



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (VIII A)

*“Satisfacción Laboral y su Relación con la variable cargo, en las instituciones
públicas del sector eléctrico”*

Caso aplicado a la Electrogenadora del Austro ELECAUSTRO

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de
Magíster en Administración de Empresas (VIII A)**

Autor:

Ing. Luis Benigno Rojas Iglesias

Directora:

Magíster Mónica Isabel Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2016

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi Esposa Eugenia que siempre me brinda su apoyo y comprensión, a mis tres hijos que son la razón de mi vida y el motivo de superación permanente, Fabián Andrés, Luis Stalin y María Eugenia y mis tres nietos que han dado una nueva dinámica a la familia, Renato, Mariagrazia y Emilia Luisana.

Luis Benigno

AGRADECIMIENTO

A Mónica por su apoyo incondicional y guía permanente en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Un agradecimiento al Ing. Antonio Borrero Vega, en calidad de Gerente General de ELECAUSTRO, por permitir la ejecución de la presente investigación en tan joven y noble institución.

RESUMEN

El presente trabajo en la primera parte está dirigido al diagnóstico de la Cultura organizacional en ELECAUSTRO, a través de la percepción de los empleados, la observación de sus componentes visibles en aspectos operacionales y los invisibles orientados hacia aspectos sociales y psicológicos, utilizando la herramienta Marco de Valores en Competencia y el instrumento de evaluación OCAI.

El objetivo general de la investigación es el de “Determinar el nivel de satisfacción laboral en relación a la variable CARGO en las instituciones públicas del sector eléctrico ecuatoriano, caso aplicado a la Empresa Electro Generadora del Austro (ELECAUSTRO) y la implementación de un plan de reforzamiento de los componentes más sensibles que permitan el mejoramiento de la Satisfacción Laboral en la institución.

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, Satisfacción laboral, Comportamiento organizacional,

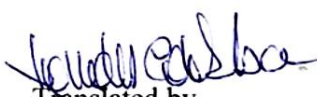
Análisis factorial, Plan de reforzamiento

ABSTRACT

The first part of this paper is aimed at diagnosing the Organizational Culture at ELECAUSTRO, through the perception of its employees, the observation of its visible components in operational aspects, and the invisible ones oriented toward social and psychological aspects, using Competing Values Framework (CVF), and OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument.)

The overall objective of the research is to determine the level of job satisfaction in relation to the job POSITION variable in public institutions of the Ecuadorian electricity sector; case applied to *Empresa Electro Generadora del Austro (ELECAUSTRO)*, and the implementation of a reinforcement plan for the strengthening of the most sensitive components that will enable the improvement of job satisfaction in the institution.

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



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Autoría

La presente tesis contenido y desarrollo,

Es de exclusiva responsabilidad del autor

Ing. Luis Benigno Rojas Iglesias

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
PALABRAS CLAVE:	IV
ABSTRACT	V
AUTORÍA	VI
CAPÍTULO I	9
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 DEFINICIONES.....	9
1.3 CARACTERÍSTICAS	10
1.4 NIVELES.....	13
1.5 TIPOS DE CULTURA	13
1.6 RESUMEN	14
1.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA	15
1.8 EL MODELO PROPUESTO: EL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA (COMPETING VALUES FRAMEWORK).....	15
1.8.1 <i>Los cuatro grandes tipos culturales</i>	<i>16</i>
1.9 PLAN ESTRATÉGICO DE ELECAUSTRO	19
1.9.1 <i>Descripción de la Empresa Electro Generadora del Austro ELECAUSTRO S.A.....</i>	<i>19</i>
1.9.2 <i>Reseña Histórica</i>	<i>19</i>
1.9.3 <i>Visión</i>	<i>22</i>
1.9.4 <i>Misión</i>	<i>22</i>
1.9.5 <i>Valores Corporativos</i>	<i>22</i>
1.9.6 <i>Estrategia en Acción</i>	<i>23</i>
1.9.7 <i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>24</i>
1.9.8 <i>Creación (Propiedad)</i>	<i>30</i>
1.9.9 <i>Estructura Organizacional</i>	<i>31</i>
1.9.10 <i>Orgánico Funcional de ELECAUSTRO</i>	<i>33</i>
1.9.11 <i>Tamaño de la Empresa.....</i>	<i>34</i>
1.9.12 <i>Marco Jurídico.....</i>	<i>36</i>
1.9.13 <i>Capítulo Quinto: Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas</i>	<i>37</i>
1.9.14 <i>Cultura Organizacional</i>	<i>38</i>
1.9.15 <i>Desarrollo de Programas y Proyectos</i>	<i>38</i>
1.9.16 <i>Gestión Administrativo-Financiera</i>	<i>39</i>

1.10	HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
1.11	CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	41
1.12	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	43
1.13	DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ELECAUSTRO S.A.....	43
1.14	RESULTADOS DE LA ENCUESTA “OCAI”	44
1.14.1	<i>Total General de los Procesos Administrativo y Operativo.....</i>	<i>44</i>
1.14.2	<i>Total para Personal del Proceso Administrativo</i>	<i>45</i>
1.14.3	<i>Total para Personal del Proceso Operativo</i>	<i>46</i>
1.14.4	<i>Total por “Características Dominantes”</i>	<i>46</i>
1.14.5	<i>Total por “Liderazgo Organizacional”</i>	<i>47</i>
1.14.6	<i>Total por “Estilo Gerencial”</i>	<i>48</i>
1.14.7	<i>Total Por “Unión de la Organización”</i>	<i>49</i>
1.14.8	<i>Total por “Énfasis Estratégico”</i>	<i>50</i>
1.14.9	<i>Total por “Criterios de Éxito”</i>	<i>51</i>
1.15	CONCLUSIONES.....	52
	CAPÍTULO II	54
	BASE TEÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CLIMA	
	LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	54
2.1	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	54
2.1.1	<i>Objetivos del Comportamiento Organizacional</i>	<i>55</i>
2.1.2	<i>Modelo del Comportamiento Organizacional.....</i>	<i>56</i>
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	57
2.3	SATISFACCIÓN LABORAL	60
2.3.1	<i>Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral</i>	<i>64</i>
2.3.2	<i>Factores vinculados con la satisfacción laboral</i>	<i>67</i>
2.3.3	<i>Conclusiones.....</i>	<i>69</i>
	CAPÍTULO III	70
	SATISFACCIÓN LABORAL.....	70
3.1	INTRODUCCIÓN	70
3.2	INSTRUMENTO PROPUESTO PARA DIAGNOSTICAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	70
3.3	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	71
3.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.	72
3.5	RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL Y VARIABLES SOCIDEMOGRÁFICAS.	77
3.6	CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL ...	79
3.7	PLAN DE REFORZAMIENTO	88
	CAPITULO IV	91
4.1	CONCLUSIONES.....	91
4.2	RECOMENDACIONES	93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS.....	96
ANEXO A	96
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	96
ANEXO B.....	98
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	98
ANEXO C	101
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL RESULTANTE	101

REFERENCIA DE FIGURAS

CAPITULO I

Figura 1 - The Competing Values Framework.....	16
Figura 2 - Estructura Organizacional ELECAUSTRO.....	32
Figura 3 - Organigrama ELECAUSTRO	33
Figura 4 - Resultado Promedio de la encuesta OCAI Total de los procesos Administrativo y Operativo	45
Figura 5 - Resultados del Diagnóstico de las “Características Dominantes” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	47
Figura 6 - Resultados del Diagnóstico del “Liderazgo Organizacional” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	48
Figura 7 - Resultados del Diagnóstico del “Estilo Gerencial” de los Procesos Administrativos y Operativos 7-1	49
Figura 8 - Resultados del Diagnóstico del “Unión de la Organización” de los Procesos Administrativos y Operativos.8-1	50
Figura 9 - Resultados del Diagnóstico del “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	51
Figura 10 - Resultados del Diagnóstico del “Criterios de Éxito” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	52

CAPITULO II

Figura 11 - Modelo de Comportamiento Organizacional.....	57
Figura 12 - Desarrollo y Cambio de Actitudes de Las Personas.	61
Figura 13 - Influencia de Variables en la Satisfacción Laboral	62
Figura 14 - El Efecto de los Factores Higiénicos y Motivacionales.	66
Figura 15 - Los Factores que Producen Satisfacción o insatisfacción.	67
Figura 16 - Teorías Motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer.....	67

CAPITULO III

Figura 17 - Resultado de la Satisfacción Laboral Promedio por Cargo	72
Figura 18 - Resultado de la Satisfacción Laboral Promedio por Factor 0-2	73
<i>Figura 19.</i> Resultado del Nivel de Satisfacción Laboral por Pregunta y Cargo	75

REFERENCIA DE TABLAS

Tabla 1 - Objetivo 1 - Impulsar, ampliar y diversificar la capacidad de generación.....	24
Tabla 2 - Objetivo 2 - Mejorar los procesos técnicos y administrativos de la empresa	25
Tabla 3 - Objetivo 3 - Fortalecer la participación para la gestión.	26
Tabla 4 - Objetivo 4: Promover el respeto al medio ambiente e instituir programas de responsabilidad social.....	28
Tabla 5 - Objetivo 5: Mantener un clima organizacional sano y sustentable.....	29

REFERENCIA DE CUADROS

Cuadro 1 Resultados Promedio de la encuesta OCAI Total de los procesos Administrativo y Operativo	45
Cuadro 2 Resultados Promedio de la Encuesta Total para el Proceso Administrativo	46
Cuadro 3 Resultados Promedio de la Encuesta total para el Proceso Operativo.....	46
Cuadro 4 Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Características Dominantes” de los Procesos Administrativos y Operativos	47
Cuadro 5 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Liderazgo Organizacional” de los Procesos Administrativos y Operativos	48
Cuadro 6 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Estilo Gerencial” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	49
Cuadro 7 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Unión de la Organización” de los Procesos Administrativos y Operativos	50
Cuadro 8 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	51
Cuadro 9 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos.....	52
Cuadro 10 Muestra	72
Cuadro 11 - Puntuaciones Promedio de la Satisfacción Laboral por Cargo.	73
Cuadro 12 - Puntuaciones Promedio de la Satisfacción Laboral por Factor.	74
Cuadro 13 - Preguntas con menor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo	75
Cuadro 14 - Preguntas con mayor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo	76
Cuadro 15 - Correlación de la Satisfacción Laboral con la Variable Cargo.	77

Cuadro 16 - Correlación de la Satisfacción Laboral con las Variables Sociodemográficas.	77
Cuadro 17 - Correlaciones Significativas de las Preguntas de la Encuesta de Satisfacción Laboral con las Variables Sociodemográficas.....	78
Cuadro 18 - Índice de Kaiser-Meyer-Olkin y Prueba de Bartlett.....	80
Cuadro 19 - Análisis de Componentes Principales	80
Cuadro 20 - Matriz de Componentes Rotados.....	82
Cuadro 21 - Componente Principal 1	83
Cuadro 22 - Componente Principal 2	84
Cuadro 23 - Componente Principal 3	85
Cuadro 24 - Componente Principal 4	86
Cuadro 25 - Componente Principal 5	86
Cuadro 26 - Componente Principal 6	87
Cuadro 27 - Componente Principal 7	87
Cuadro 28 - Componente Principal 8	88
Cuadro 29 - Plan de Reforzamiento	90
Cuadro 30 - Componentes Principales de la nueva Encuesta.....	93

INTRODUCCION

La presente investigación está dirigida a identificar el nivel de la satisfacción Laboral en relación con la variable “CARGO” en las instituciones públicas del Sector Eléctrico Ecuatoriano, caso aplicado en la Empresa Electro Generadora del Austro. Como objetivos específicos se tiene el análisis de la base de la Cultura Organizacional de ELECAUSTRO, la base teórica del Comportamiento organizacional, Satisfacción Laboral y el Clima Laboral, así como la construcción de una herramienta para la evaluación de la Satisfacción Laboral aplicado a los servidores de la empresa y determinar un Plan de reforzamiento.

En el primer capítulo se recopila la información sobre la Base Teórica de la Cultura Organizacional, identificando sus principales características, como la filosofía del fundador, la percepción de los empleados, la transmisión a los empleados, los valores éticos, motivacionales y de liderazgo, que incentivan el emprendimiento y la eficiencia dentro de la organización, que se refleja en la mayor productividad para alcanzar los objetivos de la organización, situación que sustentará la metodología para la elaboración de la herramienta e instrumento para diagnosticar la Cultura Organizacional. Luego se detalla el Plan Estratégico de ELECAUSTRO y sus contenidos principales de reseña histórica, visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos estructura organizacional, orgánica funcional, tamaño de la empresa, tecnología y su marco jurídico, su cultura organizacional actual, desarrollo del capital humano, proyectos ejecutados y en marcha y su gestión financiera, posteriormente se aplicó la encuesta y se diagnosticó la cultura predominante y las subculturas existentes en la institución.

En el capítulo dos y con el objetivo de construir la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral y determinar un plan de reforzamiento, se presenta la base teórica que sustenta los principios fundamentales de la metodología a ser utilizada, así como el desarrollo la conceptualización, factores, teorías, y otros aspectos relacionados con el

comportamiento organizacional, clima laboral y satisfacción laboral, base teórica que ayudará a los directivos a conocer los efectos que están causando sobre los empleados la implementación de las políticas, normas, procedimientos que se manejan dentro de la institución y que lo estarían afectando a la Satisfacción Laboral.

En el tercer capítulo y con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción laboral en relación a la variable CARGO en ELECAUSTRO, se seleccionó el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), que está diseñado específicamente para instituciones públicas, el cual consta de seis factores con un total de 37 ítems, cada ítems requiere de respuestas individuales con el formato de Likert de cinco puntos (Muy Satisfecho = 5, Algo Satisfecho = 4, Indiferente = 3, Algo Insatisfecho = 2, Muy Insatisfecho = 1). En reuniones grupales se aplicó el cuestionario a los servidores del área administrativa y operativa. Luego de la aplicación de la encuesta se realiza el análisis de los resultados de la Satisfacción Laboral promedio por Cargo, por cada uno de los seis factores, por las variables socio demográficas, se realizó el análisis factorial, a través de componentes principales y rotación Varimax, con lo cual se determinó la nueva encuesta constituida por ocho factores y 36 preguntas. Para el caso aplicado en ELECAUSTRO se determinó un Plan de Reforzamiento direccionado al mejoramiento en oportunidades de desarrollo, reconocimiento moral, ambiente físico, liderazgo, recursos tecnológicos y toma de decisiones, a través de procesos motivadores que permitan el cambio en la satisfacción laboral.

CAPÍTULO I

Cultura Organizacional

1.1 Introducción

Con la finalidad de analizar la cultura organizacional de ELECAUSTRO, en el presente capítulo se abordará información relacionada a la Base Teórica de la Cultura Organizacional, se citará definiciones de diferentes investigadores y sus características las misma que sustentarán la metodología para la Elaboración de la Herramienta e instrumento para la encuesta sobre Cultura Organizacional, para ello se analizará el Plan Estratégico de la organización ELECAUSTRO, y a través de la aplicación de la encuesta se tendrá los resultados que permitirá diagnosticar la cultura predominante y las subculturas existentes en la institución.

1.2 Definiciones

“La Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins, 2009)

“La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”. (Chiavenato, 2009)

(Hernández, 2011) Define a la Cultura Organizacional como “Cultura es un conjunto de conductas o comportamientos; una colección de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan en ella. La cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación; es decir, de heredarse y ser heredada, tendiendo a perpetuarse”.

“Más que afirmar que cada organización tiene una cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura, desde esta perspectiva, la organización puede definirse como un sistema sociocultural. Y determina que No existe una definición exacta del concepto.”
(Fincowsky, 2012)

1.3 Características

(Robbins, 2009) Sugiere que hay siete características principales de la cultura de una organización.

1. Innovación y aceptación del riesgo.
2. Atención al detalle, que los individuos muestren precisión y análisis.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a la gente
5. Orientación a los equipos y no individuos.
6. Agresividad y competitividad en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad.

(Chiavenato, 2009) Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características que lo determina son seis principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados, por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas que los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional.

(Fincowsky, 2012) Las características primordiales de la cultura organizacional son:

- Es holística
- Está históricamente determinada
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización
- Es intangible
- Es difícil de cambiar

(Robbins, 2009) Indica que “La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, es un término descriptivo y busca medir el modo que los empleados ven a su organización”; y 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. Indica que La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Con una visión profunda manifiesta que las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

“La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor, que percibe oportunidades y asume responsabilidades.” (Chiavenato, 2009)

(Romo, 2008) Manifiesta que “Debido a la relación que se presupone entre cultura y productividad, en organizaciones donde se percibe un ambiente de trabajo agradable es más factible que el personal se encuentre con más motivación a desempeñar sus actividades con mayor eficiencia lo cual se verá reflejado en la productividad de la organización. De la misma manera, la motivación para influir en los demás, reviste gran importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones”.

