



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Negocios  
Internacionales**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN  
DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA  
ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PARA EL  
2017**

**AUTORA: ANA ISABEL BARRENO**

**DIRECTORA: ING. ANA LLUMIQUINGA GARCÍA**

**D.M. Quito, abril 2017**

## APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Ingeniera Ana Llumiquinga García, tutora designada por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PARA EL 2017**, de la estudiante Ana Isabel Barreno Santiana, alumna de la carrera Ingeniería en Negocios Internacionales, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.



Ing. Ana Llumiquinga García

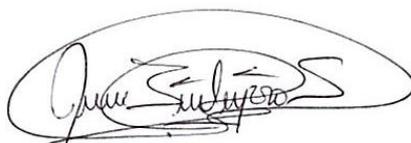
CC. 1710482033

D.M. Quito, abril 2017

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Ana Isabel Barreno Santiana, declaro bajo juramento que el trabajo de investigación denominado **“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PARA EL 2017”**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read 'Ana Isabel Barreno Santiana'.

Ana Isabel Barreno Santiana

CC. 171231505-8

D.M. Quito, abril 2017

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis se la dedico a mi Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mi esposo, por motivarme, apoyarme, por ser mi fuerza, mi fortaleza, por alentarme en los momentos difíciles, con sus sabios consejos ha sabido guiarme hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales, gracias por su paciencia y comprensión. Que Dios bendiga su vida.*

*A mi hijo, que es mi razón de vivir para seguir adelante, motor impulsor de mi vida, mi luz, mi único tesoro, mi inspiración.*

*Este triunfo es de ustedes.*

*Los amo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi Dios Todopoderoso, por darme vida, salud y bienestar, por estar conmigo paso a paso, fortaleciéndome, brindándome sabiduría, conocimiento y entendimiento, por proveerme de múltiples bendiciones y regalarme su amor infinito.*

*A mis padres, por apoyarme de alguna manera, por brindarme su amor y confianza. Que Dios les bendiga siempre y derrame múltiples bendiciones sobre ellos.*

*A mi esposo y a mi hijo, por su amor y apoyo permanente a fin de culminar con éxito este trabajo, porque han sabido entender el poco tiempo dedicado a ellos y por saber cuando alentarme para seguir adelante.*

*A mi Directora de Tesis, por asesorarme de una manera sutil, por brindarme sus conocimientos, compartir sus experiencias y animarme a seguir adelante para hacer realidad este triunfo.*

*A la Universidad Internacional del Ecuador y a todos mis Docentes, quienes me instruyeron, aportando sus conocimientos y las herramientas necesarias para ser una profesional.*

*Y finalmente a todas aquellas personas que me apoyaron y me animaron a seguir adelante, para poder lograr este gran triunfo en mi vida. ¡Que Dios les bendiga!*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR GUÍA.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii

### CAPÍTULO I

#### 1. TEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Sistematización del problema	2
1.1.3 Análisis de la situación del caso de estudio	2
1.1.4 Delimitación	4
1.1.4.1 Temporal	4
1.1.4.2 Espacial	4
1.1.4.3 Contenido	5
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.2.3 Beneficiarios de la propuesta	6

1.2.4 Justificación de la investigación	6
1.2.4.1 Impacto teórico	7
1.2.4.2 Impacto práctico	7
1.2.4.3 Impacto social, ambiental	7
1.3 VIABILIDAD	8
1.4 IDEA A DEFENDER	8

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL**

2.1 El Clima organizacional	9
2.2. Características del clima organizacional	10
2.3 Funciones del clima organizacional	12
2.4 Tipologías del clima organizacional	14
2.5 Cómo trabajar motivados?	16
2.6 Otros determinantes del clima organizacional	17
2.7 Marco Conceptual	19
2.8 Marco Legal	24
2.9 Diagnóstico Situacional	29
2.9.1 Análisis del Macroentorno	29
2.9.1.1 La Industria del Servicio Eléctrico	29
2.9.1.2 Generación de energía eléctrica	30
2.9.1.3 Transmisión de energía eléctrica	30
2.9.1.4 Distribución de energía eléctrica	31
2.9.1.5 Comercialización de energía eléctrica	31
2.9.1.6 Plantas energéticas	33
2.9.1.7 Nuevos proyectos hidroeléctricos	33
2.10 Matriz Productiva	34

2.10.1 Cambio de la Matriz Productiva	39
<b>2.11 ANALISIS DEL MICROENTORNO</b>	
2.11.1 Antecedentes de la Empresa Eléctrica Quito S.A.	40
2.11.2 Matriz FODA de la Empresa Eléctrica Quito	42
2.11.3 Matriz de Estrategias	43
2.11.4 Misión	44
2.11.5 Visión	44
2.11.6 Políticas institucionales	44
2.11.7 Valores	46
2.11.8 Servicio	47
2.11.9 Productos	47
2.11.10 Clientes	48
2.11.11 Responsabilidad Social	48
2.11.12 Análisis de Proveedores y Consumidores	48
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1 Matriz EFE y EFI	50
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO	53
3.2.1 Tipo de investigación	
3.2.1.1 Descriptiva	54
3.2.1.2 De campo	54
3.3 DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.3.1 No experimental	55
3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
3.4.1 Método de observación	55

3.4.2 Método Deductivo	55
3.4.3 Método por encuesta	56
3.4.4 Población y Muestra	56
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	
3.5.1 Fuentes y técnicas de investigación	59
3.5.2 Fuentes primarias	59
3.5.3 Fuentes secundarias	59
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	
3.6.1 La Muestra	60
3.6.2 Tipos de preguntas	61
3.6.3 La Encuesta	61
3.6.4 La Entrevista	62
3.6.5 Focus Groups	63
3.7 TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
3.7.1 Validación	63
3.7.2 Tabulación	64
3.7.3 Graficación	64
3.8 Análisis e interpretación de resultados	64
3.8.1 Encuesta	64
3.8.2 Focus Groups	90
3.8.2.1 Primer Focus Groups	90
3.8.2.1.1 Objetivo	90
3.8.2.1.2 Actividades realizadas	90
3.8.2.1.3 Resultados de la observación	91
3.8.2.1.4 Sugerencias de los observados en el primer group	91
3.8.2.2 Segundo Focus Groups	91
3.8.2.2.1 Objetivo	91

3.8.2.2.2 Actividades realizadas	92
3.8.2.2.3 Resultados	92
3.8.2.2.4 Aspectos a mejorar	93
3.8.3 Entrevista	94
3.8.3.1 Entrevista a la Ing. Mayra Castillo, Jefa de la Agencia Sangolquí, Área de Comercialización	94
3.8.4 Estrategias sugeridas	95
3.8.5 Objetivos Estratégicos	96
3.8.6 Matriz y Estrategias FODA del clima organizacional	97
3.9 Principales hallazgos del análisis y la investigación de mercado	98

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA PLAN DE MEJORA**

4.1 Título de la propuesta	100
4.2 Resumen Ejecutivo	100
4.3 Análisis de la situación actual	101
4.4 Higiene y Seguridad Laboral/ Condiciones físicas del lugar de trabajo	104
4.5 Definir objetivos y políticas para mejorar el ambiente laboral	107
4.6 Recursos a utilizar	108
4.6.1 Talento humano	109
4.6.2 Recursos materiales	111
4.6.3 Recursos tecnológicos	111
4.7 Implementación de un plan de mejora para el clima organizacional	112
4.7.1 Plan estratégico	113
4.7.2 Proceso de cambio organizacional	115
4.7.3 Liderazgo y toma de decisiones	117
4.7.4 Sistemas de comunicación	118

4.7.4.1 Sistema de comunicación interna	121
4.7.5 Funciones relevantes de la comunicación que se relacionan con el clima	
4.7.6 Resultados que se obtendrán con el cambio propuesto	122
4.8 Efectos de la satisfacción laboral	126
4.9 Matriz estructural del plan de mejora del clima organizacional	127
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. PLAN FINANCIERO</b>	
5.1 Determinación de recursos	132
5.2 Determinación de costos	133
5.3 Revisión de remuneraciones del personal acorde a su puesto, antigüedad, capacitación	133
5.4 Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	134
5.5 Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	134
5.6 Matriz compilada de inversión anual	135
5.7 Indicadores de medición	136
<b>CAPÍTULO VI</b>	
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	142

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: .....	Pág. 28
CUADRO 2: .....	Pág. 43
CUADRO 3: .....	Pág. 44
CUADRO 4: .....	Pág. 47
CUADRO 5: .....	Pág. 51
CUADRO 6: .....	Pág. 52
CUADRO 7: .....	Pág. 57
CUADRO 8: .....	Pág. 68
CUADRO 9: .....	Pág. 69
CUADRO 10:.....	Pág. 70
CUADRO 11: .....	Pág. 71
CUADRO 12: .....	Pág. 72
CUADRO 13: .....	Pág. 73
CUADRO 14: .....	Pág. 74
CUADRO 15: .....	Pág. 75
CUADRO 16: .....	Pág. 76
CUADRO 17: .....	Pág. 77
CUADRO 18: .....	Pág. 78
CUADRO 19: .....	Pág. 79
CUADRO 20: .....	Pág. 81
CUADRO 21: .....	Pág. 82
CUADRO 22:.....	Pág. 83
CUADRO 23: .....	Pág. 84
CUADRO 24: .....	Pág. 85
CUADRO 25: .....	Pág. 86
CUADRO 26:.....	Pág. 88

CUADRO 27: .....	Pág. 89
CUADRO 28: .....	Pág. 96
CUADRO 29: .....	Pág. 97
CUADRO 30:.....	Pág. 114
CUADRO 31: .....	Pág. 119
CUADRO 32: .....	Pág. 122
CUADRO 33: .....	Pág. 127
CUADRO 34:.....	Pág. 132
CUADRO 35: .....	Pág. 133
CUADRO 36: .....	Pág. 134
CUADRO 37: .....	Pág. 134
CUADRO 38:.....	Pág. 135
CUADRO 39: .....	Pág. 135
CUADRO 40: .....	Pág. 136

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: .....	Pág. 3
GRÁFICO 2: .....	Pág. 10
GRÁFICO 3: .....	Pág. 27
GRÁFICO 4: .....	Pág. 35
GRÁFICO 5: .....	Pág. 37
GRÁFICO 6: .....	Pág. 39
GRÁFICO 7: .....	Pág. 53
GRÁFICO 8: .....	Pág. 56
GRÁFICO 9: .....	Pág. 68
GRÁFICO 10: .....	Pág. 69
GRÁFICO 11: .....	Pág. 70

GRÁFICO 12: .....	Pág. 72
GRÁFICO 13: .....	Pág. 73
GRÁFICO 14: .....	Pág. 74
GRÁFICO 15: .....	Pág. 75
GRÁFICO 16: .....	Pág. 76
GRÁFICO 17: .....	Pág. 77
GRÁFICO 18: .....	Pág. 78
GRÁFICO 19: .....	Pág. 79
GRÁFICO 20: .....	Pág. 80
GRÁFICO 21: .....	Pág. 81
GRÁFICO 22: .....	Pág. 82
GRÁFICO 23: .....	Pág. 83
GRÁFICO 24: .....	Pág. 84
GRÁFICO 25: .....	Pág. 85
GRÁFICO 26: .....	Pág. 87
GRÁFICO 27: .....	Pág. 88
GRÁFICO 28: .....	Pág. 89
GRÁFICO 29: .....	Pág. 104
GRÁFICO 30: .....	Pág. 105
GRÁFICO 31: .....	Pág. 106
GRÁFICO 32: .....	Pág. 107
GRÁFICO 33: .....	Pág. 108
GRÁFICO 34: .....	Pág. 109
GRÁFICO 35: .....	Pág. 115
GRÁFICO 36: .....	Pág. 117
GRÁFICO 37: .....	Pág. 118
GRÁFICO 38: .....	Pág. 119

GRÁFICO 39: ..... Pág. 121

GRÁFICO 40: .....Pág.123

## RESUMEN

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizar y con la propia actividad de cada uno.

La implementación de un plan de mejora del clima laboral, representa para todos, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo. Es por esto, que el presente estudio sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitió conocer las condiciones al interior de la Agencia que están afectando el ambiente laboral y cómo las perciben los trabajadores y así poder generar algunas recomendaciones de intervención que permitan mejorar dichas condiciones y un mejor clima laboral en la institución.

De esta forma se demuestra la necesidad de realizar un estudio del clima organizacional e implementar un plan de mejora en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, lo que generará que los trabajadores tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad en la Agencia.

## **ABSTRACT**

The working environment is regarded as the human and physical environment in which the daily work develops; it affects satisfaction and thus productivity. It is related to the expertise of the management, with the behavior of people, with the way you work and interact, interaction with the company, the machines used and the activity of each.

The implementation of a plan to improve the working environment, accounting for all, a change of mentality, culture and philosophy of life. Such changes are not easy, therefore, is vital to find and implement human resource management tools and organizational development to improve the quality of life of each of the servers and generate opening new and better living spaces within the organization, ensuring a level of quality that would achieve the objectives and goals set in the mission and vision of the organization aimed to increase productivity and better work performance. It is for this reason that this study of the working environment is of significant importance as far as possible to meet the conditions within the agency that are affecting the work environment and how workers receive so they can generate some recommendations intervention to improve these conditions and a better working climate in the institution.

This will demonstrate the need for a study of the organizational climate and implement a plan for improvement in the area of Marketing Agency Sangolquí Quito Electric Company, which will generate that workers have better achievements in their career objectives and contribute to improve productivity in the Agency.

## INTRODUCCIÓN

La importancia del el clima organizacional ha sido un tema de mucho interés desde los años ochenta hasta nuestros días, actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento básico para convertirse en un elemento fundamental en las instituciones pues este forma parte de la imagen de una organización.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

Los trabajadores de las organizaciones poseen ciertos derechos y deberes dentro de la institución de trabajo. Para poder alcanzarlos deben trabajar eficazmente, al mismo tiempo van a estar influenciado una gran parte por el ambiente donde realizan sus actividades

El objetivo de esta investigación es describir el clima organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, ubicada en el Cantón Rumiñahui.

De ahí surge la idea de crear una propuesta para mejorar el clima organizacional en el área antes mencionada.

El logro de los objetivos comunes de una organización, solo puede concretarse en la medida que las personas que interactúan en ella establezcan una interrelación y cumplan con sus proyectos de vida. La importancia de esta investigación radica entonces, en el estudio y la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones que consideren el talento humano como un recurso vital y su alcance va hasta todas aquellas organizaciones que presenten deficiencias similares a las diagnosticadas en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí, de la Empresa Eléctrica Quito.

# **CAPÍTULO I**

## **1. TEMA**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PARA EL 2017.**

### **1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores a cerca de la organización a la que pertenecen. De este modo el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en la misma.

El ambiente laboral imperante en la organización influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto, las organizaciones se preocupan cada día más por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para que con ello se alcancen los objetivos organizacionales.

Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la "opinión" que éstos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño.

Ahora bien, conociendo el impacto del clima laboral en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales, surge la siguiente interrogante: Cuál es el clima organizacional imperante en una institución pública? Para atender a esta pregunta, se realizará un estudio que permita determinar la percepción de los trabajadores acerca de la organización en la que laboran. En este estudio participarán directamente el personal que labora en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

La Agencia Sangolquí, necesita proporcionar un servicio eléctrico de calidad para satisfacción de los clientes, pero han surgido situaciones de insatisfacción, ineficiencia y desmotivación en el personal que labora en la Agencia, especialmente en el personal operativo, lo que no ha permitido un buen desarrollo de la Agencia, las aptitudes y las habilidades no son lo único importante de los recursos humanos.

El no contar con un clima laboral que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la Agencia Sangolquí, ha dado lugar a que exista deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, inestabilidad emocional, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación del servicio eléctrico a la comunidad del Cantón Rumiñahui, es por ello que es necesario implementar un plan de mejora del clima organizacional, con la finalidad de tener un personal satisfecho, capacitado, motivado, el cual será más productivo y así generar un mejor rendimiento en sus trabajadores.

### **1.1.2 Sistematización del problema de investigación**

1. Por qué es importante mejorar el clima organizacional del área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito?
2. De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores del área de Comercialización de la Agencia Sangolquí al no contar con un clima organizacional favorable?
3. ¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual del clima organizacional del Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí?
4. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?
5. ¿Qué herramienta empresarial se debería aplicar para mejorar el clima organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí?

### **1.1.3 Análisis de la situación del caso de estudio**

La Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, es una de las 11 Agencias rurales que pertenece a la Zona Periférica, se dedica a brindar el servicio de energía eléctrica en su área

de concesión que comprende todo el Cantón Rumiñahui y parte de la Parroquia de Amaguaña perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito.

Está dirigida por el Jefe de Agencia, Ing. Mayra Castillo.

La Agencia Sangolquí, cuenta con 49.185 clientes hasta febrero 2017 y labora el siguiente personal:

- 1 Recaudador
- 1 Oficinista Recaudador de Atención al Cliente
- 2 Oficinistas de Atención al Cliente
- 1 Oficinista Bodeguero
- 1 Tecnólogo
- 5 Electricistas

**EMPRESA ELECTRICA QUITO S.A**

Mes:  FEBRERO de

ZONA:

Tipo de Servicio	Urbanos			Rurales			Total		
	N° de Abonados	% con Medidor	%	N° de Abonados	% con Medidor	%	N° de Abonados	% con Medidor	%
RESIDENCIAL	1	100.0	0.0	41638	100.0	00.0	41639	100.0	84.7
COMERCIAL	0	0.0	0.0	6379	99.9	00.0	6379	99.9	13.0
INDUSTRIAL	0	0.0	0.0	719	99.9	00.0	719	99.9	1.5
BOMBEO DE AGUA	0	0.0	0.0	21	100.0	00.0	21	100.0	0.0
ENTIDAD OFICIAL	0	0.0	0.0	191	99.5	00.0	191	99.5	0.4
ASISTENCIA SOC. Y BENEF. F	0	0.0	0.0	62	100.0	00.0	62	100.0	0.1
SERVICIO COMUNITARIO	0	0.0	0.0	165	98.8	00.0	165	98.8	0.3
ALUMBRADO PUBLICO	0	0.0	0.0	10	100.0	00.0	10	100.0	0.0
<b>Total:</b>	1	100.0	0.0	49185	100.0	00.0	49186	100.0	

Gráfico 1. Matriz de abonados, Agencia Sangolquí  
Fuente: Sistema Sieeq de la Empresa Eléctrica Quito

Por ser la única empresa proveedora del servicio eléctrico en el Cantón Rumiñahui, no tiene competidores de esta naturaleza.

## **Principales causas para un mal clima organizacional**

- Mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas están mal diseñadas, haciendo más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables.
- La toma de decisiones son muy centralizadas.
- Falta de identidad por parte de los colaboradores de la Agencia Sangolquí.
- Falta de motivación
- Políticas arbitrarias, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, tensión, presión, descontento, insatisfacción y falta de reconocimiento.

## **Principales efectos para un mal clima organizacional**

- Conformidad y falta de compromiso
- Escasa o nula creatividad por parte de los empleados.
- Bajo rendimiento en el trabajo por parte del personal.
- Conflictos entre superior y subordinado, descontento en el empleado.
- Incumplimiento de objetivos, baja productividad, perjudica los programas administrativos generando resultados intangibles.

## **1.2 DELIMITACIÓN**

### **1.2.1 Temporal**

La investigación previa a la realización del estudio e implementación de un plan de mejora para el clima laboral en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, se la va a realizar en un período de 5 meses por parte del investigador del proyecto y con la orientación del tutor, donde la finalidad es mejorar el clima organizacional y que sea aplicable a la Agencia Sangolquí en el año 2017.

### **1.2.2 Espacial**

El estudio del clima organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica, se lo realizará en el Cantón Rumiñahui, debido a que su función es brindar el servicio de energía eléctrica en su área de concesión.

### **1.2.3 Contenido**

Este proyecto pretende generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, este documento va a permitir conocer los diferentes factores que influyen en el Clima Organizacional y sus posibles soluciones, de esta manera tener una mejor imagen ante la comunidad, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y laboral y a crear condiciones en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un estudio y proyecto de mejoramiento del clima organizacional para el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, capacitación, motivación y comunicación, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados, para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales y la satisfacción de nuestros usuarios.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra desarrollando la Institución.
2. Investigar y establecer cuáles son los principales factores y percepciones que determinan el clima organizacional de la Agencia Sangolquí, Área de Comercialización.
3. Determinar y conocer las causas que pueden estar afectando el desempeño laboral del personal.
4. Desarrollar e implementar las estrategias de mejora continua, comunicación institucional y fidelización del cliente interno que mediante un proyecto, nos permita mejorar y mantener un clima organizacional adecuado.
5. Elaborar el presupuesto que requiere la implementación de las estrategias de mejora continua, costos y beneficios del proyecto de mejora para los próximos 2 años.

## 1.4 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Con el presente estudio y a partir de la implementación del plan de mejora para el clima organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, se beneficiará a los siguientes sectores:

- **La Universidad Internacional del Ecuador:** ya que lograría aumentar su volumen bibliotecario en beneficio de los estudiantes y tener una base para realizar un plan de mejora del clima organizacional de una empresa.
  
- **La Empresa Eléctrica de Sangolquí:** para tener una mejor imagen ante la comunidad de Rumiñahui y ante la Empresa Eléctrica Quito en general, ya que esta herramienta ayudará a aprovechar de mejor manera el recurso humano para poder seguir brindando un servicio de energía con calidad.
  
- **Los empleados:** porque podrán contar con un documento que les facilite poner en práctica estrategias para lograr un mejor clima organizacional, logrando una mejor armonía y coordinación en el logro de los objetivos.
  
- **La Comunidad:** porque podrán obtener un servicio básico de calidad que vaya más allá de sus expectativas y de esta manera contar con una institución de mayor prestigio, confiable y que garantice el servicio prestado.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima

Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Es por esto que el Área de Comercialización de la Agencia de Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que conllevan a la desmotivación y un notorio sentimiento de resistencia al cambio experimentado por la gran mayoría de los trabajadores de la Agencia y por ende, dificulta el buen desarrollo de la Agencia, afectando igualmente el estilo de vida de los trabajadores y la productividad de la empresa.

### **1.5.1 IMPACTO TEÓRICO**

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos de clima organizacional, encontrar la explicación al clima actual de la Agencia de Sangolquí, área de Comercialización, que afecta en gran proporción los resultados que hoy tiene y que son muestra del problema que se presenta. Este conocimiento proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

### **1.5.2 IMPACTO PRÁCTICO**

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan, tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. Se justifica la necesidad de diseñar un plan de mejora directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa, la productividad de sus empleados.

### **1.5.3 IMPACTO SOCIO AMBIENTAL**

Los estudios del clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

## **1.6 VIABILIDAD**

- El estudio del clima organizacional es académicamente viable por ser un factor importantísimo en la gestión empresarial de cualquier institución.
- Se dispone de recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación.
- Es factible llevar el estudio en el tiempo previsto.
- Es viable lograr la participación de los especialistas a ser entrevistados para la investigación.
- Es viable conducir el estudio con la metodología necesaria y los métodos a seguir conducirán a dar respuesta al problema de estudio.
- No existen problemas éticos – morales en el desarrollo de la investigación.

## **1.7 IDEA A DEFENDER**

Con la implementación del plan de mejora para el clima organizacional, se contribuirá al área de Comercialización de la Agencia Sangolquí con estrategias que permitirán que la gente se sienta a gusto en el lugar en el que mayor tiempo permanece, su lugar de trabajo.

La importancia que tiene para todo tipo de empresas el recurso humano, teniendo en cuenta que dentro de los principales procesos de esta línea, está la satisfacción y buen clima organizacional como base fundamental de la productividad en los individuos y de la gestión del talento humano, entendiendo este último como recurso fundamental en las organizaciones, porque con él se puede satisfacer a clientes y crear fabulosos resultados.

## CAPITULO II

### 2. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

#### 2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, Clima laboral, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins <sup>12</sup> se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en

que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.

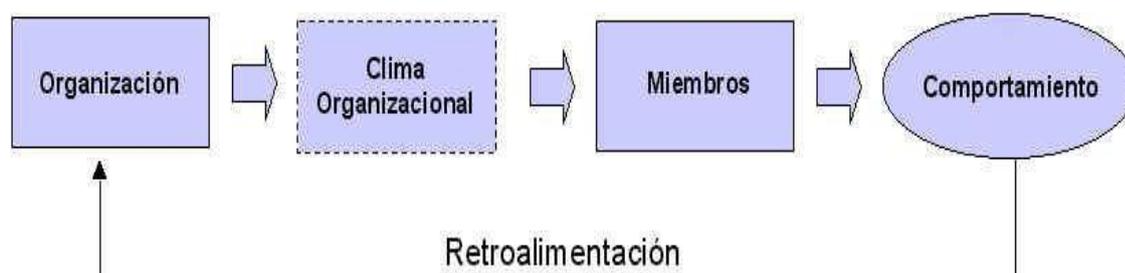


Gráfico No. 2. El clima organizacional  
Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

## 2.2 Características del clima organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, éstas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

### **2.3 Funciones del clima organizacional**

Las funciones del clima organizacional son, de acuerdo con (Litwin & Stringer, 2008):

**Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que “no está vinculado” con la tarea que realiza, se comprometa.

**Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

**Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

**Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo “ y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

**Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

**Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

**Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

**Tolerancia a los errores.** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

## **2.4 Tipologías del clima organizacional**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert citado por Robbins (1999), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert citado por Robbins (1999), ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las

variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

## **2.5 Cómo trabajar motivados?**

Según Chiavenato (1994), en los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow. El con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un

sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

## **2.6 Otros determinantes del clima organizacional**

### **- Satisfacción laboral:**

(Davis & Newstrom, 1999) definen a la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (p.276). Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario:

“Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.42).

### **- Factores determinantes en la satisfacción.**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral según Likert citado por Robbins (1999) son:

- Reto del trabajo
  - Sistema de recompensas justas
  - Condiciones favorables de trabajo
  - Colegas que brinden apoyo
  - Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- 
- **El Estrés:** o tensión es definido por Robbins (1999) como “una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante”.

- **Topología:** comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llamo lustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distrees, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.  
Robbins & Ramos (1999, p. 43) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:
- **Ambientales:** luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- **Individuales:** la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- **Grupales:** se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- **Organizacionales:** clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- **Sociales:** Dinámica familiar, estatus socioeconómico
- “El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se

convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermara a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal”.

## **2.7 MARCO CONCEPTUAL**

### **Administración**

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. Chiavenato, I., (2004, pág. 10).

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

### **Administración del trabajo**

La administración del trabajo es la herramienta de que disponen los gobiernos para cumplir este cometido y aplicar la legislación del trabajo, así como para examinar y proponer soluciones a los problemas múltiples y complejos que plantea el trabajo y a que deben hacer frente. Para optimizar sus resultados, la administración del trabajo ha de colaborar y consultar con los trabajadores y los empleadores y sus respectivas organizaciones con la voluntad constante de promover el diálogo social. OIT, (octubre 2006).

### **Ambiente social de trabajo**

Busca fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización. Serrato Martha (Marzo, 2011)

### **Burnout**

El burnout o síndrome de estar quemado, o del trabajador desgastado, es un síndrome relacionado con una respuesta de estrés crónico o mantenido en el trabajo. Este síndrome va mucho más allá que el mero estrés laboral, ya que supone una disminución de la capacidad de la persona para poner en marcha estrategias de afrontamiento, lo que se relaciona con importantes repercusiones para el trabajador y para la empresa.

El burnout es más frecuente en las mujeres, en personas sin pareja o con poco apoyo familiar, y durante los primeros años del ejercicio profesional. Este último dato puede explicar por qué el porcentaje de burnout es mayor en trabajadores jóvenes que en aquellos de más de 35 años. Dra. Vanesa Fernández López, Psicóloga. (2016).

