



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO Y
BIBLIOTECOLOGÍA

CARRERA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADAS EN SECRETARIADO EJECUTIVO,
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL

TEMA:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR, PERIODO 2012-2013

AUTORAS:

AGUALONGO OCHOA MARÍA HORTENCIA
GARCÍA NÁJERA MARÍA GLADYS

DIRECTORA

Lic. Mónica Secaira

PARES ACADÉMICOS

Lic. Rocío Núñez

Lic. Julia Garay

GUARANDA - ECUADOR/ 2013

I. DEDICATORIA

Este trabajo de graduación es una parte de mi vida; por esto y más, la dedico a Dios, por ser nuestro creador, guiarme día a día.

A mis queridos padres, quienes sin esperar nada a cambio, han sido el pilar fundamental en mi camino y así, forman parte de este logro.

María Hortencia Agualongo Ochoa

Dedico este trabajo de graduación con infinito amor a Dios por darme la vida y guiarme en sendero de la vida.

También a mi Esposo Luis Sánchez y a mi Hijo Johan ya que ellos han sido el pilar fundamental de mi vida y me han impulsado a lograr este objetivo que algún día solo fue un sueño.

María Gladys García Nájera

II. AGRADECIMIENTO

A Dios creador del universo y dueño de nuestras vidas que nos permite construir otros mundos mentales posibles.

A nuestros queridos padres quienes nos han regalado el derecho de crecer, y que en este proceso han estado con nosotras, son nuestra inspiración para poder continuar.

A la Universidad Estatal de Bolívar por abrirnos las puertas para poder cristalizar nuestros sueños.

A los docentes y de manera muy especial a las Licenciadas Rocío Núñez, Mónica Secaira y Julia Garay por ayudarnos en todo momento en la realización de nuestro trabajo de graduación.

A nuestras queridas compañeras que de una u otra manera han estado ahí apoyándonos para terminar con una etapa más de nuestras vidas.

María Gladys García Nájera

María Hortencia Agualongo Ochoa

III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el trabajo de graduación titulado: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR, PERIODO 2012-2013”, presentado por las Srtas. MARÍA HORTENCIA AGUALONGO OCHOA y MARÍA GLADYS GARCÍA NÁJERA Egresadas de la carrera de Gestión Administrativa, ha sido revisado y se ha acogido a las sugerencias emitidas en la pre defensa.

Una vez verificado que ha sido hecho las respectivas correcciones autorizo su presentación para su defensa.

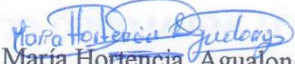
Guaranda noviembre 12, 2013

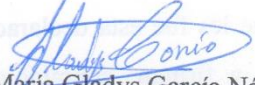


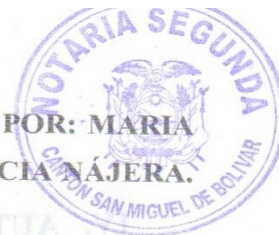
Lic. Mónica Secaira
DIRECTORA

IV. AUTORÍA NOTARIADA

El presente trabajo de graduación: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR, PERIODO 2012-2013”, es original y creación nuestra con nuestro esfuerzo y dedicación en calidad de estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, de la carrera de Gestión Administrativa, MARÍA HORTENCIA AGUALONGO OCHOA con cédula de identidad número 0201945680 y MARÍA GLADYS GARCÍA NÁJERA con cédula de identidad número 0202049037.


María Hortencia Agualongo Ochoa
C.I. 0201945680


María Gladys García Nájera
C.I. 0202049037




DECLARACION JURAMENTADA DE AUTORIA OTORGADA POR: MARIA HORTENCIA AGUALONGO OCHOA Y MARIA GLADYS GARCIA NÁJERA. CUANTIA: INDETERMINADA.

2013-02-05-D00818

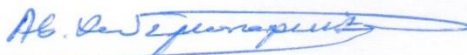
En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día miércoles seis de noviembre del año dos mil trece, ante mi ABOGADO WASHINGTON MORA RUIZ, NOTARIO SEGUNDO ENCARGADO DE ESTE CANTÓN, comparecen: MARIA HORTENCIA AGUALONGO OCHOA Y MARIA GLADYS GARCIA NÁJERA, soltera y casada. Las comparecientes manifiestan ser ecuatorianas, mayores de edad, de estado civil como dejan expresadas, domiciliadas en la Parroquia Matriz del Cantón Guaranda, provincia Bolívar, legalmente capaces, a quienes doy fe y dicen: Que instruidas de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiestan que tienen a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentadas que fueron en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad, exponen: Nosotros, MARIA HORTENCIA AGUALONGO OCHOA Y MARIA GLADYS GARCIA NÁJERA, manifestamos que los criterios e ideas emitidos en el presente trabajo de investigación titulado: " EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR, PERIODO 2012- 2013." es de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de Autoras. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad; y, leída que les fue esta declaración a las comparecientes, se afirman y se ratifican en lo expuesto y firman conmigo en unidad d acto: de todo lo cual doy fe.