(Hernández, 2011) Indica que la cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación; es decir, de heredarse y ser heredada, tendiendo a perpetuarse”.

“En un mundo globalizado, plagado de fusiones y absorciones, empresas trasnacionales y multinacionales con directivos y gerencias multiculturales, y trabajo virtual exento de fronteras físicas, resulta imprescindible el conocimiento de las culturas locales de las sociedades en donde se opera. No contar con él equivale a exponerse al fracaso.”

(Fincowsky, 2012)

“El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto de los métodos de socialización. En este contexto se debe esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.” (Robbins, 2009)

(Chiavenato, 2009) Concluye que “la cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos. A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben ser integrados a sus funciones a través de un proceso de socialización.”

(Robbins, 2009) Indica que una organización adquiere inmortalidad “Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros” y se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. “

“La medición de la Cultura Organizacional se puede realizar a través de Uno de los métodos más interesantes que es el de convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional.” (Newstrom, 2011)

1.4 Niveles

(Fincowsky, 2012)

La cultura organizacional consta de varios niveles, a saber.

Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social.

Nivel 2: Valores. Todo aprendizaje refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Son las presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

1.5 Tipos de Cultura

(Chiavenato, 2009)

Manifiesta que existen cuatro culturas

Culturas Conservadoras.- También llamada no adaptable. Predomina el mantenimiento y conservación de ideas, valores costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo.

Culturas Adaptables.- Son culturas exitosas, flexibles e innovadoras, caracterizada por la constante revisión y actualización de sus estándares de conducta.

Culturas Tradicionales.- Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático.

Culturas Participativas.- Las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo.

1.6 Resumen

La cultura organizacional es un sistema sociocultural que se comparte con los individuos de la organización, la sociedad y comprende hábitos, conductas, creencias que se transmiten de generación en generación, se considera que cada organización es una cultura, uno de los investigadores determina que no existe una definición exacta del concepto.

Las principales características de la Cultura Organizacional es la filosofía del fundador, la percepción de los empleados, la transmisión a los empleados, los valores espirituales como los éticos, motivacionales y de liderazgo, que incentivan el emprendimiento y la eficiencia, que se refleja en la mayor productividad y al final alcanzar los objetivos de la organización.

Los Componentes visibles de la Cultura Organizacional y que pueden ser observados están orientados tanto a los aspectos operacionales cuanto a las tareas. Los Componentes invisibles de la Cultura Organizacional son ocultos, afectivos y emocionales, orientados hacia aspectos sociales y psicológicos.

1.7 La Cultura Organizacional y el Modelo de Valores en Competencia

Esta investigación va dirigida a buscar la cultura en una institución pública del sector de la generación eléctrica ecuatoriana, la determinación de la cultura predominante permitirá a la organización cumplirse sus objetivos estratégicos.

Con el propósito de evaluar la cultura organizacional de ELECAUSTRO, se utilizará el modelo de encuesta propuesto por Cameron y Quinn, basada en el modelo de Valores en Competencia. Estructurado por un cuestionario de diagnóstico OCAI, de seis preguntas dirigidas al conocimiento de la Institución en los campos de La Definición, El liderazgo; Estilo de Dirección, Valores compartidos por el personal; Énfasis Estratégico; y Criterios de Éxito, cada una con cuatro opciones de respuesta, con una ponderación individual cuantitativa tal que la sumatoria dé como resultado 100 puntos.

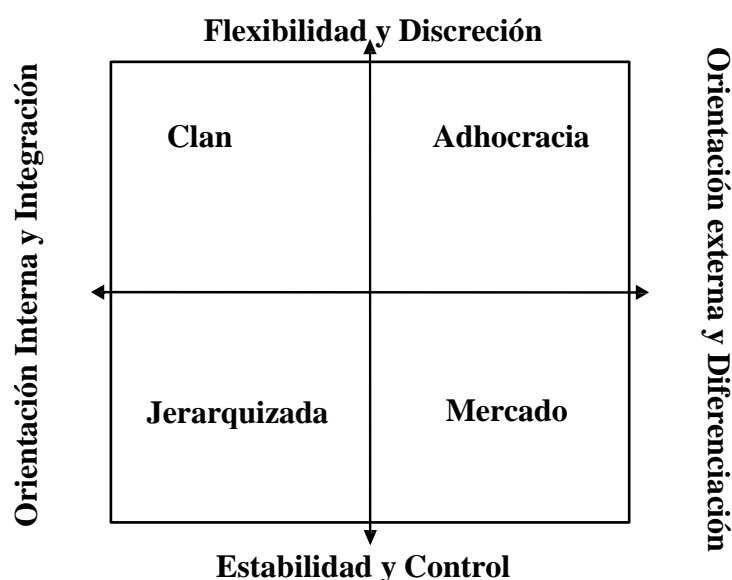
1.8 El Modelo propuesto: El Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

Según (Cameron Quinn, 2011) el Competing Values Framework (CVF) ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

(Cameron Quinn, 2011) Crearon cuatro arquetipos para describir tipos primarios de cultura. 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. La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa y la diferenciación.

Sepúlveda (2004, p.12) lo define de la siguiente manera: Las características de estabilidad y control, implican que los miembros de la organización se encuentran inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que da poco lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado, y los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción se dan 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 que promueve este tipo de comportamiento.

Figura 1 - The Competing Values Framework



Fuente: Cameron & Quinn (2011)

1.8.1 Los cuatro grandes tipos culturales

(Cameron Quinn, 2011) Describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

La Cultura de 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. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas 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.

La Cultura Adhocrática

También llamada 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, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también 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 estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. 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.

La cultura Jerarquizada

Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática.

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué 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 rol 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.

La Cultura de Mercado

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien 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 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.

Asimismo, Cameron y Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total (Total Quality Management), y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización. Así, las acciones del departamento de Recursos Humanos, deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

1.9 Plan Estratégico de ELECAUSTRO

1.9.1 Descripción de la Empresa Electro Generadora del Austro ELECAUSTRO S.A.

Con el propósito de realizar un recorrido en la historia de la empresa ELECAUSTRO S. A. desde su constitución en el año 1999 como una sociedad anónima denominada Electrogeneradora del Austro “ELECUAUSTRO S.A.” hasta la presente fecha, en base de su PLAN ESTRATEGICO 2011-2015 (ELECAUSTRO, 2011) a continuación se describe e indican las características internas más importantes, así como el entorno que han marcado su razón de ser como productora de energía eléctrica.

1.9.2 Reseña Histórica

La Compañía Electro Generadora del Austro - ELECAUSTRO S.A. inicia sus actividades el 27 de agosto de 1999 como resultado de la escisión de la Compañía Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

En estos años, ELECAUSTRO ha alcanzado un desarrollo quizás no imaginado a sus inicios. Se ha producido un extraordinario crecimiento institucional y un cambio

significativo en lo que ha sido el progreso individual y colectivo, brindando oportunidades para que todos logren una vida más plena, generando espacios para optar, decidir y gozar de iguales derechos y posibilidades.

El valor más profundo de esta institución ha sido el de mantener la esencia de su misión, servir y servir con vocación y eficiencia. ELECAUSTRO es un organismo vivo, que se concibió, que crece y se proyecta en el tiempo con mucha esperanza. Como fuerza motriz, hemos centrado la consecución de objetivos, como una compañía creada para proteger el patrimonio del pueblo ecuatoriano, generando proyectos y procesos de modernización.

Desde el primer día la Empresa buscó realizar su sueño, “La construcción del Proyecto Hidroeléctrico Ocaña de 26 MW”, lo que finalmente, luego de 9 años de gestión dio inicio un 4 de Abril de 2008, llegando a su operación comercial el 15 de marzo de 2012, en donde se vio reflejado el esfuerzo de más de 500 ingenieros, técnicos, administradores, operadores, obreros y personal de apoyo que trabajaron denodadamente día y noche para cumplir un objetivo.

La central hidroeléctrica Saymirín V, (7 MW), que entró en operación en agosto de 2014, reemplazando a Saymirín I y II para convertirla en un bello museo de tecnología aplicada, que enseñe el esfuerzo del pasado, abriendo puertas hacia el presente y se proyecte al futuro, esta será la puerta obligada de visita para el complejo hidroeléctrico Machángara, implantado en una cuenca hídrica aportante de gran trascendencia para nuestra ciudad de los ríos, para una Cuenca hermosa, para una Cuenca humana.

ELECAUSTRO tiene su mira en varios proyectos que van tomando forma, que van imprimiendo el espíritu renovado de un entorno humano motivado, alegre, optimista, responsable.

Atendiendo a una política del Gobierno Nacional, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable está impulsando la rehabilitación de pequeñas centrales hidroeléctricas dentro del territorio nacional, motivo por el cual mediante un convenio interinstitucional entre el MEER y ELECAUSTRO, propietario de la mini central Gualaceo (970 kW), emprendió la rehabilitación de esta obra que entró en operación comercial desde febrero del 2015.

Nuestro compromiso de crecimiento y desarrollo, mira al aporte energético, pero se orienta más aún hacia un enfoque integral, en donde el desarrollo comarcano, llevado de la mano de la experiencia y manejo armónico de los recursos hídricos y ambientales, permita el aseguramiento de la Cuenca del futuro, dentro de esa visión y esfuerzo permanente, ELECAUSTRO seguirá impulsando la construcción de sus proyectos: Central Eólica MINAS DE HUASCACHACA de 50 MW, los proyectos hidroeléctricos Soldados-Yanuncay de 22 MW y Ocaña II de 29 MW.

El crecimiento de una empresa va de la mano del desarrollo tecnológico, es así que se implementó el Sistema SCADA, que es un sistema de supervisión, control y adquisición de datos para las Centrales de Generación Hidráulicas y Térmica de ELECAUSTRO y que se encuentra conectado al CENACE.

Un especial cuidado en el desarrollo de programas y proyectos encaminados al cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y a la conservación del medio ambiente, sustentados en la necesidad de establecer compromisos y generar corresponsabilidad entre la empresa y la comunidad, ha constituido uno de los mayores objetivos de ELECAUSTRO, teniendo como principales actores a los niños(as) y a los habitantes de las zonas en donde se encuentran implantadas las obras de generación de la compañía.

La empresa ELECAUSTRO sabe que su trabajo y esfuerzo redundará para el progreso de todos, para poder brindar el mejor servicio a este país que amamos, que merece más y mejores condiciones en su calidad de vida y desarrollo colectivo.

1.9.3 Visión

Ser una con creciente capacidad de producción y diversidad de generación eléctrica dentro del contexto del país, cumpliendo altos índices de eficiencia, productividad y competitividad, enmarcada en una ejemplar gestión ambiental y de responsabilidad social, con énfasis en el desarrollo integral de su talento humano.

1.9.4 Misión

Generar energía para el mercado eléctrico ecuatoriano, mediante diversas fuentes de producción, con estricto respeto a la bioética, optimizando el uso de los recursos y desarrollando nuevos proyectos para ofrecer energía eléctrica de manera continua, confiable y con costos competitivos, contribuyendo así al desarrollo social y económico de la comunidad y de su personal.

1.9.5 Valores Corporativos

Verdad

Siempre seremos abiertos y transparentes en todo lo que haremos y conduciremos nuestro trato con honestidad e integridad.

Responsabilidad Social

El primer valor social de la empresa es la motivación de sus directivos y trabajadores; y, su implicación en los proyectos de la empresa. Otras tareas sociales, son las actividades que

desarrollamos para contribuir a incidir positivamente en los procesos económicos y sociales, con respeto al medio ambiente.

Profesionalismo

Nuestro equipo está integrado por un amplio grupo de directivos, administrativos y técnicos reconocidos por su rigor profesional.

Cultura de Calidad

Calidad en todas nuestras actividades. Actuamos para ser reconocidos por nuestra calidad por los clientes y en los sectores productivos y sociales en los que desarrollamos nuestra actividad.

Innovación permanente

Somos una empresa buscando innovación y transformación de procesos y servicios.

Trabajo en Equipo

Compartiendo conocimientos y trabajando juntos en todas nuestras actividades, inclusive en las relaciones con nuestros accionistas, podemos servir mejor a nuestros clientes.

1.9.6 Estrategia en Acción

Sobre la base de los resultados obtenidos en los talleres con los grupos focales realizados en los años 2008 y 2009, y bajo la guía del grupo gerencial, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para el quinquenio 2011-2015.

El humanismo y la bioética son aspectos transversales que también están implícitos en las estrategias propuestas, ya que el factor más importante para el éxito de cualquier plan, proceso o acción es el ser humano y su cultura.

1.9.7 Objetivos Estratégicos

Elecaustro para la elaboración de su Plan Estratégico para el quinquenio 2011-2015, utilizó un marco de trabajo adaptado a las características y necesidades empresariales, determinando cinco objetivos estratégicos, en el que se incluyó las Políticas, Estrategias, Indicadores de Éxito y Metas, los mismos que se detallan a continuación:

1.9.7.1 Objetivo 1.- Impulsar, ampliar y diversificar la capacidad de generación

El análisis estratégico realizado indica una oportunidad de crecimiento, existe un crecimiento continuo de la demanda de energía eléctrica en el país que debe ser satisfecha y adicionalmente la necesidad de sustituir generación termoeléctrica cara y ambientalmente inconveniente. Por otra parte, ELECAUSTRO tiene las fortalezas apropiadas para aprovechar estas oportunidades que estén latentes en el sistema eléctrico del Ecuador.

Tabla 1 - Objetivo 1 - Impulsar, ampliar y diversificar la capacidad de generación

Políticas	Estrategia	Indicadores de Éxito	Metas
Incrementar la capacidad de generación eléctrica	1.1 Ejecución del proyecto Ocaña	Ingreso a generación comercial	Marzo 2012
	1.2 Desarrollo de proyectos sostenibles de generación mediante fuentes de energía renovables, no renovables y energías alternativas.	Conclusión de los Estudios para la contratación de la construcción del proyecto eólico Minas de Guascachaca	Julio 2012
		Diseños definitivos Proyecto Soldados-Yanuncay	Octubre 2012
		Diseños definitivos Proyecto Ocaña II	Mayo 2013
		Estudios de Pre factibilidad de dos proyectos nuevos	Diciembre 2015
	1.3 Gestionar la consecución de recursos	Cierre Financiero Huascachaca	Diciembre 2012

	económicos para la implementación de nuestros proyectos de generación	Cierre Financiero Proyecto Soldados - Yanuncay	Diciembre 2012
		Cierre Financiero Proyecto Ocaña II	Diciembre 2012
	1.4 Gestionar la calificación de los proyectos en el ciclo MDL.	Calificados por la Autoridad Nacional y notificado a la UNFCCC	Diciembre 2012
Mejorar la eficacia y eficiencia de la producción energética	2.1 Ejecución del programa de mantenimiento	Disponibilidad de la Central Descanso al 82%	2012-2015
	2.2 Mejoramiento de la Capacidad de conducción del canal Labrado-Tuñi.	Obra concluida	Junio 2013
	2.3 Implementación del sistema SCADA	Sistema operando comercialmente	Julio 2013
	2.4 Sustitución Saymirin I-II por Saymirin V.	Saymirin V en operación comercial	Abril 2014

Fuente: Plan Estratégico ELECAUSTRO 2011 - 2015

1.9.7.2 Objetivo 2.- Mejorar los procesos técnicos y administrativos de la empresa

La gestión empresarial moderna exige de estrategias ágiles para lograr y sostener procesos de adaptación y mejoramiento continuo de la organización y sus funciones al cambiante contexto organizacional. ELECAUSTRO dispone a más de los activos tangibles, importantes activos intangibles como capital humano y estructura organizacional que le permite desarrollar con eficiencia y eficacia su gestión.

Tabla 2 - Objetivo 2 - Mejorar los procesos técnicos y administrativos de la empresa

Políticas	Estrategias	Indicadores de Éxito	Metas
Incrementar la agilidad empresarial.	1.1 Diagnóstico, evaluación y mejoramiento de procesos técnicos, administrativos y sistema de control interno.	Informe de diagnóstico y evaluación.	Diciembre de 2011
		Manual de procesos y procedimientos.	Diciembre de 2012

	1.2 Selección y diseño de procesos a ser automatizados.	Informe de diseños.	Julio de 2013
	1.3 Implantación de procesos.	Procesos funcionando.	Julio de 2014
Mejorar la gestión empresarial.	2.1 Implantación Normas ISO 9001:2008	Certificación.	Diciembre de 2015
Incorporar las TIC en los procesos de comunicación, información y gestión empresarial.	3.1 Implementación del portal corporativo.	Portal operando.	Diciembre de 2011
	3.2 Mejoramiento del sistema de información gerencial.	Nuevo sistema funcionando	Diciembre de 2012.
	3.3 Implementación del sistema de inteligencia de negocios.	Sistema operando.	Diciembre de 2013.