### **Calidad de servicio**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. Ing. Ricardo Bolaños Barrera. Pequeñas y medianas empresas, PyME, 08-2005

### **Comportamiento Organizacional**

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999).

### **Comunicación**

La comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado. Alfonso García Cardó, (2010).

### **Comunicación Organizacional**

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. GOLDHABER, G.,1986

### **Conflicto**

El conflicto es definido como lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural

con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos. Vinyamata (2001: 129)

### **Control**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Derkra College, Teoría de la organización. 28-01-2010

### **Cooperación**

Como actitud humana, la cooperación es una forma noble y constructiva de la conducta: mueve al hombre a vivir en armonía con sus semejantes y es una respuesta positiva de la personalidad al medio ambiente. Fernando Centeno Güell, (1981).

### **Cultura Organizacional**

Es un conjunto de hábitos y creencias, establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante. Chiavenato, Idalberto Mc Grawhill (2da. Edición, 2009).

### **Clima laboral**

Es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos, los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral. Davis (1981).

### **Clima Organizacional**

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall, R., (1996).

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. Según Beckhard, E., 1969.

### **Estrategia**

Su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás. Michael Porter- Harvard Business Review – Nov. 1996.

### **Estrés Laboral**

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo. estreslaboral.info (2017).

### **Gestión de Talento Humano**

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. Chiavenato, I., (2001)

### **Liderazgo**

Existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen. Rallph M. Stogdill, (2008).

## **Motivación Laboral**

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.” (Día de santos, 1996).

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

## **Reciprocidad**

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” Castaño, (2002).

## **Reconocimiento de logros**

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”. (López A. 2002).

## **Satisfacción laboral**

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. Fleisman y Bass, (1979:34).

## **Toma de decisiones**

Existen en las organizaciones un grupo de realidades entre las que se destacan:

“Los resultados provienen de explotar las oportunidades no de solucionar los problemas”.

“Para obtener resultados, hay que adecuar los recursos a las oportunidades, no a los problemas”.

“Concentre los recursos en las oportunidades decisivas”

Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades. Peter Drucker (1993) en *Managing for Results*.

## **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo puede considerarse al “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Los aspectos más relevantes pueden encontrarse en otros autores, de modo que en forma general al referirse sobre el trabajo en equipo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido. Jon Katzenbach, 2008.

## **2.8 MARCO LEGAL**

En su permanente compromiso con las Políticas del Estado Ecuatoriano, cabe resaltar la prioridad que establece EEQ, para armonizar su gestión y actuar en concordancia con las nuevas directrices legales y reglamentarias, identificando evidentemente, el mayor o menor impacto que tienen sobre la relación que existe con cada uno de sus grupos de interés. Los documentos más importantes, que han sido objeto de análisis en el proceso de planeación estratégica son:

### **ACCIONISTAS**

Externos:

- Constitución de la República
- Mandatos Constituyentes

- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013
- Ley de Empresas Públicas
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Regulaciones del CONELEC
- Ordenanzas Municipales

Internos:

- Código de Buen Gobierno Corporativo de la EEQ
- Estatutos

## CONSUMIDORES

Externos:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Reglamento de Tarifas
- Regulación No. CONELEC 004/01

## COMUNIDAD

Externos:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Gestión Ambiental
- Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
- Ley para la constitución de gravámenes y Derechos tendientes a Obras de Electrificación
- Ordenanzas Municipales
- Reglamento para la Administración del Fondo de Electrificación Rural-Urbano Marginal, FERUM
- Pacto Global de las Naciones Unidas (Foro Económico Mundial del 31 de enero de 1999)

## COLABORADORES

Externos:

- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público

Internos:

- Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo
- Reglamento Orgánico – Funcional
- Reglamento de Escalafón

## **PROVEEDORES**

Externos:

- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y su relación con el Plan Nacional para el Buen Vivir

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establece la organización político-administrativa del Estado Ecuatoriano respecto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y los Regímenes Especiales, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación, el desarrollo social y económico de la población. Los objetivos del COOTAD recalcan el hecho de que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas, con el fin de mejorar su calidad y eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos, y en función de sus competencias y autonomía formular sus respectivos planes de desarrollo y ordenamiento territorial, así como también los correspondientes presupuestos, en el marco del Plan Nacional y en consideración de las especificidades para cada territorio o localidad.

El Plan Nacional para el Buen Vivir busca articular y desconcentrar la acción pública estatal como una forma efectiva y eficiente para mejorar la coyuntura entre los diferentes niveles administrativos de Gobierno, para lo cual se plantea la creación de siete zonas de planificación con las cuales se pretende fomentar dinámicas zonales que permitan territorializar la política pública y establecer criterios de ordenamiento territorial que articule la gestión pública.

Pichincha, Napo y Orellana, conforman la Zona de Planificación 2, considerada como una zona con servicios públicos y equipamiento adecuado, conectado y accesible, punto de conectividad internacional, territorio seguro, con un sistema de asentamientos diversos que

cumplen roles específicos en la estructura nacional. En esta zona se hace énfasis en el Distrito Metropolitano de Quito, por sus potencialidades en cuanto a servicios básicos como educación, agua, alcantarillado, energía eléctrica, recolección de basura, salud, condiciones que no son compartidas por las demás ciudades de la zona de planificación 2 y por lo cual Quito y las empresas que contribuyen a que la prestación de estos servicios sean eficientes, se constituyen en ejes en la gestión que debe realizar la Zona de Planificación 2.

- **Transición de la EEQ S.A. a Empresa Pública**

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, en vigencia desde el 16 de octubre del 2009, debido a su importancia e implicaciones, se analiza para determinar los ámbitos de gestión que deben abordarse desde las perspectivas de ADAPTACIÓN de la EEQ Sociedad Anónima a Empresa Pública y la SOSTENIBILIDAD de la misma en su accionar a largo plazo. Estas disposiciones se conjugan primordialmente con las Políticas declaradas por quienes detentan la Propiedad de la EEQ, es decir el grupo de interés Accionistas, que en el caso del Estado Ecuatoriano, además actúa como Regulador del sector.

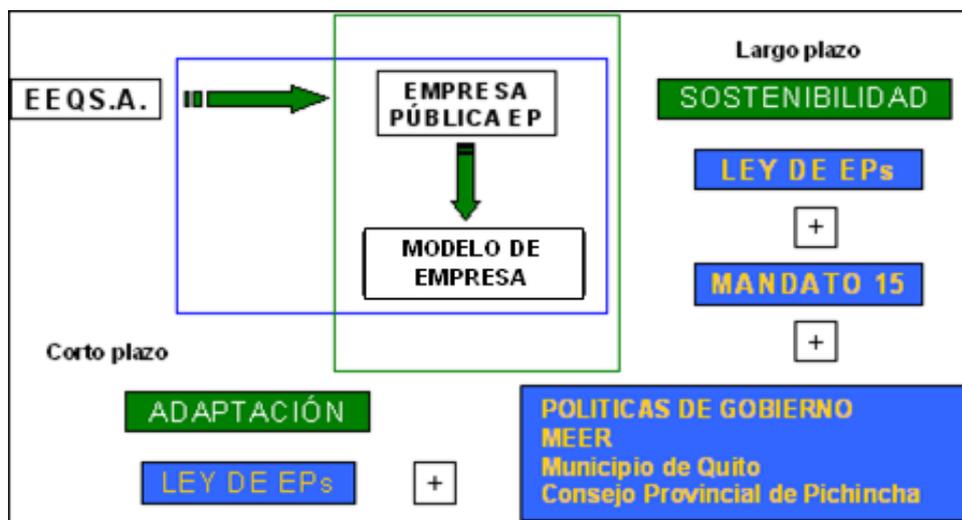


Gráfico No. 3 EEQ a Empresa Pública  
Fuente: Plan Estratégico EEQ 2012 – 2015

Es importante anotar que la Transitoria 2 numeral 2.2.1.5 de la Ley de Empresas Públicas, señala que de conformidad al Mandato Constituyente No. 15 de 23 de julio de 2008, en virtud de los indicadores de gestión, EEQ seguirá operando como Compañía Anónima para los asuntos de orden societario y para los demás aspectos, según dictamina esta Ley, hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico.

Esta nueva Ley del sector eléctrico delinearé el modelo de empresa a seguir configurando, para el efecto, básicamente dos posibles escenarios de creación: por Decreto Ejecutivo o mediante Escritura pública entre la Función Ejecutiva y Gobiernos Autónomos Descentralizados, bajo los siguientes esquemas:

<p>EEQ Estado como único accionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supuesto 2.2.1.2 Régimen Transitorio Sociedades Anónimas del Sector Eléctrico.</li> <li>- 180 días plazo para que el Estado recompre el 100% de las acciones.</li> <li>- Decisión de la Asamblea General de Accionistas.</li> </ul>
<p>EEQ Estado + MDMQ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supuesto 2.2.1.2 Régimen Transitorio Sociedades Anónimas del Sector Eléctrico.</li> <li>- 180 días plazo para que el Estado solo recompre el 100% de las acciones de inversionistas privados.</li> <li>- Decisión de la Asamblea General de Accionistas.</li> </ul>

Cuadro No. 1 Esquemas para la creación de la EEQ como Empresa Pública  
Fuente: Plan Estratégico EEQ 2011 – 2015

#### d. Presupuesto General del Estado

El país se encuentra en un proceso de cambio que requiere enfrentar nuevos desafíos, la Constitución de la República, el Plan Nacional para el Buen Vivir, El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, han restablecido la importancia de la inversión pública como variable primordial para lograr cambios estructurales.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), como ente rector de la inversión pública emite las directrices para todas las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado. La SENPLADES ha desarrollado una guía general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable, con el objeto de orientar a las Entidades Públicas en la preparación de los proyectos a ser presentados para priorización y asignación de recursos.

Sobre la base de la guía de la SENPLADES, la Empresa Eléctrica Quito desarrolla y gestiona sus programas de inversión anual, para que los mismos entren en el proceso de priorización en cuatro instancias (CONELEC, MEER, MICSE, SENPLADES), instancias en las que se verifica que las inversiones sean de calidad, que fomenten el uso oportuno, óptimo y programático de los recursos, la ejecución programática de las iniciativas, en el mediano y largo plazos y sobre todo que aseguren rentabilidad desde el punto de vista económico, social o ambiental, si los proyectos de inversión cumplen con los requisitos serán aprobados y, de ser el caso, se les asignará recursos monetarios para su ejecución.

#### e. Redes de Cooperación Interinstitucional (Proyecto SIGDE)

El 11 de mayo de 2009 se suscribió el Convenio de Cooperación Interinstitucional para el Fortalecimiento del Sector de la Distribución Eléctrica, entre el MEER y las 11 empresas eléctricas de distribución del país, que tiene por objeto la implantación del “Sistema Integrado de Gestión para la Distribución Eléctrica – SIGDE” a fin de unificar los sistemas comerciales, geográficos, operativos, de mantenimiento y homologar procesos y tecnología.

## **2.9 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.9.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

#### **2.9.1.1 LA INDUSTRIA DEL SERVICIO ELÉCTRICO**

El sector eléctrico es considerado un área estratégica del estado ecuatoriano, este importante sector que ha sufrido significativos cambios en los últimos tiempos, ha sido muy vulnerable dado el manejo político y poco responsable de administraciones pasadas.

Tomando lo que consagra la Constitución en la que garantiza el buen vivir de sus habitantes se ha dado especial importancia a la energía eléctrica como un servicio y un derecho. Por lo que se ve la necesidad de reforzar este sector público, adquiriendo un compromiso entre el Estado, los trabajadores y la comunidad. Con el trabajo conjunto se plantea llegar al cumplimiento de la dotación de servicio eléctrico a toda la población, cumpliendo estándares de calidad y a precios razonables, incentivando también el uso de energías alternativas para dotar de servicio a las comunidades alejadas y aportando en la preservación del medio ambiente.

La energía eléctrica se produce por el movimiento de cargas eléctricas, denominados electrones. La energía se genera a través de centrales eléctricas, que son instalaciones que emplean determinadas cantidades de fuente de energía primaria que hacen girar las paletas de una turbina mediante agua, vapor o gas, se trata de hacer girar campos magnéticos de gran necesidad inducidos en el rotor de los alternadores cerca de grandes bobinas situadas en el estator del mismo para generar así una corriente eléctrica.

### **2.9.1.2 Generación de energía eléctrica**

El papel de las distintas fuentes energéticas utilizadas en las centrales eléctricas, es generar la energía necesaria para producir electricidad. Identificamos entre las diversas formas de generación de energía, la generación hidráulica y la térmica.

#### **Generación Termoeléctrica**

Es la combustión en una caldera de determinados combustibles fósiles como carbón, petróleo o gas, el mismo que produce una energía calorífica que vaporiza el agua y circula por una serie de ductos. Este vapor de agua es el que acciona las palas de la turbina, convirtiendo esta energía calorífica en energía mecánica, la misma que da lugar a la generación de energía eléctrica.

#### **Generación Hidráulica**

El agua desde la antigüedad ha sido considerada una fuente de energía muy valiosa, se utilizaba para mover grandes molinos de grano, es por eso que a lo largo de la historia los molinos eran construidos a orillas de los ríos, estos molinos tenían una caída de agua desde el nivel superior a un nivel inferior, generando trabajo.

Las plantas de energía eléctrica están formadas por una presa hidráulica que crea un embalse, cuando hacer falta energía, el agua fluye del embalse a través de turbinas que generan electricidad. La generación de energía hidroeléctrica es renovable, es decir, no deja de funcionar mientras el agua continúe fluyendo.

Una central hidroeléctrica es aquella que transforma la energía potencial del agua almacenada en un embalse, en energía capaz de mover el rotor de un generador y luego transformarse en energía eléctrica.

### **2.9.1.3 Transmisión de la energía eléctrica**

La energía eléctrica que se genera es llevada a subestaciones donde es transformada a un nivel de potencia adecuado para transmitir, la energía se transporta mediante líneas de alta tensión con las cuales puede llevarse energía eléctrica a grandes distancias. Estas líneas son generalmente de cobre o aluminio y su elemento de soporte son las torres de alta tensión, estas estructuras varían de acuerdo a la cantidad de energía que se esté llevando, medida en Kilovoltios (Kv).

#### **2.9.1.4 Distribución de la energía eléctrica**

La energía que es transportada llega a subestaciones de distribución, desde aquí será distribuido hacia el usuario final a través del conocido medidor de luz. Estas subestaciones de distribución es un conjunto de elementos entre los que constan, transformadores, interruptores, seccionadores, etc. , que tienen la función de reducir los niveles de tensión de las líneas de transmisión, hasta niveles de media tensión aptos para llegar al usuario final.

#### **2.9.1.5. Comercialización de la energía eléctrica**

La comercialización es una actividad que consiste en la compra de energía eléctrica en el mercado mayorista y su posterior venta a los usuarios finales. Estas empresas comercializadoras compran energía a los generadores y luego la venden a los consumidores.

#### **2.9.1.6. Plantas energéticas**

##### **Paute**



Fue concebido en 1961 por el ingeniero Daniel Palacios Izquierdo, durante sus recorridos descubrió el accidente geográfico que por sus características consistía en un recurso aprovechable para la generación hidroeléctrica.

El río Paute portador de un gran caudal en el sitio denominado Cola de San Pablo, en corta distancia medida en línea recta, presenta una gran diferencia de niveles, haciéndose aprovechable esa energía potencial.

Esta empresa ya va trabajando durante muchos años y como ya lo hemos vivido, han existido días de sequía por los que hubo una deficiencia energética pero aunque fueron difíciles se superaron. La empresa de Paute es una de las empresas más importantes en el Ecuador, ya

que abastece de energía a un gran porcentaje del país y si ésta llega a tener fallas, aún no hay otra represa que cubra la demanda de energía eléctrica del país como lo hace la represa de Paute.

Ahora el Ecuador cuenta con nuevos proyectos hidroeléctricos los cuales ayudarán a abastecer de energía eléctrica al país y aunque se repitan las sequías del paute, ya no habrá un gran impacto ya que existirán otras fuentes energéticas que abastecerán al país.

### **Coca Codo Sinclair**



El área del proyecto se ubica en la cuenca del río Coca, desde la confluencia del río Salado, hasta el sitio denominado Codo Sinclair. Las obras del proyecto se localizan en el cantón El Chaco, Provincia del Napo; así como en el cantón Gonzalo Pizarro Provincia de Sucumbíos.

En los planes oficiales está que la central cuente con una potencia instalada de 1.500 megavatios, energía suficiente para encender a la vez 16 millones de focos y abastecer al 75% de la demanda de energía del país.

El costo total de la obra es de \$ 1.979,7 millones y la compañía china Sinohydro financiará y construirá el proyecto.

Esta empresa nos brindará una excelente energía eléctrica y proveerá una cantidad similar del abastecimiento de la empresa del Paute. Ahora el Ecuador ya no tendrá falta de energía eléctrica como años anteriores ya que si alguna de las represas llega a tener fallas, estará la otra para que no haya problemas energéticos en el país. Además, con los otros 8 proyectos hidroeléctricos del Ecuador para el 2013 se minorará las posibilidades de que existan fallas energéticas en el país.

El Régimen tiene prevista la entrada de 13 nuevas centrales de generación eléctrica que alcanzarán una potencia de 711 megavatios (MW). Esto equivale al 16% de la capacidad de generación actualmente instalada en el país que llega a 4.501 MW.

De las nuevas centrales, nueve son hidroeléctricas (utilizan el caudal de los ríos para generar energía), tres termoeléctricas (que queman combustibles como el fuel oil, el diésel y el gas para generar) y se espera el ingreso de un grupo de proyectos fotovoltaicos (que generan a partir de la energía del sol).

El proyecto hidroeléctrico Mazar-Dudas se prevé que operará desde este año. Se construye en la zona oriental de la provincia de Cañar. Aprovechará las aguas de los ríos Mazar y Pindilig. La obra está a cargo de la Compañía CNEEC (China National Electric Engineering Co. Ltd.).

De acuerdo con la información de la web de Hidrozogues, este proyecto disminuirá unas 70 000 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> al reducir el uso de combustibles fósiles contaminantes para la generación de electricidad. Además, ahorrará aproximadamente USD 8 millones al sector eléctrico ecuatoriano.

Coca-Codo Sinclair está considerado como prioritario y de alto interés nacional. Está previsto que genere 1 500 MW y será ecológicamente limpio.

#### **2.9.2.7 Nuevos proyectos hidroeléctricos del país.**

El gobierno del Ecuador ha propuesto construir nueve proyectos hidroeléctricos, de baja o mediana potencia. Como la planta hidroeléctrica “Quijos-Baeza”, con una potencia de 100 megavatios, que se construirá en la provincia amazónica de Napo; “Río Luis”, de 15,5 megavatios en la costera de El Oro; “Buenos Aires”, de 980 megavatios en la andina de Imbabura.

Asimismo, el proyecto “Minas, Jubones, La Unión”, de 285 megavatios, en la zona austral del país; “La Unión”, de 84 megavatios entre las provincias de Azuay y El Oro; “Soldados-Yanuncay”, de 27,8 megavatios, también en Azuay.

El plan hidroeléctrico incluye, además, los proyectos “Jondach”, en la provincia de Napo, de 30,6 megavatios; “Llanganates”, en la misma jurisdicción, de 27,7 megavatios; y “Mazar-Dudas”, en la andina de Cañar, de 22,3 megavatios.

Para los nuevos proyectos, el Feiseh desembolsará 224.410.802 dólares y se prevé que, en conjunto, aportarán 1.710 megavatios de potencia energética.

También existen otros grandes proyectos que ya se encuentran en construcción, como “Coca-Codo-Sinclair”, con una potencia de 1.500 megavatios; “Sopladora”, de 400 megavatios; “Toachi-Pilatón”, de 228 megavatios; y “Ocaña”, con una generación de 26 megavatios, entre otros.

Nuestro país tiene buenos proyectos para el futuro, los cuales serán de gran ayuda para abastecer de mejor manera, energía eléctrica al país. Pero al mismo tiempo destruirá una porción de la naturaleza del Ecuador por lo que estos proyectos también poseen su lado negativo.

## **2.10 Matriz Productiva**

El gobierno ecuatoriano lleva a cabo su proyecto más ambicioso, el cambio de la matriz productiva.

La economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años gracias a la exportación del petróleo y a la venta de productos primarios como el banano, cacao, camarón, rosas, entre otros. Sin embargo, el gobierno busca generar más riqueza, lograr un desarrollo más sostenible e impulsar actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y el conocimiento, a través del cambio de la matriz productiva.

En ese marco también impulsa la transformación de la matriz energética para pasar de una energía cara y contaminante, basada en hidrocarburos (centrales térmicas), a una más barata y limpia como la generada por las ocho hidroeléctricas que están en construcción y que empezaron a operar en el año 2016.

## ACTUAL MATRIZ PRODUCTIVA



Gráfico No. 4. Matriz Productiva actual

Fuente: Folleto Informativo Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

“El cambio de la matriz productiva no se decreta, no es una ley, el cambio de la matriz productiva se suscita”.

### **Energía eléctrica para exportar**

El gobierno ecuatoriano pretende aumentar la producción de energía eléctrica limpia para lograr un mayor desarrollo local y regional. Con este fin se ha dispuesto la construcción de ocho hidroeléctricas: Mandariacu y Toachi Pilatón (en la provincia de Pichincha), Mazar, Quijos y Minas San Francisco (Cañar), Paute Sopladora (Morona Santiago), Delsitanisagua (Zamora Chinchipe) y Coca Codo Sinclair (Sucumbíos y Orellana), que implican una inversión de alrededor de 5.000 millones de dólares y que aportarán 2.800 megavatios. Al momento, la “demanda pico” de energía eléctrica nacional asciende a 3.400 megavatios.

Con el aporte de las hidroeléctricas se evitará la generación térmica que contamina el medioambiente e implica mayores costos, ya que funciona con combustibles.

“Somos un país petrolero, casi casi que tenemos el derecho de generar electricidad con hidrocarburos, pero hicimos lo más difícil, apostamos y decidimos ir por energía renovable, energía amigable con el medioambiente”.

### **Exportar productos procesados y con valor agregado**

Asimismo, el cambio de la matriz productiva también plantea incrementar las exportaciones de los productos ecuatorianos más representativos, pero añadiendo valor agregado, es decir, procesándolos.

Un ejemplo, en el caso del cacao, del que Ecuador es uno de los principales productores mundiales, si un kilo cuesta 0,30 dólares, el país puede beneficiarse considerablemente de los 12 dólares que costaría el mismo kilo de chocolate procesado, que aumentaría la ganancia en 4.000%.

### **Reducción de importaciones y aumento de producción nacional**

La clase media ecuatoriana ha pasado del 19% al 35%, dado el crecimiento económico del país. En este sentido, las importaciones de artículos extranjeros han ascendido.

“El crecimiento de la economía no se ha sostenido con un aumento de producción nacional sino con más importaciones. Ese consumo representa mayor salida de dólares y es por eso que tenemos que aumentar la capacidad productiva nacional”.

### **Inversión en educación y tecnología**

El vicepresidente del Ecuador indicó que se pretende conseguir una transformación de una “economía de recursos finitos a una de recursos infinitos”; es decir, una economía no basada en bienes materiales sino que dependa del conocimiento y del talento humano.

Así, se ha invertido en el mejoramiento de la educación primaria, secundaria y superior. Precisamente, para esta última, el gobierno destina alrededor del 2% del producto interno bruto (PIB), lo que le ubica a Ecuador por encima de todas las naciones de la región y sobre países como Alemania (0,7%), Canadá (0,9%), Estados Unidos (0,9%), Bélgica y Francia (1%), Noruega (1,2%), Australia y Holanda (1,3%), Finlandia, Suiza y Reino Unido (1,4%) y Suiza (1,6%).

### **Lo que significa el cambio de la matriz productiva en cifras**

- Un aporte de 5.200 millones de dólares al año más al PIB en industrias básicas como petroquímica, siderúrgica, aluminio, astilleros, refinación de cobre, entre otras.

- 6.100 millones de dólares más al PIB en agroindustrias como cacao, biocombustibles, ganadería, maricultura, forestal.
- 800 millones de dólares a través de la reducción de importaciones no petroleras (conservas, cosméticos, ensamblaje, ropa y calzado) a través del fortalecimiento de la industria nacional.
- 9.000 empleos directos en la operación de industrias básicas.
- 485.000 empleos directos en agroindustrias.
- 2.300 millones de dólares anuales como aporte positivo a la balanza comercial (industrias básicas).
- 5.000 millones de dólares como aporte positivo a la balanza comercial (agroindustrias).
- Reducción de 11 millones de toneladas de CO2 (equivalentes al 70% de emisiones del parque automotor): 9 millones a través de los ocho proyectos hidroeléctricos y dos más por uso de cocinas de inducción o eléctricas que están reemplazando a las de gas licuado de petróleo, que significa millones de dólares en subsidio estatal al año.
- 35.000 kilómetros de fibra óptica en 2014 (3.500 kilómetros estimados en 2006), que tendrá tecnología que implicará ser una de las más rápidas de la región. Este avance permitirá aumentar la conectividad a internet en todo el país y mejorar los procesos de producción, de conocimiento, de trabajo y otros ámbitos.

## Cambio de la Matriz Productiva



Gráfico No. 5. Cambio de la Matriz Productiva  
Fuente: Vicepresidencia del Ecuador.

### Antecedentes y Conceptos básicos

Hoy en día en el Ecuador, hablar sobre la “Matriz Productiva” viene siendo una constante cada vez más amplia, tanto en los diferentes sectores productivos como en los diferentes niveles socioeconómicos. Pero cada vez parecería que se “enreda” más la interpretación de

este concepto. Este breve análisis lo que busca es ampliar la conceptualización del significado de la Matriz Productiva para el estado y, con ello, ver las diferentes alternativas de acción que se puede tener en el sistema productivo del Ecuador.

Para partir de un concepto muy claro, podemos decir que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.

Si continuamos con el análisis, podemos determinar claramente que el Ecuador se ha concentrado en la explotación de materias primas, con muy bajos niveles de tecnificación, lo cual ha provocado que sea un mercado muy susceptible de ser sustituido en los mercados internacionales. Esta realidad lo que provoca es una incesante necesidad de mayor explotación de recursos naturales que solamente ha permitido mantener los ingresos, ya que no se controlan los precios internacionales, colocándonos en una posición muy vulnerable.

Si analizamos la diversificación de las exportaciones del Ecuador a través del tiempo, según la SENPLADES, podemos dividir el análisis en tres períodos: el primero, que va de 1927 a 1963, nos muestra un 88% de concentración de exportaciones en productos primarios, compuesta al inicio de este período por casi un 40% el cacao y sus elaborados y a su término por un 50% el banano, mientras el cacao baja a ser un 15%. En el segundo período, que comprende entre 1964 y 1990, la concentración de exportaciones baja al 77%, el petróleo toma su protagonismo en la década de los setenta y alcanza picos de hasta el 70%, dejando en segundo plano al resto de productos. Y el tercer período, que va de 1991 al 2011, nos da una nueva subida en la concentración al 80%, en la cual el petróleo mantiene su supremacía sobre el resto de productos con un promedio de 45% aproximadamente.

Como podemos analizar, la concentración de materias primas es muy clara y con ello el valor agregado que se tiene, junto a la tecnificación, hacen que el proceso de reestructurar el sistema productivo del país sea inminente.

### 2.10.1 Cambio de la Matriz Productiva

La economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años gracias a la exportación del petróleo y a la venta de productos primarios como el banano, cacao, camarón, rosas, entre otros. Sin embargo, el gobierno busca generar más riqueza, lograr un desarrollo más sostenible e impulsar actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y el conocimiento, a través del cambio de la matriz productiva.

#### NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA



Gráfico No. 6. Nueva Matriz Productiva

Fuente: Folleto Informativo Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

En ese marco también impulsa la transformación de la matriz energética para pasar de una energía cara y contaminante, basada en hidrocarburos (centrales térmicas), a una más barata y limpia como la generada por las ocho hidroeléctricas que están en construcción y que empezaron a operar en 2016.

