Tengo poder de decisión suficiente para resolver problemas de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Conozco claramente lo que mis jefes esperan de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Los procesos que se deben seguir son conocidos por los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Mi participación aquí, es importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho
15 Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí	1	2	3	4	5
16 Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en CELEC HIDROPAUTE	1	2	3	4	5
17 Mis amigos y familiares tienen una imagen positiva de CELEC HIDROPAUTE	1	2	3	4	5
18 En CELEC HIDROPAUTE se valora al empleado como persona	1	2	3	4	5
19 En CELEC HIDROPAUTE se valora el buen desempeño	1	2	3	4	5
20 En CELEC HIDROPAUTE se evita el favoritismo por personas, departamentos, regiones	1	2	3	4	5
21 En CELEC HIDROPAUTE hay un sentimiento de familia o de equipo	1	2	3	4	5
22 Me siento cómodo trabajando con las personas de las diferentes áreas de la empresa	1	2	3	4	5
23 Existe un alto grado de confianza entre los miembros de mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
24 La gerencia fomenta las relaciones entre el personal de todas las áreas	1	2	3	4	5
25 Mi equipo maneja adecuadamente las tensiones producto del trabajo	1	2	3	4	5
26 Estoy informado sobre mis evaluaciones de desempeño	1	2	3	4	5
27 Siento que todos estamos "en el mismo barco"	1	2	3	4	5
28 Este es un lugar mental y emocionalmente saludable para trabajar	1	2	3	4	5
29 Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
30 Tengo claro quién es mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
31 La empresa cuenta con planes definidos para atender mis objetivos personales	1	2	3	4	5
32 Tengo confianza para acudir a hablar con mi jefe cuando lo necesito	1	2	3	4	5
33 Mi jefe inmediato se comunica de forma clara y precisa	1	2	3	4	5
34 Los beneficios que me ofrece la empresa, satisfacen mis necesidades	1	2	3	4	5
35 Mi jefe me involucra en las decisiones que afectan mi trabajo o mi ambiente	1	2	3	4	5
36 Mi jefe me comunica mis debilidades o deficiencias en forma oportuna	1	2	3	4	5
37 Mi jefe acepta que la gente piense diferente	1	2	3	4	5
38 Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de tareas	1	2	3	4	5
39 La capacitación que recibo es la que requiero para desempeñarme bien en mis funciones	1	2	3	4	5
40 Mi jefe me trata con respeto y consideración	1	2	3	4	5
41 Los jefes demuestran interés en mí como persona	1	2	3	4	5
42 Puedo atender una emergencia personal con permiso de la empresa	1	2	3	4	5
43 Existe comunicación clara en todos los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
44 CELEC HIDROPAUTE se esfuerza por conocer la opinión, o sugerencias de los empleados	1	2	3	4	5
45 Generalmente la información sobre decisiones importantes de la empresa llega primero a través de los rumores	1	2	3	4	5
46 He logrado alcanzar mi felicidad personal	1	2	3	4	5
47 Recibo información a tiempo cuando se dan cambios en la empresa	1	2	3	4	5
48 Conozco todos los servicios que CELEC HIDROPAUTE ofrece al mercado	1	2	3	4	5
49 Recibo entrenamiento para desempeñarme en el cargo	1	2	3	4	5
50 CELEC HIDROPAUTE identifica en qué necesito ser entrenado para mejorar mi desempeño	1	2	3	4	5

	Totamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho
51 CELEC HIDROPAUTE invierte en capacitación interna/externa para elevar el nivel de conocimiento de sus empleados	1	2	3	4	5
52 En CELEC HIDROPAUTE me dan la oportunidad de desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5
53 Las oportunidades se dan de manera equitativa para todos los empleados	1	2	3	4	5
54 Siento que mi estabilidad depende de mis resultados	1	2	3	4	5
55 Siento que puedo ser despedido en cualquier momento	1	2	3	4	5
56 Me veo trabajando en CELEC HIDROPAUTE por lo menos en los próximos 2 años	1	2	3	4	5
57 Me satisface mi remuneración al compararla con la de otras empresas en puestos similares	1	2	3	4	5
58 El nivel general de motivación de los colaboradores de la empresa es alto	1	2	3	4	5
59 Mi remuneración está acorde con las responsabilidades a mi cargo	1	2	3	4	5
60 Entiendo cómo se calcula mi remuneración	1	2	3	4	5
61 La empresa promociona a los colaboradores más capaces	1	2	3	4	5
62 Conozco todos los beneficios que CELEC HIDROPAUTE me ofrece como trabajador	1	2	3	4	5
63 En CELEC HIDROPAUTE me entregan los recursos necesarios para realizar mis funciones	1	2	3	4	5
64 Es importante usar uniforme o vestimenta que nos identifique como empresa	1	2	3	4	5
65 Del 1 al 4 considero que la cantidad de trabajo que tengo es: 1 = menos de lo adecuado, 2= suficiente, 3= a veces excesiva 4= excesiva	1	2	3	4	

INFORMACIÓN CUALITATIVA:

En las siguientes preguntas , escriba su respuesta en el espacio asignado. Le solicitamos en lo posible utilizar letra imprenta.

66 ¿Si pudiera cambiar 5 cosas de la empresa cuáles serían?

1.
2.
3.
4.
5.

67 ¿Cuáles son las 5 cosas que más le gustan de la empresa?

1.
2.
3.
4.
5.

68 Considerando todo lo anterior, cual es mi nivel de satisfacción con la empresa	1	2	3	4	5
69 Mi nivel general de compromiso con la empresa	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración