

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

El Clima Laboral en los Departamento del Control de Bienes en
las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad
de Negocio Guayaquil

AUTOR:

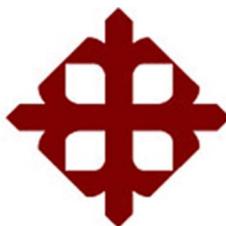
Ing. Hugo Zambrano Ramos

Previo a la Obtención del Grado Académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

Guayaquil, Ecuador
2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Comercial, Hugo Enrique, Zambrano Ramos, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

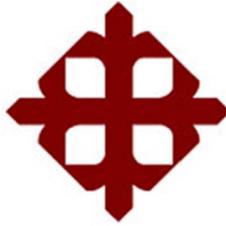
REVISORA

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, 6 de agosto del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Hugo Enrique Zambrano Ramos

DECLARO QUE:

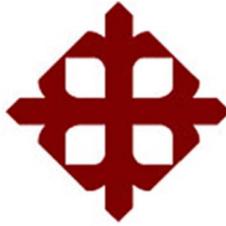
El Proyecto de Investigación El Clima Laboral en los Departamentos del Control de Bienes en las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 6 de agosto del 2018

EL AUTOR

Ing. Hugo Enrique Zambrano Ramos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Hugo Enrique Zambrano Ramos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magister en Administración de Empresas** titulada: El Clima Laboral en los Departamentos del Control de Bienes en las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 6 de agosto del 2018

EL AUTOR:

Ing. Hugo Enrique Zambrano Ramos

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por permitirme cumplir esta importante meta, luego a mi familia que ha sido mi mayor inspiración y mi apoyo para cumplir con mis objetivos en la vida.

A mi familia por ser el motor fundamental de lucha para alcanzar esta meta, sin su apoyo motivacional, moral, económico y demás no lo pude haber logrado.

Al personal que conforma la Dirección de Posgrado incluido los profesores que impartieron sus conocimientos y su colaboración para el logro de mi objetivo principal que es de graduarme en este programa de posgrado y obtener el título de Magister en Administración de Empresas.

A mi tutora que ha sido una excelente persona y ha tenido paciencia para saberme guiar en mi proyecto de investigación.

A las autoridades de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por darme la oportunidad de poder cumplir uno de mis objetivos profesionales

Hugo Enrique Zambrano Ramos

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres Hilda y Pedro, que me dieron la vida, a mi hermana Mónica que fue mi ejemplo y motivación en todo lo que hago, y mi cuñado Víctor por el apoyo de siempre. Mi esposa Lubenia que junto a mis hermanos y demás familiares son las personas más importantes en mi vida, y por ellos es mi inspiración y superación y a quienes dedico este trabajo.

Hugo Enrique Zambrano Ramos

Índice de Contenido

Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	1
Antecedentes	2
Objetivo de estudio.....	3
Campo de acción.	3
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.	7
Delimitación del problema.	7
Justificación de la investigación.....	7
Preguntas de Investigación.....	9
Hipótesis.....	9
Identificación de las Variables.	9
Variable Dependiente:	9
Variable Independiente:.....	9
Objetivo General.	9
Objetivo Específico.	10
Capítulo I.....	11
Marco Teórico	11
Teoría X y Teoría Y	16
Teoría Z	17
Teoría de las Necesidades	17
Teoría de las Necesidades según Hezberg.....	17
Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow.	18
Teoría de las tres Necesidades de McClelland	19
Teoría del Refuerzo	20
Teoría de la Equidad.....	21
Teoría de las Expectativas	21
Teoría de la Formulación de Metas	23
Marco Conceptual	24
Plan de acción.....	29

Marco Legal	30
Constitución de la República del Ecuador Año 2008	30
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	31
Políticas	31
Contraloría General del Estado: Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventarios del Sector Público....	33
Procedimiento para la Administración de Bienes de Control Administrativo, Propiedad, Planta y Equipo.....	34
Políticas	35
Capítulo II	36
Marco Referencial.	36
Estudios Referenciales de Clima Laboral y Productividad	36
Situación actual del objeto de estudio	40
Misión y Visión	41
Misión	41
Visión.....	41
Objetivos Estratégicos	41
Valores Corporativos.....	42
Políticas Empresariales.....	42
Estructura Organizacional	43
Control de Bienes (Activo Fijo).- Se encarga de:.....	43
Organización del área	44
Cargos y descripciones.....	44
Profesional de activos y almacén.....	45
Finalidad del puesto.....	45
Actividades primordiales.....	45
Técnico de activos y almacén	45
Finalidad del puesto.....	45
Actividades primordiales.....	46
Foda de CNEL EP.	47
Fortalezas:	47
Debilidades:	48
Oportunidades:.....	50

Amenazas:.....	51
Conformación del departamento:.....	53
Cantidad.....	53
Usuarios que atiende.	53
Ítems que maneja.....	53
Dependencias.....	54
Concentradas.	54
Dispersas.	54
Capítulo III.....	60
Diseño Metodológico y Resultados.....	60
Diseño No Experimental Transversal.....	60
Variables de la Investigación.....	61
Dependiente	61
Independiente.....	61
Operacionalización de las variables	61
Alcance de la Investigación.....	63
Tipo de Estudio	63
Método.....	63
Cuantitativo.....	63
Método empírico – analítico.....	64
Método de Medición	64
Método deductivo.....	65
Documental.....	65
Investigación de Campo.....	65
Población	65
Muestra.....	66
Técnicas de recopilación de la información	66
De Diagnóstico.	66
De Medición.	66
La Encuesta	67
Procedimientos	68
Diagnóstico de los resultados	69
Diagnóstico del Clima Laboral en el Departamento de Control de Bienes	69

Desempeño Laboral.....	75
Resumen	78
Capítulo IV.....	79
Título de la Propuesta.....	79
Plan de mejoramiento del clima laboral para el mejoramiento del desempeño en la CNEL EP unidad de negocio guayaquil.	79
Justificación de la Propuesta	79
Objetivo General	80
Objetivo Específico	80
Diagnóstico.....	80
Estrategias para la mejora.....	80
Plan de Mejoramiento	80
Estrategia del Plan de Mejoramiento para que existan posibilidades de ascenso. ..	82
Estrategia del Plan de Mejoramiento para <i>Mejorar el trabajo en equipo</i>	84
Estrategia del Plan de Mejoramiento para Mejorar la comunicación dentro de la Institución.	86
Estrategia del Plan de Mejoramiento para Optimizar la distribución de personas..	88
Estrategia del Plan de Mejoramiento para Incrementar la autonomía y profesionalismo en la Institución.	90
Resumen	91
Conclusiones	92
Recomendaciones.....	94
Referencias Bibliográficas	95
Apéndices.....	100

Índice de tablas

Tabla 1. Dependencias de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil.....	54
Tabla 2. Subestaciones de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil	57
Tabla 3. Operacionalización de las Variables	62
Tabla 4. Resumen Alfa de Cronbach	69
<i>Tabla 5. Diagnóstico del Desempeño Laboral</i>	<i>75</i>
Tabla 6. Incidencia de las Dimensiones del Clima Sobre el Desempeño Laboral.....	77
Tabla 7. Plan de Mejoramiento para que Existan posibilidades de ascenso.	81
Tabla 8. Plan de Mejoramiento para Mejorar el trabajo en equipo.....	83
Tabla 9. Plan de Mejoramiento para Mejorar la comunicación dentro de la Institución.	85
Tabla 10. Plan de Mejoramiento para Optimizar la distribución de personas.	87
Tabla 11. Plan de Mejoramiento para Incrementar la autonomía y profesionalismo en la Institución.	89

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil.....	46
Figura 2. Colaboración y Buen Trato.....	70
Figura 3. Motivación Laboral	70
Figura 4. Iniciativa Participativa.....	71
Figura 5. Desarrollo Profesional	71
Figura 6. Apoyo al Interprendimiento.....	72
Figura 7. Equipos y Distribución de Personas y Material.....	72
Figura 8. Organización y Desempeño.....	73
Figura 9. Estabilidad Laboral.....	73
Figura 10. Comunicación y Desarrollo	74
Figura 11. Autonomía y Profesionalismo	74

Resumen

El siguiente trabajo de investigación se realiza para determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de los funcionarios del Departamento de Control de Bienes. Se realizó un estudio descriptivo, se determinó cuáles son las variables, se procedió a la aplicación de las encuestas al personal del Control de Bienes de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, instrumento que realizaron Bustamante, Lapo y Grandon (2016), el mismo que fue modificado y adaptado al proyecto de investigación, y como diagnóstico se estableció como puntos a tratar el constructo Colaboración y Buen Trato, Desarrollo Profesional, Equipos y Distribución de Personas y Material, Autonomía y Profesionalismo, por consiguiente se detectaron varias falencias que hace que no exista un buen clima laboral, como lo es la distribución de personas, el eficaz trabajo en equipo, las pocas posibilidades que tienen de ascenso, la falta de información hacia los empleados de cuál es el horizonte que tienen que seguir y la autonomía y profesionalismos. Se propone un plan con el fin de mejorar el clima laboral y la productividad del personal del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil mediante acciones estratégicas que ayuden a corregir estas falencias encontradas, se propone diseñar planes estratégicos de manera permanente a fin de buscar soluciones rápidas al tema tratado.

Palabras claves: Clima Laboral, Productividad, Control de bienes, Plan de Mejoras.

Abstract

The following research was performed to determine the relationship between the working environment and productivity Department officials Assets Control. A descriptive study was determined which variables proceeded to the application of the polls staff Assets Control of CNEL EP Business Unit Guayaquil, which were performed Bustamante, Lapo and Grandon (2016) was performed, the same as was modified and adapted to the research project, as diagnosis was established as points to treat construct Collaboration and good treatment, Professional Development, Equipment and Distribution of People and Material, autonomy and professionalism, therefore several flaws that make detected no there is a good working environment, as is the distribution of people, effective teamwork, the limited possibilities for promotion, lack of information to employees what is the horizon that must continue and autonomy and professionalisms. a plan to improve the working environment and staff productivity Control Department of Goods CNEL EP, Business Unit Guayaquil through strategic actions to help correct these shortcomings noted, it is proposed to design strategic plans permanently arises to find quick solutions to the subject treated.

Keywords: Work climate, Productivity, Control of Assets, Improvement Plan.

Introducción

Este trabajo de investigación se denomina El Clima Laboral en los Departamentos del Control de Bienes en las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, pretende visualizar la importancia que un adecuado clima laboral, es indispensable para el desarrollo de las actividades cotidianas que cumplen los funcionarios de las empresas públicas que controlan los bienes de sus respectivas instituciones, esto hará que mejore la gestión de los empleados y encargados de cada departamento para el incremento de la productividad de los que laboran en la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, el resultado de este proyecto de investigación evidenciará la importancia del Recurso Humano en el cumplimiento de las metas. Esto se verá reflejado en el nivel de satisfacción de los clientes internos que son los que sienten las molestias de la actualización de sus bienes, y las posibles causas que se analizarán es posible falta de coordinación entre los departamentos involucrados en la toma de inventarios.

De acuerdo a lo planteado, el proyecto de investigación busca identificar la problemática de los Departamentos de Control de Bienes de las empresas públicas y la implicación que tiene en la productividad de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, el proyecto de investigación se basa con un Planteamiento de la Problemática, Formulación del Problema, Justificación de Objetivos e Hipótesis y adicional cuatro capítulos, el primero es el Marco Teórico, Conceptual y Legal, todo esto se soporta con libros, tesis, informes y demás, y revisar el conjunto de ideas, procedimientos y las diversas teorías relacionadas y lo que fundamentará el proyecto de investigación. El segundo el Marco Referencial u otros estudios, la situación actual en la cual se encuentra la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, Departamento de Control de Bienes, el tercero Metodología y Resultados, es decir el Diseño Metodológico para realizar el proyecto de investigación que se

realizará como un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo en base a encuestas que fueron formuladas al personal de la unidad de negocio y el cuarto capítulo es de Propuestas de mejoramiento del área se incluye además las conclusiones y las recomendaciones respectivas.

Antecedentes

El estudio se basará en las situaciones como resultado de un clima o ambiente laboral, en la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en el Departamento de Control de Bienes, según los autores (Ortiz & Cruz, 2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora, manifiesta que el clima laboral ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores, y que las variables son el análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio de los empleados. Las variables mencionadas dependen en gran medida del éxito o no de una empresa, pues es la causa porque las empresas investigan sobre el clima laboral de sus empleados, este estudio se torna necesario y fundamental para garantizar el buen manejo de la organización, ya que este es un indicador demuestra cómo se encuentran las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y jefes departamentales y si como resultado del estudio se demuestra que existe un mal clima laboral se espera pérdidas en la organización, y si por el contrario existe un buen clima laboral se esperarán utilidades en la organización.

Identificando el nivel de clima laboral los gerentes podrán emitir normas y políticas que ayuden a tomar decisiones adecuadas para sacar adelante la organización y siendo el caso así también corregir las situaciones difíciles que suceden en estos casos para el bienestar de todos quienes la conforman. Según Ortiz y Cruz (2008) el clima laboral es un ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. 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, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Según Moreno y Constanza (2012) el clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades). En el sector eléctrico, un detalle importante de destacar es el premio dentro de la categoría Great Place to Work “Mejor Lugar para Trabajar”, en el evento denominado Ekos de Oro, se llevó a cabo el 20 de noviembre en la ciudad de Quito, tras un levantamiento de información aplicada a personal de varias empresas públicas y privadas del país, se reconoció a las empresas que obtuvieron los mejores resultados, reflejando un buen clima laboral en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. Según el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (2018).

Objetivo de estudio.

El presente trabajo de investigación busca sustentar que el clima laboral es importante en la productividad de la organización. Plantear los problemas que se generan en la gestión del control de bienes como consecuencia de este fenómeno dentro de proceso administrativo de esta empresa pública.

Campo de acción.

El campo de acción para el Proyecto de Investigación será el Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, mismo que se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, organización que tiene como competencia la

distribución y comercialización de energía eléctrica de la ciudad de Guayaquil y el periodo a tratar será de 2017 a 2018.

Planteamiento del Problema.

Las empresas de servicio necesitan contar con un clima laboral agradable, por tal motivo, se debe analizar la problemática que tiene esta variable y que no permite que una organización pueda alcanzar sus máximos niveles de desarrollo. Los trabajadores muestran poca motivación cuando existe un clima no tan agradable generado por la desigualdad o inequidad dentro de una área o departamento, por esta razón se deben analizar los motivos y las soluciones para poder enfrentar esta problemática, dentro del Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones, se habla que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con el desempeño de la organización y más específicamente con los indicadores tales como: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción del puesto de trabajo y calidad directiva o liderazgo, tal como se indica en la publicación de (Cuadra & Veloso, 2007).

Locke (1976, citado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008) ha definido satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 64), no se trata de la actitud específica, sino de manera general resultante de diversas actitudes que un trabajador tiene hacia su empleo y los factores con que se encuentran relacionados con él.

En la Publicación de Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas, y Linares-Pou (2006) Influencia del clima laboral, en la satisfacción de los profesionales sanitarios, señalaron que esta insatisfacción es cada vez más frecuente en los trabajadores y que esto influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación de los trabajadores y su percepción de apoyo directivo.

Estrada, Guerrero y Cañedo (2009) Clima y cultura organizacional lo indicaron como dos componentes esenciales en la productividad laboral, relata que el clima laboral constituye un componente de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura. Por esto es muy importante analizar los aspectos que ayudará a entender las razones por la cuales se determina el clima laboral y en base a esto ver las posibles soluciones a esto y así se aumente la productividad de las organizaciones. Las constantes quejas de las personas hacen que este problema sea de gran relevancia para los directivos de una organización y busques solución a esto.

De acuerdo a Olgún (2015) en su tesis. *Análisis comparativo de clima laboral y cultura organizacional de una empresa italiana recientemente establecida en México* (Tesis inédita de posgrado, Universidad Autónoma de Querétaro, México), señaló que las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas cuando obtienen un buen desarrollo del clima laboral en sus empresas, lo que lleva a la reflexión a las empresas a nivel local. Para esto se debe alcanzar un desarrollo adecuado del recurso humano, caso contrario la organización lo tendrá como una debilidad, se debe tener en cuenta una adaptación apropiada de los trabajadores, o de no ser así, implementar una serie de cambios que prepare a los trabajadores para enfrentar y responder a las necesidades de la organización, así como obtener motivación basándose en el clima laboral.

Los miembros de una organización no pueden estar totalmente satisfechos cuando no se cumplen principios indispensables en la administración de una organización, cuando se reflejan que no existe equidad en el trabajo, sea por inequidad en los sueldos y salarios que perciben, o ya sea el caso que no se cumple el principio de igual trabajo igual remuneración, contemplado en los derechos laborales, muchas veces no se hace una adecuada distribución de personas y equipos ya

que impide que se haga un trabajo eficiente y efectivo, esto al final evidencia un malestar en estas personas.