El cambio de la matriz productiva no se decreta, no es una ley, el cambio de la matriz productiva se suscita.

#### Energía eléctrica para exportar

El gobierno ecuatoriano pretende aumentar la producción de energía eléctrica limpia para lograr un mayor desarrollo local y regional. Con este fin se ha dispuesto la construcción de ocho hidroeléctricas: Mandariacu y Toachi Pilatón (en la provincia de Pichincha), Mazar, Quijos y Minas San Francisco (Cañar), Paute Sopladora (Morona Santiago), Delsitanisagua (Zamora Chinchipe) y Coca Codo Sinclair (Sucumbíos y Orellana), que implican una

inversión de alrededor de 5.000 millones de dólares y que aportarán 2.800 megavatios. Al momento, la “demanda pico” de energía eléctrica nacional asciende a 3.400 megavatios, según autoridades del sector.

Con el aporte de las hidroeléctricas se evitará la generación térmica que contamina el medioambiente e implica mayores costos, ya que funciona con combustibles.

“Somos un país petrolero, casi casi que tenemos el derecho de generar electricidad con hidrocarburos, pero hicimos lo más difícil, apostamos y decidimos ir por energía renovable, energía amigable con el medioambiente.

## **2.11 ANALISIS DEL MICROENTORNO**

### **2.11.1 Antecedentes de la Empresa Eléctrica Quito S.A.**

La Empresa Eléctrica Quito se fundó en 1955 y distribuye electricidad a Quito y las áreas cercanas. Está controlado por una serie de autoridades locales y su principal accionista es el Gobierno de Ecuador.

La Empresa Eléctrica Quito (EEQ) desde el año 1955, hasta el día de hoy, es reconocida como una de las principales empresas de distribución de energía eléctrica del país y ofrece servicios para la ciudad de Quito, algunos puntos aledaños a la provincia de Pichincha y también para ciertas áreas de las provincias de Napo, Imbabura y Cotopaxi.

La EEQ, se adapta continuamente a la necesidad de sus clientes, es por ello que se vio en la necesidad de crear Agencias en las diferentes parroquias rurales y urbanas de Pichincha, se creó diferentes gerencias, direcciones y departamentos que se encargarían exclusivamente de una actividad, una de ellas es la Gerencia de Comercialización, de donde se derivan las 11 agencias periféricas, entre ellas la Agencia de Sangolquí, ya que existía gran demanda y crecimiento de habitantes en el Cantón Rumiñahui, esta Agencia atiende todos los requerimientos que derivan del uso del servicio de energía eléctrica, desde la instalación del medidor en el domicilio del cliente.

Al adaptarse como empresa pública y ser parte del sector estratégico del país, la Agencia Sangolquí está consciente de los nuevos retos que debe enfrentar, no solo para potenciar sus propias capacidades, sino, principalmente, para mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad con las que brinda el servicio eléctrico en su área de concesión, armonizando sus objetivos y políticas con las del Gobierno Nacional y las directrices que se desprenden del Plan Nacional para el Buen Vivir.

La atención de rehabilitación de servicios por daño en acometida y/o medidor (reparaciones), se la realiza en turnos rotativos de 7:30 a 21:00 de lunes a viernes y los días sábado y domingo de 7:30 a 15:00.

La atención de servicios ocasionales para eventos requiere de mayor esfuerzo y dedicación por parte del personal operativo, que en muchos casos tienen que extender su horario de trabajo hasta horas de la madrugada, con el fin de prevenir cualquier eventualidad que pueda presentarse y estar alerta a las llamadas emergentes.

Todos estos requerimientos los puede realizar mediante el Call Center, a la línea telefónica 136 o acercándose a la Agencia en el área de Atención al Cliente.

El Plan Nacional para el Buen Vivir, plantea un cambio de paradigma, frente a los enfoques tradicionales del desarrollo, en razón de que sitúa a las personas como el centro y razón de ser de una sociedad y busca garantizar la satisfacción de sus necesidades para, de esta manera, contribuir a su bienestar. En este contexto, el acceso a la energía eléctrica es un componente básico y condición necesaria para el desarrollo, por ser factor esencial para la mayor parte de actividades como la salud, la educación, la cultura, la industria, el comercio, las comunicaciones modernas y la provisión de servicios públicos.

La Agencia de Sangolquí cuenta con 38 años de vida institucional y con la suficiente experiencia para cubrir las principales expectativas de los ciudadanos que se enfocan hacia la disponibilidad de suficiente energía y accesibilidad a servicios de calidad, lo que constituye un desafío para la Empresa, a fin de continuar en un esquema de mejoramiento continuo de los servicios técnicos y comerciales producidos.

La Agencia Sangolquí, es una Empresa orientada al cliente, que busca día a día satisfacerlo, con una comprensión de sus necesidades y expectativas, sustentada en la efectividad de su

gestión al proporcionar el servicio público de electricidad que sea altamente valorado por ellos.

La disponibilidad de recursos para inversión y la optimización de costos, constituyen aspectos que merecen especial atención. En concordancia, corresponde, un trabajo sostenido con la finalidad de: mantener niveles óptimos de recaudación, cumplir la ejecución presupuestaria, ejecutar los programas de control de pérdidas técnicas y comerciales, desarrollar los programas de ahorro y eficiencia energética y la diversificación de la generación a partir de fuentes renovables de energía.

La Empresa mira con optimismo el futuro, de modo que los desafíos expuestos no son más que oportunidades para crecer y construir con el objeto de cumplir y superar las expectativas de la sociedad, con un talento humano que basa su satisfacción en el firme compromiso de servicio a la comunidad, contribuyendo de esta manera a construir la sociedad del buen vivir.

### 2.11.2 Matriz FODA de la Empresa Eléctrica Quito

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de cobertura en el área de concesión.</li> <li>• Altos índices de facturación y recaudación.</li> <li>• Pérdidas de energía eléctrica menores a los límites regulatorios y considerando referencias internacionales.</li> <li>• Proceso de reforma institucional que potencia el desarrollo de eficiencia energética y energía renovable.</li> <li>• Personal capacitado y con experiencia en el manejo de la electricidad.</li> <li>• Enfoque a la gestión por procesos y mejora continua del servicio de energía eléctrica.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad certificado.</li> <li>• Posicionamiento reconocido e imagen positiva.</li> <li>• Existencia de una política con enfoque a la solidaridad y responsabilidad socio ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proyectos mediante alianzas estratégicas.</li> <li>• Política estatal favorable al desarrollo del sector eléctrico.</li> <li>• Ampliación de servicios eléctricos (desplazando combustibles y gas licuado de petróleo).</li> <li>• Mercado cautivo y crecimiento sostenido de la demanda.</li> <li>• Incentivo para el desarrollo y aprovechamiento de fuentes de energía alternativas para cambio en la matriz energética.</li> <li>• Reconocimiento por sus resultados de gestión (LOEP- Transitoria Segunda, numeral 2.2.1.5).</li> <li>• Posibilidad de que la EEQ se convierta en Empresa Regional.</li> <li>• Ambiente favorable a la incorporación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Ser parte de uno de los dos distritos metropolitanos definidos por SENPLADES como zonas de planificación.</li> <li>• Política de rediseño urbano y del alumbrado público en el área de concesión.</li> <li>• Se cuenta con mapa de riesgos del MDMQ como herramienta de planificación y gestión</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil integración de los procesos de apoyo a los requerimientos de los procesos agregadores de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un crecimiento planificado, ordenado de los asentamientos humanos y de una gestión concertada entre los GADs y la EEQ.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integración de los diferentes equipos de trabajo y unidades de la Empresa.</li> <li>• Deficiencias en los procesos de contratación y de administración de bienes y activos.</li> <li>• Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de la planificación.</li> <li>• Incertidumbre en ambiente laboral generado por la etapa de transición de SA a EP.</li> <li>• Baja efectividad en los procesos de capacitación del talento humano.</li> <li>• Falta de un sistema de evaluación de desempeño.</li> <li>• Baja cobertura de alumbrado público en el área de concesión.</li> <li>• Baja actualización tecnológica (equipos, materiales y sistemas informáticos)</li> <li>• Subutilización y falta de integración de los sistemas de información.</li> <li>• Normativas de gestión de personal y gestión organizacional no actualizada.</li> <li>• Falta de estandarización de metodologías adecuadas para la gestión de proyectos.</li> <li>• Elevada contaminación producida por las centrales de generación térmica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de fenómenos naturales.</li> <li>• Ausencia de un sistema de control articulado del uso de por postes para la instalación de redes de servicios de telecomunicaciones y afines.</li> <li>• Decrecimiento de los caudales de los ríos, por deterioro de las fuentes hídricas, para potenciales usos en generación hidroeléctrica.</li> <li>• No contar con una ley del sector eléctrico actualizada.</li> <li>• Proveedores calificados en al LOSNCP, pero que no cumplen con las especificaciones y calidad de los productos y servicios.</li> <li>• Falta de recursos económicos oportunamente entregados para la inversión y operación de la Empresa.</li> </ul>
---	---

Cuadro No. 2 Matriz FODA de la EEQ  
Fuente: Plan Estratégico 2012-2015

### 2.11.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Posterior a la valoración de impacto y priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permiten identificar cuáles son las de mayor incidencia en la Empresa basándose en criterios de importancia en el sector y de interés para la institución, así como en factores de aprovechamiento y minimización de los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos, se procede a realizar la interrelación del FODA para definir estrategias institucionales. Estas estrategias son clasificadas en base a su orientación en cada una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC): Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>RELACIÓN FORTALEZAS OPORTUNIDADES</b>	<b>RELACIÓN FORTALEZAS AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el Plan de Expansión.</li> <li>• Continuar con la ejecución de proyectos en los 3 ejes de la Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>• Potenciar los medios y canales de comunicación internos y externos.</li> <li>• Cumplir con la Normativa Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar permanentemente la calidad del producto, servicio técnico y servicio comercial.</li> <li>• Modernizar y ordenar redes de distribución.</li> <li>• Controlar pérdidas eléctricas.</li> <li>• Innovar especificaciones técnicas para infraestructura eléctrica.</li> <li>• Utilizar redes inteligentes.</li> </ul>

ESTRATEGIAS DO RELACIÓN DEBILIDADES OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DA RELACIÓN DEBILIDADES AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar e incrementar el servicio de alumbrado público.</li> <li>• Fomentar eficiencia energética.</li> <li>• Fomentar y desarrollar fuentes de energía alternativas.</li> <li>• Desarrollar proyectos especiales enfocados a eficiencia energética y energías renovables.</li> <li>• Automatizar los sistemas de control y seguimiento de los procesos de generación, transmisión y distribución (SCADA).</li> <li>• Modernizar las Centrales Térmicas.</li> <li>• Desarrollar y difundir el Código de Ética.</li> <li>• Desarrollar e implementar gestión por valores.</li> <li>• Aplicar nuevos mecanismos para la adquisición de bienes y contratación de servicios acordes a lineamientos de la LOSCP.</li> <li>• Sistematizar el proceso de planificación, con el diseño de una metodología e implantación de sistemas informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir mecanismos de capitalización para la EEQ. Conjuntamente con el MEER y DMQ.</li> <li>• Aplicar modelo SENPLADES y MEER para el diseño planificación y elaboración de presupuestos.</li> <li>• Modernizar la organización institucional.</li> <li>• Mejorar subsistemas de RRHH.</li> <li>• Potenciar las capacidades del talento humano.</li> <li>• Contribuir al mejoramiento de ambiente laboral y mejoramiento de infraestructura física.</li> </ul>

Cuadro No. 3 Matriz FODA de la EEQ  
Fuente: Plan Estratégico 2012-2015

#### 2.11.4 Misión

Proveer a Quito y al área de concesión del servicio de electricidad, como un servicio público de calidad, con eficiencia, solidaridad y responsabilidad socio ambiental, contribuyendo al desarrollo del sector eléctrico y la construcción del buen vivir.

#### 2.11.5 Visión

Ser referente en el contexto nacional y regional, por la calidad y eficiencia en la prestación del servicio público de electricidad y por su aporte al desarrollo sostenible de la comunidad.

#### 2.11.6 Políticas institucionales

- **Proporcionar un servicio eléctrico óptimo y orientado al buen vivir**

Cumplir con la dotación del servicio eléctrico en las mejores condiciones de eficiencia, continuidad y calidad, sustentada en una gestión orientada al buen vivir y a la sostenibilidad institucional.

- **Innovar y tecnificar minimizando el impacto ambiental**  
 Impulsar la innovación tecnológica para contar con: una generación limpia y sostenible; una subtransmisión, distribución y comercialización de menor impacto ambiental y un uso eficiente de la electricidad.
- **Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con una gestión inclusiva**  
 Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, promoviendo una relación inclusiva, solidaria y participativa.
- **Fortalecer una cultura de planificación, evaluación y rendición de cuentas**  
 Fortalecer los sistemas de planificación, de evaluación de desempeño y de rendición de cuentas, que respondan a los requisitos de los grupos de actores de la EEQ y a principios fundamentales de transparencia, honestidad y lucha anticorrupción.
- **Generar valor institucional y de responsabilidad social empresarial**  
 Generar valor y resultados que permitan a la EEQ crecer como institución, mantener prácticas orientadas al servicio y en el marco de una actuación responsable en los campos ético, legal, económico, social y ambiental.
- **Utilizar correctamente los recursos naturales y gestionar emisiones, vertidos y desechos**  
 Utilizar correctamente los recursos hídricos e insumos relacionados con el giro de negocio y gestionar las emisiones, vertidos y desechos que se derivan de la actividad empresarial.
- **Promover la investigación y el desarrollo y potenciar el Talento Humano**  
 Promover la investigación y el desarrollo, impulsando la innovación tecnológica, mejorando el nivel y la calidad de la capacitación, para incrementar el potencial del talento humano y una gestión fundamentada en los valores institucionales.
- **Apoyar al cambio del Sector Eléctrico ecuatoriano**  
 Apoyar al proceso de cambio que promueve el Gobierno Nacional para el sector eléctrico ecuatoriano, compartiendo las mejores prácticas.

- **Observar principios de los derechos humanos**

Fomentar la relación con los grupos de actores, con respeto a los derechos humanos, libertades y la no-discriminación por motivos de raza, género, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, inclinaciones políticas o ideológicas.

- **Fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa**

Orientar el Sistema de Gestión de la Calidad hacia la apropiación por parte de los colaboradores de la Empresa para entregar el servicio de electricidad a los clientes dentro del área de concesión con calidad, continuidad, y eficacia, mejorando continuamente el sistema de gestión de la calidad.

- **Ajustar los Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Ajustar los Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo a la normativa vigente, de tal manera que sus trabajadores y funcionarios desarrollen sus labores en ambientes seguros y con riesgo cero; a través de la observancia obligatoria de la misma.

### 2.11.7 Valores

<b>HONESTIDAD</b>	Veracidad en la rendición de cuentas y actos Participar siempre en actividades lícitas. Ser sincero con uno mismo y con los demás. Actuar con transparencia.
<b>LEALTAD</b>	Obrar en beneficio a los intereses de la Institución. Ser confiable para la Institución y sus compañeros. Cumplir acuerdos tácitos y explícitos. Mantener el compromiso con el cumplimiento de las actividades asignadas por la Empresa.
<b>RESPECTO</b>	Valorar los intereses y necesidades de los demás. Aceptar y comprender la forma de ser de los demás. Ser tolerante a la posición y las opiniones diferentes. Permitir la participación de todo el personal en las actividades de la Empresa.
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Atender al cliente con calidez, calidad, eficiencia y empatía. Compromiso de llegar al consumidor con servicios de energía en forma eficiente. Registrar y solucionar efectivamente las quejas y reclamos de los clientes. Iniciativa y creatividad para solución de requerimientos. Impulsar proyectos de mejora continua a fin de mejorar la calidad del servicio. Brindar al usuario criterios para el uso eficiente de energía.

<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>	Trabajar con el orgullo de ser parte de la Empresa. Identificarse y apropiarse con la misión, visión, objetivos y metas de la Empresa Dar un valor agregado a cada actividad. Cumplir con los compromisos adquiridos.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	Cumplir las leyes, instituciones y organismos de control. Cumplir los planes de manejo ambiental en la gestión de sus actividades. Apoyar el desarrollo de un ambiente laboral favorable para toda la organización. Cumplir los acuerdos con los grupos actores.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Colaborar en las actividades de los demás cuando éstos lo requieran. Impulsar el trabajo y el crecimiento de su equipo. Compartir los conocimientos. Equidad en el trato a los trabajadores.

Cuadro No. 4 Valores institucionales y comportamientos

Fuente: Plan Estratégico 2012-2015

### 2.11.8 Servicio

Los principales servicios que entrega la empresa son:

- Instalación de servicios nuevos (medidores)
- Modernización de servicios existentes, es decir reubicación y cambios de medidores
- Instalación de circuitos expresos para cocinas de inducción.
- Atención de diferentes reclamos de los clientes.
- Recaudación en línea de facturas de consumo de energía eléctrica.
- Cortes y reconexiones de servicios.
- Toma de lecturas.
- Reparto de facturas de consumo.
- Atención de recaudación de facturas a través de los CAR (Centros Autorizados de Recaudación) en diferentes puntos estratégicos del Cantón Rumiñahui.

### 2.11.9 Productos

Los principales productos que ofrece la empresa son:

- Energía eléctrica
- Medidores monofásicos (110V), bifásicos (220V) y trifásicos.
- Cajas antihurto para instalar los medidores
- Multiconductor de cobre y aluminio para conexiones de servicios
- Disyuntores de 30, 40 y 50 amp.

### **2.11.10 Clientes**

Los principales clientes de la Agencia Sangolquí de la EEQ son:

- Los usuarios del Cantón Rumiñahui y sus alrededores.

### **2.11.11 Responsabilidad Social**

Para cumplir los nuevos principios constitucionales relacionados con actuaciones responsables desde los ámbitos de transparencia, ética y respeto al ambiente, para apalancar comportamientos positivos y transversalizados en toda la organización, que sustentarán cualquier sistema de gestión que adopte la empresa en su camino a la excelencia. Adicionalmente posibilitará cumplir con compromisos institucionales asumidos en un ámbito global como aquellos que devienen de la firma del Pacto Global de las Naciones Unidas, que fue suscrito el 11 de julio del 2008.

### **2.11.12 Análisis de Proveedores y Consumidores**

#### **Proveedores**

A los proveedores, la Empresa les garantiza transparencia en los procesos de contratación, igualdad de oportunidades y el cumplimiento de contratos suscritos. Su actuación se circunscribe a la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento. Esta situación no será un limitante en el afán de involucrar a esta parte interesada, en los programas de sensibilización que se tiene previsto desarrollar respecto a las buenas prácticas de responsabilidad social.

#### **Consumidores**

La EEQ es una Empresa orientada al cliente, que busca día a día satisfacerlo, con una comprensión de sus necesidades y expectativas, sustentada en la efectividad de su gestión al proporcionar el servicio público de electricidad que sea altamente valorado por ellos.

El objetivo de la Empresa es tener “Consumidores Satisfechos” con el objeto de “Alcanzar las expectativas de los consumidores” y los resultados se evalúan mediante el nivel de satisfacción del consumidor, en cada uno de los atributos de calidad que tienen que ver, entre otros, con: suministro de energía sin interrupción, suministro de energía sin variación de voltaje, agilidad en la reanudación del servicio, entrega anticipada de la factura, agilidad en la

atención al cliente, factura sin errores. Estos atributos se establecen como importantes, a partir de las prioridades determinadas por los resultados de encuestas de satisfacción y debido a la relevancia que tienen para los consumidores. El grado de satisfacción respecto de estos atributos está asociado al nivel de desempeño en cuanto a la calidad del producto, servicio técnico y servicio comercial, según parámetros establecidos en la Regulación No. CONELEC 004/01 de Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución.

## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Matriz EFE y EFI

##### MATRIZ EFE

Según David (2013:80), la matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para la empresa objeto del análisis.

La ponderación es un valor estimado y el sumatorio de los mismos debe ser igual a 1.

Se asigna una calificación de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 una respuesta mala.

Del producto de la ponderación por la calificación se calcula la sumatoria total y se determina que:

Si el valor es 1, se considera que las amenazas prevalecen ante las oportunidades.

Si el valor es 2,5 los resultados son un promedio, es decir las amenazas y las oportunidades se equiparan.

Y si el valor es 4, estamos aprovechando las oportunidades que se presentan.

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.	Crecimiento del área de servicio.	0,07	2	0,14
2.	Políticas del gobierno a favor del sector eléctrico.	0,17	3	0,51
3.	Nuevos proyectos relacionados a las hidroeléctricas.	0,21	4	0,84

4.	Incremento de nuevos servicios eléctricos	0,06	2	0,12
5.	Posibilidad de ampliar el mercado	0,12	1	0,12
<b>AMENAZAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.	Falta de designación de recursos económicos.	0,10	3	0,30
2.	Medidores y acometidas obsoletos o en malas condiciones.	0,04	2	0,08
3.	Falta de estandarización del material eléctrico	0,10	3	0,30
4.	Desabastecimiento de materiales	0,04	2	0,08
5.	No existe una ley del sector eléctrico actualizado.	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,76</b>

Cuadro No. 5. Evaluación de factores externos  
Fuente: Tesista, Levantamiento de información, 2017

La calificación fue de 2,76 esto significa que se presenta un entorno calificado ligeramente por encima del límite de la media 2.5. Por consiguiente, el entorno de desempeño es actualmente muy poco favorable.

### **MATRIZ EFI**

Esta matriz permite resumir y evaluar las estrategias a nivel interno, estas son las fortalezas y debilidades del Departamento de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito.

La ponderación o peso es un valor estimado y la sumatoria de los mismos debe ser igual a 1.

Se asigna una calificación de: 1 cuando la debilidad es mayor, 2 cuando la debilidad es menor, 3 cuando la fortaleza es menor y 4 cuando la fortaleza es mayor.

Del producto de la ponderación por la calificación se calcula la sumatoria total y se determina que:

Si el valor es 1, se considera que las debilidades prevalecen ante las fortalezas.

Si el valor es 2,5 los resultados son un promedio y permanecen en un punto de equilibrio, es decir las fortalezas y las debilidades se equiparan.

Y si el valor es 4, estamos aprovechando las fortalezas de la organización.

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.	Ser una empresa de monopolio que oferta el servicio de electricidad	0,12	4	0,48
2.	Atención personalizada a los clientes.	0,16	3	0,48
3.	Bajos costos de generación	0,17	4	0,68
4.	Disponibilidad de sistemas informáticos	0,04	2	0,08
5.	Implementación de normas ISO 9001 – 2008.	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.	Falta de capacitación en áreas específicas	0,08	1	0,08
2.	Falta de identidad corporativa	0,07	2	0,14
3.	Débil comunicación interna de la sección periférica sur	0,12	2	0,24
4.	Aumento de quejas de servicios instalados	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,81</b>

Cuadro No. 6. Evaluación de factores internos  
Fuente: Tesista, Levantamiento de información, 2017

Se obtiene una calificación de 2,81, lo cual significa que se encuentra medianamente sobre la media con desempeños razonables, pero todavía con factores por mejorar.

### 3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Es “la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis del problema. Construye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado”, el diseño metodológico nos ayuda en el logro opcional de la investigación, indicando las estrategias de cómo lograr los objetivos específicos. (Mario Tamayo, 2007, p. 71).

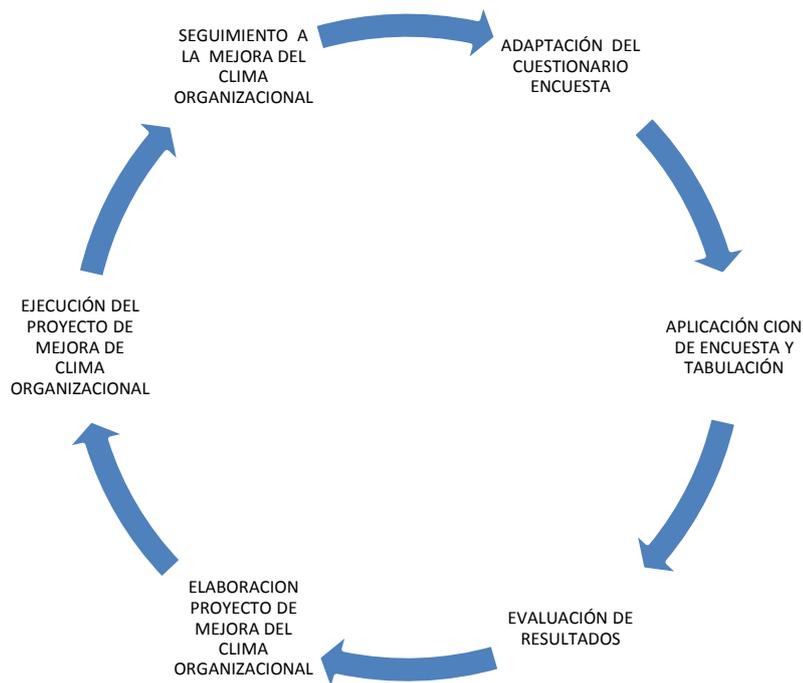


Gráfico No. 7. Metodología – Proyecto Clima Laboral  
Fuente: Documento proyecto clima laboral BCE

#### Justificación de la investigación

Esta investigación es conveniente porque ayudará a conocer de manera acertada cómo los trabajadores perciben actualmente el clima de la organización, detectar los aspectos fuertes y débiles para proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados.

## **Viabilidad de la investigación**

El diseño presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que su objetivo es para mejorar la motivación de los trabajadores y solventar las dificultades que distorsionan el clima organizacional.

## **Consecuencias de la investigación**

Cualquier acción que tiende a solucionar una necesidad en la población que redunde en aportar al desarrollo de la sociedad, es loable, ya que esta herramienta pretende incentivar.

### **3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1.1 Descriptiva**

La presente es una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, porque busca mediante la observación los factores que influyen en el clima organizacional del Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito. El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentará en información ya existente basada en libros, revistas, trabajos de graduación, Internet, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y en el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

La investigación es cuantitativa porque se va a adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables; y, es cualitativa, porque se realizará observaciones en las áreas de la empresa, así como conversaciones con el personal, determinando aspectos claves, de este modo la información recopilada favorecerá a la obtención de resultados y alcance del estudio.

#### **3.2.1.2 De campo**

Dicha investigación es la que permitirá recopilar la información básica sobre el clima organizacional, a través de encuestas y mediante una entrevista dirigida al Jefe de la Agencia.

Se formulara una encuesta al personal que labora en la Agencia Sangolquí, en el área de Comercialización, la cual estará conformada por once factores a evaluar, los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, motivación, relaciones, cooperación, comunicación, conflictos, identidad, ambiente físico de trabajo y liderazgo.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 No Experimental**

Es un diseño No Experimental, ya que no se está manipulando ningún tipo de variable, sino que se midió la presencia de la variable que es clima organizacional y porque busca describir la variable clima organizacional y las relaciones con las subvariables en un momento determinado del tiempo.

### **3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Método de observación**

La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizacional. Las entrevistas, pueden sustituir a las observaciones directas, los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

Hacer una encuesta escrita, es la forma más eficiente a través de cuestionarios porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

#### **3.4.2 Método deductivo**

Según (Hernández, 1991) el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. A partir de las situaciones generales que hoy tiene la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, se llegan a identificar situaciones particulares dentro de la situación general del clima organizacional del total de la empresa.

Permitirá confirmar la eficiencia y el uso de las herramientas estadísticas y fuentes de información, para llegar a la solución del problema de clima que actualmente se vive.

### 3.4.3 Método por encuesta

Una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

### 3.4.4 Población y muestra



Gráfico No. 8. Población y muestra

Fuente: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio, desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de lo cual se pretende indagar y conocer sus características.

Para delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, se tomará la totalidad de funcionarios de la Empresa Eléctrica Quito, Agencia Sangolquí, Área de Comercialización, que se encuentran distribuidos en áreas administrativa y operativa.