Fuente: Plan Estratégico ELECAUSTRO 2011 - 2015

1.9.7.3 Objetivo 3: Fortalecer la participación para la gestión.

La gobernanza corporativa constituye un marco referencial que se deriva del concepto de gobernanza 5. Con el término se denomina al conjunto de procesos, procedimientos, costumbres, políticas, normas e instituciones que influyen en el cómo se dirige, administra o controla una empresa. También incluye las relaciones entre los muchos agentes implicados o relacionados. Para motivar la gestión participativa, es necesario partir de un proceso de información permanente, informando y evaluando los resultados y logros obtenidos.

Tabla 3 - Objetivo 3 - Fortalecer la participación para la gestión.

Políticas	Estrategias	Indicadores de Éxito	Metas
Mejorar y mantener procesos de participación para la gestión por área.	1.1 Formalizar y mantener reuniones de coordinación en cada una de las áreas.	Actas suscritas de resumen de resoluciones y compromisos.	Mínimo 12 en el año por área.
	1.2 Evaluar el cumplimiento de resoluciones de coordinación.	Resoluciones cumplidas	Mínimo 80%.

	1.3 Informar nivel de cumplimiento a inmediato superior.	Informes trimestrales.	4 en el año.
Mejorar y mantener procesos de participación para la gestión gerencial	2.1 Formalizar y mantener reuniones de coordinación entre la gerencia y las direcciones.	Actas suscritas de resumen de resoluciones y compromisos.	Mínimo 24 en el año
	2.2 Evaluar el cumplimiento de resoluciones de coordinación.	Resoluciones cumplidas	Mínimo 80%.
	2.3 Informar nivel de cumplimiento al Directorio y Junta General de Accionistas	Informes trimestrales al Directorio y anual a la Junta.	3 + 1 en el año.
	2.4 Difundir resultados de la gestión.	Informes anuales publicados en la Intranet y en el Portal Corporativo.	1 + 1 al año.

Fuente: Plan Estratégico ELECAUSTRO 2011 - 2015

La gobernanza es un proceso de coordinación de actores, de grupos sociales e instituciones para lograr metas definidas colectivamente en entornos fragmentados y caracterizados por la incertidumbre

1.9.7.4 Objetivo 4: Promover el respeto al medio ambiente e instituir programas de responsabilidad social.

La responsabilidad ética con las actuales y futuras generaciones y con el resto de especies es un principio fundamental para prefigurar un nuevo esquema de desarrollo humano. No se trata de mantener incólume el patrimonio natural, porque esto es imposible por el uso de energía y materiales que realizan las distintas sociedades así como por la capacidad de asimilación de los ecosistemas, sino de resguardarlo a un nivel adecuado.

Tabla 4 - Objetivo 4: Promover el respeto al medio ambiente e instituir programas de responsabilidad social.

Políticas	Estrategias	Indicadores de Éxito	Metas
Implantar la "Oficina Cero Papeles".	1.1 Disminuir el uso de papel en las labores administrativas de la Compañía.	Porcentaje de disminución de uso de papel.	10% anual.
	1.2 Implantar el sistema de gestión documental.	Sistema completo operando.	Diciembre de 2013.
Proteger el ambiente.	2.1 Ejecutar el plan de manejo ambiental.	Auditoría ambiental anual.	Sin "No Conformidades Mayores" desde Diciembre de 2012.
	2.2 Capacitar al personal de la empresa en temas socio-ambientales.	Ejecución de 2 módulos de capacitación al personal por año.	100% de personal capacitado a Diciembre de 2013.
	2.3 Participar en los diferentes programas y proyectos de conservación, protección y uso sustentable de los recursos naturales.	Mantener Convenios suscritos con las instituciones competentes.	Cumplimiento obligaciones de la Empresa al 100%.
	2.4 Disminuir el consumo de energía eléctrica	% disminución	2 % anual
Ejecutar programas de responsabilidad social.	3.1 Incrementar la participación de pasantes, practicantes y tesistas.	N° Participantes*100 / N° servidores	15 % anual
	3.2 Implementar convenios con micro-empresas para reciclaje de residuos de la Empresa.	Convenios suscrito	Al menos 1 anual
	3.3 Implementar programas de mejoramiento de infraestructura educativa en escuelas del área de influencia de la Empresa.	Mejoramiento ejecutado	1 escuela por año
	3.4 Implementar programas de capacitación medio ambiental y de salud en las escuelas del área de influencia	Programas ejecutados/Programas elaborados	90%

Fuente: Plan Estratégico ELECAUSTRO 2011 - 2015

1.9.7.5 Objetivo 5: Mantener un clima organizacional sano y sustentable.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Tabla 5 - Objetivo 5: Mantener un clima organizacional sano y sustentable.

Políticas	Estrategias	Indicadores de Éxito	Metas
Fortalecer la gestión y el desarrollo del talento humano	1.1 Elaboración de un Plan de Capacitación del Personal de la Empresa.	Plan anual elaborado	15 de septiembre de cada año
	1.2 Ejecutar el plan de capacitación del personal	% Plan ejecutado	90% anual
	1.3 Establecimiento de normatividad para capacitación y formación del personal de la Empresa.	Normativa aprobada	Diciembre de 2011.
	1.4 Fomento para la presentación de ponencias en eventos relacionados con las actividades de la Empresa	Ponencias presentadas	al menos 2 al año
Desarrollar capacidades para el continuo mejoramiento del clima organizacional	2.1 Medición y evaluación periódica del clima laboral.	Diagnóstico y análisis inicial realizado.	Noviembre de 2011
		Evaluación anual ejecutada	15 de Mayo de cada año.
	2.2 Elaboración de un Plan de Desarrollo Humano.	Plan anual elaborado	15 de Agosto de cada año.

	2.3 Ejecutar el Plan de Desarrollo Humano.	% Plan ejecutado	90% anual
Mantener un programa de protección social, efectivo y de calidad	3.1 Ejecución de programas de desarrollo personal y familiar	Programas ejecutados/Programas elaborados	90% anual

Fuente: Plan Estratégico ELECAUSTRO 2011 - 2015

1.9.8 Creación (Propiedad)

El 15 de junio de 1999, la Junta General de Accionistas de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. resuelve escindir la Compañía Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en: Compañía Electro Generadora del Austro ELECAUSTRO S.A., para asumir las actividades inherentes a la producción de energía y aprueba los respectivos Estatutos Sociales; y, la Compañía Empresa Eléctrica Regional Centro Sur S.A., cuyas actividades son la distribución y comercialización de energía.

La Compañía Electro Generadora del Austro ELECAUSTRO S.A. fue constituida por escritura pública celebrada el 13 de julio de 1999, ante el Notario Público Segundo de Cantón Cuenca, Doctor Rubén Vintimilla Bravo, resolución de la Superintendencia de Compañías N° 243 del 16 de julio de 1999 y registrada con el número 211 en el Registro Mercantil del mismo cantón, el 27 de agosto de 1999.

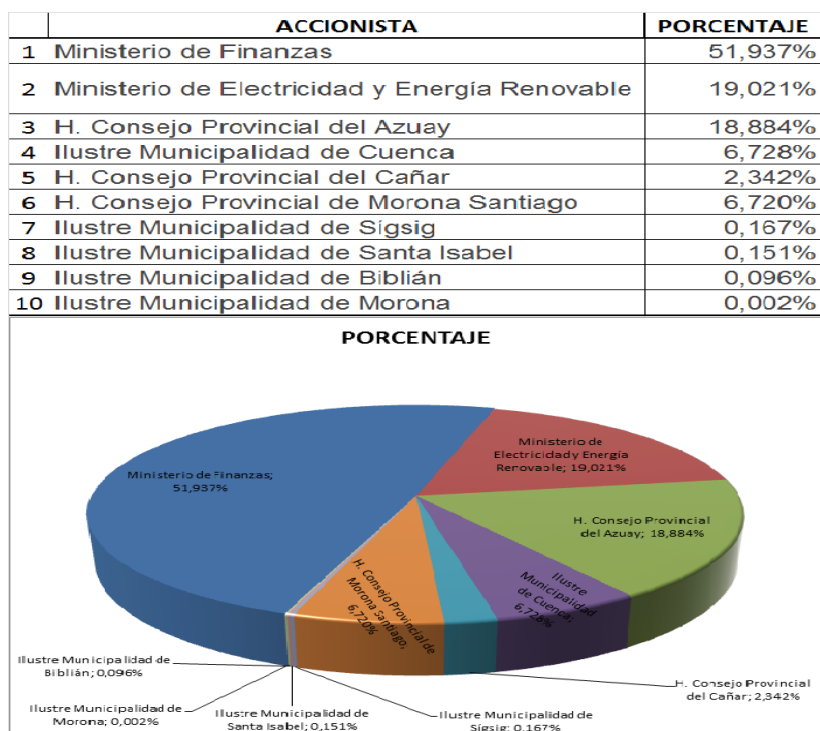
La Empresa Electro Generadora del Austro ELECAUSTRO S.A., empieza formalmente sus actividades el día 13 de septiembre de 1999. Entre el 1 de enero y el 13 de septiembre de 1999, las actividades de producción de ELECAUSTRO se desarrollaron como uno de los objetivos de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur y la información contable de ELECAUSTRO se registra desde el 1 de mayo de 1999.

Dentro de sus estatutos en su Artículo 2 Objeto: El objetivo social de la compañía es la explotación económica de una o varias centrales de generación eléctrica de cualquier tipo y colocar su producción total o parcialmente en el Mercado Eléctrico Mayorista para su comercialización de conformidad con las disposiciones de las leyes de la República del Ecuador, los reglamentos del Sector Eléctrico del País y las regulaciones emitidas por el Concejo Nacional de Electricidad CONELEC (ARCONEL) y el Centro Nacional de Energía CENACE.

1.9.9 Estructura Organizacional

ELECAUSTRO en su estructura orgánica funcional está constituida por la Junta General de Accionistas y Directorio como organismos superiores de la Gerencia General que es la responsable de la gestión Técnica, Administrativa y Operativa de la organización.

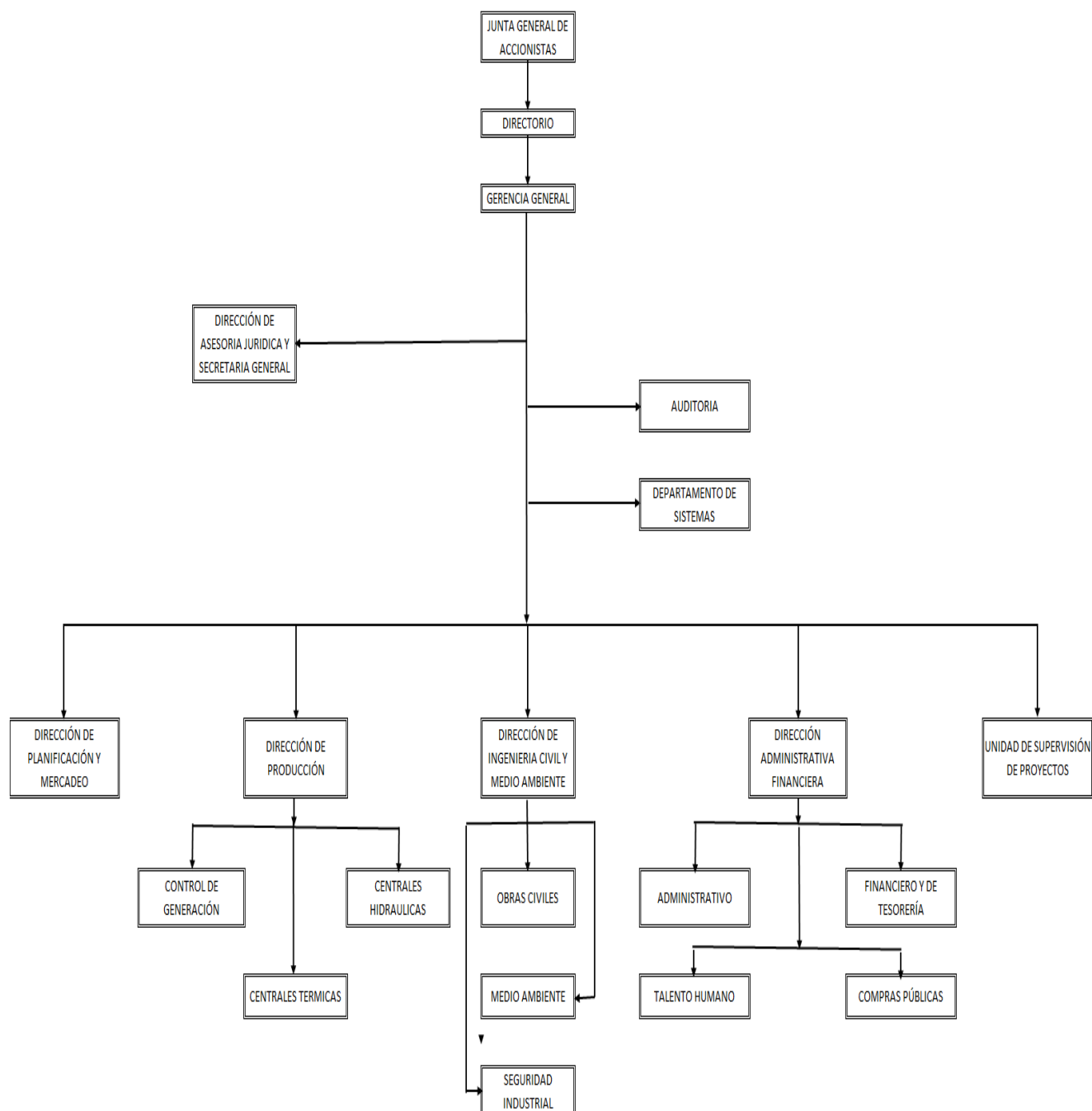
Su paquete accionario está constituido por diez (10) accionistas siendo el mayor el Ministerio de Finanzas seguido del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y de los gobiernos Seccionales de las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Figura 2 - Estructura Organizacional ELECAUSTRO

La gestión de la Gerencia General lo ejecuta con cinco direcciones, siendo la principal y el corazón del negocio la de Producción de energía eléctrica, las cuatro direcciones restantes son de soporte Planificación y Mercadeo; Ingeniería Civil y Medio Ambiente; Administrativa Financiera y la Unidad de Supervisión de Proyectos, como STAFF de esta gerencia se encuentra Asesoría Jurídica; Secretaria General; Sistemas de la Información y Auditoría.

1.9.10 Orgánico Funcional de ELECAUSTRO

Figura 3 - Organigrama ELECAUSTRO



1.9.11 Tamaño de la Empresa

La Empresa Elecaustro está constituida por Centrales de Generación Hidráulicas y térmicas, así como de Presas de almacenamiento de agua:

Proyecto Hidroeléctrico Ocaña de 26 MW”.

Central Hidroeléctrica Sr. Arturo Salazar Orrego Saymirín V, (7 MW).

Central Hidroeléctrica: Ing. Fernando Malo Cordero (Saucay)

Presa Lcdo. Daniel Toral Vélez

Presa Chanlud

Central Térmica El Descanso: 18,6 MW

Procesos para la gestión de las Centrales de Generación tanto Hidráulicos como térmicos y Administrativas son ejecutados por 160 Trabajadores; en la parte operativo 70 y parte administrativa por 100.

Tecnología

ELECAUSTRO S. A. requiere contar con una Arquitectura Empresarial adecuada que dé soporte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos en base a los siguientes factores críticos de éxito:

- Fortalecimiento y adaptación constante de la normativa, capacidad de gestión y procesos empresariales, así como de las competencias de sus colaboradores, para atender la operación y el crecimiento diverso de la capacidad de producción de la empresa.
- Identificación de la brecha entre la cantidad, calidad y oportunidad de los servicios

que brinda a sus clientes internos y externos, y las expectativas que ellos mantienen, para cubrirla con una estructura dinámica y adaptable.

Diseñar una arquitectura tecnológica que permita la consolidación de un sistema informático dinámico de soporte a las actividades de registro transaccional, almacenamiento de datos, análisis de información, soporte para la toma de decisiones, creación y producción de documentos de índole diversa, conectividad interna y externa.

El plan de acción que conduzca a la consecución de estos factores críticos de éxito considerará la participación activa de los colaboradores en las etapas de diagnóstico, diseño, implantación y evaluación de proyectos, planes y acciones emprendidos.

Estos proyectos, planes y acciones incorporarán, en lo aplicable, teorías vigentes, estándares internacionales, marcos conceptuales y principios contemporáneos que fortalezcan la sustentabilidad de la Empresa, sobre la base de servicios informáticos y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) articuladores de la estrategia y dinámica empresariales.