Dentro de las empresas públicas, regularmente llega una administración nueva y esta plantea una reestructuración a todo el personal, estas reestructuraciones causan incertidumbres entre los empleados ya que sienten afectada su estabilidad laboral, existe el temor de no alcanzar las puntuaciones requeridas, también en estos procesos se establecen tablas de remuneraciones, que son aprobada por un directorio según las directrices de la política pública, pero los cambios de gobierno y la situación del país, estas políticas públicas cambian para la organización, se reestructura la empresa, ya que hay nuevas tablas de remuneraciones con otros niveles de salarios, es decir, los nuevos empleados percibirán una remuneración inferior a la de sus compañeros, es así como se producirá el descontento de los funcionarios, por otro lado las personas con más años en la organización son personas que ya saben del manejo del trabajo, no así el nuevo personal que genera cuellos de botellas, acumulación de reportes, entrega de reportes tardíos de seguros, Las personas tienden a compararse con los demás dentro de una organización, desde el enfoque de la “Teoría de la Equidad” una persona tiende a compararse con otra que tiene el mismo nivel ocupacional y que gane más, estará desmotivada, los empleados también comparan lo que reciben, en relación con lo que aportan con su trabajo, otro factor es el temor que tienen las personas cuando llega una nueva administración y piensa que en esa reestructuración se ve en riesgo su permanencia dentro de la empresa, esto causa incertidumbre con el personal, con eso se ve afectado el clima laboral ya que en esos días se vive momentos de tensión (Adams & Freedman, 1976).

Formulación del Problema.

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad del CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

Delimitación del problema.

El proyecto de investigación se dirige a los trabajadores del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocios Guayaquil, sus procesos, trabajos que no se realizan, los motivos de esto y las posibles soluciones a esta problemática.

Justificación de la investigación.

El proyecto de investigación busca analizar la importancia de un adecuado clima laboral en las organizaciones en especial en la empresa CNEL EP Unidad de Negocios Guayaquil, Departamento de Control de Bienes y las posibles causas mediante las cuales los trabajadores no están rindiendo al máximo en sus actividades, y de esta manera identificar si con la mejora del clima laboral se logra que los trabajadores de la organización puedan alcanzar los objetivos que se han planteado, esto ayudará a tomar los correctivos necesarios para obtener un buen clima laboral, esto beneficiará a los funcionarios de la institución para alcanzar incentivos económicos, les ayudará a la realización dentro de la institución. Resaltar que mejorar los factores internos de la empresa hacen que las actitudes de ciertos trabajadores, jefes o directivos las personas redundan en una producción mayor. Con la información obtenida como base del resultado del clima laboral en la organización, se optarán por tomar las decisiones acertadas que ayuden a la empresa a obtener rentabilidad en su negocio.

De igual manera se busca identificar si el clima laboral es la causante del bajo rendimiento de los funcionarios del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, evidenciar si es que está

asociado al clima laboral, cuáles son las posibles causas y los métodos que se utilizarán para que el ambiente sea el adecuado, ya que estas causas podrían afectar a toda la organización de una u otra manera, ya que los clientes internos no contarán con un inventario actualizado, y eso hará que existan reclamos y presiones a los trabajadores para resolver el inconveniente, lo que causaría molestias por el no adecuado control y actualización de los mismo, motivo por el cual se considera pertinente realizar el proyecto de investigación, cumpliendo así con una de fases del Plan Toda una Vida, que manifiesta que el Ecuador garantizará el trabajo y empleo dignos, apostando por el fortalecimiento de competencias mediante la formación, contará con talento humano calificado que responderá a las necesidades productivas, sociales y ambientales. Se potenciará la oferta de empleos adecuados y el impulso a profesionales de alto nivel que contribuirán al progreso del país.

Tal como lo mencionó Marín (1992) en la obra la teoría de la satisfacción quien analiza la existencia de las relaciones diversas entre la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo, citado por Cabello (2016), el desempeño en el mismo es identificar las diferentes situaciones que se presentan internamente con el personal de las empresas de servicios, por ejemplo la desmotivación de los empleados, el bajo nivel de rendimiento, la alta rotación de empleados entre otros elementos que afectan a las organizaciones. De acuerdo a los objetivos de esta investigación, los resultados permiten conocer el comportamiento de los empleados en las empresas, para luego analizar los diferentes métodos que se pueden utilizar en las empresas para influir positivamente en el desempeño de sus empleados, beneficiando a los empleados; para luego aplicar estrategias en la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Preguntas de Investigación.

¿Influye el clima laboral en el desempeño y mejoramiento de índices de desempeño en la organización?

¿Al aplicar los correctivos necesarios para tener un buen clima laboral, mejorará el rendimiento de los trabajadores de la organización?

¿Cómo percibe actualmente el empleado el Clima Laboral en el Departamento?

¿Incide el desempeño de un trabajador en la productividad de una organización?

Hipótesis.

Existe relación entre el Clima Laboral y la Productividad de los Trabajadores del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Identificación de las Variables.

Variable Dependiente:

- Productividad de los empleados.

Variable Independiente:

- Clima laboral

Objetivo General.

Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de los funcionarios del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Objetivo Específico.

1. Fundamentar las teorías relacionadas al clima laboral mediante los aportes de varios autores.
2. Identificar el clima laboral predominante en el Departamento de Control de Bienes.
3. Diagnosticar las posibles causas que conllevan a la bajas de productividad en el departamento y analizar la relación clima laboral y productividad.
4. Proponer un plan de mejoras a implementar para mejorar la productividad de los empleados del Departamento de Control de Bienes.

Capítulo I

Marco Teórico

En vista que el recurso humano es un factor clave en la organización ya que participa directamente en el giro del negocio, sabe de los problemas que suceden en el día a día, entonces se debe contar con un clima laboral adecuado y que no interfiera con el desarrollo normal del talento humano, es ahí la importancia que se le da al mismo

Una de las teorías del clima laboral de Likert (1971, citado por Brunet, 1999) la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Luego en una de las variables finales manifiesta que como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia, pérdidas. Se necesita ir mejorando día a día ya que le hace bien a la organización, no basta solo con hacer lo mismo todos los días, y tenemos que ir a la par con los cambios tecnológicos. En las empresas, la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta el punto en el que el recurso humano es considerado como un factor central. Los temas esenciales en la investigación administrativa se centran en la productividad, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente con el incremento de esta variable y cualquier otro resultado empresarial Torres (2007, citado por Delgado, Vargas, Bravo & Becerra, 2009).

Las diferentes teorías del comportamiento organizacional (Robbins, 2004; García, Rojas & Díaz, 2011) establecieron relaciones entre el clima de la organización en sus diferentes dimensiones

y esta conducta. Sin embargo, el clima visto en sus diferentes extensiones es ponderado de diferente manera bajo otras situaciones, lo que hace que, las empresas tomen decisiones de intervención erróneas. En algunos países como Chile, Marchant (2005, citado por Delgado et al., 2009) han descrito esta influencia y encontrado algunas diferencias en la jerarquización de estas dimensiones. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto que las intervenciones han tenido en los procesos humanos a través de capacitación, afectación de la moral y la motivación de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción del cliente. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Una de las intenciones del presente trabajo es poner de manifiesto las relaciones existentes entre el clima organizacional y los resultados empresariales en la búsqueda de representar el comportamiento ideal a través de un modelo que permita no sólo describir al fenómeno del comportamiento humano como respuesta a un clima organizacional, sino también descubrir o demostrar la existencia de actitudes nuevas y proveer de un medio retórico y de marco de referencia para la discusión científica.

Gigch (1987, citado por Delgado et al., 2009) resaltó la importancia de utilizar modelos bajo el supuesto de que obligan a formalizar el problema a los tomadores de decisiones pudiendo ser desde una simple lista de verificación hasta una elaborada estructura matemática que represente el problema de forma abstracta, por lo que considera como un modelo “la conceptualización de un problema por la cual se adelantará una solución” (p.4). El clima organizacional es un conjunto de características que perciben los individuos en una organización y que es relativamente perdurable a través del tiempo y que se adhiere a una cultura que refleja resultados en las empresas. De algún modo este concepto ha tomado mucha importancia en la búsqueda de una cultura laboral que incremente la productividad en el contexto nacional. En este sentido y debido a las importantes

relaciones encontradas entre el clima organizacional y la productividad, así como en otros resultados como la satisfacción y otras medidas de desempeño (Furnham, 2001) a los estudiosos del comportamiento organizacional, sobre todo los psicólogos cada vez les llama más la atención este objeto de estudio.

El clima organizacional según Furnham (2001), se puede conocer a partir de revisiones apropiadas” en las empresas mediante las cuales se conozcan las percepciones o las ideas que los empleados de estas tengan acerca de sus características físicas y administrativas con el fin de establecer un perfil de necesidades apreciadas por sus colaboradores.

El clima describe una serie de características que explican una organización o parte de ella, en función de lo que experimentan y perciben los miembros de ella según los describen varios autores, Gibson (1992, citado por Delgado et al., 2009). Según está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o en 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, Sanchez de Armas (2007, citado por Delgado et al., 2009).

Para Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006), es una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. Según Forehand y Gilmer (1964) citado en la publicación de García (2009) dan una definición frecuentemente citada: el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, además de ser relativamente perdurables en el tiempo y que influyen en la conducta de los miembros de la organización. También se lo define como un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos Glick (1985, citado por

Patricia, 2016). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, ya que, algunos lo observan cómo un ambiente externo (Hall, 1996), otros lo perciben como características internas tal como los cita Furnham (2001); Taguiri (1968), Forehand y Gilmer (1964) y otros más como las características que describen a una organización con respecto a otras (Forehand & Gilmer, 1964; Perez de Maldonado et al., 2006). De acuerdo a lo citado por Delgado et al. (2009), existen acuerdos al considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Gibson, Cornell, Taguiri & Furnham, 2001), a través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, estructuras y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Bunge, 2005, p. 42).

Estas actitudes generan resultados que son medidos por la satisfacción laboral o la productividad conceptualizada esta última como la medida de desempeño de los trabajadores y de las organizaciones cuantificado por los esfuerzos entre los beneficios generando esa amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica y que se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios denominadas competencias redundando en la competitividad Robbins (2004, citado por Salazar, 2013).

Cuando se refiere a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva, de acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima de la empresa para un individuo, este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo, el clima

organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores, la percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes, se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima., la devolución de los datos elaborados, es la fase más delicada porque frecuentemente quien pide un análisis de clima desea tener datos informativos para después decidir lo que ya mismo tenía en mente antes de la investigación, es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, o sea, se torna una intervención de cambio Brancato y Juri (2011).

De acuerdo a Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, y Rosano-Ortega (2017), mencionaron que la cultura organizacional influye en las dimensiones social e institucional, concluyendo que es necesario desarrollar estrategias para que las dimensiones de sustentabilidad sean consideradas ejes sustantivos dentro de la cultura empresarial. Como tal, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección, las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca estáticas, los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas, La empresa actual no espera a que las crisis y desafíos a que a menudo se ve sometida la obliguen a cambiar su cultura, sino que es ella misma la que toma conciencia de la necesidad del cambio y emprende las acciones necesarias para efectuarlo. Los principios básicos son claves para la cultura empresarial, pero no operan por sí solos, requieren del liderazgo directivo de la organización, que hace que dichos principios definan la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno y del desarrollo de los mecanismos internos de la empresa, uno de los factores principales del éxito de la empresa, es la adhesión de todo el cuerpo social a la filosofía

perseguida, de aquí que si el liderazgo es efectivo, se verá reflejado en los resultados de una cultura organizacional exitosa, (Carro-Suárez et al., 2017).

Teoría X y Teoría Y

Respecto a las teorías sobre el Clima Laboral de McGregor (1996, citado por Cabello, 2016), en su obra el Lado Humano de las Organizaciones, examina las teorías que están relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos el cual llamó Teoría X y Teoría Y, la Teoría X dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que más pueda, debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas prácticamente a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen un esfuerzo adecuado a la realización de los diversos objetivos de la organización, El ser humano comúnmente prefiere que lo dirijan, quiere soslayar todo tipo de responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su propia seguridad. La Teoría Y manifiesta que el esfuerzo natural, físico y mental requerido por el trabajo es similar al requerido por la diversión y el juego, las personas requieren de motivaciones superiores y un adecuado ambiente que los estimule y permita lograr las metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad, sino tratarán de obtenerla, Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y condiciones adecuadas para el desarrollo propio y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración, McGregor (1996).

Teoría Z

En cuanto a la Teoría Z según Ouchi (1981) proporciona los medios para dirigir a personas de forma que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente, la Teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos por la de empleados y que la humanización de condiciones de trabajo aumenta la productividad de las organizaciones y a su vez la autoestima de los funcionarios, la Teoría Z busca crear una cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su bien y el de su empresa. Esta concepción presupone de alguna manera el conocimiento de las dos teorías anteriores; es decir, de las teorías “X” e “Y”, afirma que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de la tecnología, mucho más de gestión del Talento Humano sustentado en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de un enfoque tradicional basado en la organización, por tal razón la gestión del recurso humano va relacionada el clima laboral y ésta a la productividad, (Ouchi, 1981).

Teoría de las Necesidades

Teoría de las Necesidades según Herzberg

La Teoría de Herzberg (1959), clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores, los factores de higiene y los motivadores, los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren la atención constante para prevenir la insatisfacción: incluyen la remuneración y otras recompensas, que las condiciones de trabajo sean adecuadas, la seguridad y el estilo de supervisión. La motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de oportunidades que proporcione el trabajo para la realización de cada individuo. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su

trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo, lo que ayudará a un buen clima laboral.

Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Tiene que ver con las necesidades de personas y su efecto en la motivación, para Abraham Maslow, existe una jerarquía de cinco necesidades principales, las cuales las grafica en una pirámide en la que la base comprende las más sentidas necesidades:

- **Fisiológicas.-** Se refiere a que los requerimientos de carácter físico entre ellos se encuentran la alimentación, agua o bebidas, viviendas entre otros considerados como de necesidad básica.
- **Seguridad.-** Todas las personas necesitan sentirse protegida y segura ante cualquier daño físico o emocional causado por la naturaleza, el entorno, políticas o normas e incluso por otras personas.
- **Sociales.-** Para vivir en un ambiente propicio y saludable es necesario cubrir que las personas cubran las necesidades de aceptación, afecto, de amistad y pertenencia.
- **Estima.-** Estas necesidades son internas, generalmente afectan la estima, cubre deficiencias como el respeto y la consideración por sí mismo, la autonomía, el logro, así mismo, como el estatus, reconocimiento y la atención.
- **Necesidades de autorrealización.-** Todas las personas tiene la necesidad de sentirse útil en cualquier entorno, de alcanzar su potencial y realización personal, de crecer; quieren trascender, constituyen la fuerza de lo que quiere lograr y ser.

Según Maslow los directores o gerentes se apoyan en esta teoría para incentivar a los empleados y justificar actividades que satisfagan estas necesidades, esto va de la mano con el clima laboral que debe tener toda organización, esta teoría insiste que todo busca satisfacer esta necesidad, deja de estar motivado para satisfacer esa necesidad; por lo tanto, es importante conocer en qué nivel de necesidades se encuentra la persona y establecer mecanismos eficientes para pasar de un nivel a otro, Maslow (1943).

Teoría de las tres Necesidades de McClelland

McClelland propone la teoría de las tres necesidades, las mismas que no son innatas sino adquiridas, las cuales son:

- **De logros.-** Es la motivación y fuerza que tiene el individuo para triunfar y sobresalir, cuenta para tal efecto con un conjunto de factores y de elementos como la autoestima.
- **De poder.-** Esta necesidad hace referencia a la necesidad de influir y controlar a otras personas, el cual hace que se consideren importantes para la conducción de circunstancias difíciles o complicadas. Las personas que controlan a otras personas dan facilidades para que los colaboradores puedan presentar ideas nuevas, ya que tienen que apoyar al interprendimiento de los subrogantes.
- **De afiliación.-** El deseo de mantener con las personas de la empresa relaciones interpersonales muy cercanas y de amistad.

La necesidad que más han estudiado, es la de logros, se conoce que las personas que tienen gran necesidad de logros, de desarrollo profesional y se enfocan en los más altos logros individuales, les gusta asumir grandes retos, recurren constantemente a retroalimentación para saber si están haciendo bien todo, evitan las tareas muy sencillas o ya sea muy difíciles. También la alta necesidad

de logros, lleva necesariamente a ser un buen administrador, y se enfoca mucho en el logro personal en lugar de esforzarse por ayudar a otros, respecto a las otras dos necesidades, sabemos que los mejores administradores tienden a tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación esto a la hace que el clima laboral en la organización sea adecuado para cada persona de acuerdo a su necesidad, McClelland (1961, citado por Cabello, 2016).