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Jefe de Agencia	1
Oficinistas de Atención al Cliente	2
Oficinista Bodeguero	1
Recaudadores	1
Tecnólogo eléctrico	1
Electricistas	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Cuadro No. 7- Total trabajadores Agencia Sangolquí  
Fuente: Tesista, Ana Barreno - 2017

La población de esta investigación estuvo conformada por 11 trabajadores que laboran para el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito.

### **Muestra**

Para definir la muestra, es importante determinarla aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N= Total de la población

Z<sub>α</sub>= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q= 1 – p (en este caso 1-0.05= 0.95)

d= precisión (en la investigación se usa un 5%)

### **CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

$$n = \frac{11 * (1,96)^2 * (0,05)(0,95)}{(0,05)^2 (11-1) + (1,96)^2 * (0,05)(0,95)}$$

$$n = \frac{11 (3,84) (0,05)}{0,0025 (10) + (3,84) (0,05)}$$

$$n = \frac{2,11}{0,025 + 0,19}$$

$$n = \frac{2,11}{0,22}$$

$$n = 9,59 = 10$$

Debido a que la población de esta investigación es pequeña y factible, se tomó en cuenta a la totalidad de los trabajadores como muestra para la investigación.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El método es el camino teórico, las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información.

Los métodos son globales y generales, las técnicas son específicas y tienen un carácter práctico y operativo.

Las técnicas se subordinan a un método y este a su vez es el que determina que técnicas se van a usar, Aunque el método y la técnica se encuentran íntimamente ligados no se identifican, pues ambos se complementan y son necesarias en la investigación.

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Por lo tanto, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento, acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

#### Técnicas

1. Encuestas al personal del Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito.

2. Observación directa sobre la identificación del personal con el plan estratégico de la institución.

### **Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán para la obtención de la información durante la investigación de campo será la encuesta. Esta se realizará con el fin de conocer los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los empleados en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional de la Agencia Sangolquí, Área de Comercialización de la Empresa Eléctrica Quito.

#### **3.5.1 Fuentes y técnicas de investigación**

Las fuentes de información de la investigación, brindarán información definida y necesaria para la comprobación y solución del problema planteado teniendo en cuenta que dichos datos provendrán de 2 fuentes de información de dos tipos:

#### **3.5.2 Fuentes Primarias**

Se caracteriza porque la construye y la recoge el propio investigador. Se la obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio.

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a lo que se estudiará. Aquí encontramos a aquellas fuentes que contienen información nueva u original. Se accede a éstas directamente o por las fuentes de información secundarias. Así tenemos:

- Personas involucradas
- Los acontecimientos o hechos relativos

Se utilizará una encuesta diseñada para la respectiva evaluación. Esta encuesta se diseña y adapta bajo los parámetros del tema de investigación.

#### **3.5.3 Fuentes Secundarias**

Es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, etc. En la recolección de la

información no se establece contacto con los objetos de estudio. No hay posibilidad de control de errores cometidos en el proceso de recolección.

Son fuentes que organizan la información sobre fuentes primarias en forma de resúmenes para facilitar su uso. Se las conoce también como manuales de referencia. Aquí tenemos:

- Todo el material impreso que se tenga con información relevante al tema
- Bibliografías
- Avances de investigación
- Documentales
- Competencia
- Medios de información

La investigación estará soportada en información bibliográfica sobre clima organizacional, así como documentos, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR**

#### **3.6.1 La muestra**

Según Hernández (1991, p. 212), la muestra es en esencia, un subgrupo de la población.

Para analizar el clima organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia de Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, se trabajará como muestra la totalidad de la población con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de los trabajadores, esto se hará segmentando o estratificando la muestra para analizar el problema de investigación desde varios puntos de vista, sea por área estructural, jerarquización, tipo de cargo o remuneración.

Se realizaron 11 encuestas, es decir el 100% del personal de la institución participó en el estudio.

La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima.

Se aplicó en forma personal, sin control y por una persona encargada.

### 3.6.2 Tipos de preguntas

Para elaborar el cuestionario se puede optar por tres tipos de preguntas:

#### a. Cerradas

Son preguntas cerradas cuando el encuestado sólo tiene una alternativa de respuesta; por ejemplo: sí, no o no sé; de acuerdo, indiferente, o en desacuerdo, etc.

#### b. Abiertas

En las preguntas abiertas se deja al encuestado contestar en forma “libre” para que exprese a su manera la respuesta.

#### c. Abanico (o de opción múltiple)

Con las preguntas de abanico se propone al encuestado un determinado número de respuestas a escoger. Éste puede elegir una o más opciones. Si es necesario se le puede indicar que especifique la respuesta considerada como principal o que ordene por grado de importancia. Es recomendable dejar abierta la posibilidad de respuesta, agregando la opción otro y pidiéndole entre paréntesis que especifique.

### 3.6.3 La Encuesta

Se realiza a todo el personal que trabaja en la Agencia Sangolquí, área de Comercialización, previa autorización del Jefe de Agencia.

Una vez obtenida la respuesta se estableció el día, fecha y hora.

**Lugar .-** Instalaciones de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, primer piso, ciudad Sangolquí, Cantón Rumiñahui.

**Tiempo.-** El tiempo empleado para la encuesta es de 15 minutos.

**Recursos.-** Se utiliza el recurso **humano** para realizar la encuesta, es decir trabajadores de la Empresa Eléctrica Quito de la Agencia Sangolquí.

También se utiliza recursos **materiales** como: papel, lápiz y/o esferos.

### **3.6.4 La Entrevista**

La entrevista es una técnica de interrogatorio que se caracteriza por su aplicación interpersonal o “cara a cara”.

Ésta se utiliza con el fin de obtener información en forma amplia y detallada, por ello las preguntas suelen ser abiertas y se aplica a quienes poseen datos y experiencias relevantes para el estudio.

Al realizar una entrevista es necesario cultivar el arte de escuchar, no sólo oír y recordar, sino también “aparentar que se escucha” a través del lenguaje corporal y el contacto ocular (Woods, 1989:93).

Se recomienda no juzgar las ideas de los entrevistados y adaptarse a sus normas o condiciones de vida. Es mejor, “ponerse de su lado” para inspirarles confianza y proporcionen al investigador la información necesaria.

Los datos obtenidos se anotan en fichas de campo o, si es posible, se hará uso de una grabadora o cámara de video.

La entrevista es muy útil para trabajar “historias de vida” o cuando se requiere información especializada.

Por último, la entrevista puede ser estructurada o no estructurada (esta última también llamada entrevista “libre”).

Las entrevistas se realizaron a los Jefes de las Áreas de: Operación y Mantenimiento, Alumbrado Público y Líneas Energizadas, para analizar la aceptación que tendría el plan de mejora del clima organizacional.

Se las realiza previa autorización de cada Jefe.

Se estableció la fecha, hora y lugar.

Las entrevistas fueron realizadas en forma presencial en las instalaciones de la Agencia Sangolquí, con opción a grabación de audio.

### 3.6.5 Focus Groups

En esta investigación se realizaron dos Focus Groups con el fin de investigar la acogida y la reacción que tendría esta herramienta de mejora en el clima laboral en los trabajadores del Área de Comercialización, observar el manejo de la herramienta y sus dificultades, identificar posibles mejoras en la herramienta y conocer la percepción como un proceso.

Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios utilizados de la siguiente manera:

**Muy de acuerdo:** el encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

**De Acuerdo:** el encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

**En Desacuerdo:** el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

**Muy en desacuerdo:** el encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

### 3.7 Técnicas para procesamiento y análisis de resultados

Una vez realizada la recogida de datos a través de la encuesta, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. El investigador profesional sigue un procedimiento de 3 pasos para el análisis de datos:

1. Validación
2. Tabulación
3. Graficación

#### 3.7.1 Validación

Se define como el proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido.

La meta de la validación es exclusivamente detectar un fraude o una falla del entrevistador en seguir las instrucciones claves, por ejemplo las entrevistas de puerta a puerta no ofrecen ninguna oportunidad para observar o monitorear el proceso de la entrevista mientras se está llevando a cabo. Tal vez se ha observado que los cuestionarios observados a todo lo largo del texto casi siempre tienen un lugar para anotar el nombre, domicilio y número de teléfono del entrevistado. Esta información muy rara vez se utiliza en el análisis de los datos; solo se recopila para proporcionar una base de datos para la validación.

### **3.7.2 Tabulación**

Se la realizó a través de tablas en la que se ordenaron los datos en filas y columnas establecidas para las alternativas, frecuencia y porcentaje; en las que se ubicaron los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, Área de Comercialización.

### **3.7.3 Graficación**

Los datos que fueron previamente tabulados fueron representados en gráficos estadísticos tipo columnas en las que se reflejan los resultados en porcentajes.

## **3.8 Análisis e interpretación de resultados**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a la población motivo de estudio, se basó en la tabulación y en las representaciones gráficas que ayudaron a un mayor entendimiento e interpretación de la información.

### **3.8.1 Encuesta**



## **ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUI**

**Datos Generales:**

<b>PROCESO:</b>			
<b>CIUDAD:</b>		<b>ESCOLARIDAD:</b>	
<b>EDAD:</b>		<b>TIEMPO DE SERVICIO:</b>	
<b>RELACIÓN LABORAL</b>	<b>CONTRATO OCASIONAL</b> <input type="checkbox"/> <b>CONTRATO A PLAZO FIJO</b> <input type="checkbox"/> <b>CONTRATO A PLAZO INDEFINIDO</b> <input type="checkbox"/> <b>NOMBRAMIENTO OCASIONAL</b> <input type="checkbox"/>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>		<b>GENERO:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	

1.- Mi inmediato superior demuestra compromiso personal permanente en la mejora de la calidad de los servicios

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

2.- Mi inmediato superior contribuye a poner en marcha mis iniciativas de trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

3.- Son adecuadas las instalaciones físicas y su mantenimiento

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

4.- Dispongo de los recursos (espacio físico, recursos materiales, etc,) necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

5.- Las aplicaciones informáticas que utilizo están bien adaptadas a mis necesidades y facilitan mi trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

6.- Los procesos que se gestionan en mi Área están debidamente documentados

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

7.- Se miden periódicamente en el Área los resultados de los procesos, a través de indicadores

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

8.- La comunicación entre las personas de mi Área y los clientes es buena

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

9.- Los clientes están bien informados de los productos y servicios que brinda mi Área

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

10.- Existen espacios adecuados para la espera de los clientes

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

11.- Cuando se comunica algún cambio, me puedo adaptar rápidamente

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

12.- Reconozco la importancia de mi trabajo frente a la misión

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

13.- Las relaciones interpersonales con mis compañeros es buena

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

14.- La imagen que tienen mis compañeros de mí como trabajador es buena

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo
--	-------------------	--	---------------	--	------------	--	----------------

15.- La capacitación que recibo me posibilita mejorar y mantener mis competencias y conocimientos técnicos

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

16.- Mi inmediato superior promueve el trabajo en equipo en mi Área

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

17.- Considero que en mi área de trabajo tengo la posibilidad de desarrollo profesional

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

18.- La jefatura reconoce el esfuerzo y trabajo adicional

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

19.- Mi trabajo es valorado en forma justa por mi superior

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

20.- Estoy de acuerdo con mi jefe cuando me asigna un trabajo extra

<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------

21.- Qué factor considera usted que puede contribuir a mejorar el Clima Organizacional en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí

---

---

**Muchas gracias por su valiosa colaboración**

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

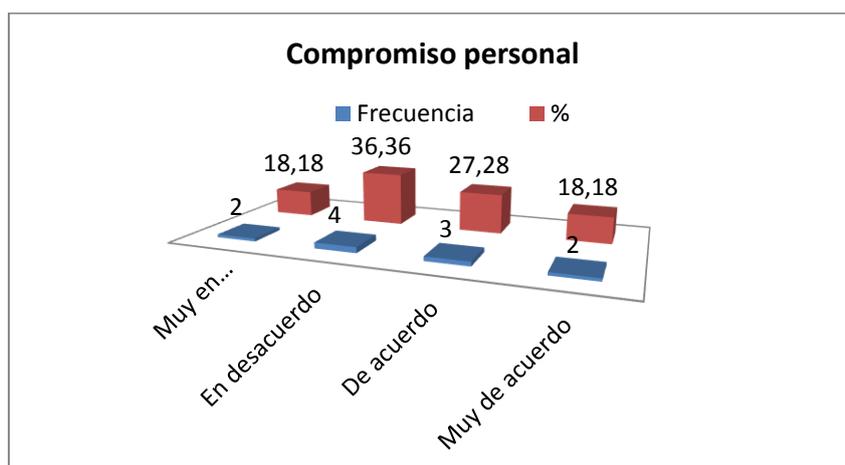
### 1.- Mi inmediato superior demuestra compromiso personal permanente en la mejora de la calidad de los servicios

**Cuadro No. 8**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	3	27.28
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 9**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos determinan que la mayoría del personal, es decir el 36,36% está en desacuerdo con el Jefe inmediato, ya que no existe un compromiso personal para mejorar los servicios, mientras que el 27,28% está de acuerdo en que si hay un compromiso permanente del inmediato superior para mejorar la calidad de los servicios, el 18,18% está muy en desacuerdo así como también el 18,18% está de acuerdo con el compromiso personal y permanente que tiene el jefe inmediato.

Existen varios factores por los cuales el personal no siente que el Jefe inmediato se preocupa por mejorar la calidad de los servicios, uno de ellos puede ser la falta de comunicación, no existe el diálogo entre trabajadores, otro también puede ser la demanda de trabajo que existe y que no deja tiempo para comunicarse con los compañeros de trabajo y determinar las mejoras que se requieren.

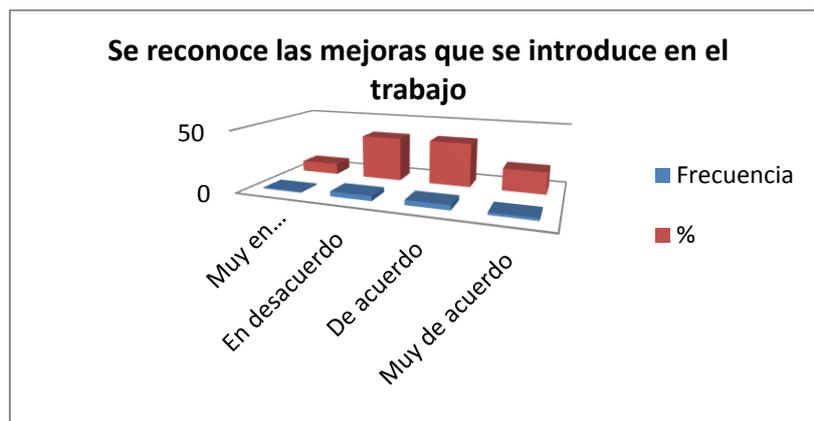
## 2.- Mi jefe inmediato reconoce las mejoras que introduzco en mi área de trabajo

**Cuadro No. 9**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	1	9.09
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	4	36.36
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 10**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 36,36% están en desacuerdo en que el Jefe inmediato no reconoce las mejoras que aportan en su trabajo y por el contrario el 36,36% indican que el Jefe sí reconoce la mejora en sus trabajos, mientras que el 18,18% indica que está muy de acuerdo con el jefe, ya que su trabajo es reconocido por las mejoras que aporta al mismo, y un 9,09%, es decir un solo trabajador indica que está muy en desacuerdo con el jefe, ya que su trabajo no es reconocido aunque aporte con ideas para mejorar.

Se debe crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas, este resultado indica que no existe buena relación con el jefe, muchas veces es una persona que no asume la responsabilidad por errores y culpa a sus empleados cuando las cosas salen mal, no felicita al trabajador cuando realiza un buen trabajo y esto causa desmotivación.

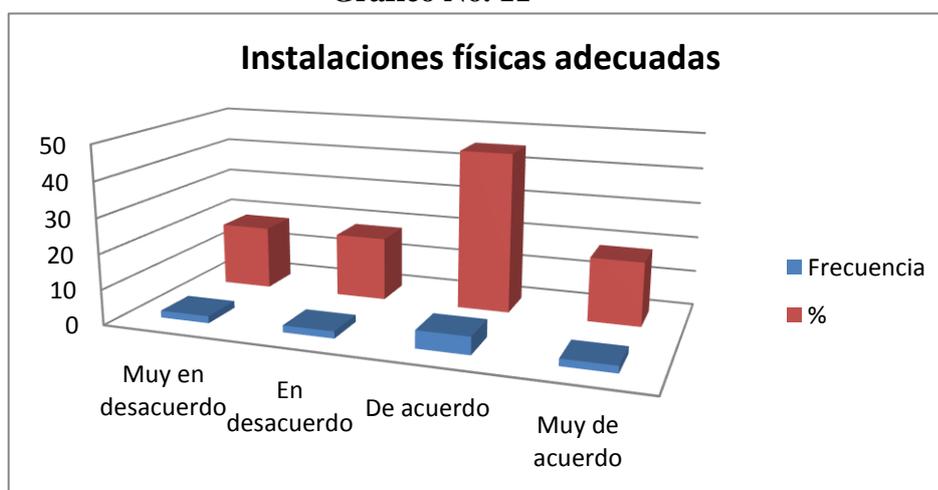
### 3.- Son adecuadas las instalaciones físicas y su mantenimiento

**Cuadro No. 10**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	2	18.18
De acuerdo	5	45.45
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 11**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El resultado indica que el 18,18% está muy en desacuerdo y otro 18,18% está en desacuerdo con las instalaciones de la Agencia, no son adecuadas, mientras que el 45,45% está de acuerdo que el espacio físico es adecuado y perfecto para desempeñar sus funciones y el 18,18% está muy de acuerdo en que la estructura física de la Agencia es muy adecuada y cómoda.

Las condiciones y el mantenimiento de la infraestructura física, son adecuadas para el tipo de servicio que se presta, las instalaciones interiores están diseñadas y construidas de tal manera que haya normal funcionamiento y comodidad, en cuanto a su mantenimiento falta todavía, en razón de que ciertos lugares físicos no están bien terminados y adecuados para una mejor presentación tanto para los clientes internos como externos.

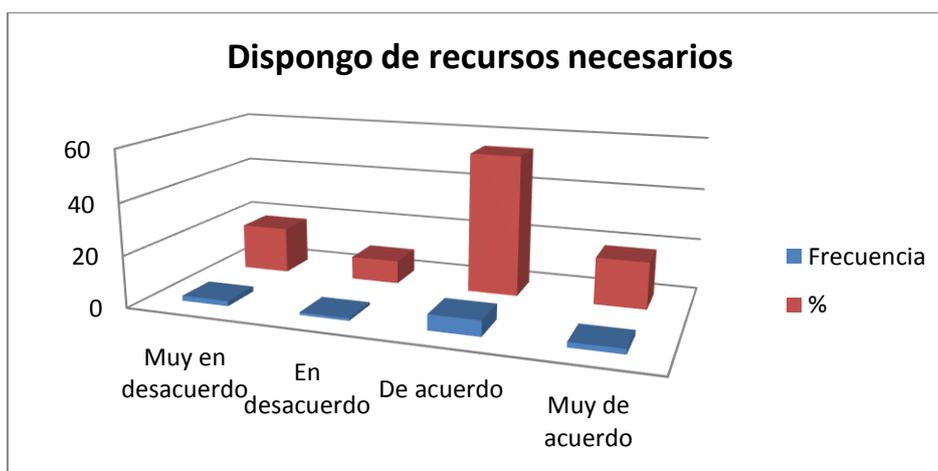
### **4.- Dispongo de los recursos (espacio físico, recursos materiales, etc.) necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo.**

**Cuadro No. 11**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	1	9.09
De acuerdo	6	54.55
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 12**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un porcentaje bajo del 18,18% están en muy en desacuerdo y el 1% está en desacuerdo con los recursos que actualmente disponen, por el contrario el 54,55% está de acuerdo y el 18,18% muy de acuerdo con los recursos que disponen y utilizan para el desarrollo de sus actividades diarias.

Un factor para que el porcentaje bajo o esté de acuerdo, puede ser la falta de escritorios y falta de equipos computacionales, el espacio para el área de los electricistas no es cómodo, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables pero se debe realizar un estudio a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.

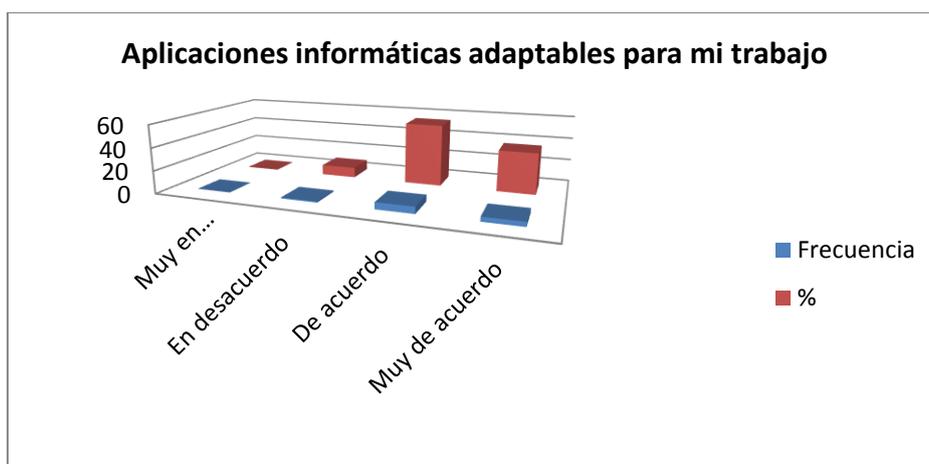
### 5.- Las aplicaciones informáticas que utilizo están bien adaptadas a mis necesidades y facilitan mi trabajo

**Cuadro No. 12**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	1	9.09
De acuerdo	6	54.55
Muy de acuerdo	4	36.36
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 13**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El resultado indica que el 54,55% está de acuerdo y el 36,36% está muy de acuerdo con las aplicaciones informáticas que utilizan ya que facilitan su trabajo y sólo el 9,09% está en desacuerdo con la aplicación informática y piensa que no facilita su trabajo.

Esto significa que la aplicación informática de la Agencia Sangolquí, es decir el sistema que se utiliza para los diferentes requerimientos de los clientes, es muy útil y confiable, no es complicado para aprender a manejarlo y ayuda en gran parte porque se ahorra tiempo.

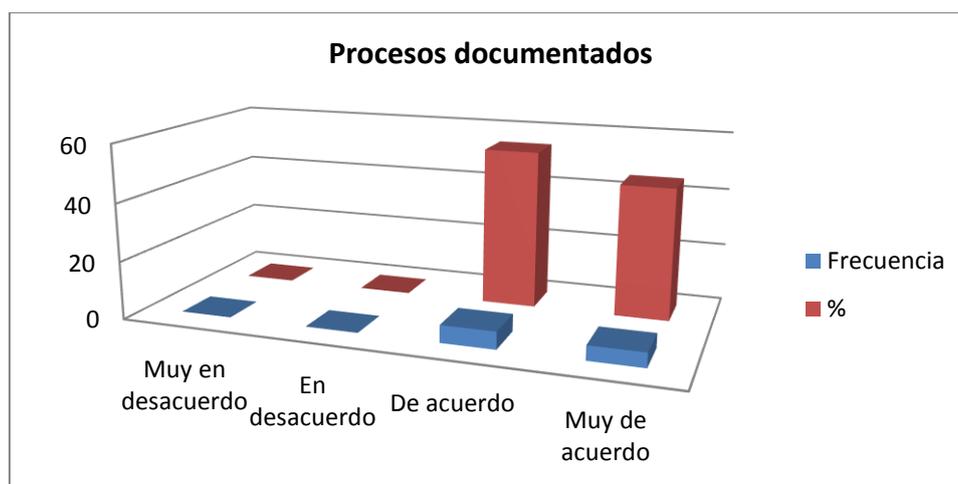
### 6.- Los procesos que se gestionan en mi Área están debidamente documentados

**Cuadro No. 13**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
De acuerdo	6	54.55
Muy de acuerdo	5	45.45
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 14**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El resultado indica que el 54,55% están de acuerdo y el 45,45% están muy de acuerdo que los procesos sean debidamente documentados, se puede apreciar que el personal de la Agencia se siente conforme con los procesos que se gestionan y que están documentados.

La satisfacción de los trabajadores se debe a que, si los procesos están documentados, en cualquier momento se puede realizar consultas, revisiones de alguno de ellos y por esta razón y por ser una exigencia de las normas ISO 9001: 2000, cada organización debe documentar los procesos que considere clave para el desarrollo de su actividad

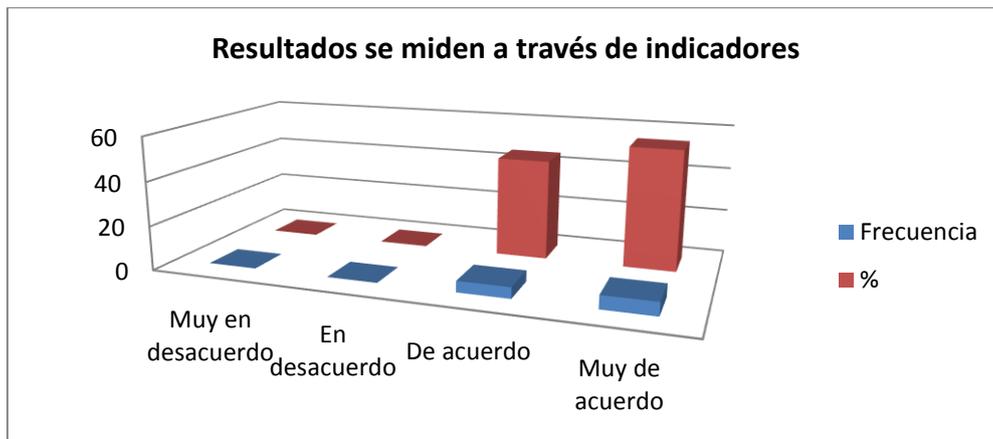
### 7.- Se miden periódicamente en el Área los resultados de los procesos, a través de indicadores

**Cuadro No. 14**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
De acuerdo	5	45.45
Muy de acuerdo	6	54.55
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 15**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el gráfico claramente se puede visualizar que el 45,45% y el 54,55% están de acuerdo y muy de acuerdo que los resultados obtenidos de la gestión en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí, se midan a través de indicadores.

La medición por indicadores ayuda a mejorar cada día más ya sea en los procesos como en el trabajo diario que se realiza, se puede conocer la situación actual de la empresa y el comportamiento de cada uno de los indicadores utilizados, mide el desempeño organizacional de la entidad y así alcanzar resultados satisfactorios y llegar a conclusiones para proyectar un mejor trabajo en la organización, que permita lograr mayores niveles de eficacia, efectividad y eficiencia.

### 8.- La comunicación entre las personas de mi Área y los clientes es buena

**Cuadro No. 15**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	2	18.18
De acuerdo	6	54.55
Muy de acuerdo	3	27.27
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 16**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El resultado indica que un 18,18% está en desacuerdo, es decir no hay buena comunicación entre personal del área y los clientes, pero el 54,55% está de acuerdo y el 27,27% muy de acuerdo, lo que significa que existe buena relación con los clientes, existe diálogo y comunicación entre personas para alcanzar buenos resultados.

Sabemos que la comunicación es parte esencial en nuestra vida para poder realizar nuestra labor en la Agencia, sin la comunicación no se podría tener un buen funcionamiento de la empresa, es necesario para llevar un control sobre el desempeño del trabajador y el buen trato con los clientes, especialmente por tratarse de una empresa que presta y brinda un servicio básico, debe existir buenas relaciones con los clientes para su satisfacción personal y la satisfacción institucional.