Para la gestión Administrativa y documental se utilizan sistema QUIPUX IMPELEMNTADO Y CONTROLADO POR LA Subsecretaría de Gobiernos Electrónico

El SIAPSIG que es un sistema de información Financiera y Administrativa, para la gestión y control de proyectos el programa “Project Manager”, existe un programa nativo con desarrollo propio para la gestión y control de Contabilidad, Presupuesto; Inventarios; Activos Fijos; Contratos, Garantías, tesorería, Recursos Humanos Facturación y Recaudación

El crecimiento de una empresa va de la mano del desarrollo tecnológico, es así que se ha implementado el Sistema SCADA, que es un sistema de supervisión, control y

adquisición de datos para las Centrales de Generación Hidráulicas y Térmica de ELECAUSTRO y que se encuentra conectado al CENACE. Adicionalmente existe el portal WEB corporativo para la interrelación con los clientes internos, externos y la sociedad en su conjunto.

1.9.12 Marco Jurídico

Existen tres elementos complementarios que establecen el marco referencial dentro del que se desenvuelve el sector eléctrico del Ecuador: El Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013 ¹, la nueva Constitución del Estado ², aprobada en referendo realizado el 28 de Septiembre de 2008 y la Ley Orgánica de Empresas Públicas³.

El nuevo modelo de desarrollo del Ecuador incorpora elementos de carácter político, social, económico y ambiental que van a tener un profundo impacto en los diversos sectores de la economía; y, en particular en el sector eléctrico.

La energía eléctrica, al igual que otros recursos naturales, requieren usarse responsable, equitativa y racionalmente. Los impactos ambientales, provocados en los procesos productivos, deben imputarse a los costos de producción, pero si sus efectos son social o ecológicamente destructivos, deben evitarse, a cualquier costo económico.

A continuación se transcriben los artículos de la Constitución 2008, que son relevantes al presente proceso estratégico.

¹Gobierno del Ecuador. *Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009 – 2013*. SENPLADES, 2009

²Asamblea Constituyente. *Constitución 2008*. República del Ecuador, 2008.

³Ley Orgánica de Empresas Públicas, Suplemento Registro Oficial N° 48, 16 de octubre de 2009.

1.9.13 Capítulo Quinto: Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 314.-El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

Art. 315.-El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de

gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.

1.9.14 Cultura Organizacional

Desarrollo del Capital Humano

ELECAUSTRO S. A. crece y se renueva en base al aporte de sus colaboradores, por lo tanto requiere de un constante Desarrollo del Capital Humano para el cabal cumplimiento de su Misión y un avance coordinado hacia la Visión empresarial, por lo que define en este eje los siguientes factores críticos de éxito:

- Fortalecer la gestión y el desarrollo del talento humano, en donde los programas de capacitación deberán sustentarse en el desarrollo de las competencias.
- Desarrollar capacidades para el continuo mejoramiento del clima organizacional.
- Mantener un programa de protección social efectivo y de calidad.

1.9.15 Desarrollo de Programas y Proyectos

Dentro de la Estrategia Organizacional para el Desarrollo toma especial importancia la planificación de largo, mediano y corto plazo, como eje articulador del cumplimiento de los objetivos empresariales, las políticas y estrategias definidas en el Plan Estratégico. En este contexto, es necesario profundizar la gestión de la planificación de la Compañía que

involucre, no solamente la generación de programas y proyectos sino su continua evaluación como aspecto primordial para la realimentación con aprendizaje proactivo.

Sobre esta base, la planificación, como actividad macro de una empresa, debe constituirse en el “como ejecutar”, o en el “cómo llevar a la práctica” el plan estratégico; no entendida ésta como la función de una unidad administrativa, sino como parte de cultura empresarial en donde se practica el concepto de participación, que debe conllevar a la obtención de productos consensuados, practicables o realizables dentro de las restricciones impuestas por el Plan estratégico.

1.9.16 Gestión Administrativo-Financiera

La gestión Administrativo-Financiera está llamada a constituirse en medio articulador de las operaciones empresariales a través de la provisión oportuna de talento humano calificado, información pertinente, bienes, servicios y recursos financieros para la efectiva ejecución de tareas y proyectos operativos, tácticos y estratégicos.

Para lograrlo se identifican los siguientes factores críticos de éxito:

- Diagnóstico, evaluación y mejoramiento de procesos técnicos, administrativos y sistema de control interno.
- Mejoramiento de la gestión empresarial a través del proceso para implantar las Normas ISO 9001:2008.
- Revisión y actualización de los reglamentos internos.
- Actualización y adaptación de los sistemas informáticos de registro, control y generación de información.
- Desarrollo y puesta en marcha de un Sistema Integral de Administración del Talento Humano.

1.10 Herramienta para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (1999), explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesta por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo, con cuatro opciones de respuesta cada una.

Este instrumento puede ser usado de una manera dinámica, ya sea para diagnosticar la cultura actual que prima en la institución, así como para determinar la cultura que los miembros piensan que debería tener a futuro. Es decir el instrumento consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para la cultura organizacional deseada.

Para la evaluación se puede considerar a la institución en su totalidad como una unidad de negocios o por direcciones o departamentos, siempre que se defina de manera objetiva y clara las fronteras ya que cada una de ellas.

De la investigación ejecutada, existen varios autores que se han enfocado al estudio de la cultura organizacional, como Robbins(2004), Cameron & Quinn (1999), Hellriegel (1999), Greenberg & Baron (1997), Deal & Kennedy (1986), considerando que la más aceptada en la actualidad es la clasificación que realizan Cameron & Quinn (1999), que reconocen en su modelo de diagnóstico cuatro tipos de cultura organizacional; Cultura Jerárquica, Cultura de Mercado, Cultura de Clan, y Cultura adhocrática. Y para su medición generaron un instrumento de evaluación conocido como OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

El OCAI, está basado en el modelo teórico titulado the Competing Values Framework que se ha explicado anteriormente.

(Cameron Quinn, 2011). Indican que el instrumento para la evaluación de la cultura de una organización está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

El cuestionario, (ver anexo A) consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción 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 dimensiones de la cultura se determinan a través atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “jerarquizada”, 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, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Los resultados, al graficar en un eje de coordenadas que permitirá observar las características y la tendencia de la cultura organizacional.

1.11 Confiabilidad del Instrumento

El Instrumento OCAI ha sido utilizado por varios investigadores y en diferentes tipos de organizaciones, de diferentes ramos industriales para diagnosticar su cultura organizacional de forma exitosa e incluso para identificar oportunidades de cambio y

mejoras, al establecer planes de acción que permitan a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada.

Con el propósito de verificar la confiabilidad del instrumento se ejecutó una prueba piloto a 10 sujetos pertenecientes a la institución que se encuentra en análisis, determinándose que:

- El tiempo promedio para completar el instrumento está alrededor de 30 minutos.
- La comprensión rápida de los enunciados de cada pregunta.
- La asignación de las puntuaciones fue rápidamente interpretada, al dividir los 100 puntos totales para cada pregunta.

En el año 1991 Quinn Spreitzer, también encontraron evidencia de dos tipos adicionales de validez convergente y la validez discriminante. Las pruebas para estos dos tipos de validez se realizaron utilizando un análisis de multi método y un análisis de escalamiento multidimensional.

Concluyendo que existen las preguntas que reflejan las realidades de las Organizaciones, que permiten consistentemente determinar la Cultura Organizacional, de igual manera Yeung, Brockbank, y Ulrich (1991), también proporcionaron pruebas de fiabilidad en su estudio de 10.300 ejecutivos en 1.064 empresas. Estos negocios incluyen muchas de las corporaciones en la lista de compañías Fortune 500. Los informantes claves fueron los ejecutivos de recursos humanos y diversos ejecutivos seleccionados para completar el instrumento de evaluación. El número de encuestados en promedio nueve por negocio. El OCAI se utilizó para recopilar datos sobre la cultura de cada una de estas organizaciones. Las distintas alternativas de preguntas se agruparon en los tipos de cultivo apropiadas, y se calcularon a través de coeficientes de fiabilidad.

1.12 Validez del Instrumento

Cameron y Freeman (1991) produjeron evidencia de la validez de la OCAI en su estudio de la cultura organizacional en 334 instituciones de educación superior. Esta muestra de organizaciones es representativa de toda la población de las universidades de los Estados Unidos. En cada una de estas instituciones, los individuos se identificaron que podrían proporcionar una perspectiva institucional general para que en cada institución encuestados incluido el presidente, el director académico, finanzas, asuntos estudiantiles, las relaciones exteriores, y la investigación institucional oficiales, jefes de departamentos seleccionados, y los miembros seleccionados de la Junta de Síndicos. De 12 a 20 personas respondieron en cada institución, y un total de 3.406 personas participaron.

Determinaron que un total de 236 instituciones tenían culturas congruentes (es decir, un tipo de cultura dominó la mayoría de los aspectos de la organización), mientras que 98 tuvieron culturas incongruentes (el tipo de cultura no fue consistente a través de los diversos aspectos de la organización).

1.13 Diagnóstico de la Cultura Organizacional en ELECAUSTRO S.A.

Con el propósito de determinar la cultura organizacional en ELECAUSTRO, en el mes de julio de 2015, se aplicó el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Este cuestionario fue aplicado al personal tanto administrativo como operativo con un total de 95 personas encuestadas con respuesta, esto es 62 personas del área operativa y 47 personas del área administrativa. En la parte superior de la encuesta se incluyó los parámetros socio-demográficos como: Sexo, Antigüedad en la Empresa, Nivel de Instrucción, Cargo, Lugar y Edad.

Se aplicó un muestreo estratificado en dos procesos Operativo y Administrativo, y para cada categoría se usó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas con un error del cinco por ciento y un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento.

Para la aplicación del cuestionario, en coordinación con el área de Recursos Humanos de ELECAUSTRO, se reunió a los trabajadores de diferentes áreas y cargos en tres grupos y sesiones diferentes, los dos primeros fueron en el edificio matriz con personal mixto es decir administrativos y operativos, mientras que el tercer grupo fue realizado en la central térmica “El Descanso” con personal netamente operativo, esto permitió tener la muestra importante de 95 encuestados que representa aproximadamente el 54% del total de trabajadores de la organización.

Con el objetivo de obtener respuestas independientes y con la visión individual, se solicitó que las mismas vayan dirigidas a describir la situación actual de la institución, es decir la percepción que cada individuo tiene de su organización.

1.14 Resultados de la Encuesta “OCAI”

1.14.1 Total General de los Procesos Administrativo y Operativo

Concluida las encuestas la información se ingresó y tabuló en una hoja de cálculo y se obtuvo los valores promedios por opción A, B, C, y D y por pregunta para cada tipo de cultura, en el gráfico N° 1 se indican la información resultante.

En el cuadro 1, se indica los resultados generales por cultura y se comprueba que para la mayoría de los encuestados las características de la cultura actual en la empresa ELECAUSTRO es la del tipo JERARQUIZADA con un porcentaje del 26,94%, seguida por la tipo CLAN con un 25,73%, luego la de MERCADO con un 25,24% y en menor porcentaje la tipo ADHOCRATICA con un 22,14%. Lo cual permite visualizar que los trabajadores de ELECAUSTRO encuestados, están apegados al cumplimiento de procesos, procedimientos y normas internas que rigen a la organización, sin embargo al existir mínimas diferencias entre los porcentajes se visualiza que en el ELECAUSTRO no existe una cultura predominante marcada.

Con este resultado se indica que La Gerencia General y los Directores Sus Directivos y

Jefes Departamentales son buenos coordinadores y tiene una planificación estricta, como principio fundamental el cumplir y hacer cumplir reglas y políticas, sus recursos humanos visionan las recompensas a través de capacitación, formación, ascensos y promociones.

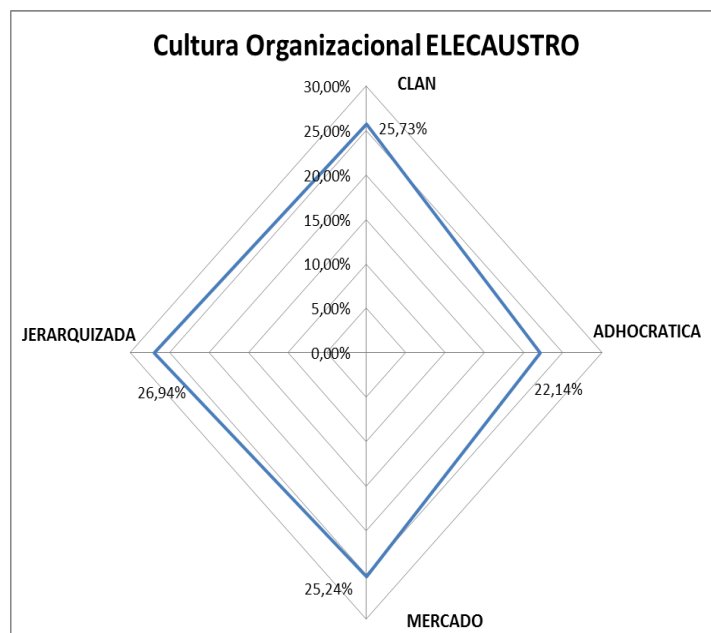


Figura 4 - Resultado Promedio de la encuesta OCAI Total de los procesos Administrativo y Operativo

Cuadro 1 Resultados Promedio de la encuesta OCAI Total de los procesos Administrativo y Operativo

DEPARTAMENTO	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
TOTAL GENERAL	25,73	22,14	25,24	26,94

1.14.2 Total para Personal del Proceso Administrativo

En el cuadro 2 se presenta los resultados promedio de las 34 personas encuestadas, que pertenecen al proceso **ADMINISTRATIVO**, en donde se determina que existe una cultura tipo CLAN con un porcentaje de 27,35%, con características de trabajo en equipo, de cooperación, de relaciones de tipo familiar, manteniendo una tradición organizacional.

Cuadro 2 Resultados Promedio de la Encuesta Total para el Proceso Administrativo

DEPARTAMENTO	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	27,35	22,57	23,36	26,81

1.14.3 Total para Personal del Proceso Operativo

En el cuadro 3 se presenta los resultados promedio de las 46 personas encuestadas, que pertenecen al proceso **OPERATIVO**, en donde se determina que existe una cultura tipo JERARQUIZADA con un porcentaje de 27,03%, cuyas características es la planificación, el cumplir y hacer cumplir reglas y políticas.

Cuadro 3 Resultados Promedio de la Encuesta total para el Proceso Operativo

DEPARTAMENTO	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
OPERATIVO	24,53	21,81	26,63	27,03

1.14.4 Total por “Características Dominantes”

Las características dominantes de la institución cuyos datos se indican en el cuadro 4, determinan que es una cultura Tipo Mercado alcanzando un 29,44% de tendencia, cuyas características están orientadas hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos con tendencia en la generación de ventajas competitivas.

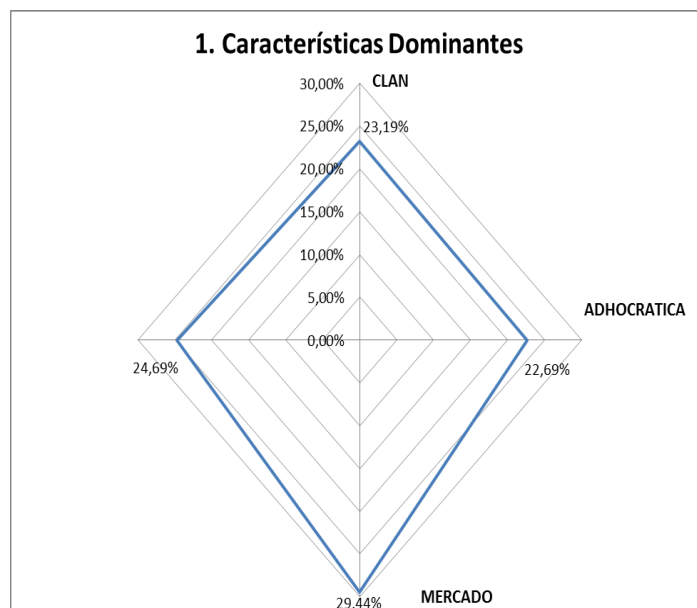


Figura 5 - Resultados del Diagnóstico de las “Características Dominantes” de los Procesos Administrativos y Operativos

Cuadro 4 Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Características Dominantes” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	23,97	25,15	27,65	23,24
OPERATIVO	22,61	20,87	30,76	25,76
TOTAL GENERAL	23,19	22,69	29,44	24,69

1.14.5 Total por “Liderazgo Organizacional”

El Liderazgo Organizacional de la institución con los resultados que se indican en el cuadro 5, determinan que es una cultura Tipo Mercado alcanzando un 29,06% de tendencia, cuyas características están orientadas hacia la parte externo de la institución y no a los asuntos internos propios.