Teoría del Refuerzo

Esta teoría indica que se justifica el comportamiento de trabajadores en función a las causas y efectos de las decisiones tomadas, las consecuencias que siguen inmediatamente a un determinado comportamiento con la probabilidad de que el comportamiento se repita varias veces hasta convertirse en reforzadores. Esta teoría ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades, básicamente solo se enfoca en lo que sucede después de que una persona realiza algo, desde ese punto de vista, es muy probable que las personas adopten comportamientos deseables si se los recompensan, de lo contrario, cuando un comportamiento se castiga en lugar de dar recompensa, tiene menos probabilidades de que se repita. El castigo no siempre resulta ser favorable, ya que se pueden corregir temporalmente, pero puede tener efectos no deseados, aparte del alto grado de insatisfacción que genera, el clima laboral puede verse afectado por este tipo de comportamientos en la organización. La teoría del refuerzo está basada en la evaluación del entorno y de la reacción de un individuo. En este sentido las consecuencias positivas probablemente serán repetidas en mayor medida que las consecuencias negativas. Las consecuencias positivas y negativas son de cada individuo. Por ejemplo, algunas consecuencias son vistas como positivas por una persona y negativas para otra, por lo tanto, la teoría del refuerzo se puede usar para transformar el comportamiento actual en un comportamiento futuro, Skinner (1957, citado por García, 2001).

Teoría de la Equidad

Las personas tienden a compararse con los demás dentro de una organización, esta teoría indica que una persona al compararse con otra que tiene sus mismos conocimientos y habilidades y que gane más, estará desmotivada, los empleados también comparan lo que reciben, en relación con lo que aportan con su trabajo, un empleado que se compara con otro que realiza el mismo trabajo, si encuentra que el otro tiene mejores ingresos que él, se sentirá desmotivado, se considerada una de las teorías de la justicia, la teoría de la equidad fue desarrollada para afirmar que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás (Adams, 1963). Es decir esta teoría sostiene que la motivación de un empleado depende del equilibrio entre las aportaciones que el empleado hace a la organización y las aportaciones que la organización hace a sus empleados en una organización. Este tipo de inequidades generará conflicto en el clima laboral y esto afectará en los procesos de la organización por el descontento generado, lo que hará que lo compañeros no presten total colaboración ni buen trato para aquellas personas que reciben mejor remuneración, también hará que los empleados no cumplan en las actividades en los plazos previstos, esto generará cuellos de botella en los procesos de la organización, (Adams, 1963).

Teoría de las Expectativas

La clave de esta teoría se centra en entender la meta de los individuos y las conexiones entre el desempeño y el esfuerzo, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción individual; esto es lo que determina su propia motivación (Vroom, 2009). Sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa, explica los procesos mentales que guían elecciones y

comportamientos, esta expectativa propone que los individuos decidan actuar de manera determinada basado en su expectativa por el resultado final, la teoría también explica el proceso comportamental de por qué las personas son motivadas a elegir un comportamiento sobre otro, explica además cómo los individuos toman las decisiones para alcanzar los resultado que perciben más valioso, en el comportamiento organizacional, la teoría de la expectativa se relaciona con la definición de motivación de Víctor Vroom, el cual propone que una persona decide comportarse de determinada manera eligiendo un comportamiento sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento (Vroom, 2009).

Por ejemplo la gente querrá trabajar más duro si piensan que el esfuerzo extra será recompensado. Lo importante de la teoría de la expectativa es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales, el proceso se realiza antes de que el individuo haga la elección final, el resultado esperado tampoco es el único factor determinante en la decisión de cómo comportarse porque la persona debe predecir si se cumplirá o no la expectativa (Vroom, 2009).

La teoría de la expectativa también puede ayudar a los managers a entender por qué los individuos están motivados a elegir entre diversos comportamientos, para mejorar la conexión entre performance y resultados los mandos deben utilizar varios sistemas de compensaciones que atenden bien las remuneraciones al desempeño, los mandos deben asegurarse también que las recompensas ofrecidas sean merecidas y deseadas por sus destinatarios, para mejorar la conexión entre performance y desempeño los mandos deben usar el entrenamiento para mejorar capacidades del trabajador y ayudarlos a creer en que el esfuerzo extra conllevará a una mejor performance, y mantener buen clima laboral que ayudará al logro de los grandes objetivos de la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y a la expectativa de ser reconocido y recompensado con dentro del

Departamento de Control de Bienes, una de las formas puede ser con aumento de horas extras para así aumentar sus ingresos al final de cada mes, Vroom (2009).

Teoría de la Formulación de Metas

Las metas son ciertos objetivos que se desean alcanzar, estas deben ser específicas y claras a fin de contribuir al desempeño, existen metas difíciles, suelen ser complicadas alcanzarlas pero cuando se logra queda la satisfacción, lo que da como resultado un desempeño mucho mejor que el que se obtiene con las metas fáciles, las personas trabajarán mejor, si tienen retroalimentación acerca del progreso hacia las metas, porque esta les ayuda a reconocer las posibles falencias, o como mejorar, algo muy interesante, es que está demostrado, que el auto retroalimentación es un motivador más poderoso, que si la retroalimentación viene de otra persona, es necesario que las personas que se desempeñan en el alto nivel en las organizaciones, crean en su capacidad de realizar una tarea, debe haber compromiso para el cumplimiento de las metas, es por ello que es importante hacerlas públicas (McClelland, 2009).

Marco Conceptual

Análisis: Es un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición, Bembibre (2009).

Cargo: Se denominó al empleo o al oficio que una persona desempeña en una empresa privada o a instancias de la administración pública se lo llama popularmente cargo, Ucha (2014).

Clima organizacional: Se refirió con los términos cultura organizacional a las experiencias, creencias y valores, tanto los que respectan a cada persona como los culturales, de una determinada organización, Ucha (2009).

Competencia: Denominó competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra, Duarte (2008).

Conflicto: Es un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas, Florencia (2008).

Coordinación: Se entiende por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y,

consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica, Bembibre (2009).

Eficiencia: Mostró la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable. Un trabajador eficiente aporta tranquilidad a cualquier jefe que siente que puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho. Una empresa está formada por personas que suman valor a un equipo común. Basta con que una persona no sea eficiente para que el trabajo común se vea empañado por la ineficacia concreta de una persona, Nicuesa (2014).

Encuesta. Denominó encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, Florencia (2008).

Enfoque. Es el término de enfoque a la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación, es decir, sería algo así como el plan que desplegarán y cómo lo llevarán a cabo para lograr que ese asunto que requiere resolución llegue a buen puerto, a tener un final feliz, Florencia (2009).

Estructura: Aquel sistema de conceptos que se encuentran enlazados entre sí y cuya razón de ser será la de precisar la esencia del objeto de estudio, es decir, tanto la realidad como el lenguaje que se habla tendrán su propia y particular estructura, Florencia (2009).

Gerencia: La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional), Bembibre (2009).

Gestión: Una empresa, negocio, comercio, siempre requerirán de una administración que las haga andar, es decir, un negocio de venta de ropa dependerá de las ventas de prendas que realice para ganar dividendos pero también será súper importante que disponga de una gestión adecuada, coherente y equilibrada para que ese negocio sea satisfactorio y genere rentabilidad, Florencia (2009).

Incentivo: Misión de conseguir que nuestro comportamiento en alguna situación o acontecimiento sea de tal manera y no de otra, o asimismo también para lograr que alguien brinde todo su esfuerzo a la hora de la realización de una tarea o actividad y así alcanzar un beneficio máximo, Florencia (2014).

Innovación: Es cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad del mismo y asimismo para que los potenciales usuarios o consumidores se vean más atraídos para adquirir esos productos, Florencia (2009).

Investigación: Se designó con el término de investigación científica a la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a problemas que pueden ser de carácter cultural o científico, Florencia (2009).

Líder: Es un término que solemos escuchar y mencionar con recurrencia en nuestro idioma y si pertenecemos a algún grupo, en el trabajo, en la escuela, de amigos, sin dudas, lo reconoceremos, habremos convivido o convivimos con él y porque no también podemos nosotros mismos, si reunimos las cualidades del caso, ejercer ese rol social, tan determinante e importante a instancias de un grupo, Florencia (2009).

Liderazgo: Se designó con el término de Liderazgo a aquella capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje. La situación de liderazgo implica influir en las

creencias, valores y acciones de los otros y también apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen, Florencia (2009).

Lineamiento: El lineamiento sería el enfoque y la dirección de un conjunto de ideas, Navarro (2014).

Meta: La meta en su acepción más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida; por ejemplo, un estudiante de leyes tendrá como meta la de recibirse de abogado, o en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día, Florencia (2008).

Método: La palabra método se usó de manera extendida en nuestro idioma y básicamente para referirse al procedimiento que se sigue de manera organizada y planeada para obtener un fin determinado, Florencia (2014).

Metodología: Se entendió por metodología el conjunto de pautas y acciones orientadas a describir un problema. Por la general, la metodología es un apartado de la investigación científica. En este sentido, el científico parte de una hipótesis como posible explicación de un problema e intenta hallar una ley que lo explique. Entre la hipótesis y la resolución final, el científico deberá seguir un camino, es decir, un método de investigación. Y el estudio de los métodos es lo que se conoce como metodología. En otras palabras, la metodología responde al "cómo" de un estudio o investigación, Navarro (2008).

Misión: En términos generales, cuando se emplea el término misión lo que se quiere es dar una idea que la acción de enviar algo o a alguien están en marcha. En tanto el objeto de esa acción puede ser una orden o encargo o bien puede tratarse del cometido o deber moral que ya sea una persona, una colectividad o agrupación consideran necesario que sí o sí se lleve a cabo porque

la misma puede reportar importantísimos beneficios a una comunidad o sociedad, Florencia (2009).

Modelo: La noción de modelo puede ser entendida como una noción completamente subjetiva que trata de establecer cierta objetividad sobre un fenómeno o elemento, Bembibre (2012).

Muestra: Es ampliamente utilizado, ya que de ese modo se designa al subconjunto de casos o individuos de una población estadística. El objetivo primordial de las muestras en estadística es el de poder inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones de la totalidad de la población, por eso es que deben ser representativas de la misma, Florencia (2009).

Operacionalización: Es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos— los conceptos teóricos — hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores. Según, este proceso “consiste en sustituir unas variables por otras más concretas que sean representativas de aquellas”, Latorre, Del Rincón y Arnal (2005).

Población: Se refiere al conjunto de personas que vive en un área geográfica determinada y cuyo número se calcula a instancias de una evaluación estadística, Florencia (2009).

Problema: Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos, Rae (2017).

Procesos: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea, Bembibre (2008).

Sustentable: Es un concepto relativamente nuevo que proviene del ámbito medioambiental pero que puede vincularse con numerosas áreas como las sociales, económicas e incluso

políticas. Sustentable es un adjetivo de tipo calificativo que se utiliza para designar a aquellas prácticas o metodologías que pongan su principal atención en el cuidado del medio ambiente pero que al mismo tiempo puedan ser realizables en términos económicos y que puedan significar cambios profundos en el modo en que la sociedad interactúa con el medio ambiente, Bembibre (2008).

Variable: Se utiliza cuando se quiere significar que algunas cosas, situaciones y aunque personas presentan una recurrencia hacia la inestabilidad e inconstancia, Florencia (2008).

Visión: Es cuando se quiere dar cuenta de la especial capacidad y habilidad que tiene alguien para algo se suele hablar de ello como visión. Por ejemplo, es increíble la visión que María tiene para ese tipo de negocios, Florencia (2009).

Plan de acción.

El Plan de Acción se centrará en evaluar los factores que pueden ser los causantes de la problemática que posterior ayudará a buscar los mecanismos para abordar los puntos encontrados a fin de mejorar la productividad de la organización, el plan de acción buscará de una u otra manera mejorar la gestión de los funcionarios para que estos a su vez ayuden a la empresa a mejorar sus índices de gestión, se buscará medir el nivel de coordinación de los trabajos que se están realizando, un plan es un instrumento que se exterioriza de forma organizada y planificada, compuesto de diferentes acciones específicas y globales, ajustadas a ciertos lineamientos específicos que conlleve al cumplimiento de objetivos y metas en un tiempo determinado, Sequeira (2009, citado por Cabello, 2016).

Se considera que un plan es un conjunto de gestiones y acciones que se presentan de forma dividida en una determinada organización a fin de llegar a cumplir las metas propuestas, detallando

los inconvenientes y problemas que se presenten en un determinado tiempo, con el propósito de elaborar propuestas que brinden soluciones a las necesidades y problemas con la finalidad de mejorar las dificultades identificadas en una determinada organización, Morcillo (2002, citado por Cabello, 2016). En cambio, la editora de la enciclopedia Salvat expresa que el plan es aquella recopilación de datos que se explora con el propósito de dar soluciones a los diferentes ámbitos sean políticos, sociales o culturales, los autores concuerdan en las conceptualizaciones que el plan es un instrumento que está compuesto por elementos y se lo realiza en función a los problemas detectados en las organizaciones o entidades, esto a la vez permite buscar las soluciones que accedan al cumplimiento de actividades planificadas para alcanzar las metas. Está orientado a conseguir el mejoramiento de la gestión del departamento del recurso humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad Salvat (2004, citado por Cabello, 2016).

Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador Año 2008

Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección octava, Trabajo y seguridad social, en el Art. 33. Menciona que el trabajo es un derecho, un deber social, económico y fuente de realización personal la base de la economía por lo que el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas.

Fuente: <https://www.oas.org>.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

El segundo eje, “Economía al servicio de la sociedad”, plantea consolidar el sistema económico social y solidario, ampliar la productividad y competitividad, generar empleo digno, defender la dolarización, y redistribuir equitativamente la riqueza; además busca garantizar la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral. Finalmente, el tercer eje, “Más sociedad, mejor Estado”, promueve la participación ciudadana y la construcción de una nueva ética social basada en la transparencia y la solidaridad, un Estado cercano con servicios de calidad y calidez, abierto al diálogo social permanente, así como la soberanía y la paz, posicionando estratégicamente al Ecuador en el mundo.

Ecuador garantizará el trabajo y empleo dignos, apostando por el fortalecimiento de competencias mediante la formación. Contará con talento humano calificado que responderá a las necesidades productivas, sociales y ambientales. Se potenciará la oferta de empleos adecuados y el impulso a profesionales de alto nivel que contribuirán al progreso del país.

Políticas

Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.

Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.

Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la

Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.

Fuente: <http://www.planificacion.gob.ec/>

**Contraloría General del Estado: Reglamento General para la Administración,
Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventarios del Sector Público**

En la Sección III, Constatación Física, Artículo 54.- Procedencia.- En cada área de la entidades u organismos comprendidos en el artículo 1 del presente reglamento, se efectuará la constatación física de los bienes e inventarios, por lo menos una vez al año, en el tercer trimestre de cada ejercicio fiscal, con el fin de: a) Confirmar su ubicación actual, localización y existencia real y la nómina de los responsables de su tenencia y conservación; b) Verificar el estado de los (bueno, regular, malo) y; c) Establecer los bienes que están en uso o cuales se han dejado de usar.

Sección III, Inventarios, Artículo 29.- Definición. - Son activos identificados como materiales o suministros consumibles durante el proceso de producción, en la prestación de servicios o conservados para la venta o distribución, en el curso ordinario de las operaciones. Para ser considerados inventarios deberán tener las siguientes características:

- Ser consumibles, es decir, poseer una vida corta menor a un año; y,
- Ser utilizados para el consumo en la producción de bienes, prestación de servicios y ser susceptibles de ser almacenados

Artículo 30.- Control. - Las adquisiciones y disminuciones de inventarios serán controladas y se registrarán observando lo siguiente:

- Los registros serán controlados por el departamento encargado de su manejo a través del sistema de inventarios permanente o perpetuo, utilizando como método de control el precio promedio ponderado.
- El Guardalmacén o quien hiciera sus veces, hará llegar periódicamente al departamento contable, la información y documentación relativa al movimiento de ingresos y egresos para la valoración, actualización y conciliación respectiva de forma semanal o mensual.
- El Custodio Administrativo de cada área llevará una hoja de control por inventarios, en la que constará: identificación y descripción de los inventarios, fecha, cantidad, nombre del Usuario Final y firma.

Procedimiento para la Administración de Bienes de Control Administrativo, Propiedad, Planta y Equipo.

Consiste en la constatación física de Bienes de Control Administrativo, Propiedad, Planta y Equipo. 6.22.- El Responsable de Activos Fijos e Inventario define y elabora el plan de constatación física de Bienes de Control, Propiedad, Planta y Equipo en coordinación con las áreas involucradas, en el último trimestre del año previo a la

constatación física y envía para revisión y aprobación al Director Administrativo o Director Administrativo Financiero según corresponda.

Políticas

La 5.1 manifiesta: La constatación física de los grupos que forman parte de los Bienes de Control Administrativo, Propiedad, Planta y Equipo (terrenos, edificios, muebles, enseres, equipos de oficina, equipos de computación, vehículos, herramientas, equipos de comunicación y telecomunicaciones y equipos diversos) se realiza al menos una vez al año el primer cuatrimestre o cuando la condición del activo se haya modificado.

Capítulo II

Marco Referencial.