María Hortencia Agualongo Ochoa

C.C.N.- 020194568-0


María Gladys García Nájera

C.C.N.- 020204903-7



Ab. Washington Mora Ruiz

NOTARIO SEGUNDO (E) DEL CANTÓN SAN MIGUEL

Ab. Washington Mora Ruiz
NOTARIO SEGUNDO
CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

V. TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA

HOJA EN BLANCO

PORTADILLA

I. DEDICATORIA.....	I
II. AGRADECIMIENTO.....	II
III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	III
IV. AUTORÍA NOTARIADA	IV
V. TABLA DE CONTENIDOS.....	V
VI. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	VIII
VII. LISTA DE ANEXOS	X
VIII. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL	XI
IX. INTRODUCCIÓN	XIII

CAPITULO I

1. TEMA.....	2
2. ANTECEDENTES.....	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	6
5. OBJETIVOS.....	9
5.1. GENERAL.	9
5.2. ESPECÍFICOS.	9
6. MARCO TEÓRICO	10
6.1. MARCO REFERENCIAL, GEO REFERENCIAL Y LEGAL.	10

6.1.1.MARCO REFERENCIAL	10
6.1.2.MARCO GEO REFERENCIAL	12
6.1.3.MARCO LEGAL	14
6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	15
6.3. TEORÍA CIENTÍFICA	20
7. HIPÓTESIS	50
8. VARIABLES	51
8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
9. METODOLOGÍA	54
9.1. MÉTODOS.....	54
9.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	55
9.4. UNIVERSO Y MUESTRA.....	55
9.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	57
 CAPITULO III	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	81
2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
2.3.1.CONCLUSIONES:	83
2.3.2.RECOMENDACIONES:	84

CAPITULO III

APORTE TEÓRICO Y/O PRÁCTICO

3.1. TITULO	86
3.2. INTRODUCCIÓN	87
3.3. JUSTIFICACIÓN.....	88
3.4. OBJETIVOS.....	89
3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	90
3.6. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA	118
3.7. RESULTADOS ESPERADOS	119
3.8. RESULTADOS OBTENIDOS	120
3.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
3.9.1.CONCLUSIONES.....	121
3.9.2.RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS	125

VI. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO CON LA FINALIDAD DE CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.

CUADRO Y GRÁFICO N° 1	59
CUADRO Y GRÁFICO N° 2.....	60
CUADRO Y GRÁFICO N° 3.....	61
CUADRO Y GRÁFICO N° 4.....	62
CUADRO Y GRÁFICO N° 5.....	63
CUADRO Y GRÁFICO N° 6.....	64
CUADRO Y GRÁFICO N° 7.....	65
CUADRO Y GRÁFICO N° 8.....	66
CUADRO Y GRÁFICO N° 9.....	67

**ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS CORPORACIÓN NACIONAL
DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR PARA CONOCER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

CUADRO Y GRÁFICO N. 1	68
CUADRO Y GRÁFICO N. 2	69
CUADRO Y GRÁFICO N. 3	70
CUADRO Y GRÁFICO N. 4	71
CUADRO Y GRÁFICO N. 5	72
CUADRO Y GRÁFICO N. 6	73
CUADRO Y GRÁFICO N. 7	74
CUADRO Y GRÁFICO N. 8	75
CUADRO Y GRÁFICO N. 9	76
CUADRO Y GRÁFICO N. 10	77
CUADRO Y GRÁFICO N. 11	78
CUADRO Y GRÁFICO N. 12	79
CUADRO Y GRÁFICO N. 13	80

VII. LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A 3 DIRECTIVOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR

ANEXO 4

FOTOS DE CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR

VIII. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

El tema investigativo titulado “El Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar, periodo 2012-2013”: es abordado, considerando su importancia para mejorar la atención al público que requiere de buenos servicios toda vez que está pagando por los mismos.