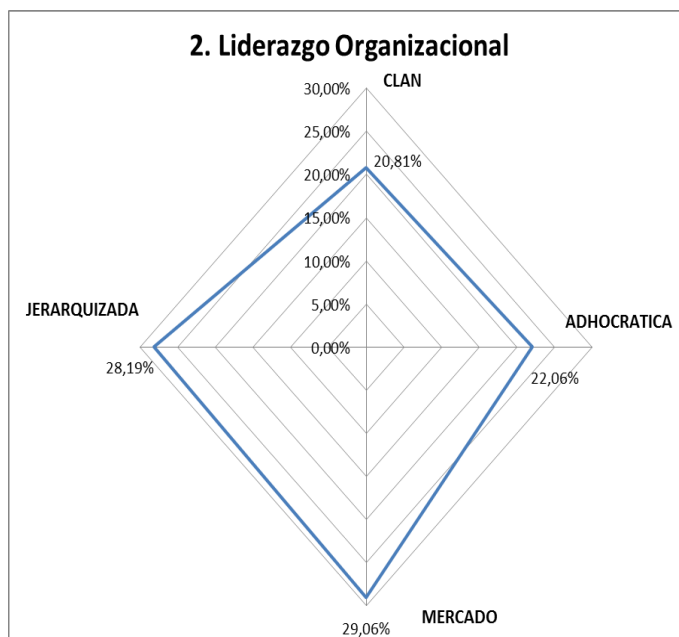


Figura 6 - Resultados del Diagnóstico del “Liderazgo Organizacional” de los Procesos Administrativos y Operativos

Cuadro 5 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Liderazgo Organizacional” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	21,32	21,18	27,50	30,29
OPERATIVO	20,43	22,72	30,22	26,63
TOTAL GENERAL	20,81	22,06	29,06	28,19

1.14.6 Total por “Estilo Gerencial”

El Estilo Gerencial de la institución con los resultados que se indican en el cuadro 6, determinan que es una cultura Tipo Jerarquizada alcanzando un 29,56% de tendencia, cuyas características están orientadas el cumplimiento de los objetivos institucionales planificados, basados en el cumplimiento de normas y reglamentos.

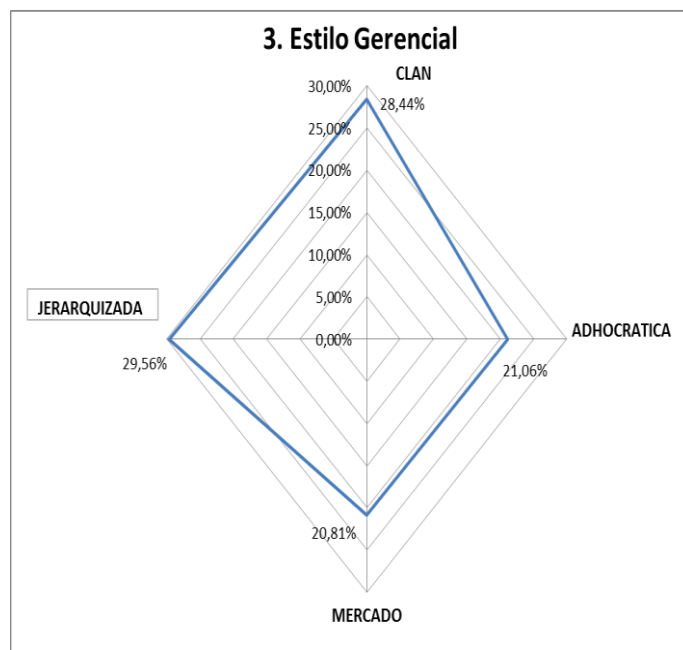


Figura 7 - Resultados del Diagnóstico del “Estilo Gerencial” de los Procesos Administrativos y Operativos 7-1

Cuadro 6 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Estilo Gerencial” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	3. ESTILO GERENCIAL			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	31,18	20,59	19,56	28,68
OPERATIVO	26,41	21,41	21,74	30,22
TOTAL GENERAL	28,44	21,06	20,81	29,56

1.14.7 Total Por “Unión de la Organización”

La Unión de la Organización con los resultados que se indican en el cuadro 7, determinan que es una cultura Tipo Clan, alcanzando un 27,88% de tendencia, cuyas características están orientadas al cumplimiento de valores compromiso, lealtad, trabajo en equipo y la confianza grupal.

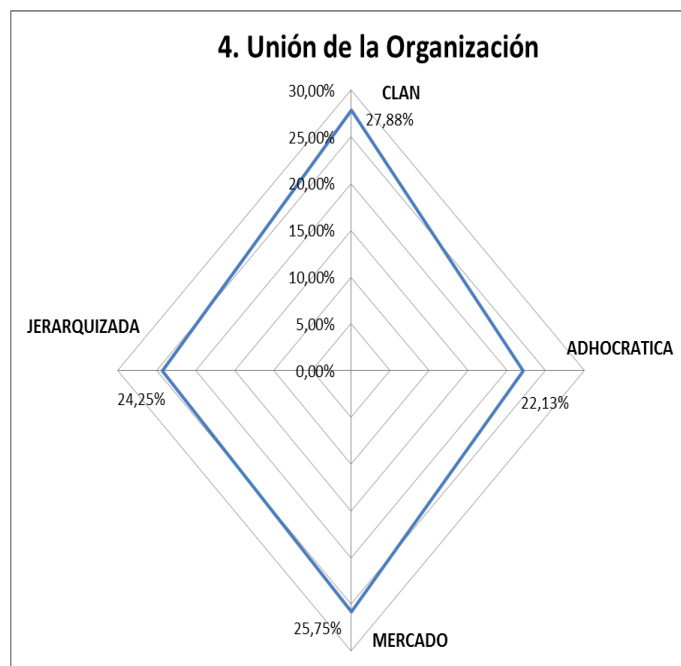


Figura 8 - Resultados del Diagnóstico del “Unión de la Organización” de los Procesos Administrativos y Operativos.8-1

Cuadro 7 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Unión de la Organización” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	32,06	23,53	21,91	22,50
OPERATIVO	24,78	21,09	28,59	25,54
TOTAL GENERAL	27,88	22,13	25,75	24,25

1.14.8 Total por “Énfasis Estratégico”

El Énfasis Estratégico de la institución con los resultados que se indican en el cuadro 8, determinan que es una cultura Tipo Jerarquizada alcanzando un 28,63% de tendencia, cuyas características están orientadas el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, con un estricto

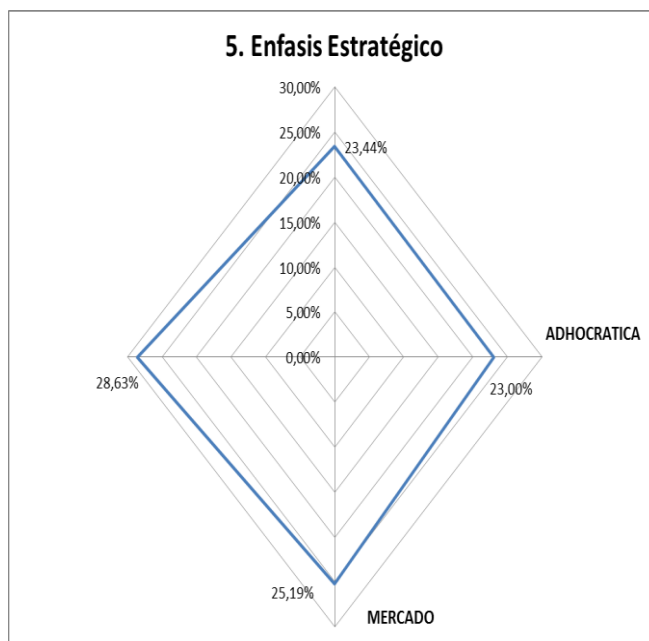


Figura 9 - Resultados del Diagnóstico del “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos

Cuadro 8 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	24,41	23,38	23,24	29,26
OPERATIVO	22,72	22,72	26,63	28,15
TOTAL GENERAL	23,44	23,00	25,19	28,63

1.14.9 Total por “Criterios de Éxito”

Los Criterios de Éxito de la Organización con los resultados que se indican en el cuadro 9, determinan que es una cultura Tipo Clan, alcanzando un 30,63% de tendencia, cuyas características están orientadas al cumplimiento de valores, compromiso y lealtad con el grupo de trabajo.

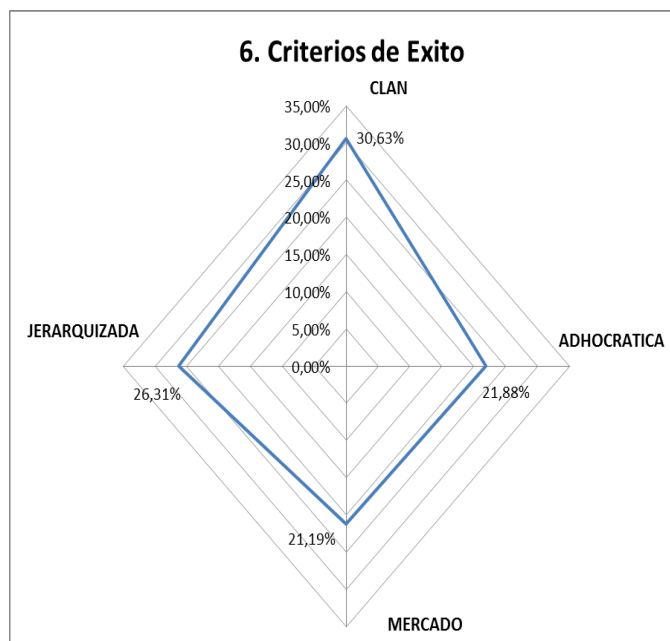


Figura 10 - Resultados del Diagnóstico del “Criterios de Éxito” de los Procesos Administrativos y Operativos

Cuadro 9 - Puntuaciones Promedio por Tipo de Cultura de las “Énfasis Estratégico” de los Procesos Administrativos y Operativos

DEPARTAMENTO	6. CRITERIOS DE ÉXITO			
	CLAN %	ADHOCRACIA %	MERCADO %	JERARQUIZADA %
ADMINISTRATIVO	31,18	21,62	20,29	26,91
OPERATIVO	30,22	22,07	21,85	25,87
TOTAL GENERAL	30,63	21,88	21,19	26,31

1.15 Conclusiones

- 1.- En base del análisis de resultados obtenidos se observa que al interior de la organización, no existe una cultura dominante, considerando que las distancias entre los resultados promedio de cada tipo de cultura son bajas.
2. El tipo de Cultura que han determinado el 26,94% del personal encuestado, es la del tipo JERARQUIZADA, es decir que el personal que labora en ELECAUSTRO, tiene la cultura de la planificación, el cumplimiento fundamental de normas y reglamentos.
- 3.- La subcultura del proceso ADMINSTRATIVO es la del Tipo CLAN, con lo cual se determina que el 27,35% de las áreas administrativas tiene la cultura del trabajo en

equipo y en donde prevalecen los compromisos y lealtad con el grupo de trabajo.

4.- Del análisis individual se concluye que en el área OPERATIVA se tiene una subcultura tipo JERARQUIZADA, lo cual determina que el 27,03% del personal operativo encuestado tiene la cultura de la eficiencia a través del trabajo planificado y del cumplimiento a los objetivos marcados en los planes Operativo y Estratégico, finalmente la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar.

5.- Con los resultados obtenidos considerando las características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Estilo Gerencial, Unión de la Organización, Énfasis Estratégico Criterios de Éxito, existe una tendencia distribuida en el tipo de Cultura Tipo Clan, de Mercado y Jerarquizada, se debe indicar que la cultura del Tipo Adhocrática tiene la menor tendencia de manera permanente, lo cual determina que un porcentaje bajo de los encuestados le ven como una organización dinámica con espíritu emprendedor, creativo y toman riesgos aceptables.

CAPÍTULO II

Base Teórica del Comportamiento Organizacional, Clima Laboral y Satisfacción Laboral

Con la finalidad de cumplir con lo planteado en el tercer objetivo de la presente investigación: “Construir la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral y determinar un plan de reforzamiento”, es necesario establecer la base teórica que sustente los principios fundamentales de la metodología a ser utilizada.

A continuación se desarrollará la conceptualización, factores, teorías, y otros aspectos relacionada con el comportamiento organizacional, clima laboral y satisfacción laboral.

Se recopiló información relacionada con el tema y se priorizaron los autores y sus aportes, en esta ocasión se trabajó con Robbins y Judge (2013), y Chiavenato (2009). Además se profundiza la teoría de los dos factores de Herzberg, ya que la construcción del instrumento de medición de la satisfacción laboral se sustentará en esta teoría.

2.1 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.

2.1.1 Objetivos del Comportamiento Organizacional

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

- 1 Describir, sistemáticamente, el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- 2 Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- 3 Predecir comportamientos futuros.
- 4 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:

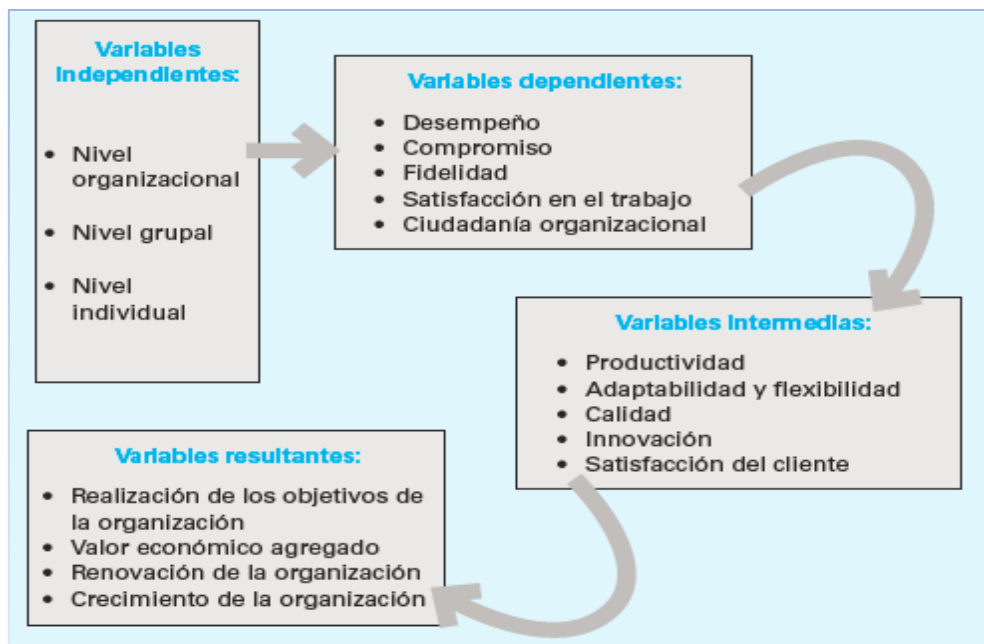
- 1 Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.
- 2 Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas con la estrategia organizativa.

2.1.2 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 11 - Modelo de Comportamiento Organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaboración: (Chiavenato, 2009)

En la Figura 11 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.

2.2 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).

El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. (Chiavenato, 2011).

De acuerdo a Sánchez y Cruz (2014) “si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa”.

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 & Sampedro, 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).

Para Cuadra y Veloso (2010), las bases de un buen clima laboral se relacionan básicamente con el adecuado funcionamiento de la organización y, más específicamente, con indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros.

Dos cualidades definidas y constantes del clima que persisten en sus diversas conceptualizaciones es que es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones. (Chiang Vega, Huerta Rivera, Salazar Botello, & Nuñez Partido, 2008)

Es importante indicar que de acuerdo a Segredo (2013) cada institución es única y tiene características propias por lo que es importante cuando se estudia el clima organizacional, a más de explorar las dimensiones de liderazgo, motivación, retribución y participación, se debe incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

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 es la percepción que los miembros de una institución tienen sobre la totalidad de componentes del ambiente organizacional, por lo tanto un buen clima estaría ligado a la motivación y satisfacción de los empleados, lo cual generaría un adecuado comportamiento, que se vería reflejado en el cumplimiento de metas institucionales, convirtiéndose en una ventaja competitiva para cualquier organización.

2.3 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.