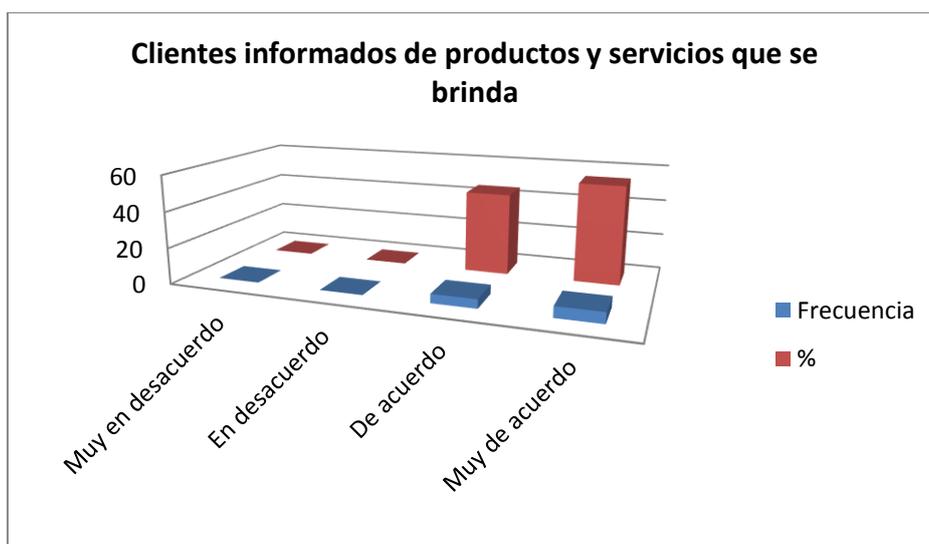
### 9.- Los clientes están bien informados de los productos y servicios que brinda mi Área

**Cuadro No. 16**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
De acuerdo	5	45.45
Muy de acuerdo	6	54.55
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 17**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que el 45,45% está de acuerdo y el 54,55% está muy de acuerdo en que los clientes conocen claramente el servicio que se brinda a la comunidad, que es la energía eléctrica, el personal contestó positivamente, ya que implica que ellos son los llamados a informar a la comunidad sobre el producto y servicio que ofrece la empresa.

Para que este resultado sea positivo significa que como empleados de la Empresa Eléctrica Quito, Agencia Sangolquí, se está informando claramente a nuestros clientes sobre el producto que brindamos y el servicio que ofrecemos al comercializar la energía eléctrica, ya que un cliente satisfecho es imagen de la Empresa.

### 10.- Existen espacios adecuados para la espera de los clientes

**Cuadro No. 17**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	3	27.27
De acuerdo	4	36.36
Muy de acuerdo	4	36.36
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 18**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 27,27% está en desacuerdo, significa que el espacio físico para los clientes no es aceptable, requiere más amplitud y sillas cómodas para que la espera para ser atendidos sea más aceptable, mientras que el 36,36% están de acuerdo y con el mismo porcentaje 36,36% están muy de acuerdo con el espacio físico para la espera de los clientes.

El porcentaje que no está de acuerdo con que el espacio físico para la espera de los clientes seguramente se trata de los compañeros Oficinistas de Atención al Cliente, quienes manifiestan que no es adecuado el espacio para los clientes, el espacio es pequeño no es cómodo, esto se debe a la infraestructura misma que tiene la Agencia Sangolquí.

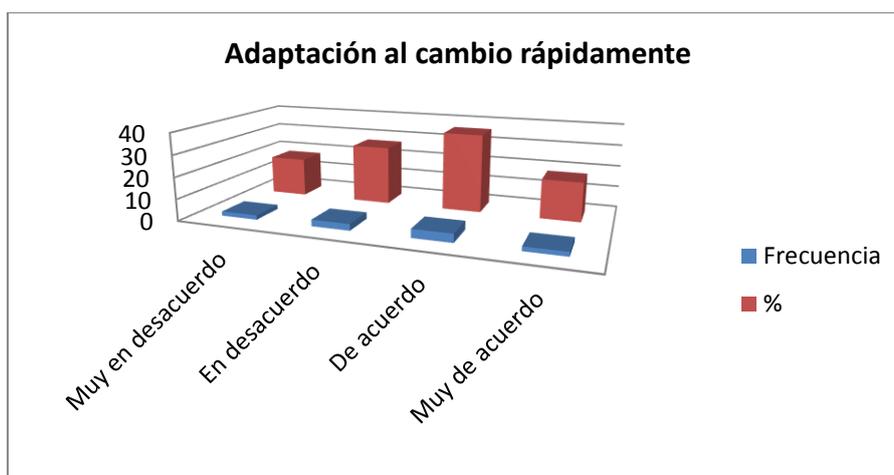
### 11.- Cuando se comunica algún cambio, me puedo adaptar rápidamente

**Cuadro No. 18**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	3	27.27
De acuerdo	4	36.36
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 19**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según respuestas obtenidas, se determina que el 18,18% están muy en desacuerdo, el 27,27% están en desacuerdo, no se adaptan al cambio, sin embargo el 36,36% están de acuerdo y el 18,18% están muy de acuerdo, con los cambios y se adaptan rápidamente.

El personal administrativo es quien se adapta más a los cambios en razón de que como permanecen en oficina, es más fácil aceptar los cambios por lo que se está con constante práctica, lo contrario sucede con el personal operativo, como trabajan afuera en el campo y muchas veces realizando la misma actividad, no pueden acceder fácilmente a un cambio, se resisten por las limitaciones que tienen, en cuanto a conocimientos, por esta razón deben estar en constantes consultas con los procesos documentados.

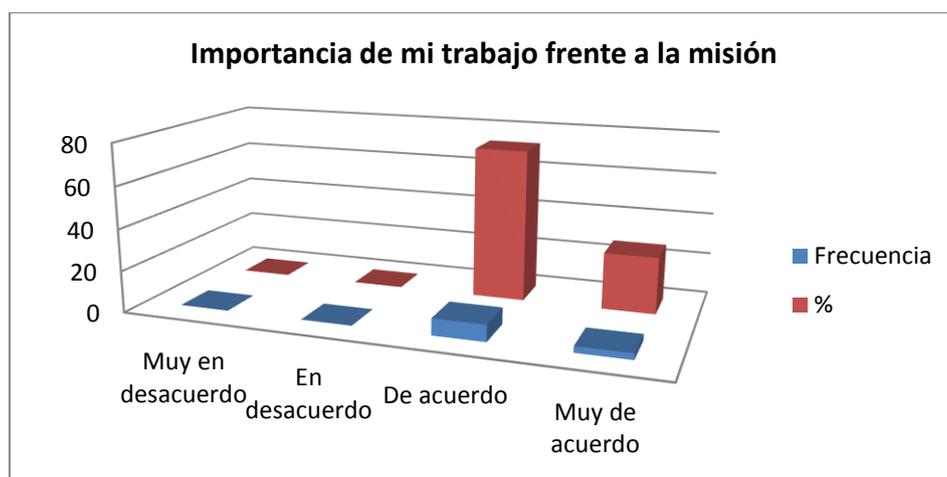
## 12.- Reconozco la importancia de mi trabajo frente a la misión

**Cuadro No. 19**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
De acuerdo	8	72.73
Muy de acuerdo	3	27.27
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

Gráfico No. 20



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las encuestas revelan que el 72, 73% está de acuerdo en que su trabajo se relaciona con la misión de la Empresa y el 27,27% está muy de acuerdo que su trabajo es muy importante y reconoce que cumple con lo descrito en la misión. En esta pregunta no hay personas que estén en desacuerdo y muy en desacuerdo, es decir existe un 0% en las dos alternativas.

MISIÓN: “Proveer a Quito y al área de concesión, el servicio público de electricidad de calidad, con eficiencia, solidaridad y responsabilidad socio ambiental, contribuyendo al desarrollo del sector eléctrico y la construcción del buen vivir”. (Plan estratégico 2012-2015 EEQ)

El alto porcentaje que está de acuerdo se refiere al personal administrativo, quienes están en las oficinas con la atención al cliente, recaudación e ingreso de informes al sistema y como constantemente estamos manejando el sistema, se está cumpliendo con la misión y dando un servicio con calidad; sin embargo el personal que está muy de acuerdo son aquellas personas que piensan que sólo ellos trabajan, que cumplen con sus actividades diarias; pero no se dan cuenta que los trabajos no son muy eficaces, por tanto la misión de trabajar con eficiencia y solidaridad no se cumple al cien por ciento.

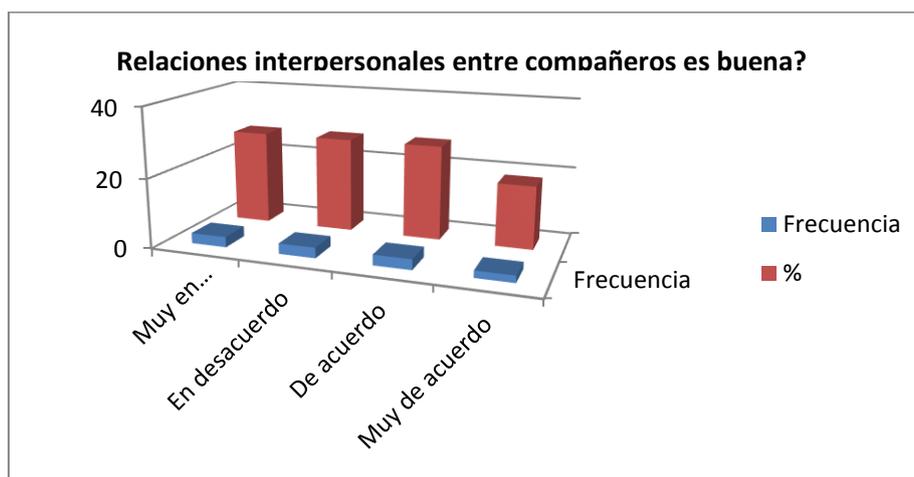
### 13.- Las relaciones interpersonales con mis compañeros es buena

Cuadro No. 20

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	27.27
En desacuerdo	3	27.27
De acuerdo	3	27.27
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

Gráfico No. 21



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observamos que el 27,27% corresponde a la alternativa muy en desacuerdo y en desacuerdo otro 27,27%, es decir el personal de la Agencia no tiene buenas relaciones entre compañeros, no están trabajando en equipo con las mismas ideas para atender a los clientes; sin embargo hay un 27,27% que está de acuerdo en que si existe buena relación entrega compañeros de trabajo en la Agencia, y el 18,18% está muy de acuerdo en que existe buenas relaciones con los compañeros.

Un gran porcentaje del personal no tiene buena relación entre ellos, es decir no compaginan ideas, el uno al otro piensan diferente, esto sucede con el personal operativo de la Agencia, mientras uno dice o piensa alguna idea, el otro dice lo contrario. En cuanto al porcentaje positivo se refiere al personal administrativo, esto se debe a que como se comparte más en las oficinas, porque se pasa más tiempo trabajando juntos y compartiendo ideas, poniéndose de acuerdo y las ideas fluyen en bien de la Agencia y personal.

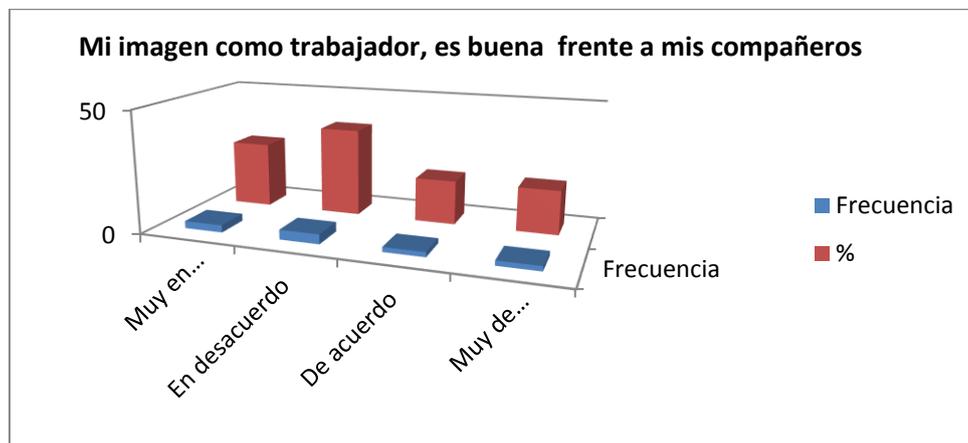
#### 14.- La imagen que tienen mis compañeros de mí como trabajador es buena

**Cuadro No. 21**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	27.27
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	2	18.18
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 22**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que el 27,27% está muy en desacuerdo, entre compañeros no tienen una buena imagen como trabajador, el 36,36% igualmente está en desacuerdo de tener una buena

opinión como trabajador, mientras que por el contrario existe igualdad del 18,18% que están de acuerdo y muy de acuerdo que tienen una buena imagen como trabajadores en la Agencia Sangolquí.

Mediante la encuesta realizada se obtiene que la mayoría de compañeros que trabajan en la Agencia Sangolquí, no tiene un buen concepto de su persona como trabajador, esta discrepancia existe más en el personal operativo, ya que mientras uno aprueba el trabajo, el otro reprueba indicando que el análisis realizado está mal, por esta razón se pretende mejorar estas relaciones laborales. En cuanto al personal administrativa, existe más armonía porque estamos ahí mismo juntos en las oficinas compartiendo ideas y aprendiendo el uno del otro, sin embargo también existe opiniones diferentes si es buen trabajador o no.

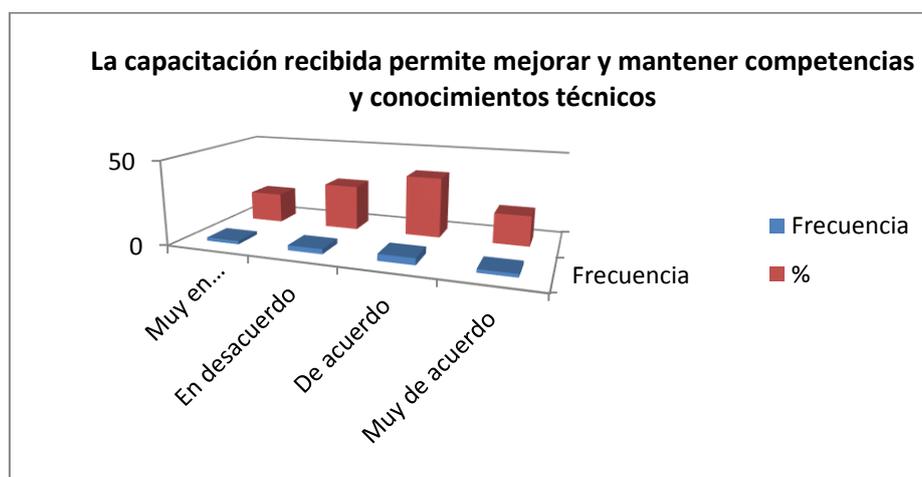
### 15.- La capacitación que recibo me posibilita mejorar y mantener mis competencias y conocimientos técnicos

**Cuadro No. 22**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	3	27.27
De acuerdo	4	36.36
Muy de acuerdo	2	18.18
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 23**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La encuesta indica que el 18,18% está muy en desacuerdo y el 27,27% en desacuerdo, es decir estos porcentajes dicen que la capacitación que reciben no les permite mejorar, mientras que el 36,36% está de acuerdo y el 18,18% está muy de acuerdo que la capacitación les ha permitido mejorar en sus procesos, obtener más conocimientos para superarse cada día más.

El personal que se encuentra en desacuerdo y muy en desacuerdo, se debe a que la capacitación no siempre es de conocimientos técnicos y por esta razón el personal de electricistas no está de acuerdo, piden que la capacitación se imparta al personal de temas que les sirva de acuerdo al trabajo que desempeñan, sin embargo el porcentaje positivo se debe a que el personal administrativo indica que la capacitación si les ayuda, conocen más sobre los procesos que se debe aplicar y les ayuda superarse todos los días.

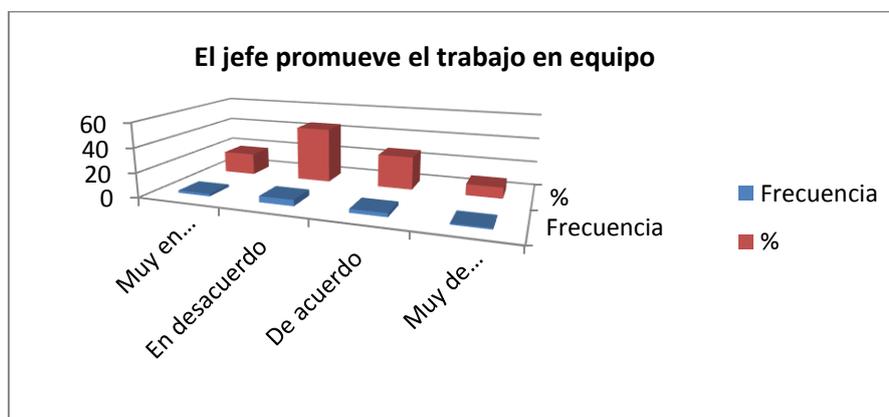
### 16.- Mi inmediato superior promueve el trabajo en equipo en mi Área

**Cuadro No. 23**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	18.18
En desacuerdo	5	45.45
De acuerdo	3	27.27
Muy de acuerdo	1	9.09
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 24**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 18,18% está muy en desacuerdo junto con el 45,45% que está en desacuerdo con el Jefe en cuanto al trabajo en equipo que no es promovido para que haya unión en el grupo, mientras que el 27,27% está de acuerdo y el 9,09% está muy de acuerdo que su inmediato superior si promueve el trabajar en equipo mancomunadamente, ya todos son una sola empresa.

La opinión negativa del personal, se debe a que no están de acuerdo con las disposiciones que emite el Jefe de la Agencia, tal vez porque no está utilizando las palabras adecuadas para no herir susceptibilidades, ya que el personal operativo es muy especial, existe diversidad de criterios y no unifican sus opiniones para todos hablar el mismo idioma por tratarse de una sola área como es Comercialización. En cuanto al personal que opina lo contrario, es decir positivamente son el personal administrativo, que trabaja en conjunto con la Jefatura, quizá se debe a que están más cerca de su superior y pueden opinar y decidir entre todos.

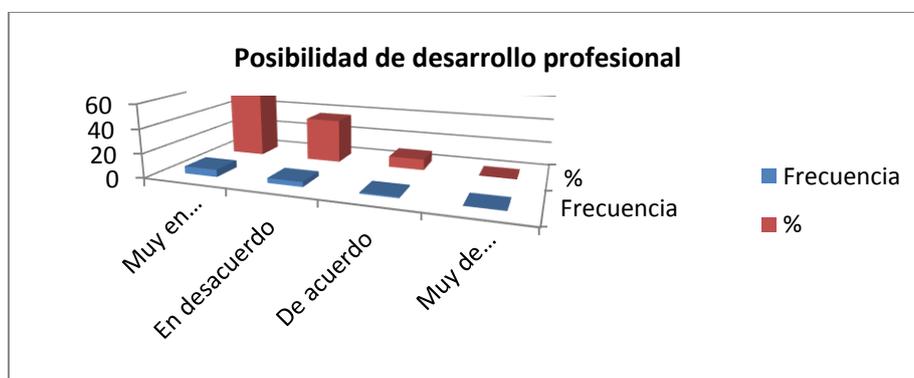
### 17.- Considero que en mi área de trabajo tengo la posibilidad de desarrollo profesional

**Cuadro No. 24**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	54.55
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	1	9.09
Muy de acuerdo	0	0.00
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 25**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que el 54,55% está muy en desacuerdo al igual que el 36,36% está en desacuerdo que no existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, mientras que un 9,09% está de acuerdo que si hay posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro del área de trabajo.

La mayoría del personal indica que no tienen una posibilidad de desarrollarse profesionalmente, una razón puede ser el limitante que existe entre ellos mismos, al no contar con un título profesional que les permita alcanzar nuevas metas y seguir escalando hacia un futuro mejor, además dentro de este porcentaje se encuentra una sola persona con título de 3er. Nivel y no ha podido desarrollarse en razón de que conoce el campo técnico, pero administrativamente no conoce el manejo del sistema, existen dos personas más igualmente con títulos de tecnólogos pero que igualmente no se arriesgan a tomar la decisión de cambiar de puesto y abrirse campo en otras áreas, esto se debe a que tienen miedo al cambio por tratarse de trabajadores antiguos, no aceptan ciertos cambios y no se adaptan fácilmente.

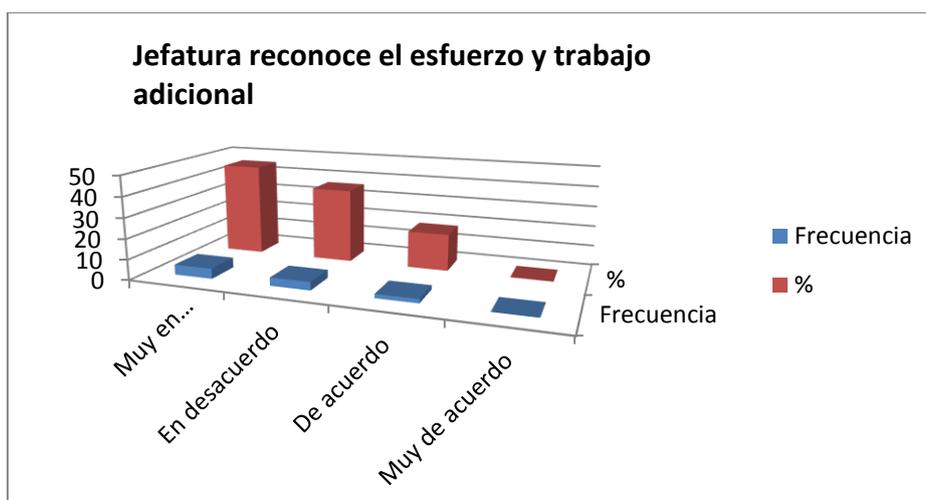
### 18.- La jefatura reconoce el esfuerzo y trabajo adicional

**Cuadro No. 25**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy en desacuerdo	5	45.45
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	2	18.18
Muy de acuerdo	0	0.00
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 26**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 45,45% está muy en desacuerdo, conjuntamente con el 36,36% que está en desacuerdo que el Jefe no reconoce el aporte adicional que se hace, mientras que el 18,18% está de acuerdo, es decir, el Jefe sí reconoce su esfuerzo en el trabajo.

Existen unas pocas personas que no tiene buena relación con la Jefatura de Agencia, por esta razón creen que no se reconoce el esfuerzo adicional con el que aportan en la Agencia Sangolquí, para seguir adelante, al no existir buena comunicación con el Jefe, no va a existir tampoco el reconocimiento lógicamente del Jefe, esto sucede mucho con el personal operativo de campo, con el personal administrativo existe una mejor relación por estar en contacto constantemente. La motivación del trabajador es un importante indicador de su desempeño, premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial.

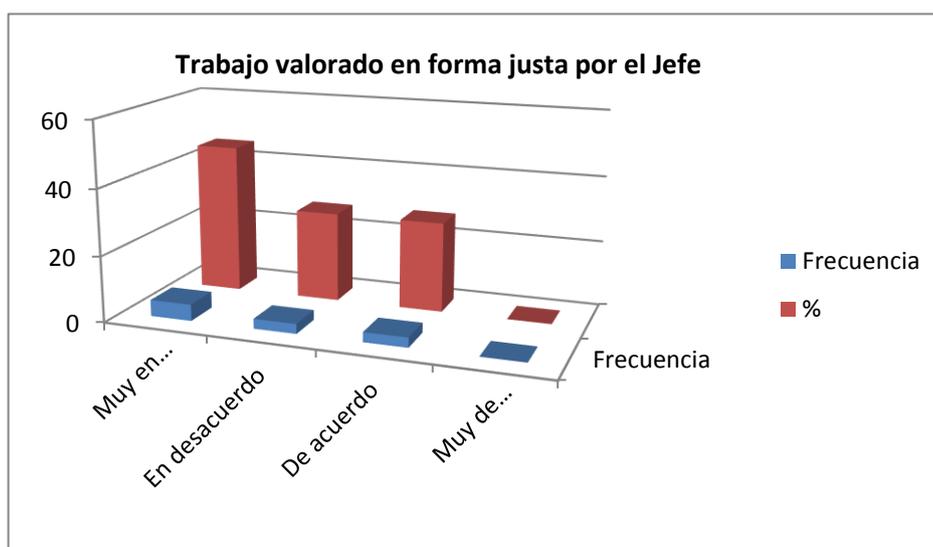
### **19.- Mi trabajo es valorado en forma justa por mi superior**

**Cuadro No. 26**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	45.45
En desacuerdo	3	27.27
De acuerdo	3	27.27
Muy de acuerdo	0	0.00
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 27**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observamos que el 45,45% está muy en desacuerdo junto con el 27,27% que está en desacuerdo indicando que su trabajo no es valorado en forma justa por el Jefe de Agencia, pero el otro 27,27% indica que si se valora su trabajo de forma justa por su superior.

Claramente se puede ver que el personal operativo como tiene buena relación con el Jefe de Agencia, contestaron en forma negativa, están seguros de que su trabajo no tiene errores, ni equivocaciones, el personal administrativo por estar en constante contacto con el Jefe, si se

reconoce y se valora el trabajo que se desempeña día a día, pero la falta de comunicación entre empleado – jefe y jefe – empleado no es buena, la valoración del trabajo, proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño. Cada uno deberá mejorar en su desempeño, hacer una autoevaluación para determinar si es justo o no la valoración que da el Jefe a cada uno.

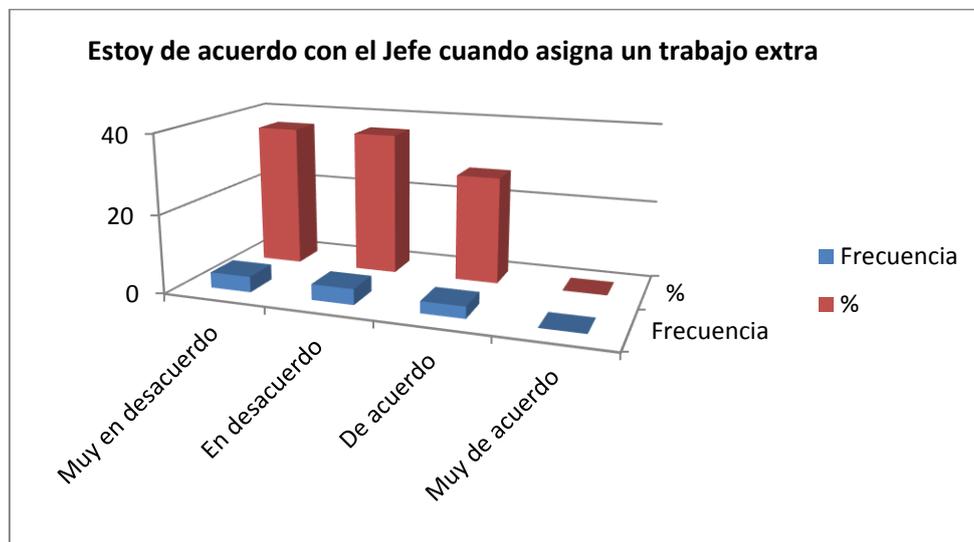
## 20.- Estoy de acuerdo con mi jefe cuando me asigna un trabajo extra

**Cuadro No. 27**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	36.36
En desacuerdo	4	36.36
De acuerdo	3	27.27
Muy de acuerdo	0	0.00
	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

**Gráfico No. 28**



Fuente: Encuesta directa a trabajador de Agencia Sangolquí. Año 2016.  
Elaboración: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Observamos que el 36,36% está muy en desacuerdo, al igual que en desacuerdo está el 36,36% que indican que no requieren de un trabajo extra, mientras que el 27,27% está de acuerdo en que el Jefe asigne un trabajo extra.