Es pertinente porque estamos en el momento adecuado, tiene relación con nuestra carrera y además, necesita de una solución inmediata ante la cantidad de reclamos que existen por el mal servicio proporcionado; además, no tiene costo alguno ni para la Universidad, tampoco para la Corporación de Electricidad.

La colaboración de Funcionarios y Empleados de la CNEL-Bolívar, como también de los usuarios, hizo posible una buena investigación de campo que arrojó como resultado la inexistencia de un buen clima organizacional que se traduce en una mala atención al público; comprobándose de esta manera la hipótesis planteada.

Las conclusiones y recomendaciones principales a las que se llegó son: No se aplica los concursos de merecimientos y oposición para seleccionar a los mejores funcionarios y empleados; por eso se requiere la aplicación del mismo; el personal de la CNEL-Bolívar no goza de un buen ambiente organizacional y hace falta trabajar en ello; el personal no está capacitado para atender al público eficientemente y para resolver conflictos por lo que es necesario capacitarles en forma permanente; no se ejercitan los deberes y derechos institucionales ni laborales por lo que se requería de un Manual para su aplicación; la tecnología es obsoleta y la atención al público deficiente, es necesario mejorar la tecnología y la atención al público con calidad y calidez.

Finalmente la propuesta titulada “Manual de clima organizacional para mejorar la atención al público” tiene la función de resolver los problemas internos del

personal administrativo y exista un ambiente armónico para que trascienda en una buena atención a la gran cantidad de clientes de la institución; esto mejora también la imagen institucional tan venida a menos durante todo el tiempo.

Consideramos que es un trabajo investigativo responsable, auténtico, aplicado a la realidad y que puede aportar a mejores y nuevas investigaciones de este tema apasionante y de actualidad.

IX. INTRODUCCIÓN

El tema del clima organizacional del personal administrativo de cualquiera de las instituciones públicas y privadas del mundo, incide directamente en la buena o mala atención al público y requiere de un tratamiento especial para que así suceda.

En la época moderna, en Latinoamérica estos procesos de desarrollo empezaron ingresar a mediados del siglo XX y hoy tiene mucha importancia la existencia de un clima organizacional adecuado para que trascienda en la buena atención al cliente, que es el éxito de las empresas o instituciones.

El tema, en los últimos años ha tenido eco en nuestro país y especialmente en la Corporación Nacional de electricidad; institución pública del Ecuador, que ha dejado mucho que desear en cuanto a clima organizacional y especialmente en la mala atención a los clientes que van en busca de solución a sus problemas de instalaciones eléctricas, reclamos o a pagar las planillas de consumo de energía; hechos que han sido criticados en medios de comunicación locales y de los propios usuarios.

El clima organizacional tiene que ver en los campos administrativos y especialmente secretariales de la CNEL-Bolívar; en la supervisión, oportunidades de desarrollo. Motivación laboral, ergonomía y tecnología como también en el sistema de incentivos que deben ser implementados por la Corporación para bien de sus empleados; mismos que recibiendo todos los derechos que les asiste, podrán realizar sus actividades de mejor manera y ofrecer un servicio de calidad y calidez a todos los usuarios, especialmente a la gente campesina que ha sido segregada y marginada de esa buena atención.

Este tema fue escogida para su investigación, tomando en consideración que es nuevo y requiere ser tratado para mejorar la atención al cliente que es lo que está fallando y dejando en mal predicamento a tan prestigiosa Corporación.

Se quiere que todo el personal de CNEL-Bolívar goce de un buen clima organizacional bueno y puedan desempeñar bien sus funciones en beneficio de los más de cinco millones setenta y dos mil setecientos veinte y cuatro usuarios del servicio de energía eléctrica de la provincia.

Para que ello suceda, se requiere de la elaboración de un Manual sobre clima organizacional para mejorar la atención a los clientes de la Corporación Nacional de Electricidad de la Provincia Bolívar; este es el objeto del presente trabajo investigativo.

El trabajo se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I, contendrá toda la parte introductoria, justificación, objetivos, Marco teórico, hipótesis, variables y metodología de la investigación.

Capítulo II trata sobre el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada, con la aplicación de las encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y funcionarios, respectivamente.

Capítulo III se refiere al aporte teórico y práctico, es decir la propuesta que se concreta con la elaboración del Manual sobre clima organizacional para mejorar la atención a los clientes de la CNEL-Bolívar.