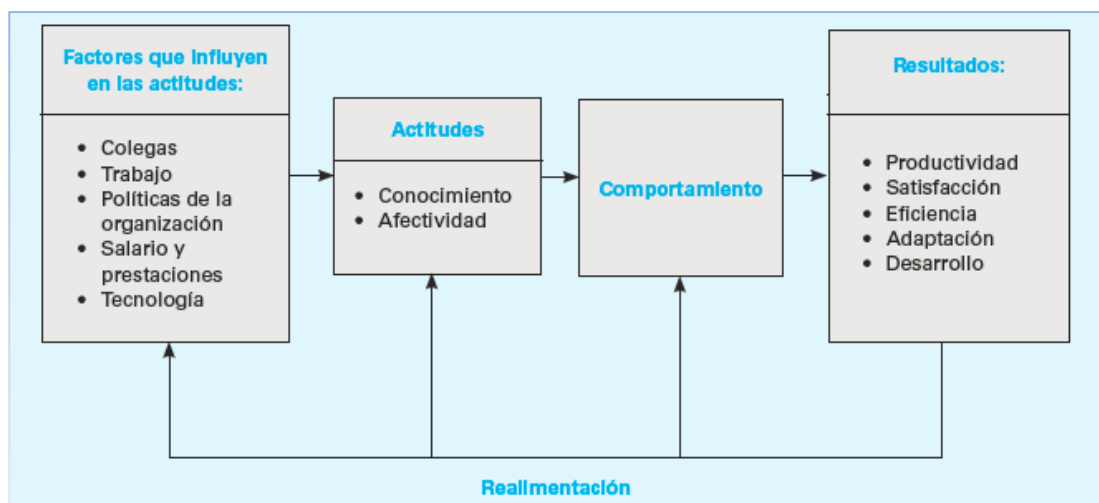
Para Newstrom (2011), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral.

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).

Chiavenato (2009), indica mediante la Figura 12, la interrelación que existe entre estos tres componentes, así como los factores que influyen en las actitudes y los resultados.

Figura 12 - Desarrollo y Cambio de Actitudes de Las Personas.

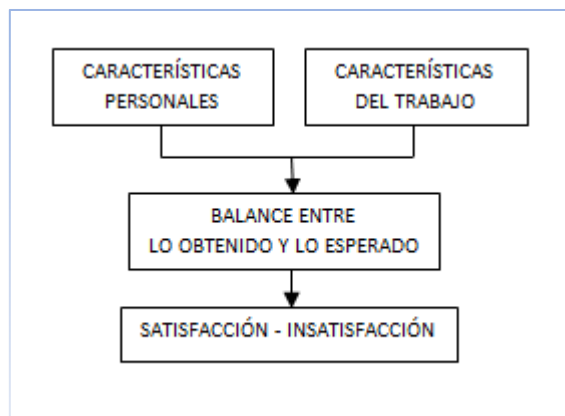


Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaboración: (Chiavenato, 2009)

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 13 - Influencia de Variables en la Satisfacción Laboral



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

Elaboración: Autor

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.

Existen autores que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, sin embargo hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto

los factores personales como los del entorno (Cuadra & Veloso, 2007), es decir está relacionada con características socio demográficas.

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)

La satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos, y a los que con mayor frecuencia se recurre cuando se persigue conocer cuál es la actitud general de las personas hacia su vida laboral. Esto es así debido a que el grado de satisfacción puede afectar la cantidad y calidad de trabajo que desempeñan los sujetos, además de incidir sobre otros aspectos como la baja calidad de la prestación, el ausentismo laboral, la propensión a abandonar la organización, etc. (Solano Aguilar, 2010)

Sin embargo, para Gallardo, Carmona y Novales (2010), es muy difícil influir en los determinantes de la satisfacción laboral, ya que no siempre es posible modificar los factores estructurales de las organizaciones (modificar los puestos de trabajo, mejorar las condiciones de trabajo, aumentar las remuneraciones), o pretender modificar la predisposición de la personalidad de los trabajadores, o los rasgos culturales de la comunidad en la cual viven. En un estudio realizado a 321 trabajadores de 7 centros de salud de la ciudad de Lima, Perú, los resultados entregan evidencias a favor de que puede ser más factible de implementar y ser más eficaces realizar intervenciones en el plano de

las relaciones interpersonales en las organizaciones para mejorar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

2.3.1 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.

2.3.1.1 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).

2.3.1.2 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.

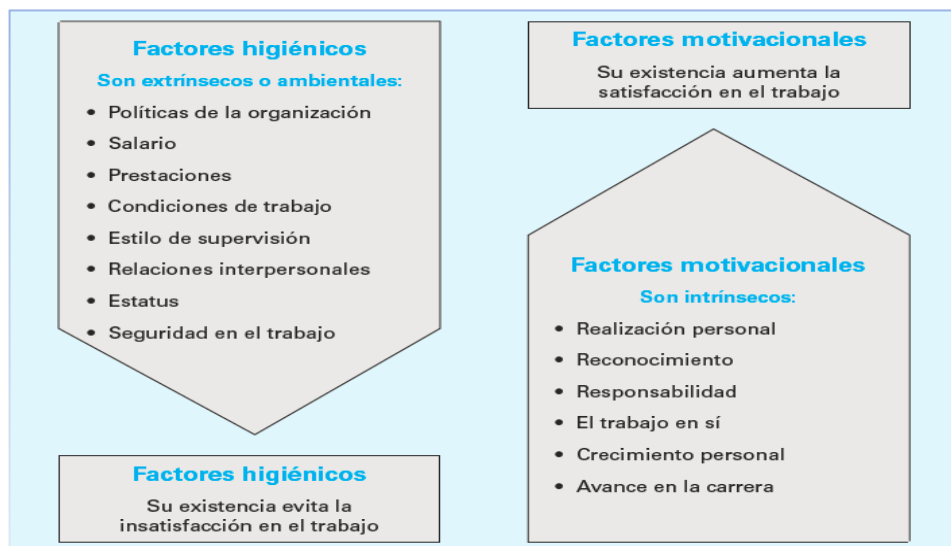
2.3.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

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 14 ilustra lo indicado sobre los dos factores.

Figura 14 - El Efecto de los Factores Higiénicos y Motivacionales.

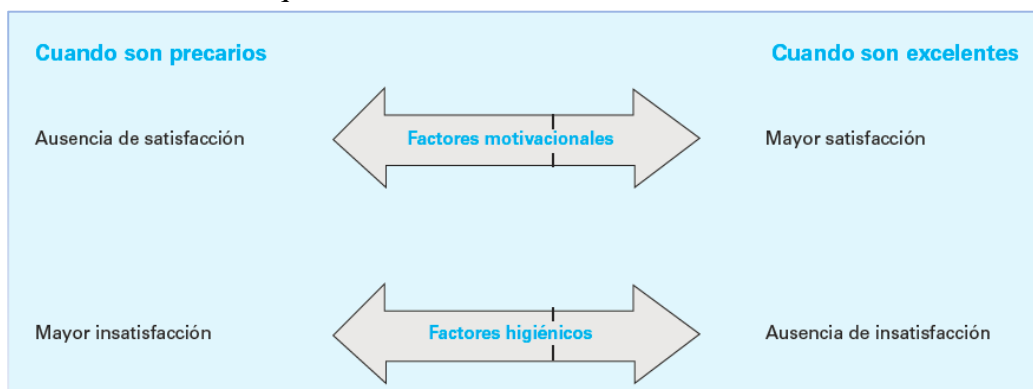


Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaboración: (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 15.

Figura 15 - Los Factores que Producen Satisfacción o insatisfacción.

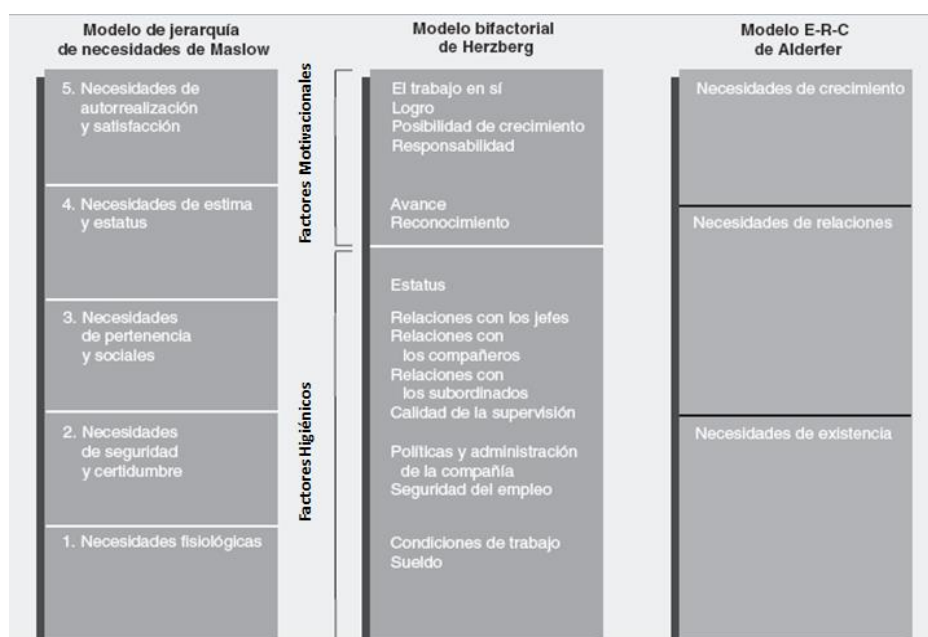


Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaboración: (Chiavenato, 2009)

En la Figura 16 se indica una comparación entre las tres teorías explicadas.

Figura 16 - Teorías Motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: (Newstrom J. , 2011) Elaboración: (Newstrom J. , 2011)

2.3.2 Factores vinculados con la satisfacción laboral

Para Urquiza (2012) los factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas en el trabajo son:

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).

2.3.3 Conclusiones

De la base teórica antes mencionada, se puede concluir que al realizar una investigación sobre satisfacción laboral, los directivos podrán conocer los efectos que están causando sobre los empleados las diferentes políticas, normas, procedimientos y demás disposiciones generales que se manejan dentro de la misma. Una vez se conozcan estos resultados, les permitirá tomar decisiones para mantener, corregir o mejorar los diferentes factores que estarían afectando la satisfacción laboral, ya que al eliminar las causas de insatisfacción y reforzar los factores de satisfacción, se podrá en cierta medida mejorar el desempeño laboral, la satisfacción de los usuarios, disminuir la rotación y absentismo, evitar o corregir anomalías en el lugar de trabajo, entre otros.

CAPÍTULO III

Satisfacción Laboral

3.1 Introducción

El objetivo general de la investigación es el de “Determinar el nivel de satisfacción laboral en relación a la variable CARGO en las instituciones públicas del sector eléctrico ecuatoriano, caso aplicado a la Empresa Electro Generadora del Austro (ELECAUSTRO), con la finalidad de identificar los componentes más sensibles que están limitando el mejoramiento de la satisfacción laboral en la institución y que deben ser mejorados tanto en las áreas administrativas como operativas de la empresa, para lo cual es necesario la elaboración de un plan de reforzamiento”, a continuación se explica el modelo e instrumento utilizado para diagnosticar la satisfacción laboral en ELECAUSTRO, basada en la Teoría de los dos Factores de Herzberg.

3.2 Instrumento Propuesto para Diagnosticar la Satisfacción Laboral

De la investigación realizada existen varios instrumentos para medir la Satisfacción laboral, sin embargo para el presente trabajo se seleccionó el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (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. (Ver Anexo B)

Con el propósito de demostrar la fiabilidad del instrumento se utilizó el índice de alfa de Cronbach, este índice permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para

garantizar la fiabilidad de la escala. Para el estudio en cuestión el índice es de 0,95, valor que se considera alto.

El cuestionario de Satisfacción Laboral, constan de treinta y siete ítems subdividido en seis factores, cada ítems requiere de respuestas individuales con el formato de Likert de cinco puntos (Muy Satisfecho = 5, Algo Satisfecho = 4, Indiferente = 3, Algo Insatisfecho = 2, Muy Insatisfecho = 1).que son los siguientes:

Factor	Detalle	Nº de Items
I.	Satisfacción por el trabajo en general	10
II.	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	7
III.	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	6
IV.	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	7
V.	Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	4
VI.	Satisfacción con la remuneración	3

Los promedios de la Satisfacción laboral de cada cuestionario resultan de la suma de todas las puntuaciones de los ítems divididos entre 37.

3.3 Confiabilidad y Validez del Instrumento

En el proceso administrativo considerado como de apoyo, laboran 47 trabajadores mientras que en el proceso operativo laboran 45 trabajadores con un total de 94 trabajadores que para este estudio es el universo o colectivo, cabe indicar que existen otros cargos como el Técnico Administrativo y el Operativo de Campo, con un total de 164 trabajadores que laboran en ELECAUSTRO.

Para cada proceso (Administrativo y Operativo) se usó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%; en el siguiente cuadro se indica los resultados de la población y la muestra, para el proceso Cargo.

Cuadro 10 – Muestra

CARGO	POBLACIÓN	MUESTRA
ADMINISTRATIVO	47	42
OPERATIVO	45	40
TOTAL	92	82

3.4 Análisis de Resultados.

Luego de concluida las encuestas para el presente estudio, se procedió a procesar la información para obtener los resultados de la satisfacción laboral promedio general, por la variable cargo y por los seis factores.

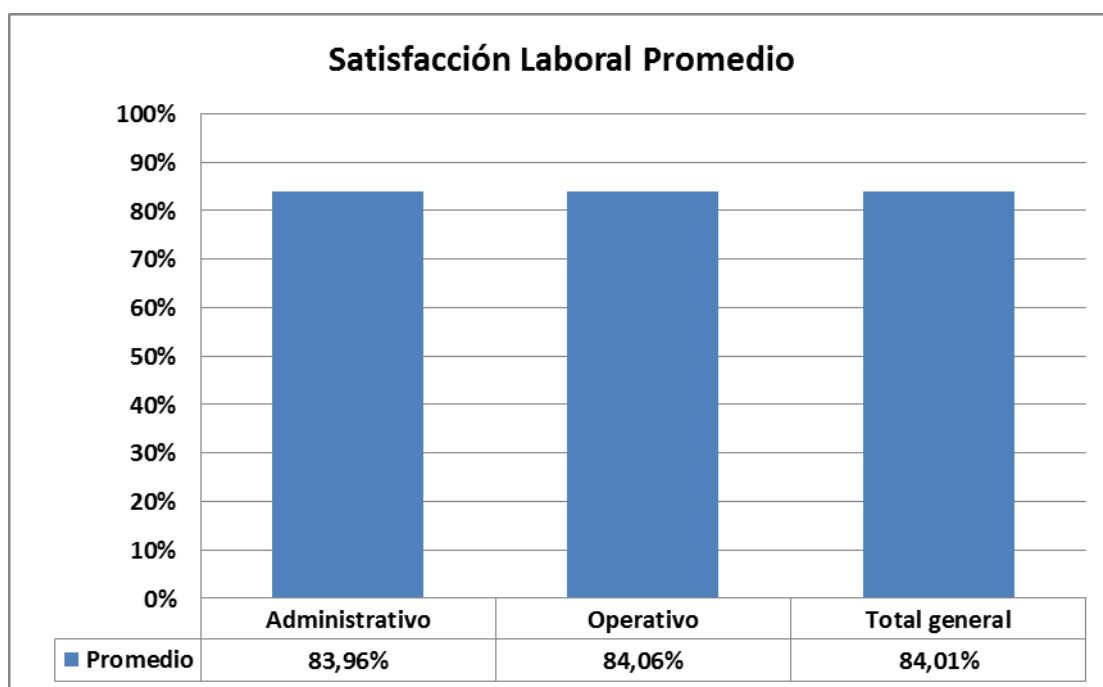
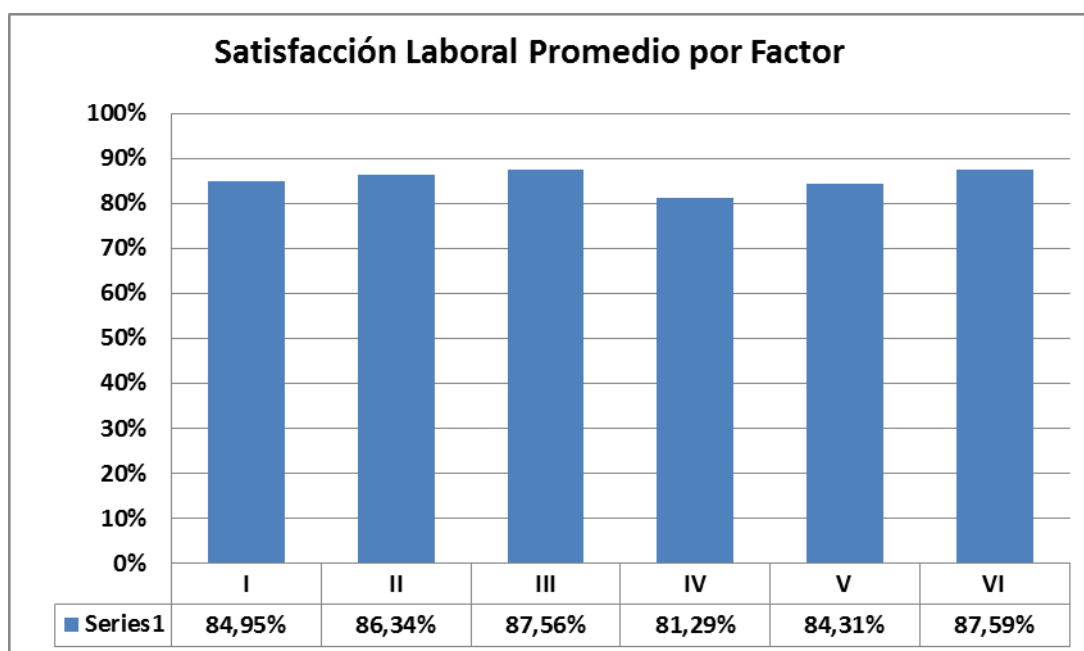


Figura 17 - Resultado de la Satisfacción Laboral Promedio por Cargo

En la Figura 17, se indica los resultados de la satisfacción laboral general por Cargo Administrativo y Operativo, se tiene como resultado que la satisfacción laboral general alcanza al 84,01% y el mayor nivel de satisfacción laboral corresponde al cargo operativo con un 84,06%, mientras que el menor nivel de satisfacción corresponde al cargo administrativo con el 83,96%.