Los porcentajes mayores negativos pertenecen al personal operativo, personal de Electricistas que trabajan afuera en el campo, están acostumbrados a realizar una sola tarea, enseñados a hacer solo lo que les compete, es decir inspecciones y revisiones de medidores, pero cuando se les asigna una tarea extra, no les gusta, reaccionan de mala manera, esto se debe a que son trabajadores antiguos encerrados en una sola idea. En cambio el porcentaje positivo es el personal nuevo, quienes tienen esas ganas de aprender más, de conocer más y al asignarles una tarea extra, es una gran oportunidad para seguir aprendiendo.

### **3.8.2 Focus Groups**

#### **3.8.2.1 Primer Focus Groups**

##### **3.8.2.1.1 Objetivo**

Investigar cuáles son los motivos para que no exista un buen clima organizacional en la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, Área de Comercialización.

ASISTENTES:

- 1 persona Oficinista de Atención al Cliente, Srta. Andrea Zaldumbide.
- 1 Electricista de la Agencia Sangolquí, Sr. Jorge Changoluisa.
- 1 Tecnólogo Operativo de la Agencia Sangolquí. Tlgo. Carlos Celín.

##### **3.8.2.1.2 Actividades realizadas**

Empezó aproximadamente a las tres de la tarde.

Se inició explicando la metodología y se definió de manera global la problemática de la institución para detectar los motivos reales, claros y causas probables para que no exista un buen ambiente de trabajo en la Agencia Sangolquí, nos permitió detectar problemas y conflictos internos.

### **3.8.2.1.3 Resultados de la observación**

- Los trabajadores consideran que las relaciones interpersonales que tienen dentro de la empresa con su jefe no se basan en el respeto y la cordialidad.
- Las emociones, temas personales, que repercute en el resto del personal.
- La mala comunicación interna
- La desmotivación de los empleados
- La mala organización del trabajo
- La deficiente distribución de tareas
- La desconfianza de los jefes hacia los empleados
- El conformismo de los empleados
- La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional

### **3.8.2.1.4 Sugerencias de los observados en el primer group**

- Es importante conocer nuestra empresa de la forma más completa posible.
- La conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el empeño dentro de la organización. La comunicación juega un papel muy importante ya que es la manera más correcta de dirigirnos a alguien y expresar lo que pensamos y así poder llegar a tomar acuerdos que beneficien a la empresa.
- Lo mejor es tomar decisiones correctas y adecuadas para no tener problema alguno, problemas existirán siempre, pero para ello existe siempre una solución.
- Realizar un examen de conciencia que le permita diagnosticar sus propios síntomas a fin de aplicar el antídoto antes de que la enfermedad se agrave.
- Voltar a ver como se desempeña o como realiza su trabajo un empleado, en ocasiones pueden ser personas que tengan problemas externos, pero por lo general son desacuerdos con decisiones tomadas por el jefe.

### **3.8.2.2 Segundo Focus Groups**

#### **3.8.2.2.1 Objetivo**

Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

## ASISTENTES

- 1 Oficinista Bodeguero, Tlgo. Marcelo Larco
- 2 Electricistas de la Agencia Sangolquí, Ing. Marcelo Manosalvas y Sr. Pastor Zagal
- 1 Recaudador de la Agencia, Sr. Carlos Carvajal
- 1 Oficinista de Atención al Cliente, Sr. Cristian Banegas

### **3.8.2.2.2 Actividades realizadas**

Se comenzó aproximadamente a las dos y media de la tarde, ya que el personal dispone de un poco más de tiempo a esa hora.

Se solicitó a los asistentes dar sugerencias y/o alternativas que se podrían aplicar dentro de la Agencia Sangolquí para mejorar el clima laboral, para que exista una mejor relación entre compañeros, exista mejor diálogo y comprensión, el trabajo sea en equipo y no individualista, se requieren ideas para mejorar la calidad de trabajo y la actitud de los trabajadores.

### **3.8.2.2.3 Resultados**

Es importante resaltar que las relaciones interpersonales con el personal no es buena, ya que no se nota un buen nivel de confianza y camaradería entre compañeros, se necesita reforzar este tema, ya que se nota apatía en el momento de participar en actividades recreativas, deportivas y culturales.

Realizar encuestas de satisfacción laboral, apoyándose en Recursos humanos o una persona fuera del equipo que se encargue de realizarla confidencialmente; es decir, que les garantice al personal que sus respuestas se mantienen seguras y solo quien aplica tendrá los cuestionarios, ya que este tipo de confidencialidad permite tener datos más sinceros, generalmente la información de resultados generales es lo que se conocerá.

Acercarse al personal y ganarse su confianza. Empezando con detalles sencillos, como agradecer al personal por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo y se sentirán tranquilos de acudir al jefe cuando tengan alguna duda, nuevas ideas o inquietudes.

Manejar apropiadamente cuando haya crisis, es decir si las cosas se ponen difíciles en la empresa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo, es vital para el clima laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la Agencia.

Hay que recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta. Si deseamos implementar algún cambio, primero preguntar a los trabajadores, o si sienten que algo no está funcionando como debería, cuestionar a la personas sobre las razones y pedir que propongan soluciones.

Fomentar el respeto ante todo. Es difícil que todos se lleven completamente bien, pero para ello es muy importante que se promueva la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal.

Son cambios simples que pueden hacer una gran diferencia, empleados satisfechos son empleados productivos. Desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios, ya que los trabajadores aportarían su mejor desempeño y se crearán buenos equipos de trabajo y la empresa se enfocaría mejor en cumplir sus metas.

#### **3.8.2.2.4 Aspectos a mejorar**

- Tensión ante el cambio y estrés
- Rumores que crean malestar
- No aceptan reclamos cuando cometen un error
- No hay sobretiempos y si los hay el trámite es engorroso
- Falta capacitación al personal administrativo y operativo de la agencia
- No se conoce el plan estratégico
- Falta personal administrativo
- Malestar por desconocer los cambios tecnológicos
- Media hora de almuerzo no alcanza
- Falta actitud de colaboración
- No hay colaboración, hay egoísmo
- Desmotivación, inestabilidad, zozobra
- Temor a hablar y ser marcado

- Falta información

### **3.8.3 Entrevista**

#### **3.8.3.1 Entrevista a la Ing. Mayra Castillo, Jefa de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, Área de Comercialización.**

##### **1. Que tiempo trabaja en la Empresa Eléctrica Quito?**

En la Empresa Eléctrica Quito trabajo 38 años.

##### **2. Qué cargos a desempeñado en la Empresa Eléctrica Quito?**

Ingresé como Oficinista de Atención al Cliente en el Edificio Mariana de Jesús en Quito, luego tuve la oportunidad de asumir el encargo de la Jefatura de la Agencia El Quinche para finalmente concursar para el puesto de Jefe de Agencia de Sangolquí, quedé elegible para este puesto con nombramiento.

##### **3. Qué tiempo tiene en la Agencia Sangolquí como Jefe?**

Llevo 8 años como responsable de la Agencia Sangolquí, Área de Comercialización.

##### **4. Qué es para usted el clima organizacional y satisfacción laboral?**

El Clima Organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de una organización en relación a su funcionamiento, dinámicas de trabajo y estructura.

##### **5. Usted sabe realmente cómo se sienten las personas en su organización?**

Diferentes estudios han mostrado, que los niveles de productividad y alcance de resultados de una organización están relacionados directamente con la forma como el personal percibe la organización y como se siente en ella. Por ello es importante conocer lo que piensan los colaboradores sobre el funcionamiento y su nivel de satisfacción.

##### **6. Cómo percibe la gente de su organización el Clima laboral?**

El Clima Organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico. Esta percepción influye en los niveles de Satisfacción, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal; igualmente afecta los niveles de productividad y rendimiento.

## **7. Cómo se siente la gente en su organización?: Satisfacción Laboral**

Satisfacción son los sentimientos hacia la organización, los cuales se manifiestan mediante el orgullo de pertenecer a ella, la identificación con sus objetivos, productos y servicios y con la complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido.

## **8. Por qué medir el Clima Organizacional y la Satisfacción?**

Un diagnóstico de Clima Organizacional permite conocer la situación actual de las relaciones en la organización y las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales de Clima como referencias objetivas y técnicamente bien fundamentadas. Más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos, permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

## **9. Con qué frecuencia se debe medir el Clima Organizacional y la Satisfacción?**

Se recomienda una medición anual del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Sin embargo, la organización puede vivir situaciones particulares, como procesos de intervención o cambio, que demanden la repetición de estudios en menor tiempo.

## **10. Qué beneficios se obtiene cuando se mide el clima organizacional?**

Se obtiene información confiable y válida sobre su funcionamiento con indicadores humanos, se establece el valor promedio del clima organizacional y se puede conocer los elementos satisfactorios y los que provocan insatisfacción en el personal.

### **3.8.4 Estrategias sugeridas**

Es importante reconocer que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, la empresa tiene los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener. Por ello se considera que el éxito y la efectividad de las mismas están en darle actividad al proceso para evitar sensación al interior de la Agencia de la puesta en marcha de un plan que no se va a cumplir, por ello se plasman de forma objetiva, medible, práctica y dinámica en donde se involucren todo el personal y se tenga éxito en su desarrollo.

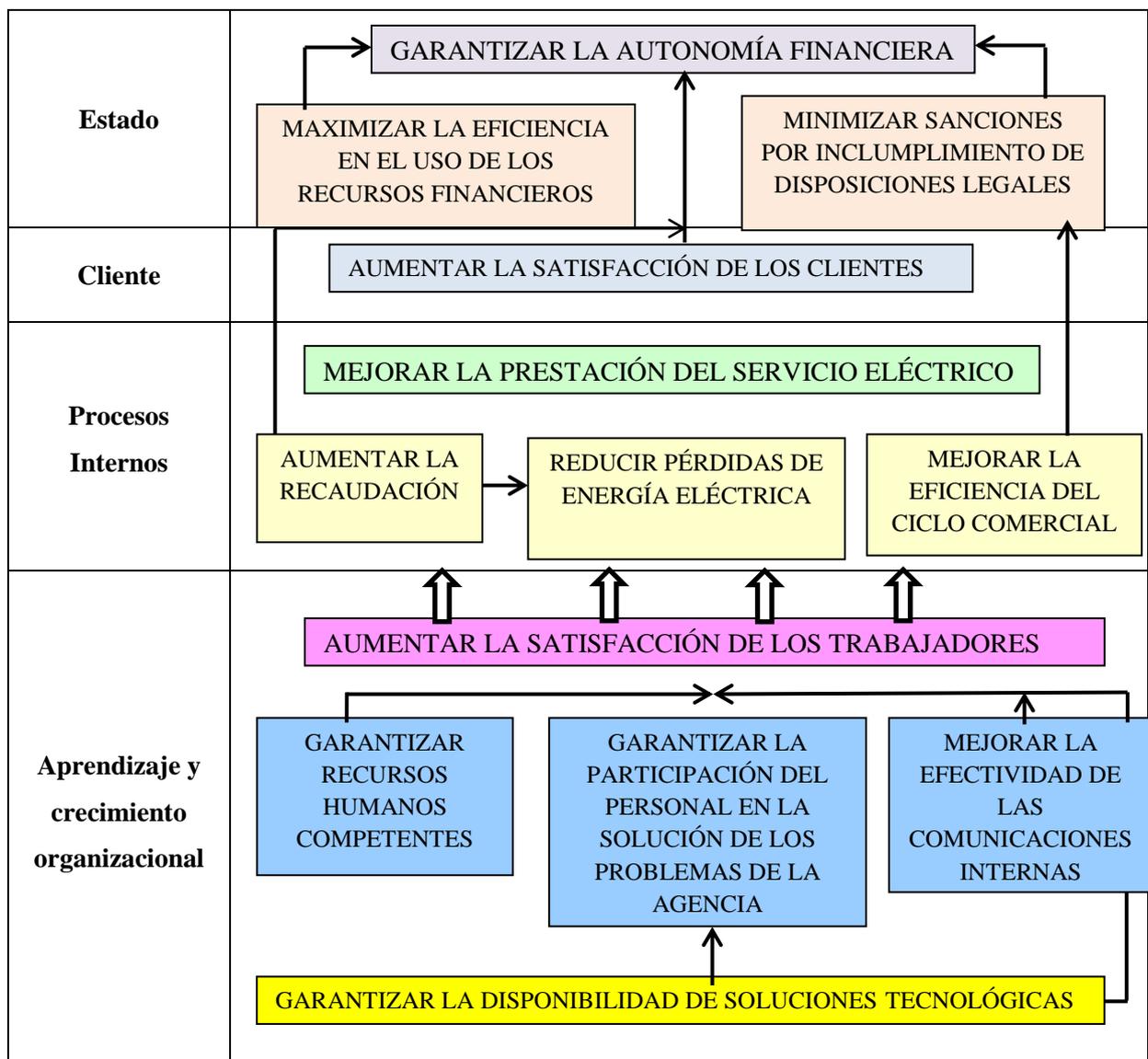
Implantar normas que rijan el comportamiento de los trabajadores y los ejecutivos de la empresa, de esta forma se evitarán muchos problemas causados por la indisciplina.

No pasar de largo las necesidades de motivación de los trabajadores.

Se debe llevar a cabo un diálogo entre obreros y patronos y delimitar la problemática que se está viviendo.

Realizar periódicamente encuestas de clima organizacional, para ver los avances o los problemas que se están gestando y así atenderlos a tiempo.

### 3.8.5 Objetivos Estratégicos



Cuadro No. 28 – Objetivos Estratégicos

Fuente: Afinidad eléctrica- indicadores

### 3.8.6 Matriz y Estrategias FODA del clima organizacional

El análisis DAFO pretende concretar en una tabla resumen tanto los puntos fuertes y débiles de la Agencia, como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a nuestra capacidad interna y llegado el caso a su posición externa.

<b>F</b>  <b>O</b>  <b>D</b>  <b>A</b>	<b>FORTALEZAS</b> - Personal capacitado - Estabilidad en el tiempo - Apertura al cambio por parte del personal - Buena percepción de la calidad del servicio	<b>DEBILIDADES</b> - El personal está desmotivado - Clima organizacional no adecuado - El 90% del personal no cuenta con un título profesional o técnico. - Recursos humanos insuficientes
<b>OPORTUNIDADES</b> - Dar un buen servicio acorde con los objetivos - Apoyo del gobierno local - Poca competencia - Despliegue del modelo de gestión por procesos - Sistema de reconocimiento ligado a esfuerzo y desempeño.	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> - Teniendo el personal capacitado, se garantiza el buen servicio. - Con personal estable, los procesos se agilizan y se cumplen en menor tiempo - Si el personal se adapta a los cambios propuestos, el modelo de gestión será un éxito. - Fortalecer al personal para que esté más capacitado en técnicas interactivas de mejora de calidad.	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> - Remodelar las instalaciones con ayuda del área respectiva - Facilidades para que el personal pueda estudiar en instituciones estatales. - Con un buen clima organizacional, el personal trabaja motivado. - Contar con el personal necesario para cubrir las necesidades de la Agencia.
<b>AMENAZAS</b> - Retrasos en los procesos administrativos - Información no adecuada en el POA - Falta de presupuesto - Ausencia de planificación y estrategia - Dificultad de acceder a nuevas tecnologías aplicadas a la gestión, en un tiempo razonable.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> - El personal capacitado garantiza que se cumplan los procesos administrativos - Pago de incentivos al personal de la Agencia, basado en su desempeño - Recuperación de la cartera activa e inactiva con saldo.	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> - Revisión de procedimientos para disminuir los tiempos de espera. - Mejorar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio - Capacitar al personal para evitar altos riesgos y pueda acceder a las nuevas tecnologías.

Cuadro No. 29.- Matriz y Estrategias DAFO

Fuente: Tesista, Ana Barreno - 2017

### **3.9 Principales hallazgos del análisis y la investigación de mercado**

- Formar grupos de trabajo con el personal administrativo, cambiando el puesto de manera que cada persona sea responsable de un cuerpo de trabajo identificable.
- Combinar las tareas, permitiendo que todo el personal administrativo conozca todos los procesos que se manejan en la Agencia Sangolquí.
- Establecer responsabilidad hacia los usuarios del servicio, permitiendo que el trabajador tenga contacto frecuente en la toma de decisiones.
- Establecer la carga vertical, es decir, permitir que el trabajador planee y controle su trabajo, en vez de que otros lo hagan.
- Abrir canales de retroalimentación, o sea, establecer procesos de intercambio de comentarios que ofrezcan al personal una rápida retroalimentación sobre su desempeño.
- El personal de la agencia evita el trabajo o rinde al mínimo posible por no encontrarse motivados.
- Al personal le falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en relación de dependencia.
- El personal es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la Empresa; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse, necesita ser dirigido y controlado por la Jefatura.
- La tarea esencial de la Jefatura de Agencia es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que el personal pueda alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.
- El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas del personal, como en la estructura organizacional.
- Los cambios en el ambiente que se percibe, darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación planteado.

- Los trabajadores se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia, lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como observamos, el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción.
- Los trabajadores se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio.
- La rutina de las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que el personal siga laborando eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades del personal provoca aburrimiento, monotonía y descontento, lo cual influye en la disminución del rendimiento.
- Profundizar en el estudio del Clima Organizacional es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento del personal, esto contribuye a reforzar el proceso usado para optimizar la efectividad y salud interna de la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA PLAN DE MEJORA**

#### **4.1 Título de la propuesta**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO, AGENCIA SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PARA EL 2017.**

#### **4.2 Resumen Ejecutivo**

El clima organizacional es una de las partes más importantes de una empresa y algo que pueden corregir los directivos. El clima organizacional depende del grado de motivación de los compañeros para que puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente.

El conocimiento de factores propios de una organización que explican la naturaleza del comportamiento organizacional de los individuos dentro de ésta, son una de las tantas informaciones importantes que debe manejar todo gerente que desee mejorar la productividad, calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Sangolquí, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

El objetivo general de esta investigación es la medición y diagnóstico de la calidad del clima organizacional dentro de una institución pública como lo es la Empresa Eléctrica Quito, Agencia Sangolquí.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo, se determinan los objetivos a cumplir, el impacto que tendrá la investigación y la viabilidad del proyecto, que es factible por la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual

permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco referencial, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir de la formulación del problema.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa.

En el cuarto capítulo, se plantea el plan para mejorar el ambiente laboral, luego de un análisis de la situación actual en que se encuentra la institución, aquí se determina los recursos que se utilizarán en la investigación y los resultados favorables que se obtendrán con el cambio del clima organizacional.

La finalidad del proyecto es que sea un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de la empresa, ya que brinda varias alternativas para motivar al recurso humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño laboral.

### **4.3 Análisis de la situación actual**

Actualmente la Agencia Sangolquí, no posee ningún método o mecanismo para evaluar el clima organizacional. Debido a esto las Jefaturas desconocen la situación actual del ambiente laboral en la cual se desenvuelven los empleados de la Agencia Sangolquí, por lo tanto la Gerencia de Comercialización, no tiene conocimiento de situaciones negativas que pueden estar afectando diferentes aspectos de la empresa, ni tomar acciones para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

El tema surgió con el fin de plantear un diseño para mejorar la motivación de los trabajadores y solventar las dificultades que distorsionan el clima organizacional de la empresa.

Al no mejorar el clima organizacional de la empresa se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionar la continua comunicación deficiente entre

directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros.

Las deficiencias motivacionales que se ha encontrado son las siguientes:

### **Las emociones tóxicas:**

La emoción tóxica que más se evidencia en la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, es la pereza, luego la envidia y tercero el choteo.

#### **a. Respecto a la pereza, las conductas que se dan con mayor frecuencia son:**

- Desgano por hacer las cosas y sugerir nuevas ideas
- Limitarse a lo que el manual de puestos indica que debe hacerse
- Falta de cooperación con los compañeros
- Conformismo y falta de perseverancia
- Lentitud para reaccionar
- No atender el teléfono cuando la persona que le corresponde está ocupada



#### **b. Respecto a la envidia, las conductas que se dan con mayor frecuencia son:**

- Manifestar conductas pasivo agresivas como no saludar a las personas
- Mostrar gestos verbales y no verbales negativos
- Recurrir a conductas de hipocresía.
- Evidenciar “alegría” cuando a la persona envidiada le sale un asunto mal.
- Experimentar conductas de ira cuando a la persona envidiada le va bien.
- Aparentar que conoce mucho de determinados temas.
- “Serruchar pisos”
- Poca empatía.



**c. Respecto al choteo, las conductas que se dan con mayor frecuencia son:**

- Uso exagerado del “humor negro”
- Tendencia al chisme
- Reiteradas conductas hacia la crítica destructiva
- Actuar de mala fe



Es por ello que la empresa debería implementar un programa de mejoramiento que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los trabajadores que tienen un alto desempeño laboral, con el fin de mantener un ambiente laboral motivador.

El propósito de esta investigación es brindar a los trabajadores de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, Departamento de Comercialización, la mejor comodidad y seguridad en su área de trabajo y a su vez mejorar la calidad de vida y profesional de sus trabajadores.

#### 4.4 Higiene y Seguridad Laboral /Condiciones físicas del lugar de trabajo



Gráfico 29.- Higiene y Seguridad laboral  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El “ruido” producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

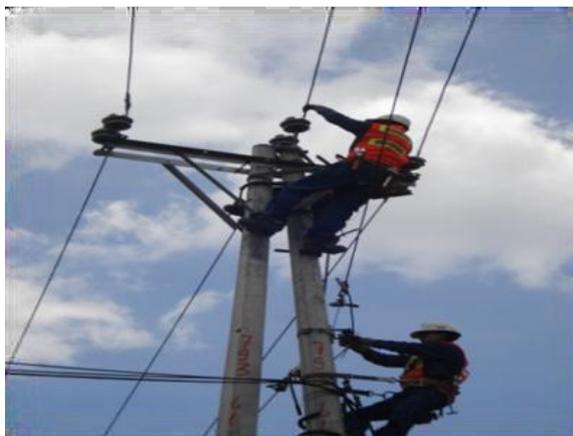


Gráfico 30.- Seguridad en el trabajo  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de

prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.



Gráfico 31.- Curso para licencia de riesgos eléctricos  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

#### **4.5 Definir objetivos y políticas para mejorar el ambiente laboral**

Dar a conocer los resultados del clima y comprometer a las Jefaturas en una fuerza de tarea que elabore un plan de mejoramiento y desarrollo, que involucre acciones conjuntas y métodos participativos.

Respecto a Condiciones Físicas: Efectuar acciones comunicacionales para reafirmar los avances logrados en torno a los factores críticos identificados en el resultado general y mejorar los espacios físicos.



Gráfico 32- Área de atención al cliente Agencia Sangolquí  
Fuente: Tesista Ana Isabel Barreno - 2017

Respecto a la Jefatura: Diseñar y aplicar herramientas de gestión del desempeño que permitan optimizar la labor de la jefatura. Implementar instrumentos y estrategias que permitan el cambio en la forma de dirigir equipos de trabajo.

Respecto a la motivación laboral y aprovechando las fortalezas: Generar un plan de desarrollo para el potenciamiento de la profesionalización de los miembros de la Agencia Sangolquí, a partir de la valoración de las actividades de Capacitación.

Respecto al Liderazgo: Fortalecer prácticas de supervisión para focalizar el rol en la administración del desempeño y los resultados, incorporando la retroalimentación periódica como herramienta metodológica. Desarrollo de Administrativos y Operativos, alineados con el Plan estratégico, la Misión y Visión Institucional.

Respecto al trabajo en equipo: Fortalecer prácticas de trabajo en equipo, para asegurar continuidad en las estrategias: Reevaluar el clima en un lapso de dos años, identificando avances y dificultades.



Gráfico 33.- Trabajo en equipo  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural del servicio del Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí. Las políticas deberán proyectarse por toda la Agencia, a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Establecer un seguimiento de la inducción a nuevo personal si fuere el caso y al personal existente, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno al Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito.

#### **4.6 Recursos a utilizar**

Para que una organización sea racional debe escoger los medios más eficientes para alcanzar los objetivos organizacionales y para serlo se vuelve necesario contar con reglamentos que sirvan de guía de conducta de los involucrados hacia la eficiencia, es decir, aplicar la mejor forma de desempeño.

La eficiencia está relacionada con el uso de los recursos disponibles para alcanzar un objetivo, es decir que la eficiencia es el resultado de la racionalidad, cuya tarea es determinar los medios más propicios para alcanzarlos.

Las organizaciones deben orientarse a ser eficaces y eficientes al mismo tiempo.

De acuerdo a lo que indica el Diccionario de la Real Academia Española, eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir que al referirse a la eficacia de una organización se entiende como la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de los bienes o servicios que genera y la eficiencia es la relación entre costos y beneficios.

La fuerza de trabajo es de vital importancia para la eficiencia de la empresa.

#### 4.6.1 Talento humano



Gráfico 34.- Personal Líneas Energizadas  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

El recurso humano conlleva a la calidad total y por ende al éxito competitivo de la empresa. En el recurso humano está la fortaleza de la empresa y por ende debe ser parte de la elección de la estrategia. La ventaja competitiva está vinculada sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Es del recurso humano de quien depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que provean mayor productividad y competitividad a la organización. Por ello la importancia del recurso humano, de cuidarlo y valorarlo, pues con sus conocimientos, ideas, actitudes y aptitudes se pueden incrementar los ingresos y beneficios en la organización.

Adicionalmente es necesario un estilo de dirección coherente con la cultura empresarial de manera que los colaboradores se sientan parte de los proyectos y actividades de la organización. Resulta apenas obvio que las competencias principales de la empresa no son las

técnicas, sino en su capacidad de innovación, cambio de operaciones para adaptarse a los avances tecnológicos y adecuarse a lo que requiere la demanda y a su vez aprender constantemente.

Todo lo anteriormente señalado está ligado a los conocimientos y habilidades de los colaboradores, por lo que la motivación de la calidad es el pilar para adquirir ventajas competitivas y a su vez de la estrategia organizacional.

Los administradores deben procurar que los colaboradores desarrollen sus potenciales a fin de que la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos les permita alcanzar las metas comunes de la unidad. Sintiendo los colaboradores como parte importante y clave de la gestión de la organización, serán capaces de aportar sugerencias y soluciones a cualquier situación.

A fin de crear el sentimiento de pertenencia, muchas empresas han establecido sistemas de participación de beneficios, pues este es un importante factor motivacional.

El factor laboral es un activo que genera ventajas competitivas, el cual puede impactar la política de personal de la organización únicamente si la estrategia de recursos humanos está basada en la responsabilidad y compromiso y menos control.

Para lograr esto, es necesario que la cabeza de la empresa sea partícipe de los procesos de dirección a todo nivel e intervengan en encontrar soluciones y toma de decisiones.

Hay algunos términos cuya finalidad es aumentar la efectividad en la organización, tales como: desarrollo organizacional, enriquecimiento del trabajo, calidad de vida en el trabajo.

Adicionalmente tienen como objetivo incrementar la productividad involucrando la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización y a la vez es necesaria la dirección planificada de los recursos humanos de la organización.

El jefe de la Agencia Sangolquí, debe tener claro que el personal son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la Empresa, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico.

#### **4.6.2 Recursos materiales**

Son los que se utilizan para la producción de otros recursos. Unos se utilizan de forma directa, como máquinas, herramientas, equipos, y otros intervienen de forma indirecta como terrenos, edificios, muebles, vehículos, infraestructura en general.

Cuando los recursos materiales son escasos, hay que agudizar el ingenio y redoblar los esfuerzos.

En definitiva son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

#### **4.6.3 Recursos tecnológicos**

Conjunto de técnicas, procesos, procedimientos, métodos y sistemas que son utilizados por la empresa en las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios, le damos el nombre de recursos tecnológicos.

La tecnología se refiere al conocimiento acerca de la forma de llevar a cabo o ejecutar determinadas tareas o actividades.

La tecnología aplicada influye de manera decisiva en el comportamiento y utilización de otros recursos de la organización:

- La cantidad y Calidad de los recursos humanos que requiere la empresa.
- La Estructura organizativa y de algunos procedimientos organizacionales adoptados por la empresa.
- La planeación del trabajo individual y de grupo.