El propósito del presente trabajo es precisamente realizar el diagnóstico de la problemática del clima organizacional existente y su impacto en la atención a los clientes; para desde allí proponer la solución mediante la construcción del Manual mencionado.

CAPITULO I

1. TEMA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR, PERIODO 2012-2013.

2. ANTECEDENTES

La Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar “CNEL”, antes denominada Empresa Eléctrica de Bolívar, ubicada en la Ciudad de Guaranda en la esquina de las calles Sucre y Azuay; es una Institución Pública cuyo objetivo es dotar de energía eléctrica a toda la Provincia.

Es una Institución Estatal con autonomía en los aspectos administrativos, económicos y financieros.

Para el cumplimiento de su tarea, la Corporación tiene personal: gerencial, técnico, financiero, operativo, de servicios, trabajadores y administrativo.

En tales circunstancias, el personal administrativo requiere de un clima organizacional adecuado para poder asumir las responsabilidades institucionales, de dotación del servicio eléctrico y de atención al público mediante un adecuado clima organizacional.

Es preciso recordar que en el año de 1960 los Municipios de Guaranda y Chimbo, frente a la necesidad de entregar el servicio de energía eléctrica a sus pobladores crean la Empresa Eléctrica de Bolívar y en el año 2010 se convierte en Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar; actualmente se dedica a la compra, distribución, comercialización de la energía, como también a la atención al público; lo que contribuye al desarrollo económico, social y cultural de toda la población bolivarenses.

Es necesario indicar que el clima organizacional del personal administrativo actual, no es el adecuado para mejorar la atención al público; existiendo falencias en la gerenciación y el departamento técnico, los mismos que han provocado permanentes cortes de energía eléctrica durante todo el año; como también una mala

atención al público que diariamente se acerca a la Corporación para realizar sus reclamos o a pagar las planillas de consumo.

Por ello se requiere realizar la presente investigación para saber a ciencia cierta las condiciones en las que se encuentra el clima organizacional actual y su incidencia en el mejoramiento de la atención al público, para realizar una propuesta que solucione dichos problemas y mejore la imagen institucional tan venida a menos durante todo el tiempo.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿DE QUÉ FORMA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO INCIDE EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR?

4. JUSTIFICACIÓN

Para poder realizar el presente tema investigativo “El clima organizacional del personal administrativo de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar” tomamos en cuenta las siguientes consideraciones:

Tiene suma importancia porque un clima organizacional adecuado depende la atención al público, especialmente en lo que tiene que ver en el desempeño secretarial y la imagen institucional.

El tema es pertinente por dos consideraciones: por que se realiza cuando más se necesita (en este momento), porque tiene estrecha relación con nuestra carrera secretarial y el mejoramiento de la atención al público.

Es factible por considerar que los costos serán asumidos por las investigadoras y no representan rubros que vayan a desembolsar la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar; además se cuenta con el apoyo de directivos, funcionarios, empleados y trabajadores de la institución, como también de los usuarios del servicio de energía eléctrica que ven con buenos ojos al tratar de mejorar la atención al público.

Tiene originalidad por no existir trabajo igual o parecido con el tema planteado, además está aprobado por la Universidad Estatal de Bolívar y constituirá un aporte a la resolución del problema.

Constituirá un aporte científico toda vez que luego del diagnóstico se planteará la solución y servirá de base para posteriores investigaciones.

La relevancia del presente trabajo se fundamenta en ser único y se destaca como un aporte a la solución del problema mediante métodos prácticos y novedosos.

Es necesario recordar que la mayoría de instituciones públicas no han llenado las expectativas en lo que tiene que ver con un buen clima organizacional que permita ofrecer una atención al público oportuna y eficiente.

El clima organizacional tiene dos elementos importantes: el manejo institucional a lo interno generando confianza, amistad; pero siempre con respeto y responsabilidad; pero también, ese mismo clima institucional es reflejado con una buena atención al público que en este caso merece la población de la Provincia Bolívar como usuarios del servicio eléctrico.

Los clientes de la Corporación Nacional de Electricidad son más de cinco millones setenta y dos mil setecientos veinte cuatro; mismos que pertenecen a las diversas clases sociales y especialmente a los habitantes del campo, quienes en muchos casos son mal atendidos.

El ambiente de trabajo no es el adecuado, indiscutiblemente el rendimiento será menor y los usuarios seguirán mal atendidos y pensando que las instituciones públicas tienen dificultades en una atención esmerada.