Para conocer mejor el Clima Laboral de cualquier empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, lo primero que hay que hacer es registrar las dificultades de los empleados de la misma, entonces los directivos deben buscar los mecanismos idóneos para alcanzar a registrar estas dificultades y tomar acciones para el bien de la toda la organización, se puede decir que los constantes cambios en el entorno empresarial, donde el intercambio tecnológico, cultural y de información hace cada vez más difícil a las organizaciones competir y ganarle a sus semejantes en la industria a través de cualquiera de estos factores, lo que hace que las empresas estén buscando incansablemente variables en la organización que permitan contribuir con lograr una mayor productividad, y algunos aseguran que el manejo del capital humano produce un impacto significativo en el rendimiento de estas organizaciones que pudiera darles una ventaja competitiva sustancial por una mayor eficiencia y eficacia, Delgado, Vargas, Bravo, Becerra, (2009). Los principales problemas que se encuentran en una organización son falta de acciones de intervención que ayuden a conseguir mejoras e incrementos innovadores en la productividad mediante los estudios de clima laboral en las organizaciones, Robbins (2014).

Estudios Referenciales de Clima Laboral y Productividad

En los estudios referenciales se puede mencionar el de Malisa (2012). El clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, que llegó a la conclusión que el clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la

atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.

También mencionó que el desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente pero no en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero para el beneficio de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi y de sus trabajadores. Y además que el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente éstos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

A manera de recomendación expuso que de debe iniciar planes estratégicos enfocados al crecimiento proactivo del clima organizacional de la empresa para aumentar su nivel de eficacia, forjando de esta manera un adecuado desempeño laboral, mejorando así el desenvolvimiento y adaptación de los trabajadores fomentando así una adecuada relación entre la empresa y sus trabajadores. También proporcionar capacitación sobre técnicas de evaluación de desempeño al área de RRHH, para que de esta manera su manejo sea eficiente y que la información que se obtenga al evaluar al personal sea veraz, ya que la evaluación debe ser constante con el fin de adoptar medidas de contingencia ante posibles problemas laborales. Impartir información y crear conciencia sobre la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral a través de charlas motivacionales; de esta manera la empresa y sus trabajadores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito empresarial. Innovar el espíritu del liderazgo mediante el crecimiento personal y profesional de cada uno de los trabajadores; tienen una visión inspiradora, ganadora y trascendente y mediante el compromiso, responsabilidad se oriente a los trabajadores administrativos y

operativos en el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi; potencializando la suma de los talentos individuales. Diseñar un plan de mejora en Recursos Humanos que permita evaluar las competencias y el plan de carrera de los empleados de la ELEPCO S.A, motivándolos a través de talleres y capacitaciones.

De igual manera como referencia se cita a Alcocer (2007). Análisis del Clima Laboral en la Zona de Colima, de la Comisión Federal de Electricidad. (Trabajo de Grado, Universidad de Colima, Colombia) y rescatar uno de los hallazgos importantes que es el que el personal de la Zona de Colima está consciente de la importancia de la preparación en el sentido profesional y está preocupado por mejorar su nivel de escolaridad, esto su los líderes de la organización lo detectan y apoyan sería un paso muy importante dado que a mayor educación menor a los ajustes estructurales de la organización. En lo que respecta al desempeño global de la organización el clima organizacional que prevalece se considera que se encuentra en valores aceptables pero mejorables, que pueden mejorar realizando acciones encaminadas a fortalecer las relaciones laborales – personales entre miembros de la organización en un ambiente sano se pueden lograr mejores cambios organizacionales sin encontrar barreras fuentes de resistencia al cambio.

En los estudios referenciales se puede mencionar el de Malisa (2012), en su trabajo El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, que llegó a la conclusión que el clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento. También mencionó que El desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente

pero no en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero para el beneficio de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi y de sus trabajadores. Y además que el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente éstos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

A manera de recomendación expuso que de debe iniciar planes estratégicos enfocados al crecimiento proactivo del clima organizacional de la empresa para aumentar su nivel de eficacia, forjando de esta manera un adecuado desempeño aboral, mejorando así el desenvolvimiento y adaptación de los trabajadores fomentando así una adecuada relación entre la empresa y sus trabajadores. También proporcionar capacitación sobre técnicas de evaluación de desempeño al área de RRHH, para que de esta manera su manejo sea eficiente y que la información que se obtenga al evaluar al personal sea veraz, ya que la evaluación debe ser constante con el fin de adoptar medidas de contingencia ante posibles problemas laborales.

Impartir información y crear conciencia sobre la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral a través de charlas motivacionales, de esta manera la empresa y sus trabajadores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito empresarial, innovar el espíritu del liderazgo mediante el crecimiento personal y profesional de cada uno de los trabajadores todos tienen una visión inspiradora, ganadora y trascendente y mediante el compromiso, responsabilidad se oriente a los trabajadores administrativos y operativos en el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi; potencializando la suma de los talentos individuales. Diseñar un plan de mejora en Recursos Humanos que permita evaluar las competencias y el plan de carrera de

los empleados de la ELEPCO S.A, motivándolos a través de talleres y capacitaciones, Malisa (2012).

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de subtransmisión, distribución y alumbrado público en las 10 provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica, lo que ha permitido contribuir y apoyar el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, que impulsa el Gobierno Nacional. Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44,5% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana. Mediante Resolución No. GG-RE-407-2014, de fecha 23 de septiembre de 2014. El Ing. Jorge Jaramillo Mogrovejo, Gerente General de la CNEL EP, resolvió crear la Unidad de Negocio denominada CNEL EP – Unidad de Negocio Guayaquil, como área administrativa y operática de la CNEL EP. Dicha resolución entró en vigencia el 29 de septiembre de 2014, (CNEL, 2017).

Situación actual del objeto de estudio

CNEL EP es la mayor Empresa de Distribución y Comercialización de energía eléctrica en el Ecuador, se construyó en Sociedad Anónima como CNEL S.A. mediante escritura pública de fusión el 15 de diciembre de 2008; y, estuvo integrada por las disueltas empresas eléctricas de distribución Bolívar S.A., Regional El Oro S.A, Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas – Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A., y, Regional Sucumbíos S.A., (CNEL, 2017).

La CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil, mejor conocida como la empresa eléctrica, es una institución que se encarga de la distribución y comercialización de energía eléctrica, la cual fue creada mediante decreto ejecutivo No. 1459, de fecha 13 de marzo del 2013 por el presidente Constitucional de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, con el nombre de CNEL EP, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica, actualmente tiene responsabilidad de servir a más de 2,3 millones de clientes con una cobertura del 95% dentro de su área de servicio, subrogado, en todos los derechos y obligaciones de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., misma que quedó disuelta sin liquidarse, por la creación de la Empresa Pública, en el marco de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, (CNEL, 2017).

Misión y Visión

Misión

Planificar, ejecutar, y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de los servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social y cuidado del medio ambiente.

Visión

Hasta el 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial.

Objetivos Estratégicos

- Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios al cliente.
- Incrementar la eficiencia en gestión de Ingresos

- Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos
- Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
- Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos.
- Incrementar el nivel de Desarrollo de Talento Humano.
- Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa

Valores Corporativos

- Integridad, proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- Transparencia, acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- Responsabilidad, cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consiente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
- Efectividad, lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.
- Lealtad, confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Políticas Empresariales

1. Eficiencia Corporativa.
2. Visión Integral.

3. Calidad en Servicios y Productos.

4. Gestión Sostenible

Recuperado de <https://www.cnelep.gob.ec>.

Estructura Organizacional

La unidad de Activo Fijo, fue creada con la finalidad de controlar todos los bienes de la institución, sin embargo y en razón de no existir un inventario valorizado y por lo tanto una entrega formal de todos los bienes, este control se centró únicamente en los “bienes menores”, en tanto que para determinar el inventario y la valoración de los bienes afectos, se está esperando a que concluya el proceso de Valoración de Activos.

Control de Bienes (Activo Fijo).- Se encarga de:

- Codificación de todos los bienes que ingresa. (verificación según documentos de Bodega)
- Registro en Sistema Informático de Control de Bienes (con detalle de todas las características)
- Elaboración de Acta Entrega Recepción, a nombre de Bodeguero, quien se constituye en Custodio de dichos bienes, en tanto se asigne al custodio final (servidor que utilizará el bien)
- Asignación de custodio definitivo (de acuerdo a disposición)
- Registro del custodio y bienes en el Sistema Informático de Activo Fijo.
- Elaboración de Actas y legalización de las mismas.
- Administración y control de los bienes asignados a custodios.
- Inventario General de Bienes (30.000 ítems de Bienes Menores y 1 millón 200 mil (estimado) ítems de Bienes Afectos al Sistema (la cantidad definitiva de ítems se tendrá al

final del Proceso de Valoración que ha sido contratada el 11 de febrero del 2016), estimo sin exageración, que se tendrá que controlar alrededor de 1 millón 400 mil ítems.

- Cambios de custodio de bienes (solo en el caso de bienes menores, en el año 2017, se ha realizado cerca de 8000 “transacciones”, las mismas que implican movilización en toda la ciudad, para verificar los bienes y la validación de Actas con la firma del custodio, conforme lo dice el Reglamento, es decir se requiere de un tiempo prudente, cada una de ellas.
- Implementación de Procesos de Enajenación de Bienes (al menos 2 veces al año)
- Revisión permanente de Sistemas Reporteador, CGWEB, GPR, SSRA, que permite coordinación de varias transacciones.
- Control e informe de desaparición de bienes.
- Control de vehículos y cambios de custodio de Vehículos, sea temporal o fijo.

Organización del área

Actualmente el Departamento se encuentra en Planta Norte, y una persona en Garzota receptando las novedades y requerimientos frecuentes que se dan en la matriz de la Unidad de Negocio. Por el poco personal que tenemos en la oficina, en una urgencia todos ayudan en las necesidades que se presenten día a día ya sea una verificación de bienes, de vehículos, inventarios, reportes. Etc.

Cargos y descripciones.

Al momento el Departamento de **Activo Fijo** cuenta con los siguientes puestos y personal:

Profesional de activos y almacén

Finalidad del puesto.

Planificar, dirigir, supervisar, evaluar, el control de bienes de la institución. Con la finalidad de mantener actualizado el registro en el sistema informático de Activo Fijo, todos los bienes de la Institución, así como su conservación y buen uso de los mismos por parte de los Custodios, quienes deben estar registrados y legalizados en las Actas correspondientes.

Actividades primordiales.

1. Planificar, dirigir, supervisar, y evaluar el Inventario General de Bienes de la institución, así como de la asignación de bienes a los custodios.
2. Elaboración y/o validación de informes de: Inventarios, Procesos de Enajenación de Bienes, Actividades.
3. Elaboración del Plan Anual de Actividades del Departamento de Activos Fijos y el correspondiente seguimiento de su ejecución, para los informes pertinentes.
4. Supervisión del cálculo de la depreciación y proceso de conciliación con Departamento de Contabilidad.
5. Implementación y Supervisión de los Procesos de: Chatarrización, Remate, Donación, destrucción de Bienes, según sea el caso, de acuerdo a disposición de autoridades y de acuerdo a lo estipulado en la ley y reglamentos.

Técnico de activos y almacén

Finalidad del puesto.

Verificación, codificación y registro de información de los bienes de la institución en el Sistema Informático de Activo Fijo, cálculo de depreciación y proceso de conciliación con Contabilidad.

Actividades primordiales.

- Verificar, codificar e ingresar los bienes nuevos de la Institución.
- Realizar la asignación y/o cambios de bienes de la Institución.
- Verificación de los bienes para los procesos de Enajenación de Bienes.
- Actualizar los bienes de los Funcionarios por cambios o traslados administrativos.
- Revisión mensual del Reporte de los bienes que egresan de bodega para indicar a Contabilidad lo que debe activarse.
- Realizar la conciliación contable de los bienes registrados físicamente con la información que tiene registrada contabilidad.
- Realizar verificación física de los bienes sus características y código por Inventario General o por actualización de ubicación o custodio.
- Elaboración de Actas de la conciliación de saldos de cuentas contables y registros de Valores de Propiedad Planta y Equipo y Depreciaciones.

Recuperado de <https://www.cnelep.gob.ec>

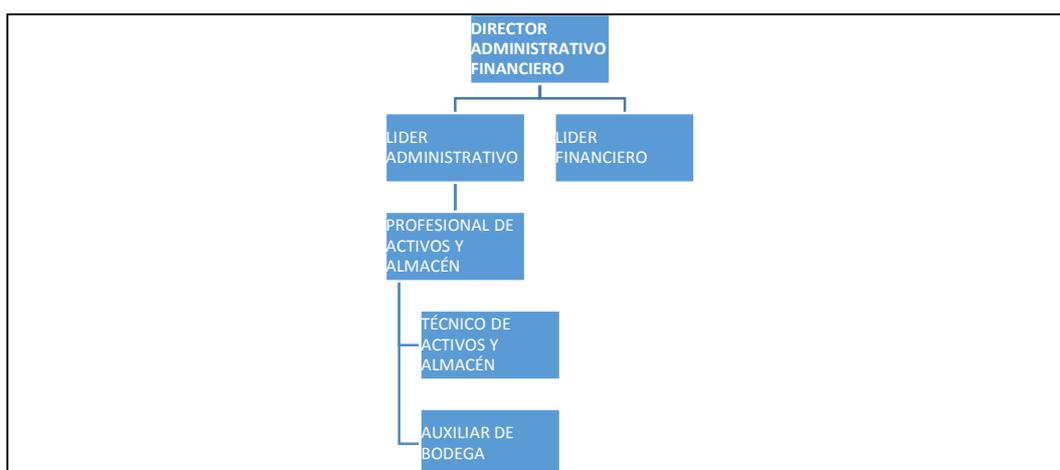


Figura 1. Estructura Organizacional del Departamento de Control de Bienes de CNELEP, Unidad de Negocio Guayaquil.

Foda de CNEL EP.

Fortalezas:

Personal clave con experiencia en el sector eléctrico: La estructura organizacional de CNEL EP se sustenta en funcionarios esencialmente técnicos con conocimiento y trayectoria en el sector.

Existencia de Unidades de Negocio con buenas prácticas: Las Unidades de Negocio han desarrollado buenas prácticas que pueden ser compartidas y aprovechadas entre sí para la mejora de la gestión.

Administración corporativa: La administración corporativa permite coordinar de mejor manera las diversas actividades de las Unidades de Negocio que la constituyen, contribuyendo a la estandarización de los procesos de la Corporación.

Adquisición de bienes o servicios considerando economías de escala: El manejo corporativo de CNEL EP, permite atender las necesidades de las Unidades de Negocio, mediante la adquisición de bienes y servicios en volumen, generando economías de escala y el consecuente abaratamiento de los productos que cubren dichas necesidades.

Incorporación de la Unidad de Negocio Guayaquil: La incorporación de esta nueva Unidad de Negocio (Ex Empresa Eléctrica Pública Guayaquil), permitirá compartir las mejores prácticas, fortaleciendo la gestión de los diferentes procesos.

Existencia de sistemas de información centralizados e integrados: Actualmente el hardware y software de la Corporación se encuentra ubicado en un data center, el cual está en proceso de cumplimiento de normas técnicas para ser considerado TIER3, contando para esto con infraestructura informática moderna y escalable.

Debilidades:

Falta de estructura orgánica para administración por procesos: La falta de una estructura orgánica aprobada acorde a las nuevas exigencias en función del nuevo modelo gestión para el sector eléctrica, ha generado una ausencia de herramientas administrativas que aseguren una óptima administración del talento humano, produciendo niveles limitados de coordinación y comunicación interna.

Ausencia de una contratación colectiva única: Se ha venido trabajando en un contrato colectivo único a fin de regular de mejor manera las relaciones laborales, ya que a la fecha existen 10 contratos colectivos con una marcada diferencia de los beneficios entre ellos, que incide en el desempeño de las labores normales de la organización.

Falta de estandarización de herramientas tecnológicas complementarias: Existen diversas herramientas tecnológicas en las Unidades de Negocio que no están estandarizadas, ni homologadas (Sistema Comercial, Nómina, Control de Bodegas, Módulo de Control de gestión de fallas)

Obsolescencia y falta de mantenimiento de redes: La infraestructura física de la red de distribución eléctrica en mal estado, redes secundarias convencionales, la falta de concientización del usuario al utilizar la energía mediante conexiones ilegales y la manipulación a los sistemas de medición, han generado históricamente altos niveles de pérdidas de energía, lo que representa la reducción de importantes recursos económicos para la empresa, que bien podrían ser invertidos en el mejoramiento de su red de distribución y en la ejecución de planes de mantenimiento.

Limitaciones en los canales de recaudación: La empresa debe realizar una revisión exhaustiva de las mejores alternativas, que permitan manejar con eficiencia la recaudación de los valores por concepto de venta de energía, combinando el uso de las ventanillas de recaudación de la empresa

con otras alternativas disponibles en el mercado, lo que además permitirá mejorar la percepción del cliente respecto de la calidad de servicio de CNEL EP.

Falta de un adecuado enfoque al cliente: La empresa no ha venido midiendo los niveles de satisfacción del cliente en forma permanente y estandarizada, salvo iniciativas individuales de ciertas Unidades de Negocio. Con el diseño de la estructura por procesos y su posterior implementación, la organización se orientará hacia el enfoque al cliente haciendo uso de prácticas de calidad.