Para mayor facilidad y tecnicismo se recomienda la aplicación del programa informático Microsoft Office Project que permite organizar las actividades, destinar recursos y costos del proyecto, a su vez muestra a través de gráficas de Gantt los tiempos de cumplimiento de cada actividad.

La innovación tecnológica trasciende el mejoramiento tecnológico y administrativo de los procesos, por lo cual y en cumplimiento a una política institucional de innovar y tecnificar minimizando el impacto ambiental, se impulsará cambios tecnológicos que permiten una generación limpia y sostenible; una trasmisión, distribución y comercialización de menor impacto ambiental y un uso más responsable de la energía eléctrica.

La innovación tecnológica, para la EEQ, es fundamental para alcanzar la satisfacción de los consumidores, cumplir con las expectativas de los grupos de interés internos y externos y responder a las exigencias del modelo de gestión, a través de iniciativas para incrementar la confiabilidad y la calidad del servicio eléctrico. (SCADA, Telemedición, Modernización de Centrales Térmicas, Tecnología móvil).

Los recursos técnicos van, desde el personal profesional, los recursos de alta especialización existentes que se adecuen al tipo de actividad en la que se piensa desarrollar.

Para medir (evaluar) el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización.

#### **4.7 Implementación de un plan de mejora para el clima organizacional**

Se podrá intervenir efectivamente en los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esta manera, a facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano.

Teniendo en cuenta que una de las principales falencias identificadas en el estudio de clima organizacional en la Agencia Sangolquí; es la carencia de un direccionamiento estratégico claro. Si la entidad decide implementarla en toda la organización y logra comprometer decididamente a sus distintos estamentos, podrá tener o conformar una comunidad con Visión de Futuro; el compromiso debe ser de todos y para todos, generando la construcción de una empresa más humana y comprometida.

Para lo cual se propone el siguiente plan estratégico de mejora:

### 4.7.1 Plan estratégico

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la Agencia, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo de la Agencia, en el área de Comercialización	Mejorar la climatización en la Agencia, área de Comercialización.	Jefe de Agencia	Corto
	Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	Dirección de SS.GG., Jefe de Agencia	Mediano
	Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de la actividad comercial, expresados en materiales de trabajo.	Jefe de Agencia	Permanente
	Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etc., es la más apropiada para la realización del trabajo.	Jefe de Agencia	Corto
	Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento de la Agencia limpia.	Personal de la Agencia	Permanente
Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Personal de la Agencia	Corto
	Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de la organización.	Jefe de Agencia	Corto
	Realizar reuniones con el personal para explicarles la situación actual que se vive en la Agencia.	Jefe de Agencia	Corto
	Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la Agencia.	Jefe de Agencia	Mediano
	Mantener el estudio de las insatisfacciones del personal y la búsqueda inmediata de soluciones.	Jefe de Agencia, Oficinistas	Permanente
Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la Agencia.	Implementar cursos de comunicación dirigidos a la Agencia, Área de Comercialización, con conocimientos generales, técnicas y habilidades de la comunicación, particularizadas tanto para el personal como para brindar un mejor servicio.	Jefe de Agencia	Corto
Mejorar los métodos y estilos de dirección en la Agencia.	Organizar cursos y reuniones eficaces para jefes y de escucha activa para el personal.	Jefe de Agencia	Mediano
	Coordinar con el Dpto. de Capacitación, cursos de Liderazgo: estilos y técnicas, cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.	Dirección Zona Periférica, Jefe de Agencia	Mediano
Mejorar el proceso de toma de decisiones	Escuchar al personal en la toma de decisiones relacionadas a su área.	Jefe de Agencia	Permanente
	Mantener una constante retroalimentación entre Jefe y trabajadores.	Jefe de Agencia, Oficinistas	Permanente

	Desarrollar talleres y seminarios (tanto para jefes como trabajadores) con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones, coordinando con el Dpto. de Capacitación.	Dirección Zona Periférica, Jefe de Agencia	Mediano
Elaborar e implementar un programa de capacitación de jefes de Agencia y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	Curso teórico de capacitación para jefes sobre el clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de éste. (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes).	Dirección Zona Periférica, Jefe de Agencia	Mediano
	Curso práctico para Jefes, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionados con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.	Dirección Zona Periférica, Jefe de Agencia	Mediano
	Realizar discusiones grupales de forma interactiva con análisis del clima organizacional en la Agencia.	Jefe de Agencia	Corto
Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación del personal.	Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular el dependiente de mejores resultados en el trabajo.	Jefe de Agencia, Personal de la Agencia	Permanente
Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés laboral	Lograr que el personal no se preocupe por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.	Personal de la Agencia	Corto
	Capacitar a los jefes en la organización de su tiempo y de sus subordinados.	Personal de la Agencia	Mediano
	Promover que las metas que persigan los trabajadores de la Agencia, tengan un significado personal para ellos.	Personal de la Agencia	Mediano
	Mantener correctamente informados a los trabajadores, para evitar rumores e incertidumbre.	Jefe de Agencia	Permanente
Trabajar con profesionalismo	Continuar realizando conferencias, reuniones, conversaciones, a la totalidad del personal con vistas a una mejor profesionalidad en el servicio.	Jefe de Agencia	Corto

Cuadro 30.- Plan de mejora continúa del clima organizacional

Fuente: Plan Estratégico de la EEQ 2014 – 2023

El plan de mejoras, contempla la organización laboral como punto importante que influye en el clima organizacional.

Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

Las acciones propuestas en el plan, son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.



Gráfico 35.- Taller de motivación  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

#### **4.7.2 Proceso de cambio organizacional**

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores.

- Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.
- El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y

comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.

- Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es, esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales, ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

### 4.7.3 Liderazgo y toma de decisiones



Gráfico 36.- Liderazgo y toma de decisiones  
Fuente: clavesliderazgoresponsable.blogspot.com

En esta empresa se desarrolla un ambiente de imposición, ya que el Jefe toma la actitud de autoritarismo, a la hora de la toma de decisiones, debido a que los trabajadores lo tienen como el jefe inmediato, adonde ellos en cualquier duda o inconveniente tienen que recurrir, es ahí donde se genera un sentimiento de recelo por no existir la confianza al transmitir la información que se debería dar en estos casos.

Este tipo de actitud por parte del Jefe inmediato, ha generado en los empleados un sentimiento de desconfianza hacia la empresa, es por esto, que existe la falta de compromiso y eficiencia en su trabajo, porque no se posee una cultura organizacional quien sea el eje direccional en las labores que se realizan diariamente.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones en la empresa la realiza el Jefe de Agencia, quien se encarga de todas las actividades de supervisión que en la empresa se desarrollan, ya sean en la parte administrativa u operativa respectivamente.

Esto ha hecho que en los empleados se cree un sentimiento negativo por la falta de involucración en los procesos, ya que no existen canales de comunicación efectivos quienes sean el medio por el cual exista una relación favorable entre superiores y trabajadores. Debido a este sentimiento, se ha observado un ambiente hostil dentro de la empresa, que en últimos casos generaría conflictos internos entre trabajadores.

Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### 4.7.4 Sistemas de comunicación



Gráfico 37.- Esquema del sistema de comunicación  
Fuente: Galería fotográfica de Windows

La comunicación es el eje central y la herramienta más importante para el buen funcionamiento de una organización, se trata de la comunicación como sistema de intercambio de información, como vía para la construcción de relaciones y, sobre todo, como instrumento para la influencia mutua y el trabajo en común.

Una organización con buena comunicación, tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

La organización debe propiciar tanto la comunicación formal para la realización de las tareas y la consecución de objetivos; como la comunicación informal entre los trabajadores.

Las buenas relaciones entre los miembros de los equipos, la cohesión del grupo, los contactos sociales, la oportunidad para expresar las emociones y opiniones y el apoyo en el puesto de trabajo, producen altos niveles de satisfacción entre los miembros de un equipo u organización.

Una buena gestión de las relaciones interpersonales en el trabajo implica la comunicación de mensajes de aceptación y respeto, de reconocimiento y afecto, de apoyo y de ayuda.

En el caso específico de la Empresa Eléctrica Quito, para la comunicación interna tiene correspondencia (memorandos, circulares, revistas y correos electrónicos) y tableros de avisos en el área de marcación (reloj biométrico). Para la comunicación externa mantiene una página web, ubicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.eeq.com.ec>

Adicionalmente transmiten eventos especiales como mantenimientos, cortes programados, inauguración de obras y spots contratados tanto en la radio, prensa escrita como televisión, cubriendo así todo el espectro de canales de información a los cuales pueden tener acceso los ciudadanos a los que se les suministra el servicio eléctrico.

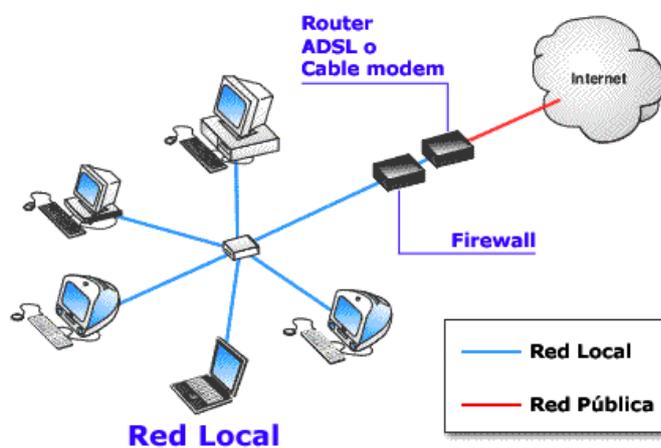


Gráfico 38.- Transmisión de mensajes  
Fuente: Red sistemas de comunicación, 2014

Como estrategia de estandarización y normalización de la compra de bienes y servicios, la empresa utiliza el portal de compras públicas para efectuar todos sus procesos de adquisición, transparentando de esta manera su gestión y haciéndola accesible al público en general.

Se identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).

Descendente	Ascendente	Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan órdenes a los empleados</li> <li>• Conocimientos de políticas a los empleados</li> <li>• Avisos</li> <li>• Normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias</li> <li>• Información</li> <li>• Peticiones</li> <li>• Quejas</li> </ul>	<p>Se da lo mismo que en la comunicación ascendente, con la única diferencia que es de naturaleza coordinadora.</p>

Cuadro No. 31 - Sistemas de comunicación  
Fuente: [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

La estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores.

La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre el Jefe y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional, obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva.

## La comunicación oral y la no verbal

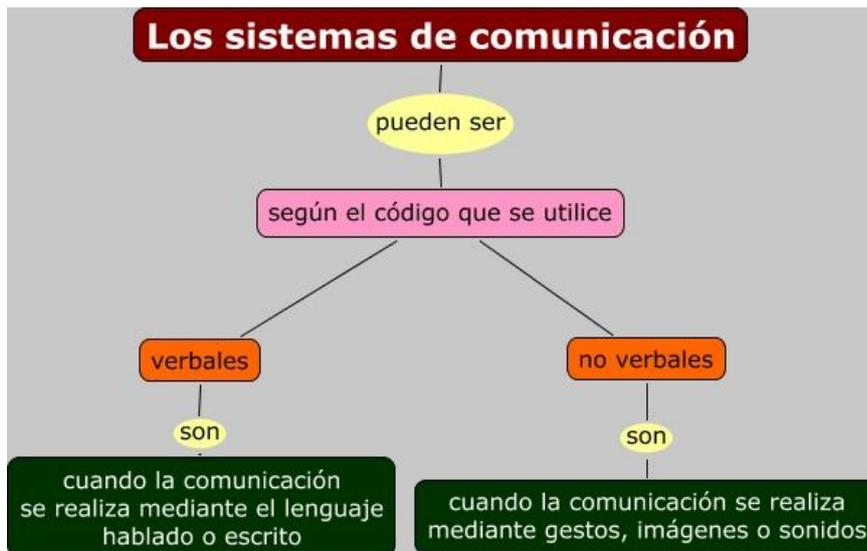


Gráfico 39.- Comunicación verbal y no verbal  
Fuente: Pág. web sistemas de comunicación

La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. El Jefe debe decir al personal qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Además encuentra cómo reaccionan, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la Agencia y del trabajo que realizan.

### 4.7.4.1 Sistema de comunicación interna

La comunicación interna asegura que todos los miembros estén actualizados sobre información clave de la empresa, pero también motivan a los empleados y hace que estén cómodos.

Los resultados totales o parciales obtenidos con la propuesta de mejora del clima organizacional, se comunicará y se pondrán en marcha gracias a las conclusiones del estudio. Acciones como estas influirán en la percepción de la evaluación del año siguiente, si los empleados constatan que su opinión se ha tenido en cuenta, por lo que se puede esperar que aumente la participación el siguiente año.

<b>VÍAS QUE SE UTILIZARÁN PARA COMUNICAR LAS MEJORAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Vía de comunicación</b>	<b>Horario</b>	<b>Costo</b>
Reuniones con el personal de la Agencia	8:00 am - Inicio	15,00
	10:00 am - Coffee break	
Talleres de presentación específica del resultado obtenido	14:00 - Inicio	25,00
	15:30 - Refrigerio	
<b>Total inversión</b>		<b>\$ 40,00</b>

Cuadro No. 32 - Vías de comunicación interna  
Fuente: Tesista, Ana Barreno, 2017

#### **4.7.5 Funciones relevantes de la comunicación que se relacionan con el clima**

- Diseño de canales y métodos de comunicación para lograr que todos conozcan la organización y la información adecuada pueda fluir sin filtros ni deformaciones.
- Información sobre visión, misión, objetivos, normas y valores de la organización.
- Delimitación y asignación de las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- Comunicación de las decisiones tomadas, de los fines que se persiguen con ellas y de los motivos por los que se han tomado.
- Explicación de los procedimientos que se deben seguir en cada caso.
- Valoración de las acciones de los trabajadores que han llevado a buenos resultados.
- Información de a qué departamentos y profesionales dirigirse para solicitar información o asesoramiento de cara a cumplir con las tareas propias de cada uno.

#### **4.7.6 Resultados que se obtendrán con el cambio propuesto**

La Capacitación, es uno de los temas en que los participantes valoraron de mayor relevancia para la Institución, la fuerza de trabajo debe ser capacitada y dirigida efectivamente para lograr resultados. Las actividades de capacitación y formación permiten al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos y destrezas.

Los temas sugeridos para capacitarse se muestran en el siguiente gráfico:

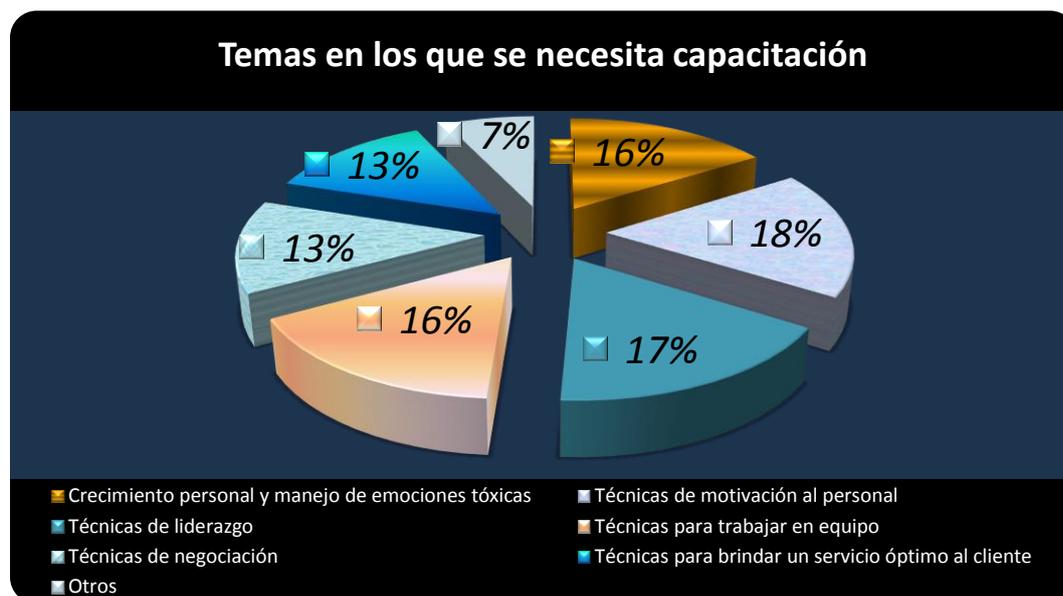


Gráfico 40 – Capacitación y Motivación Laboral  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

Los temas más sobresalientes y sugeridos para mejorar el clima organizacional en la Agencia son:

**a. Mejorar el proceso de comunicación en la Agencia Sangolquí de la EEQ.**

- Mayor reconocimiento al personal por la vía escrita u oral.
- Que las jefaturas hagan reuniones sistemáticas con sus colaboradores.
- Mejorar la comunicación entre las áreas operativo-administrativo.
- Crear espacios para reflexiones entre los trabajadores.
- Que el personal conozca el rumbo, el propósito y los valores de la Institución.

**b. Más oportunidades de capacitación al personal**

- Brindar capacitación preferencial a los funcionarios que se desempeñan mejor.
- Asignar la capacitación de forma equitativa.
- Capacitar a los jefes para que puedan gerenciar mejor a sus colaboradores.
- Mayor capacitación en el puesto, por medio de la retroalimentación que den los jefes a sus colaboradores.

### **c. Integrar al personal del Área Administrativa con el personal del Área Operativa.**

- Establecer los mismos derechos para el personal administrativo y operativo.
- Programar actividades que permitan integrar al personal operativo con el administrativo.

Por lo tanto debemos considerar que la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones, por ser eminentemente social el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

Esto significa que la administración de cualquier entidad, incluyendo la Agencia Sangolquí, necesita las personas para procesar sus recursos básicos, o sea los seres humanos son los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización.

Es así que aspectos como el clima y la cultura organizacional están directamente influidos por la forma como las personas se sientan dirigidas, coordinadas, supervisadas, recompensadas, evaluadas, atendidas en sus necesidades personales o de desempeño en el cargo, determinando los condicionamientos del comportamiento humano en la organización.

El clima organizacional está estrechamente ligado al bienestar de los miembros que componen la organización, si este es elevado, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes y con la organización, si este es bajo, el clima tiende a caracterizarse por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede llegar a transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación. Entonces el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con las formas y estrategias que utiliza la organización para gestionar y administrar sus colaboradores. Es evidente entonces que a partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto es que nace entonces la importancia de establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en la Agencia Sangolquí, de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad investigadora y en general como institución pública.

Es indispensable que quien asuma el papel del jefe o líder tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, es prioritario entonces que al Jefe de la agencia Sangolquí, se le capacite sobre como dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en él sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

Orientar permanentemente al personal de la agencia sobre la motivación y su evidencia en el logro de los objetivos empresariales a través de cursos, talleres, conversatorios, intercambio de saberes y charlas, proponiendo talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación.

Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor, proponiendo la consolidación de la organización de trabajo, mediante reuniones, paseos, delegando funciones, fijando metas en pro de la empresa. Además proponer experiencias significativas, mediante convivencias, reconocimientos, premiaciones.

Ofrecer un ambiente acorde a las situaciones laborales, realizando una remodelación en las instalaciones, organizando las actividades de mejor manera, con colaboración y estímulos para el personal.

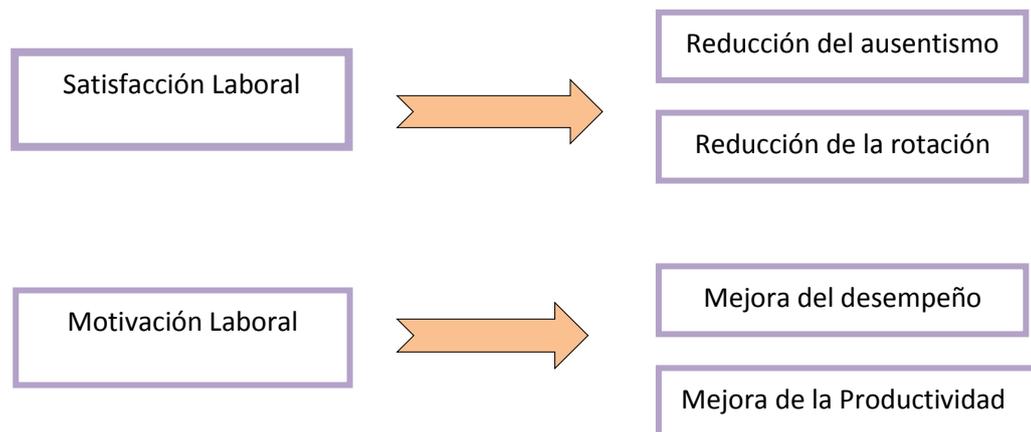
Además, ejecutar programas de capacitación para todo el personal que elabora en el Área de Comercialización de la Agencia Sangolquí, a fin de mejorar la calidad de trabajo, estimulando al personal en el conocimiento práctico del mejoramiento profesional, mediante: talleres, conferencias, conversatorios y exposiciones.

Promover la importancia de la capacitación para el éxito del desempeño profesional y planificar actividades de capacitación en función de cada área de trabajo, realizando cursos, conferencias, conversatorios, trabajo en equipo.

La propuesta presentada es de fácil entendimiento y sencilla práctica para su ejecución, ya que su objetivo es para mejorar la motivación del personal y solventar las dificultades que distorsionan el clima organizacional en el área de Comercialización de la Agencia Sangolquí de la Empresa Eléctrica Quito, orientando permanentemente al personal sobre la motivación y su evidencia en el logro de los objetivos empresariales, mejorar el clima organizacional

para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor, promover y ejecutar programas de capacitación para todos los que elaboran en la Agencia Sangolquí a fin de mejorar la calidad de trabajo.

#### 4.8 Efectos de la satisfacción laboral



#### 4.9 Matriz estructural del plan de mejora del clima organizacional

Variable	Problema	Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsables	Tiempo	Recursos
Proceso de cambio	1. Resistencia al cambio	Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la empresa con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias que tendrán para evitar un deterioro de relaciones y en la productividad.	Lograr que los cambios generados sean reconocidos y contribuyan de manera positiva al bienestar y realización de todo el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tener apoyo de las líneas superiores de liderazgo sobre los temas de comunicación a sus colaboradores.</li> <li>○ Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras que tendrán los cambios estructurales en cada cargo.</li> <li>○ Premiar y mencionar mensualmente a los colaboradores que demuestren el verdadero interés por la organización, es decir "amor por la camiseta"</li> <li>○ Hacer pruebas psicológicas que orienten los intereses y competencias de los trabajadores.</li> <li>○ Hacer evaluaciones de desempeño, Plan de Capacitación para desarrollar sus competencias.</li> </ul>	Jefe de Agencia, Dirección Zona Periférica	6 meses	Intranet, Boletines informativos, Reuniones para información
	2. Falta planes de carrera y proyección por parte de los trabajadores dentro de la empresa.	Definir de acuerdo a la estructura de la empresa un proceso continuo por el cual los individuos establezcan sus metas de carrera e identifiquen los medios para alcanzarlas. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.	Lograr que los trabajadores perciban una estructura formal para hacer plan de carrera, encaminar su actuar intelectual al cumplimiento de objetivos organizacionales y hacer coincidir su proyecto de vida con el crecimiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contar con manuales con Descripción de Funciones para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.</li> <li>○ Hacer sesiones de coaching a los empleados para canalizar e identificar los tipos de objetivos y la posición que más les favorezca dentro de la empresa para ayudarlo a ser más productivos.</li> </ul>	Recursos Humanos, Jefe de Agencia, Personal de la Agencia	1 año	Evaluaciones de Desempeño, Salas de capacitación, Circulares informativas con convocatorias internas
Cooperación	1. Bajo sentido de pertenencia en los equipos de trabajo y colaboración, sienten que pierden el norte y se convierten en objetos dentro de la empresa.	Fomentar ejercicios que permitan generar sinergia entre los empleados y el desarrollo de sus labores, con el fin de llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades y aprovechen de manera positiva los resultados obtenidos.	Generar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.	Medir o evaluar la voluntad de las partes teniendo como indicador el punto en el que se tiene trabajo en equipo y la relación efectiva en el desarrollo de las labores.	Recursos Humanos, Dirección Zona Periférica, Personal de la Agencia	3 meses	Manual de Funciones, Equipos sectorizados, Sistema de Información y Gestión Comercial.