Cuadro 11 - Puntuaciones Promedio de la Satisfacción Laboral por Cargo.

CARGO	SATISFACCIÓN LABORAL PROMEDIO
ADMINISTRATIVO	83,96%
OPERATIVO	84,06%
PROMEDIO GENERAL	84,01%

**Figura 18 - Resultado de la Satisfacción Laboral Promedio por Factor 0-1**

En el Figura 18, se indica los resultados de la satisfacción laboral general por cada factor, donde se determina que el factor VI referente a la “Satisfacción con la remuneración”, presenta el mayor porcentaje de nivel de satisfacción con un 87,59%, mientras que el factor IV “Satisfacción con las oportunidades de desarrollo, presenta el menor nivel de satisfacción con un 81,29%.

Cuadro 12 - Puntuaciones Promedio de la Satisfacción Laboral por Factor.

FACTOR	Administrativo	Operativo	PROMEDIO GENERAL
I. Satisfacción por el trabajo en general	84,57%	83,25%	84,95%
II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	88,50%	81,93%	86,34%
III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	85,56%	87,50%	87,56%
IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	80,27%	80,36%	81,29%
V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	81,31%	85,38%	84,31%
VI. Satisfacción con la remuneración	84,92%	88,17%	87,59%

En el Cuadro 12, se indica los resultados de la satisfacción laboral por cada factor y por cargo, de los procesos Administrativo y Operativo. En donde se determina que el factor IV, “Satisfacción con las oportunidades de desarrollo”, tanto para el cargo Administrativo como Operativo presentan el menor nivel de satisfacción con un 80,27% y 80,36% respectivamente, mientras que para el cargo administrativo el factor II “Satisfacción con el ambiente físico”, presenta el mayor nivel de satisfacción con un 88,50%, para el cargo operativo el factor VI, “Satisfacción con la remuneración”, presenta el mayor nivel de satisfacción con un 88,17%.

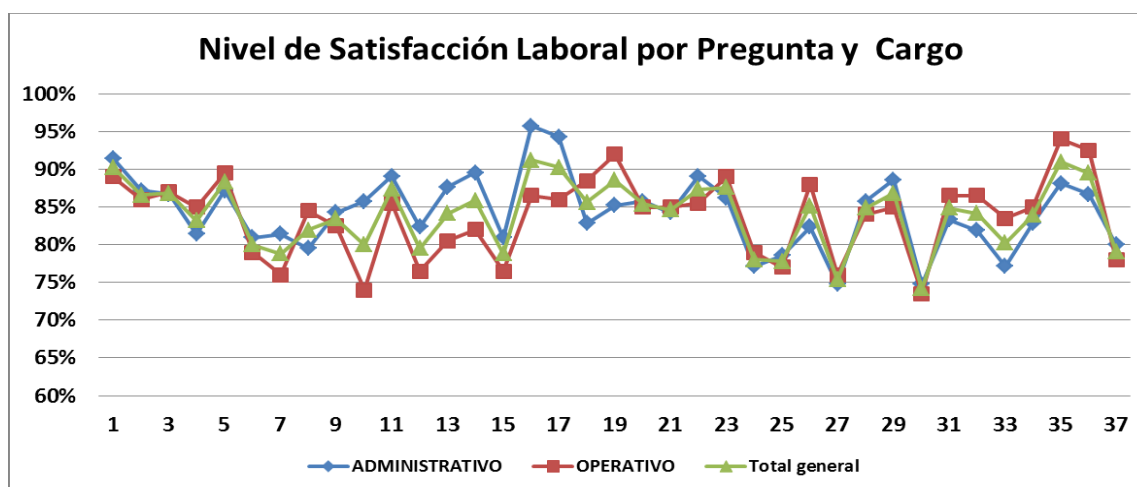


Figura 19. Resultado del Nivel de Satisfacción Laboral por Pregunta y Cargo

En el Figura 19, se indica los resultados promedio de la satisfacción laboral, para los dos cargos Administrativo, Operativo y el Total General, en donde están marcadas las preferencias altas y bajas de cada una de las preguntas de las encuestas.

Cuadro 13 - Preguntas con menor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	CARGO	
		ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
6	Atención que se presta a sus sugerencias	80,95%	79,00%
7	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	81,43%	76,00%
8	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	79,52%	
10	El apoyo administrativo que usted recibe.		74,00%
12	La ventilación de su lugar de trabajo.		76,50%
15	La temperatura de su local de trabajo.	80,95%	76,50%
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	77,14%	79,00%
25	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	78,57%	77,00%
27	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	74,76%	76,00%
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta	74,76%	73,50%
33	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	77,14%	83,50%
37	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	80,00%	78,00%

En el cuadro 13, se indica los resultados de las 10 preguntas con más bajo nivel de la satisfacción laboral, por cargo administrativo, operativo y por pregunta, existen 9 preguntas que coinciden en cada cargo y 3 preguntas que no son coincidentes, 2 en el cargo operativo, siendo estas la pregunta 10 “El apoyo administrativo que usted recibe” y la 12 “La ventilación de su lugar de trabajo”, 1 en el cargo administrativo la pregunta 8 “la autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo”, teniendo un con un total de 12 preguntas en estos rangos.

Para el cargo administrativo las preguntas 27 “la igualdad y justicia de trato que se recibe de su institución” y la 30 “la oportunidad de promoción con que se cuenta”, presentan el menor nivel de satisfacción con un 74,76%. En el cargo operativo, la pregunta 30 “la oportunidad de promoción con que se cuenta” presenta el menor nivel de satisfacción con el 73,50%.

Cuadro 14 - Preguntas con mayor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	CARGO	
		ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	91,43%	89,00%
5	Sus colegas de su grupo de trabajo		89,50%
11	La iluminación de su lugar de trabajo	89,05%	
14	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	89,52%	
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	95,71%	
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	94,29%	
19	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo		92,00%
35	El salario que usted recibe		94,00%
36	Sus condiciones laborales		92,50%

En el cuadro 14, se indica los resultados de las 5 preguntas con más alto nivel de satisfacción laboral por cargo administrativo, operativo y por pregunta, existe una sola pregunta que coincide en cada cargo que la pregunta 1 “hay buena relación entre los miembros de la unidad”, existen 8 preguntas que no coinciden, con un total de 9 preguntas.

Para el cargo administrativo la pregunta 16 “La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo” presentan el mayor nivel de satisfacción con un 94,29%, en el cargo operativo, la pregunta 35 “el salario que usted recibe” presenta el mayor nivel de satisfacción con el 94,00%.

3.5 Relación entre las Variables de Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas.

Con la utilización del método del coeficiente de Correlación de Pearson, se ejecutó el análisis para la determinación de la relación entre las variables de satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

Cuadro 15 - Correlación de la Satisfacción Laboral con la Variable Cargo.

		CARGO	RANGO	INTERPRETACIÓN
SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL	Correlación de Pearson	-.025	-0,1 a 0,00 y 0,1 a 0,00	No hay Correlación
	Sig. (bilateral)	,824		
	N	82		

En base de los resultados que se presentan en el cuadro 15, se determina que la satisfacción laboral no tiene relación con la variable en análisis “cargo”, considerando que el nivel de significación de -0,025, cuyo valor se encuentra dentro del rango de - 0,1 a 0,000.

Cuadro 16 - Correlación de la Satisfacción Laboral con las Variables

Sociodemográficas.

		SEXO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EDAD
SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL	Correlación de Pearson	0,096	(0,150)	(0,062)	(0,159)
	Sig. (bilateral)	0,393	0,179	0,580	0,153
	N	82	82	82	82

En base de los resultados que se presentan en el cuadro 16, se determina que la satisfacción laboral no tiene relación estadísticamente significativa con las variables “sexo y nivel de instrucción”, considerando que el nivel de significación es menor a 0,1 y mayor que -0,1 respectivamente, esto significa que la dependencia de la satisfacción laboral con estas variables no existe.

Para el caso de las variables “antigüedad y edad”, se determina que la satisfacción laboral tiene una correlación negativa baja de -0,150 y -0,159 respectivamente.

Cuadro 17 - Correlaciones Significativas de las Preguntas de la Encuesta de Satisfacción Laboral con las Variables Sociodemográficas.

PREGUNTA	PREGUNTA	VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS				
		SEXO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	CARGO	EDAD
5	Sus colegas de su grupo de trabajo	0,235				
10	El apoyo administrativo que usted recibe.				(0,321)	
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.				(0,321)	
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo				(0,275)	
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.			(0,262)		
28	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.			(0,257)		(0,273)
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta					(0,269)
31	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,205				
33	La forma en que sus superiores juzgan su tarea		(0,284)			(0,274)
35	El salario que usted recibe					(0,338)
36	Sus condiciones laborales		(0,257)			(0,352)
37	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales			(0,268)		

Del análisis de los resultados del Cuadro 17, desde el punto de vista de Preguntas y variables sociodemográficas existen correlaciones bajas y se detallan:

La variable Sexo presenta 2 correlaciones significativas positivas bajas con la satisfacción laboral, en las preguntas 5 “sus colegas de su grupo de trabajo” y 31 “la proximidad y frecuencia con que es supervisado”. Siendo la más significativa la pregunta 5 con una mayor satisfacción laboral, con una tendencia que están más satisfechos los hombres que las mujeres.

La variable Antigüedad tiene 2 correlaciones significativas negativas de baja a media, resultando que la satisfacción más significativa es a la pregunta 33 “la forma en que sus superiores juzgan su tarea. Los trabajadores de antigüedad media entre 10 y 14 años en la empresa, son los que están más satisfechos con la forma en que sus superiores juzgan su tarea.

La variable nivel de instrucción presenta 3 correlaciones negativas significativas, de baja a media con la satisfacción laboral. Siendo la más significativa la pregunta 37 “la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales”. Es decir, que los trabajadores con un nivel de educación de tercer nivel se encuentran más satisfechos.

Con respecto a la variable Cargo, existen 3 correlaciones significativas negativas de baja a media, existiendo una coincidencia significativa en las preguntas 10 “el apoyo administrativo que usted recibe” y la 16 “la limpieza, higiene y salubridad de lugar de trabajo”. La mayor satisfacción se presenta el personal que labora en el cargo administrativo del personal que labora en el cargo operativo en general.

Con respecto a la variable Edad, existen 5 correlaciones significativas negativas de baja a media, resultando la más significativa en las preguntas 36 “sus condiciones laborales”. La mayor satisfacción presenta el personal que tiene la edad comprendida entre 35 y 44 años.

3.6 Construcción de la Herramienta de Evaluación de la Satisfacción Laboral

Con el objetivo de construir la herramienta para la evaluación de la satisfacción laboral, se ha realizado un Análisis Factorial, a través de Componentes Principales y Rotación Varimax.

Con los resultados de la encuesta aplicada a 82 trabajadores de cargos tanto administrativo como operativo de ELECAUTRO, cuya estructura fue con 6 factores y 37 preguntas y mediante el programa estadístico informático SPSS, se efectuó el análisis factorial con el propósito de establecer el número de factores para la nueva estructura del

cuestionario, así como la determinación y disminución de las preguntas que no se ajustan a estos nuevos factores.

Los resultados obtenidos se indican a continuación.

Cuadro 18 - Índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* y *Prueba de Bartlett*.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,842
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2568,627
	gl	630
	Sig.	0,000

En consideración de los resultados de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que se indican en el cuadro 18, cuyo índice obtenido es de 0,842 (mayor a 0,75) y la Prueba de esfericidad de Bartlett tiene una significación menor a 0,05, valores que prueban que existe correlación entre las variables y confirman que se debe continuar con el análisis factorial.

Cuadro 19 - Análisis de Componentes Principales

Componente	Varianza Total	Varianza (%)	Varianza Acumulado (%)
1	14,343	39,841	39,841
2	3,382	9,394	49,235
3	2,78	7,722	56,957
4	1,823	5,065	62,022
5	1,779	4,941	66,963
6	1,245	3,46	70,423
7	1,173	3,259	73,682
8	1,021	2,837	76,519

La obtención de los números de componentes principales, se indica en el cuadro 19, considerando que su varianza total sea mayor a 1. Los resultados indican que la encuesta

debería estar formada por 8 factores o componentes, los cuales explican en total un 76,519% de la varianza total.

En el Cuadro 20, se presenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados, en el que se observa las 36 preguntas agrupadas en los diferentes componentes. Del total de 37 preguntas de la encuesta aplicada, se concluye que 1 pregunta tiene carga factorial baja, menor a 0,5, lo que indica que no existe correlación de la variable con el componente o factor, por lo tanto éste ítem se eliminan que es “Su grado de satisfacción general con esta institución”.

Cuadro 20 - Matriz de Componentes Rotados

PREGUNTA	COMPONENTE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	0,855	0,009	0,2	0,018	0,27	0,021	-0,052	-0,076
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,835	0,117	0,212	0,086	0,122	0,119	-0,097	-0,234
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	0,744	0,059	0,251	0,108	0,164	0,111	0,116	0,216
La supervisión que ejercen sobre usted	0,735	0,318	-0,003	0,314	0,119	-0,077	0,218	-0,094
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,691	0,145	0,032	0,46	0,149	0,04	0,32	0,031
La forma en que usted es dirigido	0,654	0,291	0,095	0,364	0,034	-0,078	0,139	0,223
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	0,642	0,381	-0,083	0,283	0,057	-0,005	0,216	0,075
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,596	0,417	0,19	0,036	0,305	0,121	0,14	0,183
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	0,539	0,517	0,233	-0,064	0,177	-0,174	0,033	-0,001
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	0,527	0,486	0,141	-0,097	0,109	0,302	0,007	-0,044
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	0,196	0,809	0,121	0,231	0,079	0,06	0,137	-0,19
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,147	0,776	0,185	0,305	0,091	-0,154	-0,041	0,035
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	0,108	0,743	0,147	0,427	0,046	-0,147	0,128	0,084
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,295	0,689	-0,124	0,221	0,115	0,235	0,342	0,049
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,127	0,642	0,252	0,189	0,198	0,31	0,159	0,08
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0,26	0,61	0,047	0,339	0,067	0,351	0,045	0,074
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,232	-0,077	0,792	0,147	0,06	0,272	0,198	-0,111
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,11	0,213	0,79	0,04	0,222	-0,161	-0,052	0,152
La iluminación de su lugar de trabajo	0,092	0,118	0,781	0,123	0,064	0,131	0,002	-0,124
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,318	0,056	0,773	0,133	-0,001	0,277	0,237	-0,101
La temperatura de su local de trabajo.	0,087	0,23	0,713	-0,075	0,204	-0,034	-0,106	0,359
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,026	0,241	0,555	0,109	0,121	0,481	0,304	0,16
El salario que usted recibe	0,223	0,358	-0,01	0,78	0,156	0,08	-0,056	0,078
Sus condiciones laborales	0,358	0,165	0,05	0,779	0,247	0,108	-0,022	0,186
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,127	0,234	0,123	0,707	0,172	0,125	0,097	-0,071
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	-0,116	0,295	0,252	0,636	0,038	0,036	0,294	-0,151
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	0,357	0,243	0,143	0,585	0,033	0,013	-0,029	-0,541
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,275	0,058	0,111	0,186	0,752	-0,029	0,129	0,059
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,074	0,094	0,203	0,098	0,666	0,267	0,283	0,066
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	0,197	0,33	0,071	0,23	0,655	0,139	-0,09	-0,27
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	0,346	0,164	0,232	0,046	0,579	0,222	-0,048	0,391
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,409	0,066	0,09	0,306	0,552	-0,045	0,418	0,141
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,037	0,044	0,273	0,139	0,209	0,809	-0,013	0,026
Atención que se presta a sus sugerencias	0,379	0,347	0,174	-0,002	0,351	0,069	0,666	-0,027
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,128	0,512	0,172	0,173	0,192	0,021	0,592	0,012
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,517	0,104	0,198	0,242	0,263	0,256	0,05	0,523

Cuadro 21 - Componente Principal 1

VARIABLES	CORRELACIÓN
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	0,855
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,835
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	0,744
La supervisión que ejercen sobre usted	0,735
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,691
La forma en que usted es dirigido	0,654
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	0,642
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,596
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	0,539
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	0,527
Varianza Total	14,343
Varianza (%)	39,841
Varianza Acumulada (%)	39,841

Del análisis de componentes rotados individuales, cuyos resultados se indican en el Cuadro 21, se determina que la estructura del primer factor contiene 10 preguntas, que explican el 39,841% de la varianza acumulada. Cuatro de éstas preguntas coinciden con las preguntas originales de la encuesta referentes al Factor III, Satisfacción con la forma en que se realiza su trabajo, cuatro preguntas coinciden con las del factor V Satisfacción con la relación subordinado-supervisor, situación que permite visualizar que los trabajadores se estimulan con la satisfacción con su trabajo y la relación jerárquica. El nuevo

componente principal I puede ser llamado como “Satisfacción con la forma de ejecutar su trabajo y su relación jerárquica”.