Ausencia de planes de capacitación integrales: En la actualidad se implementan planes de capacitación, sin realizar una identificación integral de las necesidades individuales y de la Corporación.

Débil sistema de planificación operativa de las unidades de negocio: Las características de la Corporación, integrada por Unidades de Negocio, distribuidas en una extensa área geográfica, vuelve necesario estandarizar estrategias y generar planes operacionales consistentes con los objetivos corporativos, lo que permitirá mejorar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa en su conjunto.

Débil y no estandarizado sistema de control de gastos: Debido a que la empresa no cuenta con una adecuada racionalización del gasto operativo, es necesario implementar una política de análisis y control de la calidad del gasto, con el fin de utilizar los recursos en actividades de alto impacto para la organización.

Falta completar modelo de comunicación Corporativo: Se evidencian problemas de comunicación entre las Unidades de Negocio y la Oficina Central por la falta de coordinación y del manejo del concepto Corporativo que afecta la eficiencia y productividad organizacional.

Diferentes culturas organizacionales en las UN: La existencia de culturas organizacionales diferentes en las Unidades de Negocio, limitan la consolidación de un comportamiento corporativo.

Existencia de personal operativo con deficiencias en su gestión: En la empresa existe personal que ingresó sin una evaluación previa de sus competencias y habilidades en la época en que las Unidades de Negocio eran empresas distribuidoras independientes, lo cual afecta en la productividad de la Corporación y en sus resultados.

Débil imagen empresarial: La percepción general de los usuarios respecto de la calidad de servicio que le brinda CNEL EP no muestra resultados satisfactorios; por lo que la empresa deberá hacer todas las acciones técnicas y administrativas necesarias, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción del cliente y por tanto la imagen corporativa.

Falta de respuesta oportuna ante falla de los sistemas información: No existen equipos suficientes para responder ante una contingencia.

Alta rotación de personal: Esto dificulta la consolidación de equipos de trabajo en los diferentes procesos de la empresa.

Débil aplicación del marco jurídico ante conexiones ilegales: Una vez que existe un marco jurídico que permite fuertes sanciones a los usuarios con conexiones ilegales en redes eléctricas, aún es débil su aplicación.

Oportunidades:

Existencia de proyectos de TICs en el sector eléctrico: El Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica, SIGDE, impulsado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER, tiene por objetivo la homologación de la gestión en las diversas empresas del sector eléctrico ecuatoriano con el soporte de varios proyectos tecnológicos tales como: BI, SCADA, CIS / CRM, BPM, EPM

Voluntad política para la inversión estatal en el Sector Eléctrico: Entre los principales objetivos de sectores estratégicos, consta el incrementar la cobertura y mejorar la calidad del servicio que

proveen las empresas distribuidoras de electricidad a nivel nacional, para lo cual el Gobierno Nacional entrega importantes recursos para inversiones que deben ser convenientemente encaminadas por CNEL EP para ejecutar sus proyectos a mediano y corto plazo, lo cual permitirá aportar al cambio de la Matriz productiva.

Existencia de institucionalidad pública y privada en el ámbito eléctrico: Existe cooperación de las universidades, empresas y de otras instituciones públicas y privadas, que está siendo aprovechada y debe ser fortalecida por CNEL EP a fin de mejorar la capacidad de gestión.

Estabilidad de Mercado: Tener un mercado con alto consumo per cápita, que permite mejorar la liquidez.

Existencia de normatividad y voluntad política para la gestión empresarial del sector eléctrico: La Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, y demás normativas, viabilizan la gestión de CNEL como parte de las empresas públicas del estado ecuatoriano.

Amenazas:

Falta de adecuada coordinación normativa y regulatoria: Falta de coordinación institucional durante la preparación de Ordenanzas Municipales que afectan el desempeño del sector eléctrico, lo que en ciertos casos impide o dificulta el accionar de la Corporación.

Los entes de control y de regulación externo no ven a CNEL como una sola institución: Persisten los requerimientos de información, proyectos, reuniones y otros, de los entes de control a las Unidades de Negocio sin el conocimiento de la Oficina Central, lo cual hace que no exista una debida coordinación entre las partes.

- Rotación de cargos directivos del sector eléctrico: Constantes cambios en el personal que ocupa cargos directivos en el sector eléctrico, lo que impide planificar estrategias de mediano y largo plazo.
- Fuga de talentos: Se han presentado pérdidas de personal capacitado y entrenado ante mejores propuestas salariales de otras empresas del sector eléctrico público y privado.
- Limitación de recursos para operación y mantenimiento: Los recursos que se generan anualmente a través de la tarifa, no son suficientes para atender de forma inmediata, los niveles de obsolescencia actuales de la red y alumbrado público.
- Persistencia de la cultura de no pago: Esta amenaza se fundamenta en la falta de concientización por parte de los consumidores, en ciertas áreas de concesión de CNEL EP, respecto al cumplimiento de sus obligaciones; y, en la falta de recursos económicos por parte del usuario final. La empresa debe implementar una política adecuada de socialización con la comunidad, y un despliegue publicitario que permita concientizar a los usuarios de la obligación de pago de sus planillas en forma oportuna, lo que contribuirá a mejorar los niveles de recaudación y evitará el incremento de la cartera vencida.
- Riesgo de acceso no autorizado a los sistemas informáticos (hackers): La infraestructura tecnológica y la información contenida puede ser objeto de ataques externos, para lo cual la Corporación deberá estar debidamente preparada.

Recuperado de <https://www.cnelep.gob.ec/>

Conformación del departamento:***Cantidad.***

Hay un total de 8 personas

Usuarios que atiende.

Atiende 1 800 aproximadamente en todo el año, ya que varía dependiendo de las actualizaciones, también de las altas y bajas de personal). Los custodios se encuentran en todas las dependencias de la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, esto hace que el personal tenga que movilizarse a los diferentes puntos de la ciudad para realizar el levantamiento de los bienes.

Ítems que maneja.

Maneja 30 000 aproximadamente en el año, ya que varía dependiendo de las actualizaciones, también de las altas y bajas de bienes, los bienes se encuentran en todas las dependencias de CNEL EP, mismas que se encuentran en toda la ciudad, hay bienes de la empresa que se encuentran en las cuartos de operación de las antenas de Cerro Blanco para la comunicación del personal operativo. En el caso de los inventarios que se realizan anualmente, que son a los bienes con custodio, resulta dificultoso ya que hay personal que trabaja en las Guardias, hay que realizar cronogramas para inventariar a las unidades y los bienes que se encuentran dentro de esas unidades que no permanecen en un horario fijo en las dependencias. Para el inventario de las Subestaciones y Agencias, el personal tiene que movilizarse para inventariar los bienes, lo que toma tiempo para realizarlo, para esto se realiza un cronograma que es socializado con los jefes departamentales.

Dependencias.

Se maneja dependencias concentradas estas son los departamentos que se encuentran ubicados en lugares estratégicos dentro de una ubicación fija y dispersas como en el caso de las subestaciones y agencias que están repartidas en toda la ciudad para atender a la comunidad.

Concentradas.

Las unidades concentradas son las siguientes: Garzota, Planta Norte, Planta Sur y Alumbrado Público, estas se encuentran organizadas de manera estratégica, en Garzota se encuentra la parte administrativa, en Planta Norte la mayor parte operativa que tiene que ver con el giro del negocio en el Sur Bodegas y parte administrativa, en alumbrado todo relacionado a luminarias, aquí se encuentra parte administrativa y parte operativa, carros canastas y personal técnico que se encarga de instalarlas y repararlas.

Dispersas.

Las unidades dispersas están compuestas por 10 Agencias y 40 Subestaciones en toda la Ciudad de Guayaquil, las mismas que se encuentran ubicadas estratégicamente en la ciudad con la finalidad de poder brindar un servicio de calidad a los clientes son todos los abonados de la ciudad de Guayaquil que cuenta con un medidor de energía eléctrica.

A continuación se detallan las Dependencias mencionadas:

Tabla 1. Dependencias de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil

No.	Instalación	Ubicación	Cantidad
1	Edificio Garzota	Cdla. Garzota Sector 3 Mz 47	1

2	Planta Norte	Intersección de la Av. Dr. Emilio Romero Menéndez y primera pasaje 32 Mz 110	1
3	Planta Sur	Eloy Alfaro y G. Gómez	1
4	Planta Generadora	Km 7.5 S/N Vía a la Costa, junto a Electroguayas	1
5	Alumbrado Público	Km 4 ½ Vía a la Costa	1
6	Oficinas en Edificio Plata	Edificio Plata Cdra. La Garzota 1er piso Av. Rolando Pareja Rolando edificio donde funciona CNT	1
7	Agencia Parque California	Centro Comercial Parque California Km 12 de la Vía a Daule	1
8	Agencia Sur	El Oro y Eloy Alfaro	1
9	Agencia San Eduardo	Av. José Rodríguez junto a Urb. Girasol	1
10	Agencia Guasmo	Guasmo Norte, junto a la Coop. Los Vergeles y Mercado Municipal	1
TOTAL:			10

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio.

En **Garzota** se maneja la parte administrativa de la Unidad de Negocio, ya que se encuentran las Direcciones General, Administrativa Financiera, Comercial, Jurídica, los Departamentos de Talento Humano, Relaciones Públicas, Servicios al Cliente, Seguridad Física, Agencia de

Recaudación y para realizar solicitudes y trámites, Dispensario Médico, Archivo General, Secretaría General, Comunicación Social, Facturación, Compras Públicas, Telemetría, Cobranzas y Recuperación de Cartera, el Departamento de Facturación mismo que se encuentra dividido por Subsecciones Planillas, Lectura, Geocodificación, Control de Calidad, y Lctofacturación.

En la **Planta Norte** es más operativo y va con el giro del negocio, aquí se encuentra la Dirección de Distribución, los Departamentos de Manteamiento de Distribución, Estudios Eléctricos, Redes, Guardia Permanente, la parte operativa de Comercial es decir Medidores, Conexiones, Recuperación de Pérdidas, PEC, también Call Center, , Almacén General y Activos Fijos, existe una unidad médica y de Control de Tiempo, se cuenta con el auditorio de la Unidad de Negocio, en donde se realizan capacitaciones, rendición de cuentas y demás actividades.

En la **Planta Sur** se encuentra una Bodega General ubicada estratégicamente para el sector sur, también de Bienes que entran a procesos de Enajenación y que el Departamento de Control de Bienes controla, Obra Civil y departamentos afines, hay una unidad médica, de Tecnología, Servicios Institucionales, Departamento de Guardia Permanente y Oficina de Subestaciones que se encuentran ubicadas acá estratégicamente con la ubicación ya que se encuentra en la parte sur de la ciudad.

En la **Generadora** el Sistema de Generación donde hay equipos y Departamentos Administrativos, está actualmente se encuentra administrada con la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

En **Alumbrado Público** se maneja la parte de la iluminación de la ciudad, se maneja focos, hay unidades llamadas carros canastas para el arreglo y mantenimiento de los focos.

En el **Edificio de la Plata** se encuentra Planificación y el Área Social, Medio Ambiente.

Las **Agencias** se ubicadas estratégicamente en la ciudad de Guayaquil y estos tienen cajas para cobrar las planillas de la consumidores y atención de reclamos.

Detalle de las Subestaciones, las mismas que se encuentran ubicadas estratégicamente en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2. Subestaciones de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil

No.	Subestación	Ubicación	Cantidad
Sector Norte			
1	Alborada 1	Cdla. Alborada VI Etapa, Av. Benjamín Carrión y C.B. Lavayen.	1
2	Alborada 2	Cdla. Alborada IX Etapa Mz.# 953, Sol# 12	1
3	Américas	Junto a Estadio Modelo Cdla. Modelo 9º calle y la A	1
4	Ceibos	Km. 5 Vía a la Costa frente a Teatro de la Sociedad Femenina de Cultura.	1
5	Cumbres	Cdla. Las Cumbre Mz# 19 junto al área comunal.	1
6	Flor de Bastión	Coop. Paraíso de la Flor, Bloq. 10 Mz 420 sobre la calle Modesto Luque	1
7	Garzota	Av. Agustín Freire y Av. Pres. Roldos.	1
8	Guayacanes 1-2	Urb. Guayacanes II Etapa Frente a Mz.# 77	2
9	Samanes	Av. Fco. de Orellana y 3er Pasaje 7 N-O.	1
10	Cerro Blanco	Km. 17 Vía a la Costa entrada Cerro Blanco.	1
11	Belo horizonte	Km. 12 ½ Vía a la Costa, Urb. Belo Horizonte.	1
12	Kennedy	Cdla. Kennedy Norte, Av. Luis Orrantia y V. H. Sicouret ESQ. Mz.# VC-108, Sol# 1	1
13	El Fortín	Av. Casuarina, Sector Los Piñuelos.	1

14	Puerto Santa Ana	Puerto Santa Ana MZ# 1, Sol# 17.	1
15	Chongón	Vía a la Costa entrada por Chongón 400 metros.	1
16	Safando	Vía a Daule L.O. Km. 19 entre Guayaquil Country Club y Lago de Capeira	1
17	Mi Lote	Vía a Daule, Sector Mi Lote	1
Sector Sur			
18	Atarazana	Av. P.J. Menéndez, frente a la Cdla. Atarazana Mz# 441.	1
19	Germania	Km. 16.5 Vía a Daule (Lado Oeste)	1
20	Mapasingue 1	Prosperina Av. 9na. y calle 3ra. Esq.	1
21	Orquídeas	Av. Isidro Ayora (Calle 25 N-O) a 8 cuadras de la Av. Fco. de Orellana.	1
22	Parque California	Av. Modesto Luque entre Vía Daule y calle Gamma El Sauce.	1
23	Sauce	Km. 12 Vía a Daule entrada por campamento 600 metros.	1
24	Vergeles	Av. Fco. de Orellana a 800 metros de complejo deportivo.	1
25	Astillero	Eloy Alfaro entre General Gómez y Portete.	1
26	Garay	Asisclo Garay #305 entre Clemente Ballén y 10 de Agosto	1
27	Guasmo	Guasmo Norte junto a Cooperativa Los Vergeles y Mercado Municipal.	1
Sector Centro			
28	Huancavilca	6 de Marzo y Huancavilca	1

29	Ayacucho	Ayacucho #441 entre Coronel y C. Romero	1
30	Bien Público	García Moreno y Julián Coronel Esq. N.O.	1
31	Boyacá	Boyacá #408 entre V. Piedrahita y M. Galecio.	1
32	Esmeraldas	Esmeraldas #5013 entre Fco. Segura y O'Connors.	1
33	Padre Canals	Calle 29 y Calle F Esq. S.O.	1
34	Portuaria	Av. Cacique Tomalá entrando por la Av. 25 de Julio.	1
35	Pradera	Calle 48 Suroeste y 2do. Pasaje Suroeste. Av. 25 de Julio	1
36	Puerto Liza	Calle 12 y 4 de Noviembre Esq. S.O.	1
37	Torre 1	Calle 36 y Brasil Esq.	1
38	Trinitaria	Av. Marcelo Suarez junto a Banana puerto (Perimetral)	1
39	Universo	Av. D. Comín y calle Juan Martínez frente a Cdla 9 de Octubre, junto a Diario El Universo.	1
TOTAL			40

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio.

Capítulo III

Diseño Metodológico y Resultados

El tipo de investigación a realizar es descriptiva - cuantitativa, se realizará a base de encuestas que serán formuladas al personal del departamento, a fin de obtener suficientes antecedentes y así den una situación actual del objeto de estudio, esto tiene como objetivo interpretar la realidad en la que se encuentra la organización, lo cual será muy importante en el proceso de investigación, la cual servirá para identificar las variables de estudio. Este capítulo se considera clave en el trabajo de investigación, ya que aquí se desarrolla los ejes claves del proyecto de investigación como es la identificación de las variables ya sean dependientes e independientes, se identifica la población o universo en la que se va a desarrollar el proyecto de investigación.

Diseño No Experimental Transversal

Este tipo de investigación se observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo, según Kerlinger (1983, citado por Ávila, 2006) en el tipo de investigación Ex Post Facto o Investigación No Experimental Transversal es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables," (p. 269). En la investigación Ex Post Facto o Investigación Experimental Transversal los cambios en la variable independiente ya ocurrieron, es así que el investigador tiene que limitarse solamente a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad que tiene de influir sobre las variables y sus efectos que se tratan en el proyecto de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

DEPENDIENTE

- Productividad

INDEPENDIENTE

- Clima Laboral

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este proceso se definen las variables en función a los factores que serán medibles, tanto la variable dependiente que es la Productividad de los empleados, como la variable independiente que es el Clima Laboral, luego se definen las dimensiones de ambas variables, a esto también se le llama constructo y están relacionadas directamente al cuestionario que se empleará para medir el clima laboral y la productividad, también se anotan los indicadores y los instrumentos a utilizar para el desarrollo del proyecto de investigación, esto ayudará a tener una definición clara de las variables que le dan realce e importancia al proyecto de investigación, ésta es realizada en una tabla de una manera más simplificada, a fin de descomponer las variables.