Pretendemos con el presente trabajo proporcionar un modelo de un buen clima organizacional liderado por las secretarías y que esto trascienda en una mejor atención al público como se merecen los usuarios del servicio eléctrico de la Provincia Bolívar.

Es visible en dicha institución la inexistencia de organización interna que conlleva a una pésima atención al público especialmente en las ventanillas: mal atención al cliente, no satisfacen las inquietudes, la atención es lenta, las colas son interminables, casi siempre se va el sistema, los reclamos no son atendidos a tiempo; todo ello se comprobará con las herramientas investigativas: encuestas, entrevistas y observación.

Con todas las consideraciones anotadas, el presente trabajo investigativo se justifica a plenitud y contribuirá a mejorar la atención al público y de hecho la imagen institucional que todos tenemos de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar; quienes vivimos en la provincia somos testigos de un pésimo servicio de energía eléctrica y de una mala atención al público.

5. OBJETIVOS

5.1. General.

- Establecer el clima organizacional del personal administrativo mediante la capacitación para ofrecer una buena atención a los clientes de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar, periodo 2012-2013.

5.2. Específicos.

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional actual en la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar.
- Sustentar el estudio en teorías científicas probadas existentes sobre el problema del clima organizacional y su incidencia en el mejor trato al público.
- Proponer un manual de técnicas sobre clima organizacional para mejorar la atención al público.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco Referencial, Georeferencial y Legal.

6.1.1. Marco Referencial

La Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar inicia sus actividades en la década de los sesenta con el nombre de Empresa Eléctrica de Bolívar, cuyos accionistas fueron los Municipios de Guaranda y Chimbo; surge por la necesidad de dotar energía eléctrica a sus pobladores.

Hace dos años el Estado Ecuatoriano compra las acciones a los Municipios y la declara como Corporación Nacional de Electricidad y es la Institución que compra, distribuye y cobra a los usuarios por sus servicios mediante planillas mensuales.

A pesar de los varios años de existencia, esta institución ha sido víctima de todos los gobiernos de turno que cada vez y cuando se ha constituido en un botín político para poner a familiares y allegados en los diferentes cargos directivos; muy pocas veces ha sido administrado por personas idóneas.

Por lo tanto casi siempre se ha mantenido un clima organizacional del personal administrativo no adecuado y eso ha trascendido a través de los años en una pésima atención al público que permanentemente reclaman sus derechos a un buen servicio eléctrico, atención oportuna y planillas reales.

El tema del clima organizacional del personal administrativo de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar fue escogido en base a un análisis de los trabajos anteriormente realizados y que tienen que ver aunque indirectamente con lo tratado y por ello, mediante una revisión en la biblioteca de la Universidad Estatal de Bolívar pudimos encontrar trabajos que nos sirvan de referencia.

La comunicación secretarial y el desempeño eficaz de las secretarias en la Empresa Eléctrica de Bolívar anteriormente llamado.

Son las referencias institucionales y de trabajos anteriormente realizados que permitieron seleccionar nuestro tema que es original y constituirá como aporte importante a la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar y especialmente a los usuarios y clientes de la misma.

6.1.2. Marco Geo referencial

Este trabajo investigativo se desarrolló en la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar, cuyas oficinas principales se encuentran localizadas en la Provincia Bolívar, Cantón Guaranda, Parroquia Urbana Ángel Políbio Chávez, Barrio Central, en la esquina de las calles Sucre y Azuay (es la Matriz de CNEL).

GEO REFERENCIAL

CROQUIS DE UBICACIÓN DE CNEL- BOLÍVAR



6.1.3. MarcoLegal

Se señala como Marco Legal a:

Creación de la Universidad Estatal de Bolívar y de CNEL-Bolívar

La Universidad Estatal de Bolívar, (UEB) se crea el 20 de junio de 1989, mediante decreto No 32 del H. Congreso Nacional. El Presidente Constitucional de la República del Ecuador en ese entonces Dr. Rodrigo Borja Cevallos, firma el ejecutivo el 29 de junio del mismo año y se publica en el Registro Oficial No 225, el 4 de julio de 1989.

Reglamento de Tesis de la Facultad

Reglamento de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar.