Cuadro 22 - Componente Principal 2

VARIABLES	CORRELACIÓN
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	0,809
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,776
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	0,743
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,689
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,642
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0,61
Varianza Total	3,382
Varianza (%)	9,394
Varianza Acumulada (%)	49,235

En base de los resultados que se indican en cuadro 22, se determina que el segundo factor está constituido por 6 preguntas, que explican el 9,394% de la varianza acumulada, tres preguntas coinciden con las del factor IV Satisfacción con las oportunidades de desarrollo, de lo cual se puede observar que los trabajadores se estimulan con la las oportunidades de desarrollo. El nuevo componente principal II puede ser llamado como “Satisfacción con las oportunidades de desarrollo personal”

Cuadro 23 - Componente Principal 3

VARIABLES	CORRELACIÓN
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,792
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,79
La iluminación de su lugar de trabajo	0,781
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,773
La temperatura de su local de trabajo.	0,713
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,555
Varianza Total	2,78
Varianza (%)	7,722
Varianza Acumulada (%)	56,957

Del cuadro 23, se determina que el tercer factor está constituido por 6 preguntas, que explican el 7,722% de la varianza acumulada, todas las preguntas coinciden con las del factor II Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. El nuevo componente principal III tendría el mismo nombre “Satisfacción con el ambiente físico del trabajo”

En base de los resultados que se indican en cuadro 24, se determina que el cuarto factor está constituido por 5 preguntas, que explican el 5,065% de la varianza acumulada, tres preguntas coinciden con las del factor VI Satisfacción con la remuneración, los trabajadores se encuentran satisfechos con sus remuneraciones. El nuevo componente principal IV puede ser llamado como “Satisfacción con la remuneración y su estabilidad”.

Cuadro 24 - Componente Principal 4

VARIABLES	CORRELACIÓN
El salario que usted recibe	0,78
Sus condiciones laborales	0,779
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,707
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	0,636
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	0,585
Varianza Total	1,823
Varianza (%)	5,065
Varianza Acumulada (%)	62,022

Cuadro 25 - Componente Principal 5

VARIABLES	CORRELACIÓN
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,752
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,666
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	0,655
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	0,579
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,552
Varianza Total	1,779
Varianza (%)	4,941
Varianza Acumulada (%)	66,963

Del cuadro 25, se determina que el quinto factor está constituido por 5 preguntas, que explican el 4,941% de la varianza acumulada, las cinco preguntas coinciden con el 50% de

las preguntas del factor I Satisfacción por el trabajo en general. El nuevo componente principal V puede ser llamado de manera similar es decir “Satisfacción por el trabajo en general”.

Cuadro 26 - Componente Principal 6

VARIABLES	CORRELACIÓN
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,209
Varianza Total	1,245
Varianza (%)	3,46
Varianza Acumulada (%)	70,423

El sexto factor está conformado por una pregunta de acuerdo al Cuadro 26, que explican el 3,46% de la varianza total. El sexto componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con la disponibilidad de Recursos tecnológicos”.

Cuadro 27 - Componente Principal 7

VARIABLES	CORRELACIÓN
Atención que se presta a sus sugerencias	0,666
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,592
Varianza Total	1,173
Varianza (%)	3,259
Varianza Acumulada (%)	73,682

El Cuadro 27, indica los resultados del componente séptimo que estaría constituido por dos 2 preguntas, que explican el 3,259% de la varianza total. El séptimo componente

principal puede ser llamado como “Satisfacción en la atención y reconocimiento a su trabajo”.

Cuadro 28 - Componente Principal 8

VARIABLES	CORRELACIÓN
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,523
Varianza Total	1,021
Varianza (%)	2,837
Varianza Acumulada (%)	76,519

El octavo factor está conformado por una pregunta de acuerdo al Cuadro 28, que explican el 2,837% de la varianza total. El octavo componente principal puede ser llamado como “Satisfacción con la libertad de seleccionar su método de trabajo”.

3.7 Plan de Reforzamiento

Según Robbins, existen dos tipos de reforzamiento el continuo y el intermitente.

Los programas de reforzamiento continuo llevan a un estancamiento rápido y el comportamiento tiende a debilitarse con rapidez si se retiran los reforzamientos. Sin embargo, los reforzamientos continuos son apropiados para respuestas emitidas por vez primera, inestables o de frecuencia baja. Por el contrario, los reforzamientos intermitentes eliminan el estancamiento rápido, porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para las respuestas estables o de frecuencia alta.

Según Cheavenato No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Adicionalmente indica que existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional.

- 1.- El refuerzo Positivo, sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.
- 2.- El refuerzo negativo, sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.
- 3.- 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.
- 4.- La extensión, sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables.

Para el caso aplicado en ELECAUSTRO el Plan de Reforzamiento que se debe implementar es el continuo, considerando que de la encuesta realizada se tienen respuestas emitidas por primera vez. A través de proceso motivadores que permitan el cambio en el comportamiento organizacional y en la satisfacción laboral.

En el cuadro 29, se presenta el Plan de Reforzamiento como resultado del análisis de la encuesta aplicada al personal de los cargos Administrativo y operativo en ELECAUSTRO.

Cuadro 29 - Plan de Reforzamiento

Componente	Actividad	Objetivo general	Acciones	Plazo	Responsable
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	1.- Fomentar el desarrollo profesional	Establecer técnicas de análisis de acuerdo a las actualizaciones que requiera el cargo de cada empleado	1.1. Revisar periódicamente los logros profesionales y capacitaciones de cada empleado	Corto Plazo	Departamento de Recursos Humanos
			1.2. Actualizar base de datos del perfil de cada empleado		
			1.3. Incentivar a la capacitación.		
			1.4. Retroalimentación a los compañeros de su entorno laboral.		
RECONOCIMIENTO MORAL	2.- Establecer políticas de reconocimiento laboral	Identificar técnicas de motivación efectivas para trabajadores y subordinados	2.1 Establecer metas u objetivos por cumplir	Mediano Plazo	Gerencia General
			2.2 Reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los buenos resultados o logros que obtengan		
			2.3 Mostrar interés o preocupación por las acciones, logros o problemas que tengan los trabajadores		
			2.4 Hacer sentir a los trabajadores útiles.		
			2.5 Dar a los trabajadores oportunidades de logro desarrollo profesional y personal		
AMBIENTE FISICO	3. Establecer un plan de seguridad y salud ocupacional	Fomentar el desarrollo de las políticas establecidas en el plan de seguridad y salud ocupacional	3.1. Identificar las niveles de insatisfacción de cada área	Largo Plazo	Departamento de Recursos Humanos
			3.2. Ejecutar las medidas de acción requeridas en el 3.1		
			3.3. Revisar periódicamente la satisfacción de cada área		
LIDERAZGO	4.-Plan para desarrollar un equipo de líderes	Fomentar el aprendizaje de técnicas de liderazgo para satisfacer los objetivos institucionales.	4.1.- Crear líderes que requiere la organizacional	Corto Plazo	Departamento de Recursos Humanos
			4.2. Motivar a la integración institucional		
			4.3. Implementar cultura de liderazgo permanente		
RECURSOS TECNOLÓGICOS	5. Plan de actualización tecnológica	Implantar directrices para la actualización de los recursos tecnológicos	5.1. Identificar si los recursos tecnológicos con los que cuenta cada empleado son los requeridos.	Corto Plazo	Departamento de Gestión Tecnológica
			5.2. Brindar soporte tecnológico.		
			5.3. Actualización de equipos deficientes o sin uso.		
TOMA DE DECISIONES	6.-Establecer un proceso para la toma de decisiones	Analizar las opiniones presentadas para una correcta toma de decisiones	6.1. Identificar y analizar el problema	Mediano Plazo	Departamento de Recursos Humanos
			6.2. Determinación de parámetros		
			6.3. Construcción y aplicación de alternativas		
			6.4. Evaluación de las alternativas		

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones

- El universo o colectivo en análisis está constituido por 94 trabajadores, 47 corresponden al cargo administrativo con una muestra de 42 y en el cargo operativo 45 trabajadores con una muestra de 40, con un total de 164 trabajadores que laboran el ELECAUSTRO en los diferentes Direcciones de apoyo como son Asesoría Jurídica, Secretaria General, Administrativa Financiera y Departamento de Sistemas; Direcciones Administrativas y Operativas de Planificación y Mercadeo; Ingeniería Civil y Medio Ambiente; Unidad de Supervisión de Proyectos.
- Los resultados de la Satisfacción Laboral General Institucional es del 84,01%, que se considera un porcentaje alto de satisfacción laboral, sin embargo los que laboran en el cargo operativo tienen una mayor satisfacción laboral con el 84,06%.
- La Satisfacción Laboral General por Factor, que menor nivel obtiene es el IV factor “Satisfacción con las oportunidades de desarrollo”, lo cual indica que al interior de la institución se debe enfocar los esfuerzos a implementar mecanismos para mejorar la percepción de los trabajadores en las oportunidades de desarrollo y realizar una carrera laboral.
- La Satisfacción Laboral General por Cargo, que menor nivel obtiene tanto en el cargo administrativo como operativo de 74,76% y 73,50% respectivamente, es coincidente con la pregunta 30 “Las oportunidades de promoción con que se cuenta”, situación que debe ser reforzada con la implementación de mejoras con las oportunidades de promoción que deben tener los trabajadores .

- La Satisfacción Laboral General por Cargo, que mayor nivel obtiene en el cargo administrativo está orientada a la “limpieza, higiene y salubridad en lugar de trabajo”, lo que significa que están satisfechos con las condiciones físicas de su lugar de trabajo, mientras que para el cargo operativo el mayor nivel de Satisfacción Laboral está orientada al salario, para los trabajadores operativos están satisfechos con su remuneración.
- Con la utilización del método del coeficiente de Correlación de Pearson y los resultados obtenidos se diagnostica que no existe correlación entre la Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas Cargo, Sexo y Nivel de Instrucción, sin embargo existe correlación negativa baja con las otras variables Antigüedad y Edad, lo cual indica que el personal con mayor tiempo de servicio están con un grado de satisfacción aceptable.
- Con los resultados de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuyo índice obtenido es de 0,842 (mayor a 0,75) y la Prueba de esfericidad de Bartlett tiene una significación menor a 0,05, valores que prueban que existe correlación entre las variables y confirman que se debe continuar con el análisis factorial.
- Los resultados del análisis de Componentes Principales, indican que la nueva herramienta o encuesta que más se ajustaría al interior de la institución, debe estar constituida por ocho componentes con 36 preguntas (ítems), cuyos detalles se indican en el cuadro 30.

Cuadro 30 - Componentes Principales de la nueva Encuesta

Factor	Detalle	Nº de Preguntas
I.	Satisfacción con la forma de ejecutar su trabajo en que realiza el trabajo y su relación jeraquica	10
II.	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo personal	6
III.	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	6
IV.	Satisfacción con la remuneración y su estabilidad	5
V.	Satisfacción por el trabajo en general	5
VI.	Satisfacción con la disponibilidad de recursos tecnológicos	1
VII.	Satisfacción en la atención y reconocimiento a su trabajo	2
VIII.	Satisfacción con la libertad de seleccionaro su método de trabajo	1

(Ver Anexo C)

4.2 Recomendaciones

Para el cumplimiento de los objetivos planteados y en consideración de los seis componentes que deben ser mejorados al interior de ELECAUSTRO, se recomienda se implemente el Plan de Reforzamiento propuesto a nivel de toda la Institución, considerando cada una de sus etapas y asignar las responsabilidades a las áreas correspondientes, para su ejecución a través de un cronograma de cumplimiento.

Es importante que luego del cumplimiento del Plan de reforzamiento, se realice una evaluación, a través de la aplicación de la encuesta con los ocho factores y 36 preguntas (ítems).

Referencias Bibliográficas

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: Pearson.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). México: Pearson.
- 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.
- Plan Estratégico ELECAUSTRO. (2011-2015). *Electro Generadora del Austro Plan Estratégico 2011- 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador. Junio de 2011* ELEAUSTRO S.A. Cuenca.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
- S.A., E. (20011). *Electro Generadora del Austro Plan Estratégico 2011- 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador. Junio de 2011* ELEAUSTRO S.A. Cuenca.

- 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.
- 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).
- Cameron Quinn, K. S. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: The Jossey-Bass.
- Chiavenato, E. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw hill.
- ELECAUSTRO. (2011). *Plan Estratégico 2011-2015*. Cuenca.
- Fincowsky, E. B. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Person.
- Romo, R. S. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación*. Mexico: EUMEDNET.

ANEXOS

Anexo A

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Cargo:	<input type="text"/>	
	Masculino	<input type="checkbox"/>	Lugar:	<input type="text"/>	
Antigüedad en la Empresa:	Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 24 años	<input type="checkbox"/>
	De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>		De 25 a 34 años	<input type="checkbox"/>
	De 6 a 9 años	<input type="checkbox"/>	De 35 a 44 años	<input type="checkbox"/>	
	De 10 a 14 años	<input type="checkbox"/>	De 45 a 54 años	<input type="checkbox"/>	
	De 15 a 19 años	<input type="checkbox"/>	55 años o más	<input type="checkbox"/>	
	20 años o más	<input type="checkbox"/>			
Nivel de Instrucción	Primaria	<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	
	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>	

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)		
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)		
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)		
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)		
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)		

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” (Cameron & Quinn, 2006)

Anexo B
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo: Femenino

Cargo:

Masculino

Antigüedad en la Empresa:

Menos de 2 años

Edad: De 20 a 24 años

De 2 a 5 años

De 25 a 34 años

De 6 a 9 años

De 35 a 44 años

De 10 a 14 años

De 45 a 54 años

De 15 a 19 años

55 años o más

20 años o más

Nivel de Instrucción: Primaria

Tercer Nivel

Secundaria

Cuarto Nivel

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 C

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL RESULTANTE

Sexo:	Femenino	<input type="text" value="1"/>	Cargo:	ADMINISTRATIVO(1)/OPERATIVO(2)	
	Masculino	<input type="text" value="2"/>		Edad:	De 20 a 24 años
Antigüedad en la Empresa:	Menos de 2 años	<input type="text" value="1"/>	De 25 a 34 años		<input type="text" value="2"/>
	De 2 a 5 años	<input type="text" value="2"/>	De 35 a 44 años		<input type="text" value="3"/>
	De 6 a 9 años	<input type="text" value="3"/>	De 45 a 54 años		<input type="text" value="4"/>
	De 10 a 14 años	<input type="text" value="4"/>	55 años o más		<input type="text" value="5"/>
	De 15 a 19 años	<input type="text" value="5"/>			
	20 años o más	<input type="text" value="6"/>			
Nivel de Instrucción	Primaria	<input type="text" value="1"/>	Tercer Nivel		<input type="text" value="3"/>
	Secundaria	<input type="text" value="2"/>	Cuarto Nivel	<input type="text" value="4"/>	

I. Satisfacción en la forma de ejecutar su trabajo y su relación jerárquica	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	1	2	3	4	5
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
La supervisión que ejercen sobre usted					
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
La forma en que usted es dirigido					

La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
II. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo personal	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
El apoyo que recibe de sus superiores.					
El apoyo administrativo que usted recibe.					
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
III. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
La ventilación de su lugar de trabajo.					
La iluminación de 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.					
IV. Satisfacción con la remuneración y su estabilidad	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					

El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
V. Satisfacción por su trabajo en general	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Sus colegas de su grupo de trabajo					
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
VI. Satisfacción con la disponibilidad de recursos tecnológicos	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
VII. Satisfacción con la atención y reconocimiento a su trabajo	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Atención que se presta a sus sugerencias					
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
VIII. Satisfacción con la libertad de seleccionar 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.					