Esto permitirá un mejor análisis de nuestras variables, ya que aquí se define el método de su análisis, con los parámetros que tiene la tabla de operacionalización que son Variable dependiente e independiente, Definición que tiene que ver con el producto o servicio tratado, Dimensiones, Indicadores e Instrumentos ya sea a través de encuestas, entrevistas, evaluaciones se identifique el método más factible para la recopilación de la información que se sacará de las personas evaluadas.

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

Variable.	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Productividad de los empleados	Es la capacidad o el nivel de producción del personal o recurso humano en relación al servicio o producto.	Producción, Rendimiento, Desempeño.	Índice de productividad de los empleados, Índice de acciones realizadas en el puesto de trabajo.	Evaluación de desempeño.
Clima Laboral	Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, constituye una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo ciertas actividades	Colaboración y buen trato, Motivación Laboral, Iniciativa Participativa, Desarrollo Profesional, Apoyo al Emprendimiento, Equipo de Distribución de personas y material, Estabilidad Laboral, Organización y Desempeño, Comunicación y Desarrollo, Autonomía y Profesionalismo. Bustamante, Lapo y Grandón (2016).	Número de empleados en el Departamento de Control de Bienes, cantidad de usuarios o clientes del Departamento de Control de Bienes, Índice de dificultad en el área operativa y comercial	Encuesta

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio.

Alcance de la Investigación

El presente proyecto de investigación determina el alcance debido a varios factores de los cuales se plantean los siguientes:

- El estudio se plantea en una empresa pública de servicio
- Está ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.
- Se aplica al Recurso Humano de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil
- Se realiza en el periodo 2017-2018

Tipo de Estudio

La característica del estudio es **descriptiva** y busca interpretar la realidad de los procesos y demás fenómenos que presenta la investigación. El propósito del proyecto de investigación radica en la descripción, análisis e interpretación de los elementos que forman el problema, esto a fin de realizar las correcciones necesarias a cada problema que se encuentre.

Método

El proceso de investigación identifica la utilización y aplicación de varios métodos de investigación necesarios para sustentar el respectivo análisis que fomente y sustente de manera continua las diferentes propuestas de solución, entre los métodos más comunes se aplicarán los siguientes:

Cuantitativo

La Investigación Cuantitativa, se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos educativos, utiliza la metodología empírico-

analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. Procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por lo tanto la investigación cuantitativa se producirá la causa y efecto entre el clima laboral y la Productividad en el Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, Cáceres (1996).

Método empírico – analítico.

Se argumenta que el nacimiento de la ciencia moderna es la convergencia de las dos corrientes de pensamiento, ya que “la razón y la experiencia son facultades exclusivas del individuo humano”. Es así como el racionalismo de Descartes y el empirismo de Locke, caracterizan lo que se conoce como conocimiento científico concebido en la modernidad: la realidad debe ser tangible y percibida por los sentidos a fin de ser medida (empírica), a su vez es susceptible de ser descompuesta en sus partes para su estudio (analítica), entonces estos son todos aquellos conocimientos que se obtienen a través del tiempo lo que genera un cúmulo de experiencia, sin desmerecer el análisis de elementos que conforman las variables que se estudian en forma particular, para el presente caso se requiere de aquellas experiencias obtenidas a través del tiempo en el Departamento de Control de Bienes, Damiani (1997, citado por Mousalli-Kayat, 2015).

Método de Medición

Tiene como prioridad básica la medición mediante la aplicación de herramientas técnicas de la estadística, a fin de establecer datos precisos y concisos de elementos y variables que conforman el objeto de investigación, apoyado en la experiencia del investigador, este método es muy útil en la investigación, donde se aplicarán encuestas puntuales a la muestra midiendo las respuestas y

tendencias, recordando que el proyecto de investigación se centrara en el clima laboral en los Departamentos de Control de Bienes.

Método deductivo

Este método nace a partir del enfoque utilizado en el proyecto de investigación, es este caso es cuantitativo por lo tanto el método será deductivo, con el objeto de partir de aspectos generales de la investigación para llegar a situaciones particulares.

Documental

Es una técnica considerada como documental porque se justifica en documentación bibliográfica, textual y aportes de varios autores estos pueden ser de carácter formal e informal, son materiales de consultas obtenidos de libros, periódicos, videos entre otras que sustentan el presente marco teórico de la investigación.

Investigación de Campo

Esta tiene la característica por el hecho de realizarse en el mismo lugar de los hechos, en el entorno y medio donde está ocurriendo el problema que justifican la necesidad de estudio para el presente caso la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Población

Es un conjunto de elementos que se pretenden estudiar, son todos aquellos individuos que forman parte del universo donde se realiza el trabajo de investigación, para el presente caso se consideran al total de 8 funcionarios que son todas aquellas personas que prestan sus servicios en el Departamento de Control de Bienes CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, Beltrán (2007).

Muestra

La muestra queda definida por todos los empleados del Departamento de Control de Bienes, debido a que la población objeto de estudio suma en total ocho funcionarios.

Técnicas de recopilación de la información

El tipo de estudio en una investigación abarca varias etapas, que parte desde la identificación del problema hasta la formulación de propuestas que den soluciones al mismo, para lo cual es preciso analizar cada una de las etapas de realización y formulación del problema, a fin de proveer los elementos suficientes que sirvan para su selección definitiva y fortalezcan la propuesta de diseño y formulación de recomendaciones y conclusiones útiles para el éxito de los trabajadores, Dentro de los diversos instrumentos utilizados para realizar el proceso de investigación, se pueden citar los siguientes:

De Diagnóstico.

Tiene como función, valorar determinados factores situacionales o contextuales cuya información es necesaria para la planificación y determinación de acciones que favorezcan el desarrollo de una propuesta. Este tipo de instrumento se usa con la finalidad de pronosticar una situación determinada e informar las capacidades que un individuo posee para realizar determinada actividad dentro de una organización, se obtiene luego del levantamiento de información a través las encuestas aplicadas a una muestra representativa.

De Medición.

La medición son las técnicas de la metodología de la investigación, consiste en una determinada evaluación expresada y en términos cualitativos, describe un determinado suceso o fenómeno con

sus respectivas características en cifras numéricas, estos instrumentos denominados como de medición, establecen de manera detallada: cuántos son, con qué frecuencia se presentan, o cuán bien se encuentran, entre otras condiciones, a través de escalas o clasificaciones técnicamente establecidas para este fin, la medición tiene la ventaja que permite al evaluador comparar el desempeño, reacciones, dimensiones del fenómeno estudiado o evaluado en determinados aspectos o áreas sustentados en estándares o modelos previamente asignados para este tipo de evaluación, (Thompson, 2006).

La Encuesta

Tal como lo cita Casas, Repullo, y Donado (2003), se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando¹, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características, para Sierra Bravo, la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado, entre sus características se pueden destacar las siguientes.

La encuesta es otra de las técnicas destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten de acuerdo a sus conocimientos y experiencia se hace de forma escrita, ese listado de preguntas o alternativas se denomina cuestionario, generalmente es de carácter impersonal porque no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, son datos que tienen poca relevancia para la

investigación, tiene la particularidad de aplicarse en sectores más amplios del universo, son mucho más económica y eficaz, tiene la ventaja de llegar a todos aquellos que han sido considerado como parte de la muestra representativa, para el presente caso a los servidores o empleados de la Unidad de Negocio.

La estructura de esta herramienta técnica está formada por varias preguntas con respuestas alternativas valorativas sustentadas en el modelo o formato de Likert estructura que facilita la interpretación y análisis de cada interrogante estos datos son seleccionados, clasificados, tabulados y analizados por el investigador quien utiliza en alguna ocasiones programas informáticos como una hoja de cálculo de Excel que tiene la propiedad de calcular y diseñar gráficamente la información, (Casas, Repullo & Donado (2003).

Procedimientos

Se realizarán las encuestas, en unos casos se enviarán por correo y se explicará de qué se trata el proyecto de investigación que es la relación del Clima Laboral en la Productividad de CNEL EP, luego de la recolección de la información en base a la muestra, posterior se clasificará para luego ser analizada. Se tomará el cuestionario de Bustamante, Lapo y Grandón (2016), el mismo que fue adaptado y modificado para aplicarlo al Proyecto de Investigación, adicional para el índice de productividad se tomarán los datos de la última evaluación de desempeño. La mencionada encuesta tendrá el criterio de inclusión, es decir se realizará a todo el personal de la que haya ingresado a laborar a CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, ya que desde el momento que ingresan se realiza la firma del acta de los bienes que tendrá bajo custodia.

Diagnóstico de los resultados

Diagnóstico del Clima Laboral en el Departamento de Control de Bienes

Se evaluó la fiabilidad del clima laboral en el Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se ingresaron los datos al programa SPSS, de acuerdo al Alfa de Cronbach de manera general se obtuvo un 0.927 es decir que existe de manera general fiabilidad en los datos.

Tabla 4. Resumen Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nro. De elementos
Todas las dimensiones	.927	44
Colaboración y buen trato	.934	7
Motivación Laboral	.976	3
Iniciativa Participativa	.959	6
Desarrollo Profesional	.558	6
Apoyo al Emprendimiento	.432	6
Equipo y Distribución de Personas y Material	.770	3
Organización y Desempeño	.354	4
Estabilidad Laboral	.916	3
Comunicación y Desarrollo	.937	4
Autonomía y Profesionalismo	.750	3

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio.

Para la dimensión Desarrollo Profesional, Apoyo al Emprendimiento, Organización y Desempeño, el Alfa de Cronbach es inferior a .7 pero esto se debe a que la población es pequeña, por lo tanto es justificado, posteriormente, se evaluaron los puntajes por dimensión de clima laboral., para ello los valores de los ítems fueron estandarizados y re clasificados en una variable nominal que se presentan a continuación:

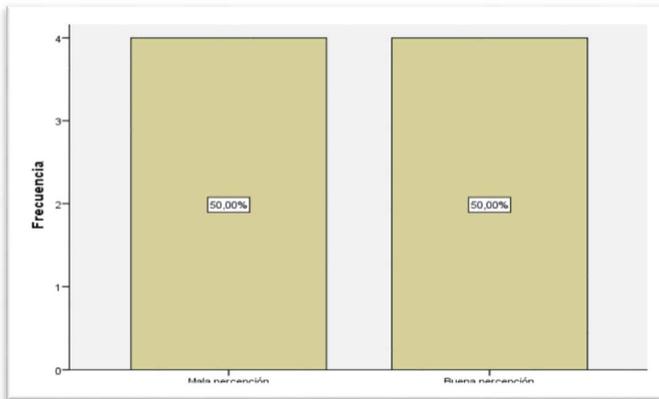


Figura 2. Colaboración y Buen Trato

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se puede demostrar que existe 50% de buena percepción y 50% de mala percepción en la Colaboración y Buen Trato, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción hacia la colaboración, hacia el respecto está dividida.

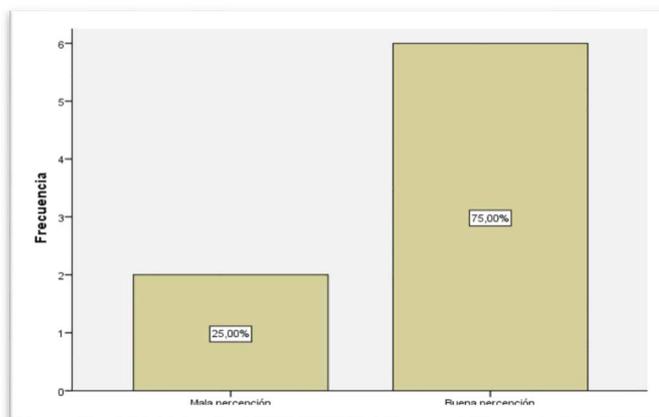


Figura 3. Motivación Laboral

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se observa que existe 75% de buena percepción y 25% de mala percepción en la Motivación Laboral, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción es positiva hacia el compromiso con el trabajo, ya que existe un gran esfuerzo por parte los funcionarios hacia su trabajo.

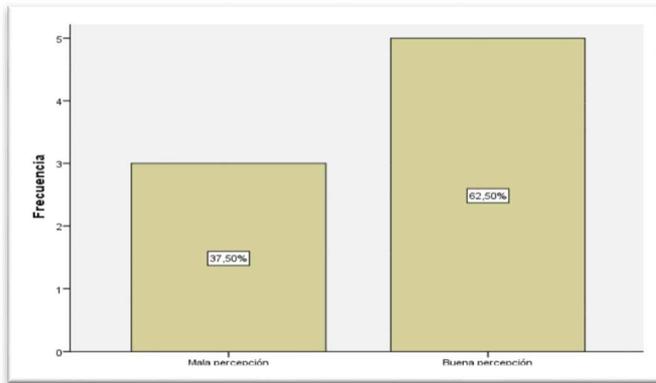


Figura 4. Iniciativa Participativa

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se demuestra que existe 62,50% de buena percepción y 37.50% de mala percepción en Iniciativa Participativa, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción es positiva hacia la iniciativa participativa.

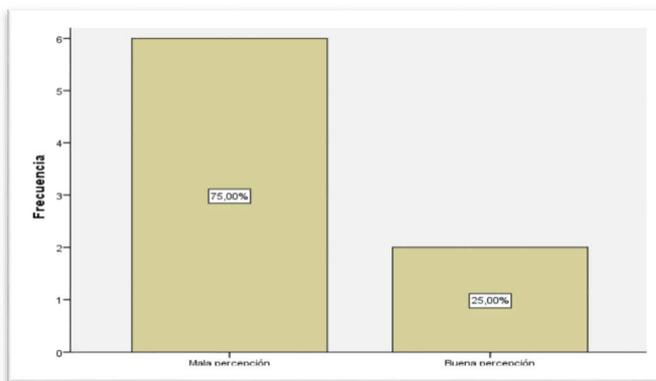


Figura 5. Desarrollo Profesional

Tomado de las encuestas realizadas

Esta figura permite mostrar que existe 25% de buena percepción y 75% de mala percepción en Desarrollo Profesional, el resultado de este constructo permite identificar que existe una mala percepción hacia las posibilidades de ascensos, que existen siempre rumores sobre hechos en la institución.

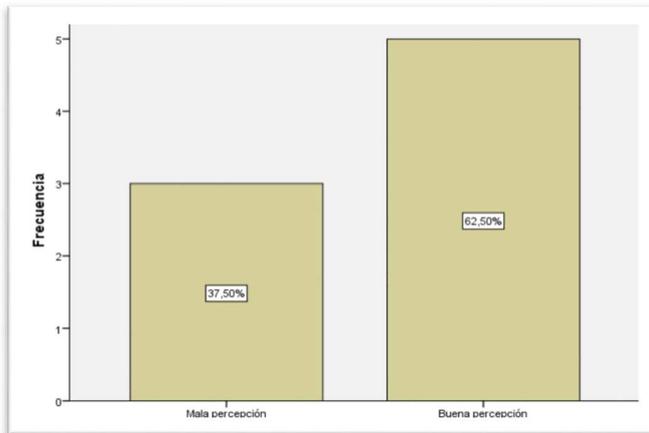


Figura 6. Apoyo al Interprendimiento

la percepción es positiva para lo cual se deberá buscar estrategias Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se demuestra que existe 62,50% de buena percepción y 37.50% de mala percepción en Apoyo al Interprendimiento, el resultado de este constructo permite identificar que para mejorar este indicador.

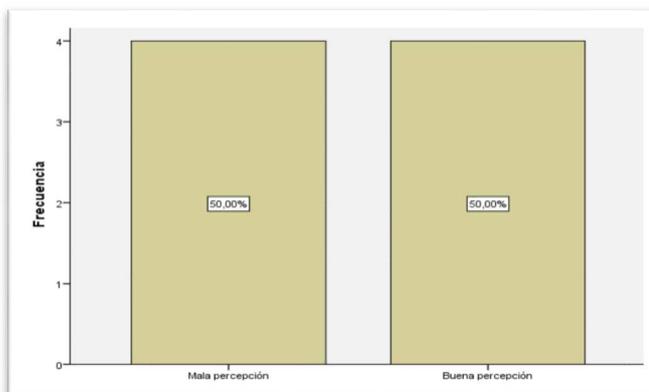


Figura 7. Equipos y Distribución de Personas y Material

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se muestra que existe 50% de buena percepción y 50% de mala percepción en Equipos y Distribución de Personas y Material, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción hacia la distribución de personas y equipos está dividida.

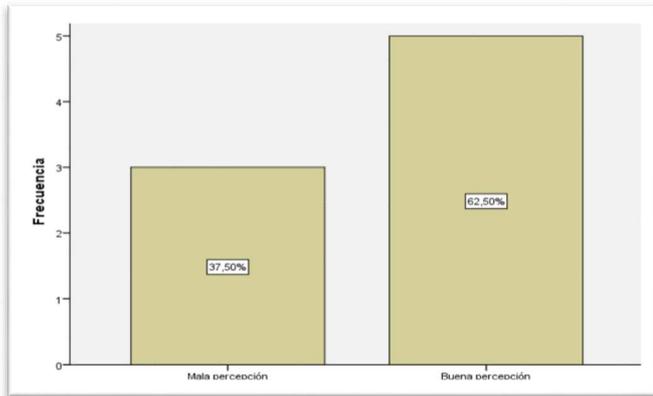


Figura 8. Organización y Desempeño

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura muestra que existe 62,50% de buena percepción y 37,50% de mala percepción en Organización y Desempeño, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción es positiva hacia la organización y desempeño.