Comunicación	1. Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación.	Estructurar el tipo de información que se debe divulgar por ser apropiada y estratégica para los resultados que la empresa necesita, generando un intercambio de información a diferentes medios de la organización.  Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa.	Cubrir a toda la empresa con información vital para la adecuada toma de decisiones.  Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa.	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante, veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores.  Usar la intranet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación.	Comunicaciones Internas, Jefe de Agencia, Jefes Departamentales	Quincenal y Mensual	Sala de Reuniones, Boletines Informativos, Intranet, Cartelera
Motivación	1. Retribución económica no satisface necesidades personales	Revisar los pagos salariales y no salariales actuales que permitan determinar si frente al mercado laboral actual la empresa cuenta con una adecuada escala de retribución para cada uno de los cargos existentes.	Conquistar el mercado interno (gente) y prepararlos para ser competitivos	Investigar condiciones de remuneración y formas de compensación no salariales (Beneficios, préstamos) del mercado en cargos y empresas similares al sector publicitario para comparar si las desviaciones que se presentan son representativas en la satisfacción a los trabajadores, y trabajar en sensibilizar el costo para la empresa si se reestructuraran estos pagos.	Recursos Humanos, Director Zona Periférica, Personal Agencia	10 meses	Base información pagos actuales, Base Información Mercado Otras Empresas.
	2. Alta rotación de personal	Revisar la política salarial actual para definir un esquema de compensación dinámico que mantenga y sea atractivo al personal con el fin de fomentar en ellos siempre el deseo de la realización de un mayor esfuerzo en sus actividades.	Dar valor al recurso interno y hacer la empresa atractiva para trabajar. Buscar talento interno, ideas frescas e innovadoras, basadas en conocimiento o experiencia	Colaborar con ideas en el plan de rediseño de una política salarial flexible que esté acorde al marco legal y laboral de la empresa y que encuentre un equilibrio de satisfacción respecto a costos que les genera implantarla y a los empleados frente a la remuneración que tendrán.  Hacer concursos mixtos y convocatorias internas para las promociones y ascensos de cargos, implementando la promoción no por antigüedad sino por mérito. Realizar evaluaciones de desempeño On Line que permita detectar a tiempo falencias en las expectativas que genera el ocupar nuevos cargos.	Recursos Humanos, Comité de Empresa Directores de Área.	1 año aprox.	Intranet, salas de reuniones,

	3. Inequidad entre responsabilidades y formas de remuneración.	Reforzar los mecanismos actuales que tiene la empresa para la medición de los indicadores de gestión del personal.	Determinar las capacidades y responsabilidades que debe tener cada cargo para medir los niveles de eficiencia requeridos y evaluar la proporción de su remuneración.	Hacer un "Concurso a la excelencia" que conste del cumplimiento de cada fase en la que se mida el conocimiento o manejo de los productos a cada uno de los trabajadores.	Recursos Humanos, Información y Gestión Comercial.	Trimestral	Intranet de Publicidad, Sistema de Información Comercial
	4. Trabajo operativo y bajo presión	Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno.	Contar con equipos de trabajo que tengan como premisa en el desarrollo de sus labores la ejecución de un trabajo real, con destreza y valor agregado	Hacer reuniones en las que los trabajadores a manera grupal expongan ideas acerca de cómo se hace hoy su trabajo y como quisiera hacerlo mejor, de esta manera se tiene feedback constante sobre las actividades realizadas.	Jefe de Agencia, Recursos Humanos, Director Zona Periférica	Mensual	Sala de reuniones, correo electrónico
Relaciones Interpersonales	1. Deficiente interacción y comunicación.	Generar espacios de integración donde se tenga retroalimentación y reconocimiento a la labor, en la que se cuente con ambientes relajados y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de clima laboral sin tensiones	Contar con grupos eficaces, con ideas innovadoras y que se adapten rápidamente a los cambios.	Hacer reuniones y recomendaciones virtuales (tips correo electrónico) donde se divulgue información mensual de cómo ser un buen compañero y colaborar con sus colegas, el cómo cuidar los modales en su trato diario con los compañeros, el evitar el chisme o los rumores, el nunca decir NO ante una acción hasta antes no conocer los beneficios, el cómo no llevar los problemas de su casa al trabajo y viceversa y el recordarles constantemente que "La actitud es un pensamiento y este depende de cada uno".	Jefe de Agencia, Recursos Humanos, Comunicaciones Internas	Mensual	Intranet, Sala de reuniones, Equipos de Audio y Sonido.
	2. Falta cordialidad y respeto entre equipos de trabajo.	Realizar actividades extra laborales que permitan fomentar sanidad entre las relaciones del personal, pues esto afecta el ánimo de la empresa en general.  Estimular al personal reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo, evitando el favoritismo, las envidias y discordias entre los mismos.	Integrar equipos de trabajo basados en la cordialidad, confianza y respeto.  Contar con equipos de trabajo con compromiso y efectividad.	Programar reuniones fuera de la oficina donde se puedan hacer actividades lúdicas de integración y sana competencia, como ejemplo el uso de los espacios recreacionales que dispone el Municipio de Rumiñahui.  Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas.	Recursos Humanos, Jefe de Agencia Personal de la Agencia  Jefe de Agencia, Recursos Humanos	Trimestral  Mensual	Zona de reuniones y recreación del GADMUR, Ayudas didácticas.  Incentivos. Formulario Seguimiento tareas

	3. Desconocimiento de problemas en áreas de trabajo por parte de los directivos.	Vigilar periódicamente las relaciones entre el personal por medio de reuniones en las que se puedan revisar las situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos y como es la resolución de los mismos.	Mejorar la percepción del personal hacia el Jefe de la Agencia, para tener respuestas positivas ante la falta de integración.	Elaborar reportes mensuales donde la jefatura pueda estar informada y visualice el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de tareas que se consideran pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y sus competencias. De esta manera se determina las reglas de juego claras que pueden construir una relación sólida y confiable con el jefe inmediato.	Jefe de Agencia, Director Zona Periférica	Mensual	Formulario Seguimiento Tareas, Sala de Reuniones
	4. Falta de confianza entre jefes y trabajadores.	Dar un curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados, para convertirlos en actividades de trabajo como "Círculos de Calidad" donde el jefe de Agencia interactúe con su personal en forma dinámica, amplia, con sentido del humor que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los trabajadores.	Lograr mantener un feedback positivo dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos propuestos.	Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se hagan acuerdos de cumplimiento y en línea el jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación.	Recursos Humanos, Jefe de Agencia, Trabajadores	Mensual	Intranet, Formulario Evaluación y Seguimiento a las tareas.
Sentido de Pertenencia	1. Falta de identidad y sentido de pertenencia con la empresa.	Revisar conjuntamente con los trabajadores los valores corporativos actuales para determinar si permiten identificar realmente la razón de ser de la empresa y los objetivos de sus colaboradores.  Elaborar una competencia en la que se pueda evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los valores corporativos, misión, visión e historia de la empresa.	Alinear comportamientos individuales con objetivos organizacionales de manera eficiente.  Crear sentido de identidad con la gente compartiendo y asumiendo los valores corporativos para llegar a traducirlos en comportamientos individuales.	Seleccionar grupos de colaboradores que trabajen y participen activamente en la revisión, mejoramiento o construcción de los objetivos organizacionales actuales.  Elaborar un concurso interactivo donde a través de la intranet por fases se hagan evaluaciones periódicas acerca de la información corporativa a cada empleado, para al final tener la línea de ganadores y fomentar el conocimiento.	Recursos Humanos, Director Zona Periférica, Trabajadores.  Comunicaciones Internas y Jefe de Agencia	Trimestral  6 meses	Sala de reuniones, Uso de tiempo laboral, Información Corporativa.  Intranet, Elaboración de Formulario interactivo, Cuadernillos de información, Premios.
	2. Falta de capacitación y entrenamiento para los empleados.	Elaborar programas de capacitación y crecimiento a nivel interno, con el fin de que cada empleado se desarrolle profesional y personalmente.	Desarrollar planes de carrera para los empleados dentro de la empresa.	Programar de acuerdo a cada cargo reuniones mensuales de capacitación que se puedan denominar como Escuelas de Formación frente a las actividades que cada uno realice y considere la empresa.	Dpto. De Capacitación, Recursos Humanos	3 meses	Sala de reuniones, Manual de Funciones, Tiempo extra laboral.

Liderazgo	1. Existe un estilo de liderazgo autoritario y poco participativo.	Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos y jefes de Agencia, un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los trabajadores teniendo en cuenta que en la empresa lo único que se ha tenido constante es el cambio.	Contar con líderes exitosos que permitan el desarrollo de los trabajadores en el campo profesional y laboral.	Hacer reuniones quincenales o mensuales de coaching a los directivos o jefes de agencia.	Dirección Zona Periférica, Jefe de Agencia, Recursos Humanos	6 meses	Sala de reuniones, Tiempo extra laboral, Asesoría Programas de Coaching
	2. Existe falta de comunicación en los cambios estructurales de la empresa.	Realizar periódicamente boletines informativos o plenarias que informen acerca de cambios que afecten la operación de la empresa y de manera significativa a quienes la integran.	Mantener una vía sana de comunicación entre la empresa, para afrontar los cambios de una manera exitosa.	Elaborar plantillas de boletines informativos y programar plenarias y temas a informar de forma mensual que sean avalados por el jefe de agencia.	Comunicaciones Internas y Jefe de Agencia	Mensual	Sala de reuniones, Boletines Informativos, Equipos de Sonido y Audio.
	3. Falta transmitir conocimiento asertivo	Revisar y elaborar un proceso educativo en los líderes (directores y jefes de agencia) para que transmitan a su personal una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en cada una de las actividades.	Desarrollar Empowerment en cada integrante de la Agencia Sangolquí, como estrategia para transformar a la organización de forma tradicional a exitosa y vanguardista.	Hacer reuniones mensuales para dar capacitación a Directores y jefes de Agencia, sobre nuevas tendencias de liderazgo en las Agencias, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión del conocimiento.	Dirección Zona Periférica, Recursos Humanos	Mensual	Sala de reuniones, Equipos de Sonido y Audio.

Cuadro N° 33.- Índices de gestión interna  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN FINANCIERO

#### 5.1 Determinación de recursos

Para determinar los recursos, especialmente del personal que se requiere para cumplir con los resultados que se obtendrán, se debe primero determinar cuáles son las actividades que se demandan de un recurso interno por parte de la Empresa Eléctrica Quito, para lo cual se presenta la siguiente tabla:

Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición
Trabajo en equipo y obtención de resultados	Mejorar la colaboración del departamento de comercialización con los otros departamentos de la Empresa	Cumplimiento del POA de la empresa	Cumplimiento del 100% del POA tanto del departamento de Comercialización, Agencia Sangolquí como de los demás departamentos de la Empresa Eléctrica Quito.	Mensual
Motivación y reconocimiento	Mejorar la empatía entre el colaborador y la jefatura de la Agencia Sangolquí.	Visitas programadas a cada colaborador, al lugar donde viven o en su defecto en el hogar del Jefe	Visitar al 100% del personal de la Agencia Sangolquí en espacio de un año	Trimestral
Capacitación	Recurso humano capacitado y comprometido y además incrementar el desarrollo del personal de la Agencia Sangolquí	Capacitaciones para el personal	Ejecución de planes de capacitación técnicos y motivacionales	Semestral
Contratación		Programas para implantar sistemas de gestión.	Ejecución de programas para implantar un sistema de gestión por valores y para definición del procedimiento para la evaluación de desempeño y remuneración variable	Trimestral
Evaluación				
Remuneración				
Infraestructura		Adecuación de instalaciones físicas	Ejecución de un plan para mejora y adecuación de la infraestructura física.	Anual

Cuadro N° 34.- Índices de gestión interna  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

## 5.2 Determinación de costos

Para determinar los costos de los cursos para poder acceder a los mismos, adicionalmente otras actividades que requieren de una tabulación de costos, se desarrolla a continuación el cálculo anualizado de la inversión.

Sobre las inversiones necesarias para estos temas, así como frente a los objetivos de alcanzar la cobertura plena y satisfacer las expectativas de los consumidores en la calidad del producto y de los servicios técnico y comercial, más aún, tratándose de una prestación de servicio público sujeto a un marco regulatorio en lo relacionado a precio y calidad, requiere de la asignación y transferencia oportuna de los recursos necesarios para las inversiones requeridas en la ejecución de los proyectos y con ello lograr las metas propuestas y el cumplimiento de los objetivos previstos en el presente trabajo.

## 5.3 Revisión de remuneraciones del personal acorde a su puesto, antigüedad, capacitación y ordenanzas del sector público

Objetivo	Descripción	Índice	Meta	Medición	Inversión anual
Remuneración monetaria y no monetaria	Alinear las remuneraciones del personal conforme a las ordenanzas del sector público y revisión acorde a su puesto, capacitación, antigüedad.	Revisión de su remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público.	100% del personal con sus remuneraciones revisadas	Mensual	\$ 47.138,00

### CONSULTORÍA RELACIONADA CON EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL, MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, ÍNDICE OCUPACIONAL DE PUESTOS Y DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO

Valor referencial de Consultoría	\$ 542.800,00
N° de funcionarios al 2017	1.520
Valor aproximado por funcionario	\$ 357,00
N° funcionarios en la Agencia Sangolquí	11
Total a invertir en revisión de remuneraciones	
Agencia Sangolquí	\$3.928,00 mensual

Cuadro N° 35.- Revisión de remuneraciones  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

## 5.4 Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total

Objetivo	Descripción	Índice	Meta	Medición	Inversión anual
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno/externo por medio de servicios de calidad	Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	Tres entrenamientos por colaborador en un período de un año, el entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa.	Trimestral	\$ 21.770,00

CURSOS Y/O SEMINARIOS	# PARTICIPANTES	INVERSION	ORGANISMO OFERENTE
Liderazgo y Trabajo en equipo	11	\$ 3.300,00	TBL THE BOTTON LINE
Gestión por procesos y cultura de servicio al cliente interno	11	\$ 1.670,00	CEC (CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO)
Manejo de clientes difíciles y reclamos	11	\$ 4.200,00	CAEPRE
	<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 9.170,00</b>	

Cuadro N° 36.- Presupuesto para capacitaciones  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

## 5.5 Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias

Objetivo	Descripción	Índice	Meta	Medición	Inversión anual
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	Valor mayor o igual al 80% de satisfacción promedio anual.	Semestral	\$ 19.200,00

Cuadro N° 37 – Matriz de satisfacción del cliente  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

## EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

N° de funcionarios EEQ	1.520
Muestra aleatoria de 100 a 150 encuestas por mes	120
Valor por encuesta realizada	\$ 80,00
<b>COSTO TOTAL DEL INFORME</b>	<b>\$ 9.600,00</b>
Semestres	2
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 19.200,00</b>

Cuadro N° 38 – Evaluación de satisfacción del cliente  
Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2023

### 5.6 Matriz compilada de inversión anual

Objetivo	Descripción	Índice	Meta	Medición	Inversión anual
Remuneración monetaria y no monetaria	Alinear las remuneraciones del personal conforme a las ordenanzas del sector público y revisión acorde a su puesto, capacitación, antigüedad.	Revisión de su remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público	100% del personal con sus remuneraciones revisadas	Mensual	\$ 47.138,00
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno/externo por medio de servicios de calidad	Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	Tres entrenamientos por colaborador en un período de un año, el entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa.	Trimestral	\$21.770,00
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	Valor mayor o igual al 80% de satisfacción promedio anual.	Semestral	\$19.200,00

Cuadro N° 39 – Matriz de inversión anual  
Fuente: Tesista, Ana Isabel Barreno, 2017

<b>TOTAL INVERSIÓN POR AÑO</b>	<b>\$ 88.108,00</b>
--	---------------------

## 5.7 Indicadores de Medición del Clima Organizacional

INDICADORES DE MEDICIÓN			
<b>META: IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
FRECUENCIA: TRIMESTRAL			
RESPONSABLE: Jefe de Agencia			
INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	
Trabajo en equipo y motivación	horas	Tiempo de trabajo	
Banda de tolerancia		6 horas	verde
		1 hora	rojo
		3 horas	amarillo
INDICADOR DE EFICACIA			
<b>META: SATISFACCIÓN LABORAL</b>			
FRECUENCIA: Semestral			
RESPONSABLE: Jefe de Agencia			
INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	
Recurso humano	%	# de trabajadores	x 100
Ascendente		# horas laborables	
		> a 95%	verde
		> a 90% y < a 95%	amarillo
		< a 90%	rojo

Cuadro No. 40.- Indicadores de medición del clima organizacional  
Fuente: Tesista, Ana Barreno, 2017

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

- En base a los objetivos planteados en la presente tesis y una vez finalizado el proceso de evaluación y análisis de la información recogida, se encuentra evidencia de que el clima laboral en la Empresa Eléctrica Quito, Agencia Sangolquí, Departamento de Comercialización, puede ser mejorado para beneficio de la empresa.
- La propuesta para mejorar la motivación en los trabajadores y solventar las dificultades que distorsionan el clima organizacional en el Departamento de Comercialización de la Agencia Sangolquí, propone un ambiente de trabajo adecuado donde el personal pueda observar y contar con espacios físicos confortables y seguros, así como equipos de trabajo adecuados para el desempeño sus actividades y por ende poder cumplir con los objetivos requeridos, de igual manera poder mejorar la calidad de trabajo y motivación en sus labores diarias.
- En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Agencia Sangolquí, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.
- No hay un adecuado flujo de comunicación entre los funcionarios con relación al logro de los objetivos institucionales, ya que no conocen la visión, misión y aspectos que enmarcan el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución a través del código de ética.
- Algunas de las oportunidades de mejora que se evidenciaron en los grupos focales son producto de las situaciones que se comparte en la empresa-hogar. Adicionalmente se debe estructurar un plan de carrera para el personal de la Agencia Sangolquí, ambas situaciones influyen directamente en el rendimiento del personal y el sentido de pertenencia para con la empresa.
- En relación a la participación, la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de

una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

- Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto de la Administración Pública se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la Agencia Sangolquí, lo que no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan, pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.
- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal, han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- Mejorar la dotación de recursos para que los colaboradores realicen su trabajo de forma eficiente, poniendo especial énfasis en las herramientas informáticas para el personal de oficina y los equipos de protección y seguridad para el personal de campo.
- Socializar los resultados en el departamento para que puedan apreciar el fruto de los esfuerzos y aportes de cada colaborador.
- Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas para la Agencia.
- Fortalecer el nivel de motivación propia y sentido de pertenencia, a través de actividades de integración y reconocimiento, medidos por indicadores.
- Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional en la Agencia Sangolquí.
- Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Se deben realizar periódicamente capacitaciones al personal, para la actualización de sus funciones y de esta manera ir mejorando el clima organizacional dentro de la Agencia Sangolquí.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. 500 p.

SEGURA Gálvez M. Análisis de clima organizacional. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013. Tema 9.3. Disponible en: dirección url del pdf.

Schneider, B. (1982). *Clima organizacional*. San Francisco, California: Jossey Bass

Toro, F. (2009) *Clima organizacional*. Medellín, Colombia.

Tesis: Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Empresa Grupo Latino de la publicidad colombiana Ltda.. Universidad de la Salle, Bogotá, año 2011.

Tesis: Propuesta para mejorar el Clima Organizacional en los Departamentos de Finanzas y Unidad de Control de Gestión en el Hotel Cristinas Suites. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida. Noviembre 2013.

Euroempleo. Andalucía, Anexo VII, Cuestionario de Satisfacción Laboral.

Tesis: Capítulo II. Marco teórico del clima organizacional

Tesis: Capítulo II. Marco Teórico. Universidad de las Américas, Puebla.

Tesis: Análisis del Clima Organizacional de la Tesorería General de la República, Santiago – Chile. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Administración Pública. Año 2006.

Tesis: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Año 2011.

Tesis: Creación de un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Diciembre 2012.

Plan estratégico EEQ 1012 – 2015, Empresa Eléctrica Quito.

Tesis: Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, facultad de Ciencias Económicas Empresariales.

<http://www.afinidadelectrica.com.ar/articulo.php?IdArticulo=264>

<https://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

[http://matrizproductivaecu.blogspot.com/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://matrizproductivaecu.blogspot.com/2015_02_01_archive.html)

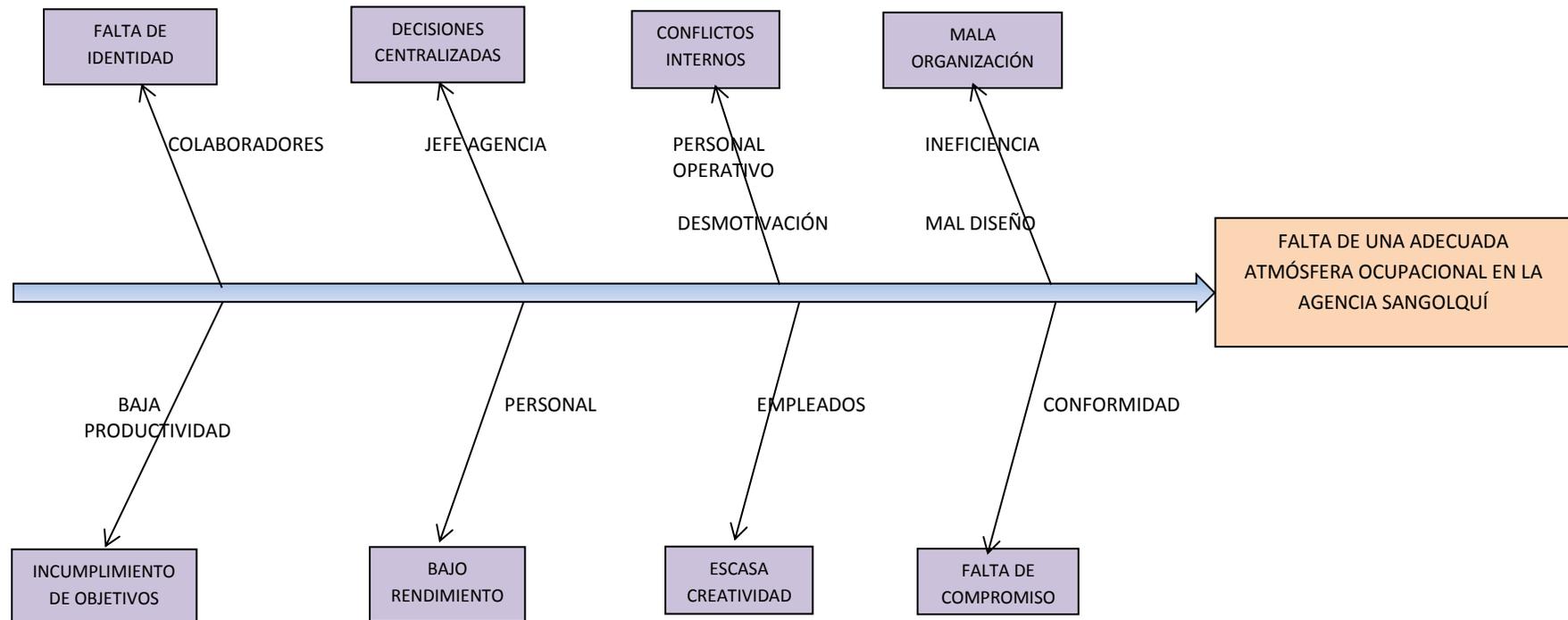
<http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/232-abril-2014/1016-perspectiva-economica-del-ecuador-la-matriz-productiva-2014>

***“El secreto del éxito en la vida de una empresa está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se presente.”***

Benjamín Disraeli (1766-1848), Estadista inglés

# ANEXOS

Diagrama de Ishikawa o Causa y efecto



**EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**  
**AGENCIA SANGOLQUI**



## ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE



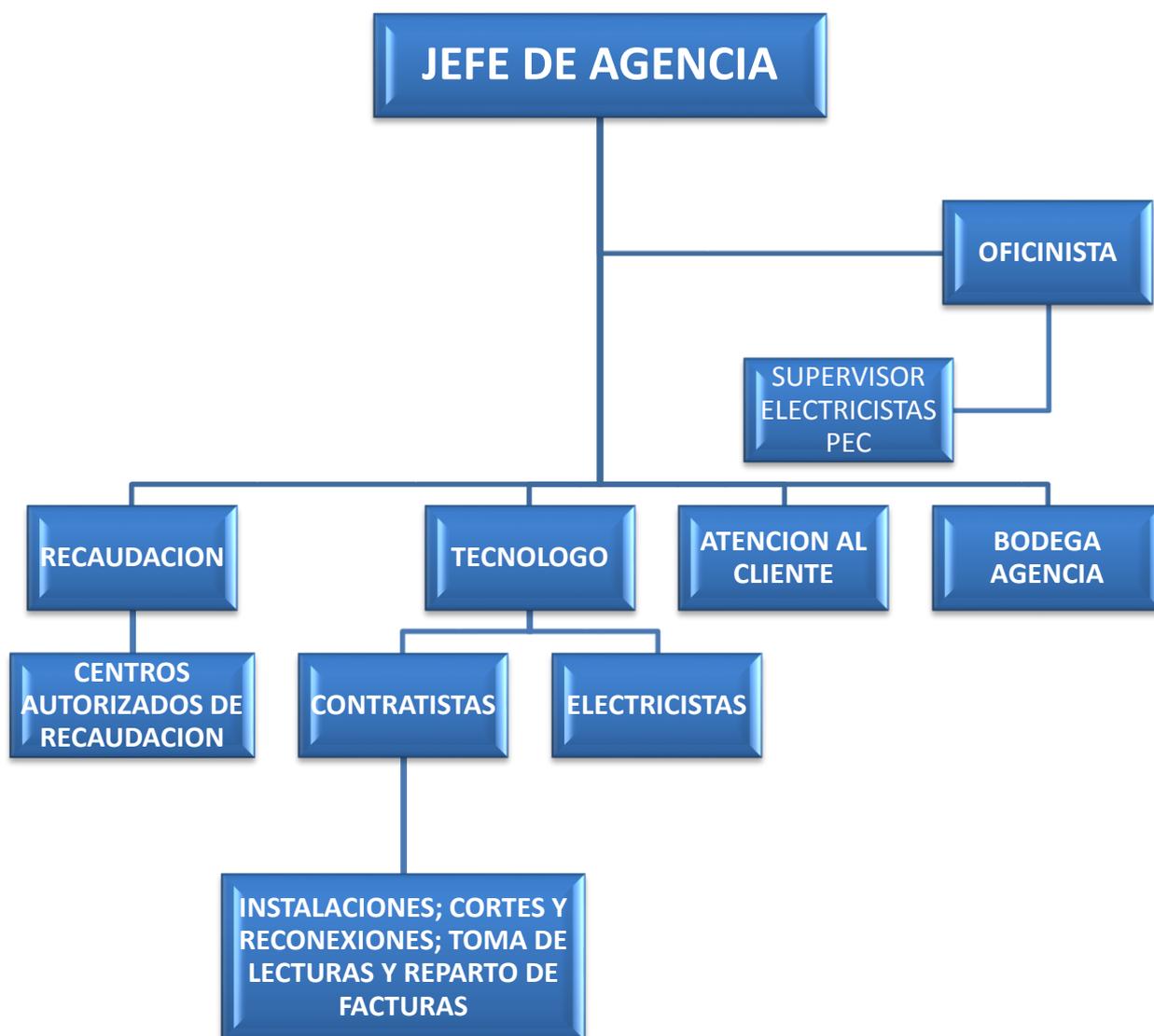
## ÁREA DE RECAUDACIÓN



## ÁREA ADMINISTRATIVA



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA AGENCIA SANGOLQUÍ



# Certificado ICONTEC ISO 9001-2008



ICONTEC Certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad de:  
ICONTEC Certifies that the Quality Management System of:

## EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

Avenida 10 de Agosto E1-24 y Avenida Las Casas 3er Piso -Gerencia General- Quito, Ecuador

Ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en:  
has been assessed and approved based on the specified requirements of:

### ISO 9001:2008

Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades:

This certificate is applicable to the following activities:

"Provisión de servicio de energía eléctrica a través de los procesos de Suministro de Energía Eléctrica; Generación de Energía Eléctrica; Transmisión; Distribución; Comercialización; Gestión de la Dirección; Planificación de la Expansión del Sistema de Potencia; Gestión de los Recursos; Administración del Talento Humano y Servicios; Tecnología de la Información y Comunicaciones; Inventario y Avalúo; Gestión de la Calidad, en el área de concesión de la Empresa Eléctrica Quito S.A."

"Provision of electric power through the processes of Electricity, power generation, Transmission, Distribution, Marketing, management direction, planning the expansion of the power system, Management Resources, Human Resource Management and Services, Information Technology and Communications, Inventory and Assessment, Quality Management in the concession area of Quito Electricity Company S.A."

Exclusiones: 7.3, 7.5.2

Esta aprobación está sujeta a que el sistema de gestión se mantenga de acuerdo con los requisitos especificados, lo cual será verificado por ICONTEC

This approval is subject to the maintenance of the management system according to the specified requirements, which will be verified by ICONTEC

Certificado SC-CER107485

Certificate

Fecha de Aprobación: 2011 02 25  
Approval Date:

Fecha Última Modificación: 2011 05 16  
Last Modification Date

Fecha de Renovación:  
Renewal Date:

Fecha de Vencimiento: 2014 02 24  
Expiration Date

Fabio Tobón  
Director Ejecutivo de ICONTEC



ISO 9001:2008 - Versión 21  
Este certificado es propiedad de ICONTEC y debe ser devuelto cuando sea solicitado.

Icontec 10011107

# Certificado IQNET ISO 9001-2008



IQNet and  
ICONTEC

hereby certify that the organization

## EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

Avenida 10 de Agosto E1-24 y Avenida Las Casas 3er Piso -Gerencia General- Quito, Ecuador  
for the following field of activities:

"Provisión de servicio de energía eléctrica a través de los procesos de Suministro de Energía Eléctrica; Generación de Energía Eléctrica; Transmisión; Distribución; Comercialización; Gestión de la Dirección; Planificación de la Expansión del Sistema de Potencia; Gestión de los Recursos; Administración del Talento Humano y Servicios; Tecnología de la Información y Comunicaciones; Inventario y Avalúo; Gestión de la Calidad, en el área de concesión de la Empresa Eléctrica Quito S.A."

"Provision of electric power through the processes of Electricity, power generation, Transmission, Distribution, Marketing, management direction, planning the expansion of the power system, Management Resources, Human Resource Management and Services, Information Technology and Communications, Inventory and Assessment, Quality Management in the concession area of Quito Electricity Company S.A."

Exclusiones: 7.3, 7.5.2

has implemented and maintains a

### Quality Management System

which fulfills the requirements of the following standard

## ISO 9001:2008

Issued on: 2011 02 25

Validity date: 2014 02 24

Registration Number: *CO-SC-CER107485*



*Michael Drechsel*  
Michael Drechsel  
President of IQNet

*Fabio Tobón*  
Fabio Tobón  
Executive Director of ICONTEC



IQNet Partners:

AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Viascert International Belgium ANCB Mexico APCER Portugal CCC Cyprus  
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark  
ELOT Greece FCAN Brazil FONDACIONES Vivasure ISSQAA Hong Kong China ICONTEC Colombia IMC Mexico  
Inspecta Certification Finland IRAM Argentina JQA Japan KPCQ Korea MBST Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland  
PCBC Poland Quality Austria RIF Russia SII Israel SIQ Slovenia SBRM QAS International Malaysia SGS Switzerland  
SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia

IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)