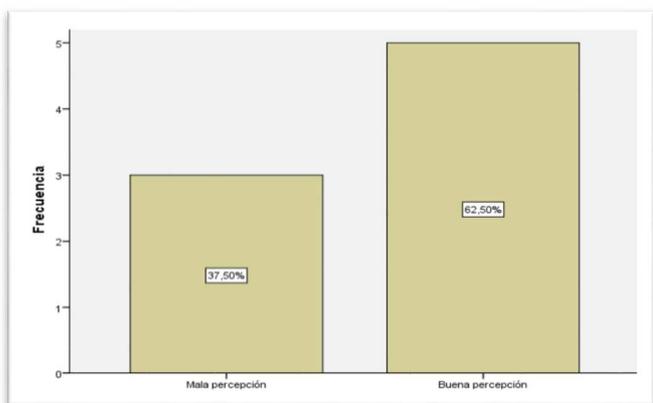


Figura 9. Estabilidad Laboral

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura demuestra que existe 62,50% de buena percepción y 37,50% de mala percepción en Estabilidad Laboral, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción es positiva hacia la estabilidad laboral.

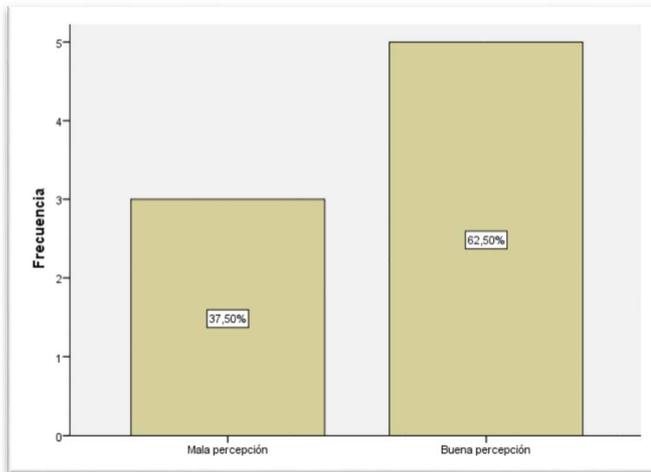


Figura 10. Comunicación y Desarrollo

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se puede demostrar que existe 62,50% de buena percepción y 37,50% de mala percepción en Comunicación y Desarrollo, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción es positiva hacia la comunicación y desarrollo.

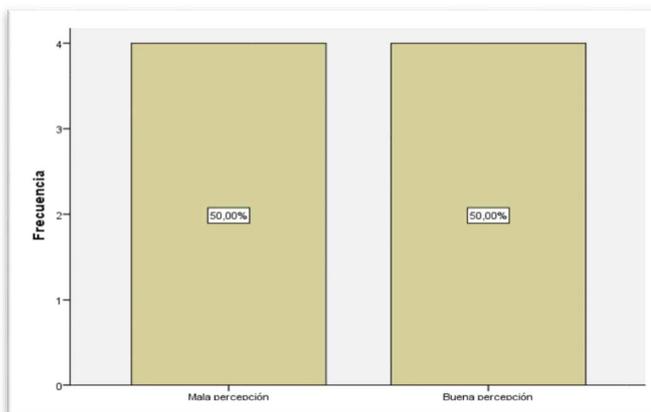


Figura 11. Autonomía y Profesionalismo

Tomado de las encuestas realizadas

En esta figura se observa que existe 50% de buena percepción y 50% de mala percepción en Autonomía y Profesionalismo, el resultado de este constructo permite identificar que la percepción hacia la autonomía y profesionalismo está dividida.

Desempeño Laboral

Tabla 5. Diagnóstico del Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	76,00	1	12,5	12,5	12,5
	89,00	6	75,0	75,0	87,5
	95,00	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tomado de las encuestas realizadas.

Se evidencia que 6 personas sacaron un puntaje de 89, 1 obtuvo una calificación de 76 y 1 con un puntaje de 95 en la evaluación de desempeño que es sobre 100, la mayoría del personal obtuvo una calificación de 89 sobre 100, el resultado de este constructo permite identificar que el desempeño laboral no es totalmente el mejor.

El porcentaje para la calificación de 76,00 fue de un 12,5%, para la calificación de 89,00 fue de un 75%, y para la calificación de 95,00 fue de 12,5% la más baja de todas las frecuencias, es decir que se evidencia una no muy buena calificación en el desempeño laboral de los empleados del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Es un factor a tomar en consideración para el proyecto de investigación ya que la mayoría de los empleados obtuvieron una calificación de 89,00, una personas se encuentra por debajo con una calificación de 76,00 y solo una persona tiene la calificación alta en el departamento de Control de Bienes que es de 95,00.

Tabla 6. Incidencia de las Dimensiones del Clima Sobre el Desempeño Laboral

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Colaboración y buen trato	1											
(2) Motivación Laboral	,821*	1										
(3) Iniciativa Participativa	,921**	,916**	1									
(4) Desarrollo Profesional	-,379	-,505	-,257	1								
(5) Apoyo al interprendimiento	-,162	-,213	,044	,683	1							
(6) Equipo y distribución de personas y material	,908**	,703	,879**	-,239	,077	1						
(7) Organización y Desempeño	,650	,566	,786*	,230	,563	,781*	1					
(8) Estabilidad Laboral	-,520	-,431	-,540	-,004	,028	-,588	-,340	1				
(9) Comunicación y Desarrollo	,920**	,921**	,992**	-,328	,029	,904**	,784*	-,503	1			
(10) Autonomía y Profesionalismo	,548	,864**	,812*	-,244	,180	,556	,637	-,405	,814*	1		
(11) Clima laboral	,869**	,829*	,967**	-,110	,246	,875**	,906**	-,416	,963**	,778*	1	
(12) Desempeño laboral	-,341	-,341	-,483	-,007	-,312	-,420	-,311	0,69*	-,450	-,545	-,410	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se puede notar que existen varias correlaciones significativas, una es la comunicación con la colaboración y buen trato, otra sería la comunicación con los equipos, es decir los resultados mayores a 0 son significativas.

Resumen

En este capítulo se presentan los Diseños Metodológicos y los Resultados del proyecto de investigación, que es el Clima Laboral en los Departamento del Control de Bienes en las empresas públicas y la productividad en el CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil, se identificó el diseño de la investigación, la cual es No Experimental Transversal, se establecer las variables, el alcance a la Investigación, el método de estudio aplicado es deductivo, ya que nace a partir del enfoque utilizado en este caso es cuantitativo, también es descriptiva – cuantitativa, una vez que ya se tiene claro cuáles son las variables se realiza la operacionalización de las mismas, para definir de una manera concreta las variables, luego se procede a la aplicación de las encuestas al personal del Control de Bienes de la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, que la realizaron los autores Bustamante, Lapo y Grandón (2016), el mismo que fue modificado y adaptado al proyecto de investigación, se establecieron las dimensiones a tomar, luego de realizadas las encuestas se ingresaron los datos al programa SPSS para el análisis de los resultados, se obtuvo un diagnóstico y luego se estableció como puntos a tratar el constructo Colaboración y Buen Trato, Desarrollo Profesional, Equipos y Distribución de Personas y Material, Autonomía y Profesionalismo.

Para el presente caso se consideran a los miembros del Departamento de Control de Bienes como el universo o población, así mismo la muestra queda definida para todos los empleados del departamento. Se dejan clara las técnicas y los procedimientos para la recopilación de información.

Capítulo IV

Título de la Propuesta

Plan de mejoramiento del clima laboral para el mejoramiento del desempeño en la CNEL EP unidad de negocio guayaquil.

Se puede evidenciar que con los resultados obtenidos del proyecto de investigación, el factor de Desarrollo Profesional se debe tomar en cuenta debido a la significancia en los datos obtenidos, ya que tiene un alto porcentaje de mala percepción entre los encuestados, ante esta situación es factible tomar acciones como la realización de programas de ascenso o concursos para apuntar a una vacante. Como dato relevante también se tiene como resultado que el constructo Colaboración y Buen Trato tiene una mala percepción del 50%, es decir que se hay que buscar estrategias para que el trabajo en equipo se consolide en el Departamento de Control de Bienes. En cuanto a los Equipos y Distribución de Personas y material se evidencia una percepción dividida y claramente se debe tomar en cuenta para el plan de mejoramiento estableciendo mecanismos para la correcta distribución de personal y equipo. En cuanto a la Autonomía y Profesionalismo es otro punto a tomar en consideración, por cuanto este constructo tuvo una mala percepción al 50%, lo que nos indica que el personal necesita más autonomía en las decisiones del departamento.

Justificación de la Propuesta

El siguiente proyecto de investigación surge de la necesidad de incrementar la productividad mejorando el clima laboral del personal del Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, esto para beneficio de los empleados y de la empresa.

Objetivo General

Establecer un plan con el fin de mejorar el clima laboral y la productividad del personal del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil, mediante acciones estratégicas.

Objetivo Específico

Diseñar un Plan de Mejoramiento para el personal que labora en el Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil.

Proponer estrategias específicas que conlleven a actividades y acciones acertadas.

Elaborar evaluaciones periódicas a fin de dar seguimiento a nuestro plan de mejoramiento.

Diagnóstico

Dentro de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el campo que necesita mayor atención es de Desarrollo Profesional.

Estrategias para la mejora

A fin de que se disminuya las dificultades de los resultados obtenidos, se propone el siguiente plan de mejoramiento.

Plan de Mejoramiento

Se propone el siguiente Plan de Mejoramiento en donde se identifica el problema, asignar las tareas, se definirá los plazos a realizar de cada tarea, los responsables y los recursos que se necesitan para llevarla a cabo, y en especial a que va constructo irá direccionado para así mejorar la percepción de los trabajadores del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil.

Tabla 7. Plan de Mejoramiento para que *Existan posibilidades de ascenso.*

Problema Identificado	Factor	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Inconformidad por cuanto existen muy pocas posibilidades de ascensos.	Por qué razón, falta tiempo, planificación	Dar oportunidades para que se hagan procesos de selección internos.	Realizar búsqueda de perfiles y posibles postulantes a vacantes.	<p>Procesos de Selección Interno.</p> <p>Identificar los perfiles para el puesto.</p> <p>Diseñar un formato y registrar los datos.</p>
Acción específica a realizar	Meta	Indicador	Periodo de Ejecución	Responsable: Líderes y Directores de la Unidad de Negocio.
<p>Identificar las vacantes y el perfil idóneo</p> <p>Socializar los concursos de selección interna.</p> <p>Aplicar registro de datos</p> <p>Evaluar a los postulantes.</p>	3 ascensos por cada Dirección	<p>Porcentaje de postulantes</p> <p>Número de ascensos</p>	<p>Inicia: Comienzo de cada cuatrimestres</p> <p>Finaliza: Final de cada cuatrimestre</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tiempo, Tecnológicos, Humano</p>

Estrategia del Plan de Mejoramiento para que existan posibilidades de ascenso.

Realizar la búsqueda de perfiles y posibles postulantes a vacantes que se presenten o que existieren y así dar oportunidades para los funcionarios para que tengan opción de participar en un proceso de selección interno. Para ellos se deberá trabajar en un formato donde se pedirá la actualización de los datos personales de los funcionarios, su nivel de estudios, su profesión, entre otros aspectos importantes que posterior serán ingresados a una base de datos.

Luego que se identifiquen las vacantes se convocará a un proceso de selección interno, el cual será socializado por el administrador de correo institucional y publicado en los pasillos principales de las dependencias de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, con la postulación de los participantes se analizarán los perfiles, revisando la base de datos y posterior realizar las respectivas evaluaciones, esto servirá para seleccionar al personal idóneo para el cargo.

Se establecerá realizar tres procesos de selección al año por cada unidad administrativa, que iniciarían al comienzo de cada cuatrimestre, es decir uno para el mes de enero, el siguiente se lo realizaría en el mes de mayo, y el último en el mes de septiembre. Se estimada para este plan utilizar el recurso humano ya que involucra al personal administrativo de la Unidad de Negocio de la CNEL EP, recurso tecnológico para alimentar la base de datos y el tiempo que se empleará mediante reuniones periódicas con los responsables de estos procesos que serían los Líderes y Directores de cada unidad administrativa.

Para poder medir la efectividad del plan se tomará en cuenta el porcentaje de postulantes y el número de personas que han sido ascendidas o reubicadas a través del proceso de selección internada.

Tabla 8. Plan de Mejoramiento para *Mejorar el trabajo en equipo*.

Problema Identificado	Factor	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Falta de trabajo en equipo	Por qué razón, planificación	Realizar un trabajo coordinado para así obtener los objetivos esperados.	Establecer un plan de capacitación sobre el trabajo en equipos con casos prácticos.	Diseñar cronograma de capacitación.
Acción específica a realizar	Meta	Indicador	Periodo de Ejecución	Responsable: Líder de Talento Humano.
Buscar entidades o personas que realicen las capacitaciones. Socializar las capacitaciones a los funcionarios. Dictar capacitaciones en los establecimientos de la organización. Pruebas para comprobar el resultado de conocimientos.	2 capacitaciones al año	Porcentaje de asistentes Numero de capacitaciones	Inicia: tres días a la semana de 8:00 Finaliza: tres días a la semana a las 17:00	Recursos: Tiempo, Humano, tecnológico, económico.

Estrategia del Plan de Mejoramiento para *Mejorar el trabajo en equipo*.

Establecer un plan de capacitación sobre el trabajo en equipos con casos prácticos con el objetivo de que los funcionarios puedan fortalecer la habilidad del trabajo en equipo y trabajo coordinado para así obtener los resultados esperados.

Para esto se deberá realizar un cronograma de capacitación, se buscarán entidades o personas especializadas en dictar este tipo de talleres y con experiencia, para ello se revisarán las propuestas de los participantes, luego de establecidas las mismas se tendrán que socializar o comunicar a las personas designadas del día de la capacitación. Se dictarán las capacitaciones en el auditorio o la Sala de Capacitación de la CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil que se encuentran en Planta Norte, al finalizar el mismo se tomarán las pruebas para ver si el conocimiento impartido fue captado por el funcionario.

Se estima realizar dos capacitaciones al año, es decir la primera en el mes de febrero y la segunda en el mes de julio, el curso se realizaría tres días a la semana de 8h00 a 17h00, empleándose para esto recurso humano que se encargaran de la elaboración de los cronogramas y coordinación de los cursos, el tiempo que se utilizará para estas tareas son el tecnológico ya que se necesitan las computadoras de la sala de capacitaciones, la disponibilidad de internet en las mismas salas, y el recurso económico que servirá para los gastos de alimentación del personal y para cancelar los honorarios de las personas que dictaran las capacitaciones.

El responsable de este plan sería el Líder de Talento Humano y el indicador para este plan se darán según el porcentaje de asistentes o de personas que toman la capacitación con el número de capacitaciones.

Tabla 9. Plan de Mejoramiento para *Mejorar la comunicación dentro de la Institución.*

Problema Identificado	Factor	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Desinformación sobre las materias que se deben saber	Por qué razón, falta tiempo, planificación	Mantener buen canal de comunicación sobre los objetivos esperados.	Identificar las ideas principales que pueden ser útiles para los funcionarios.	Diseñar formatos de comunicación.
Acción específica a realizar	Meta	Indicador	Periodo de Ejecución	Responsable: Jefe Departamental.
Identificar los canales de comunicación	4 reuniones mensuales	Porcentaje de asistentes	Inicia: cada viernes de la semana de 15:00	Recursos:
Socializar los trabajos a realizar por parte de los funcionaos.		Numero de reuniones	Finaliza: cada viernes de la semana a las 17:00	Tiempo, Humano
Mantener reuniones periódicas				
Establecer hojas de rutas y compromisos.				

Estrategia del Plan de Mejoramiento para Mejorar la comunicación dentro de la Institución.

Identificar las ideas principales que pueden ser útiles para los funcionarios para así evitar la desinformación dentro de la institución ya que el objetivo es mantener un buen canal de comunicación sobre los objetivos esperados.

Se establecerá un formato de comunicación con el fin de llamar la atención de los funcionarios, se mantendrán reuniones periódicas para ver los avances, las novedades presentadas y los procedimientos que se están siguiendo para resolver las mismas, esto con el fin de que todos tengan la misma idea y criterio para responder en caso de que se presente nuevamente. Estas reuniones quedarán registradas en el formato de reunión o comunicación, aquí se deberán establecer una hoja de ruta y compromisos para que se puedan dar solución posterior a puntos tratados en la reunión.

Para esto se realizarán cuatro reuniones mensuales es decir cada viernes de la semana y contará con la participación del Jefe Inmediato y los empleados del departamento, empezando a las 15h00 y concluyendo a las 17h00, para así poder tener una participación integral de todos los miembros.

El responsable de estas reuniones será el jefe departamental, y para este plan se empleará el recurso humano ya que se contará con la participación integral del departamento y el factor tiempo que es fundamental para llevar este tipo de planes.

Para medir la efectividad de este plan se realizará con el porcentaje de asistentes que se entiende que serán todos los funcionarios del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y el número de reuniones realizadas.

Tabla 10. Plan de Mejoramiento para *Optimizar la distribución de personas.*

Problema Identificado	Factor	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Falta de personal para poder realizar los inventarios a tiempo	Por qué razón, falta presupuesto, planificación	Mantener una buena reestructuración de los funcionarios en cada unidad de trabajo.	Reestructura de personal de acuerdo a la carga laboral.	Diseñar formatos de ingreso de datos. Establecer criterios para la cantidad de funcionarios según carga de trabajo.
Acción específica a realizar	Meta	Indicador	Periodo de Ejecución	Responsable: Lideres y Directores
Aplicar los resultados de la distribución de personal Identificar las áreas a reforzar.	1 reestructuración	Porcentaje de reubicados Numero de procesos	Inicia: dos meses 1 del primer mes Finaliza: el 30 del segundo mes	Recursos: Tiempo, Humano, tecnológico.

Estrategia del Plan de Mejoramiento para Optimizar la distribución de personas.

Reestructura de personal de acuerdo a la carga laboral para así evitar la falta de personal en los departamentos de la Unidad de Negocio, ya que en el caso del Departamento de Control de Bienes como se ha revisado en el proyecto de Investigación tiene que realizar las tomas físicas de todas las dependencias concentradas y dispersas donde se encuentren bienes de la institución en los inventarios que tienen que realizar por lo menos una vez en el año según lo dispone la contraloría.

El objetivo es mantener una buena estructura de los funcionarios en cada unidad administrativa de trabajo, para ello se deberá elaborar un formato de ingreso de personas las mismas que serán ingresadas a una base de datos, establecer criterios para la cantidad de funcionarios según la carga de trabajo, se realizaría con el formato de datos en donde se ingresarán las actividades realizadas, el tipo de actividad, la frecuencia, el volumen, el tiempo de ejecución de cada actividad y el porcentaje de participación.

Los resultados que se arrojen se aplicarán para la distribución de personal y así se identificarían las áreas a reforzar según carga de trabajo.

Se plantea realizarlo una sola vez y periodo de ejecución se llevaría a cabo en dos meses el 1 del primer mes finalizando el 30 del segundo mes, serán responsables de este plan los Líderes y Directores de cada unidad administrativa, para el plan se necesitan recursos humano que son las personas responsables, el tiempo que es determinante para la realización del mismo, y el recurso tecnológico donde se aplicarán las tablas de medición de actividades.

La efectividad de este plan será medido con el porcentaje de personas reubicadas y el número de proceso que se realicen.

Tabla 11. Plan de Mejoramiento para *Incrementar la autonomía y profesionalismo en la Institución.*

Problema Identificado	Factor	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Falta de autonomía y profesionalismo.	Por qué razón	Realizar capacitaciones, reuniones internas para tener un solo criterio antes los casos presentados.	Identificar cuáles son los casos mayormente presentados para unificar criterios.	Diseñar formatos de datos.
Acción específica a realizar	Meta	Indicador	Periodo de Ejecución	Responsable: Jefe Departamental.
Identificar casos mayormente presentados	4 reuniones mensuales	Porcentaje de novedades presentadas	Inicia: cada jueves de la semana de 16:00	Recursos:
Socializar con el personal como actuar para tener un solo criterio.		Número de casos resueltos	Finaliza: cada jueves de la semana a las 17:00	Tiempo, Humano
Mantener reuniones periódicas				
Establecer hojas de rutas y compromisos.				

Estrategia del Plan de Mejoramiento para Incrementar la autonomía y profesionalismo en la Institución.

Identificar cuáles son los casos mayormente presentados para unificar criterios, ya que se ha identificado la falta de autonomía ante la toma de decisiones de cómo actuar ante una novedad presentada.

Realizar capacitaciones, reuniones internas para tener un solo criterio y así poder todos responder de igual manera y tener autonomía de decisión según el procedimiento.

Se diseñará un formato de datos donde se anotarán todas las novedades presentadas, y de los casos en los que se tenga dudas de cómo actuar.

Se contará con la participación de todos los miembros del departamento para alimentar la base de datos.

Para la realización de este plan se lo emplearía cuatro veces al mes, que serían los días jueves de 16h00 a 17h00 y posterior esta base servirá para la reunión integral de los viernes donde se tomara esto en consideración y varios puntos más.

El responsable de estas reuniones será el jefe departamental, para este plan se empleará el recurso humano ya que se contará con la participación integral del departamento y el factor tiempo que es fundamental para llevar este tipo de planes.

Para medir la efectividad de este plan se realizará con el porcentaje de las novedades presentadas por todos los funcionarios del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y el número de casos resueltos para lo cual se establecerá una hoja de ruta y los compromisos para este plan.

Resumen

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos de las encuestas, y se determinó que existen algunos puntos que tienen que ser tratados para el mejoramiento del clima laboral y el incremento de la productividad en la CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil. De acuerdo a los resultados podemos es necesario la elaboración de un Plan de Mejoramiento para resolver el clima laboral en los puntos estratégicos, uno de ellos es la distribución de personal y equipos en el que existe una percepción dividida y como respuesta a esto se propone la reestructuración para que los Departamentos en este caso el de Control de Bienes pueda contar con más personal para el desarrollo de sus tareas diarias.

En el caso de unificar criterios se elaboró estrategias para unificar criterios y así responder por igual ante las situaciones presentadas, esto ayudará a mejorar la autonomía y el profesionalismo. Se está proponiendo un plan para la elaboración de un buen canal de comunicación, socializando actividades, teniendo reuniones periódicas para tener los objetivos claros y así todos tener el mismo horizonte. Estrategias para dar oportunidades de ascenso al personal que se encuentra preparado y cumple con el perfil ya que existen muchos empleados que han preparado académicamente y tienen años en un mismo puesto de trabajo. Una propuesta para capacitar al personal en con el desarrollo del buen trabajo en equipo, para estos tendremos que necesitar recurso humano, tecnológico y económico, de debe tomar en cuenta que “Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano” (Marvel, Rodríguez & Nuñez, 2010, p. 576).

Conclusiones

Como parte inicial del proyecto de investigación se revisó el marco teórico, conceptual y legal en donde se hizo mención a teorías relacionadas al clima laboral, productividad, conceptos usados, reglamentos y leyes que amparan el estudio y que son la base del trabajo.

Se consideró para el proyecto de investigación varias teorías de motivación, se examina la Teoría de la Equidad, aquí se revisa que las personas tienen a compararse más con los demás en la organización, y que teniendo los mismos conocimientos y habilidades y que gane más va ser un factor de desmotivación, es tipo de inequidades afecta el clima laboral. Se determinó la situación del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, y se resaltaron estudios realizados relacionados al clima laboral y su incidencia en la productividad en sector eléctrico.

Se estableció la metodología a utilizar en el proyecto de investigación definiendo las variables de investigación. Se realizaron encuestas de Bustamante, Lapo y Grandon (2016), el mismo que fue modificado y adaptado al proyecto de investigación.

Una vez obtenido los resultados de las encuestas, se ingresaron los datos al programa SPSS analizar los resultados y correlacionarlos con las variables, el mismo se determinaron puntos a tratar para la mejora del clima laboral mediante un Plan de Mejoramiento, con el fin atender las necesidades para mejorar el clima laboral.

Los principales resultados obtenidos son las malas percepciones encontradas a raíz del cuestionario empleado, los constructos a tomar en cuenta son los de Colaboración y Buen Trato, Desarrollo Profesional, Distribución de Personal y Material y Autonomía y Profesionalismo, para ellos se establecieron Planes de Mejoramiento que se centrarán en los resultados del análisis, como en el caso de las personas que tienen muchos años en el

mismo puesto, y se han preparado como para obtener una oportunidad de ascenso, ya que hay personas que están preparadas y tienes varios años en el mismo puesto. La comunicación de las ideas y de los diferentes casos presentados a diarios es fundamental para el recordatorio de los objetivos de la organización. Existe falta de profesionalismo y autonomía, no hay unificados los criterios.

Se necesita integrar a los empleados para realizar un trabajo en equipo ya que no existe en la percepción de los empleados el trabajo coordinado y es importante para el logro de los objetivos planteados a través de capacitaciones que serán dictadas al personal del Departamento de Control de Bienes.

Las estrategias principales de la propuesta son crear Planes de Mejoramiento a fin de mejorar la percepción de los constructos en los cuestionarios como buscar búsqueda y revisión de perfiles para realizar procesos de selección interna y promover las posibilidades de ascensos a funcionarios, plan de capacitaciones para mejorar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación dentro de la institución, optimizar la distribución de personal y material, unificar criterios para aumentar la autonomía y responder a las novedades presentadas.

Recomendaciones

Una vez concluida con la revisión de todos los factores del proyecto de investigación, revisión de teorías, aplicación de cuestionarios para la medición del clima laboral y la productividad de los empleados y conclusión a continuación se detallan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda evaluar la cultura organizacional para analizar periódicamente el comportamiento interno de sus empleados para el bienestar de la empresa.
- Establecer normas y programas que ayuden al desarrollo del buen clima laboral.
Diseñar estrategias de manera permanente a fin de identificar las falencias y buscar soluciones rápidas que no afecten al clima laboral dentro del Departamento de Control de Bienes y de otros departamentos de la organización.
- Realizar seguimiento en cuanto al desempeño de los funcionarios a través de las evaluaciones.
- Revisar los procesos para identificar donde se necesita más apoyo de personal según la carga de trabajo.
- Realizar los Planes de Mejoramiento no solo en el nuestra unidad sino en el sector eléctrico que según la revisión de los estudios referenciales tienen percepciones similares.
- Los Planes de Mejoramiento deberían ser política a nivel corporativos, ya que actualmente la CNEL EP tiene varias Unidades de Negocio a nivel nacional.

Referencias Bibliográficas

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). *Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography*. En L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 43-90). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1) *articulo6.pdf*. Recuperado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Alcocer Naranjo, A. (2007). *Análisis del Clima Laboral en la Zona de Colima, de la Comisión Federal de Electricidad*. (Trabajo de Grado, Universidad de Colima, Colombia)
- Ávila Barray, H.L. (20016) *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). Puede influir el clima laboral en la Productividad. *Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: [www. biblioises. com. ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad. pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf)*
- Cabello Suarez, S. (2016). *Plan de acción para mejorar la gestión del departamento del Recurso Humano y jefes de áreas*. (Tesis de maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil).
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). Organizational culture and its influence in business sustainability. The importance of culture in corporate sustainability. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 527-538.

- CGE. (2016). *Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes Y Existencias del Sector Público*. Recuperado de https://www.esPOCH.edu.ec/index.php/autoridades/item/download/275_eba5e8e57f6695c583b052b06c1b2e7c.html
- Chiang Vega, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P. & Nuñez Partido, A. (2008). *El clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- CNEL. (2017). *Valores Corporativos, Políticas Empresariales, Objetivos Estratégicos*. Recuperado de www.cnelep.gob.ec
- CNEL EP. (2017). "Historia". Recuperado de <https://www.cnelep.gob.ec/historia/>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Definición ABC. (s.f.) Recuperado a partir de <https://www.definicionabc.com/>
- Delgado Diaz, L., Vargas Aceves, M., Bravo Silva, J., Becerra Bizarrón, M. (2009). *El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial*. (Universidad de Guadalajara). Recuperado de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/cd/trabajos%20libres/disciplinas/1.pdf
- Diccionario de la Real Academia Española en línea. Trigésima edición. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- Estrada, S., Guadalupe, J., Pupo, G., Cristóbal, J., Rodríguez, M., Bárbara, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. University Press.
- García, C., (2001). *El refuerzo y el estímulo discriminativo en la teoría del comportamiento. Un análisis crítico histórico-conceptual*.
- García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). *Relations Between Organizational Change and Attitude Towards Change in Workers Of An Organization In Bogotá*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración*. (Universidad del Valle, Cali - Colombia).
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gigch, J. P. V. (1987). *Teoría general de sistemas*. Trillas.
- La Teoría de Herzberg. (s. f.). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- Luc Brunet (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.etp.com.py/fichaLibro?bookId=46491>
- Malisa López, L. (2012). *El clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi*. (Tesis Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf
- Marvel, M., Rodríguez, C. & Núñez, M, (2010). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. *Intangible Capital*, Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf>

- Moreno, R., & Constanza, D. (2012). El Clima organizacional : definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *reponame:Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. (Mérida).
Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M., & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214. <https://doi.org/10.1157/13085951>
- Olguín Rubio, G. (2015). *Análisis comparativo de clima laboral y cultura organizacional de una empresa italiana recientemente establecida en México*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2720>
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13), 0-0.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Patricia, G. H., Merlin. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. (s. f.). Recuperado de

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/pnbv-26-oct-final_0k.compressed1.pdf

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Salazar Hernández, M. (2013). *Satisfacción Laboral y la Productividad*. (Tesis de maestría,

Universidad Veracruzana). Recuperado de

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/36072/1/salazarhernandezmariana.pdf>

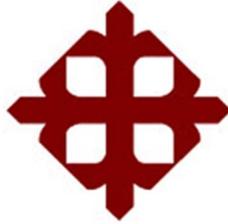
Sector Eléctrico: CENTROSUR recibió reconocimiento – Ministerio de Electricidad y Energía

Renovable. (s. f.). Recuperado 6 de mayo de 2018, de <http://www.energia.gob.ec/sector-electrico-centrosur-recibio-reconocimiento/>

Apéndices

Apéndice A

Modelo de Encuesta.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO GUAYAQUIL

Objetivo.- Recopilar información para medir el clima organizacional.

Instructivo.- Marcar con una **X** según considere su respuesta, considerando la siguiente puntuación:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. Frecuentemente
4. Casi Siempre
5. Siempre

COLABORACIÓN Y BUEN TRATO	1	2	3	4	5
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.					
Los trabajadores de Control de Bienes saben lo que sus jefes esperan de ellos.					
Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.					
Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.					

Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).					
En esta institución se trabaja en equipo.					
MOTIVACIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.					
Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
INICIATIVA PARTICIPATIVA	1	2	3	4	5
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.					
Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					
Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.					
En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.					
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5
En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.					
En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.					
Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.					
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.					
En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.					
APOYO AL INTERPRENDIMIENTO	1	2	3	4	5
El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.					
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.					
En esta institución existen demasiadas críticas.					
En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
En esta institución la gente no confía en los demás.					
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL	1	2	3	4	5
La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo					
En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.					

El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.					
ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.					
La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.					
En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.					
ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución.					
Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.					
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.					
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.					
Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					
Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos.					
AUTONOMÍA Y PROFESIONALISMO	1	2	3	4	5
Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.					
En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico					
Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					

Medición del Desempeño

Cuál fue su calificación en la última Evaluación de Desempeño realizada. (.....).

Bustamante, Lapo y Grandón (2016).

Gracias por su colaboración.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zambrano Ramos Hugo Enrique, con C.C: # 0927343210 autor del trabajo de titulación: *El Clima Laboral en los Departamentos del Control de Bienes en las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de agosto de 2018

f.

Nombre: Zambrano Ramos Hugo Enrique
C.C: 0927343210

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	El Clima Laboral en los Departamentos del Control de Bienes en las Empresas Públicas y la Productividad en el CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zambrano Ramos, Hugo Enrique		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zambrano Chumo, Laura María, Zerda Barrera, Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	6 de Agosto de 2018	No. DE PÁGINAS:	98
ÁREAS TEMÁTICAS:	Clima laboral en los Departamento del Control de Bienes		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima Laboral, Productividad, Control de bienes, Plan de Mejoras.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El siguiente trabajo de investigación se realiza para determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de los funcionarios del Departamento de Control de Bienes. Se realizó un estudio descriptivo, se determinó cuáles son las variables, se procedió a la aplicación de las encuestas al personal del Control de Bienes de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, instrumento que realizaron Bustamante, Lapo y Grandon (2016), el mismo que fue modificado y adaptado al proyecto de investigación, y como diagnóstico se estableció como puntos a tratar el constructo Colaboración y Buen Trato, Desarrollo Profesional, Equipos y Distribución de Personas y Material, Autonomía y Profesionalismo, por consiguiente se detectaron varias falencias que hace que no exista un buen clima laboral, como lo es la distribución de personas, el eficaz trabajo en equipo, las pocas posibilidades que tienen de ascenso, la falta de información hacia los empleados de cuál es el horizonte que tienen que seguir y la autonomía y profesionalismos. Se propone un plan con el fin de mejorar el clima laboral y la productividad del personal del Departamento de Control de Bienes de CNEL EP, Unidad de Negocio Guayaquil mediante acciones estratégicas que ayuden a corregir estas falencias encontradas, se propone diseñar planes estratégicos de manera permanente a fin de buscar soluciones rápidas al tema tratado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-4545908 / 0981292559	E-mail: hezambranor@gmail.com / h.gh2007@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	