Considerando

Que, de acuerdo al Art. 34 del Reglamento Codificado de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, el trabajo de graduación constituye uno de los requisitos obligatorios para la obtención del título otorgado en cualquiera de los niveles de formación. Dichos trabajos pueden ser estructurados de manera independiente o como consecuencia de un seminario de fin de carrera, de acuerdo a la normativa de cada institución.

Creación de la actual Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar

En el año de 2008 se expide la Ley de Servicio Público Sectores estratégicos (energía eléctrica) creando CNEL SA. Corporación Nacional del Ecuador S.A, como resultado de la fusión de 10 empresas eléctricas a nivel nacional; con la finalidad de mejorar la administración técnica y económica de las empresas eléctricas regionales que conforman la comparación homologando procesos.

6.2. Marco Conceptual

Clima Organizacional.- Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física como emocional.

Competencia administrativa.-Facultad legal que se otorga a una institución o unidad administrativa para ejercer sus funciones.

Competente.- Se dice de los funcionarios, empleados u órganos administrativos facultados para emitir decisiones en el desempeño de su cargo o funciones encomendadas.

Comportamiento organizacional.- Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas.

Composición de la fuerza laboral.-Estructura demográfica del personal de una compañía; por ejemplo, la proporción de hombres y mujeres, o la media edad.

Compromiso con los objetivos.- Magnitud del esfuerzo que se está realizando para alcanzar un objetivo.

Compromiso organizacional.- Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea mantener la membresía en la organización.

Control organizacional.- Reglas y procedimientos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los planes y de la persecución de metas deseadas.

Cultura administrativa.- La cultura empresarial que se enfoca en oportunidades existentes, estructuras organizacionales y procedimientos de control.

Cultura de la organización.- Sistema penetrante de valores, creencias y normas que existen en toda organización. La cultura de la organización puede estimular o desalentar la eficacia, dependiendo de la naturaleza de los valores creencias y normas.

Cultura empresarial.- La cultura corporativa que se enfoca al surgimiento de nuevas oportunidades, los medios para capitalizarlas y la generación de una estructura adecuada para propugnar por ellas.

Cultura organizacional.- Significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, además de que busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, los sistemas dentro de los cuales el hombre trabaja y vive.

Cultura.- Conjunto de valores, creencias que orientan, conocimientos y formas de pensar que comparten los miembros de una organización y se enseñan a nuevos miembros como los conceptos correctos.

Desarrollo.- Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para aumentar su sensibilidad con respecto a las demandas ambientales actuales y futuras.

Efectividad.- En el contexto de la conducta de la organización, la efectividad se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficacia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficacia.- Se refiere al grado en que se logra un objetivo; esto es, en qué medida, las metas responden a las propuestas. Los objetivos se diseñarán; en un

subsistema que garantice la calidad del proceso formativo y de la Gerencia Institucional.¹

Eficiencia.- Es realizar bien el trabajo poner todo nuestro esfuerzo y voluntad. Nadie es indispensable y otra persona podría desempeñar nuestra labor.

Ejecutivo.- Es el elemento humano que posee la autoridad suficiente para exigir acción y desempeñar las funciones administrativas de una organización; su misión principales la constante toma de decisiones sobre asuntos pendientes a conducir el esfuerzo ajeno hacia el objetivo preestablecido.

Ergonomía y tecnología.- Se refiere a la percepción de los miembros sobre materiales, tecnología y distribución de las personas para permitir un buen funcionamiento institucional.

Espacio de trabajo.- Cuando la organización les proporciona un espacio de trabajo adecuado y libertad para moverse en él.

Estabilidad laboral.- Es cuando el trabajador se mantiene permanente en su trabajo.

Estilo de supervisión.- Es la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos. Si éstos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y se preocupan de todos.

Estructura.- Como criterio que tienen los miembros de la organización acerca de claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

¹<http://definicion.de/eficacia/>

Evaluación administrativa.- Evaluación del desempeño de los administradores en sus puestos, preferentemente en relación con su desempeño en el establecimiento y el logro de objetivos verificables y su actuación como administradores.

Gestión.- Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Mejoramiento Continuo.- es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión.

Motivación laboral.-Que es el grado en que los empleados y trabajadores muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos.

Oportunidad de desarrollo.-Representa al grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser ejecutadas.

Organización administrativa.- Estructura administrativa global consistente en departamentos o secciones de distinta categoría a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control y de personal.

Personal administrativo.- Comprende a aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional y de apoyo académico y administrativo. Incluye también al personal técnico y de servicio.

Proceso.- Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Reingeniería Administrativa.-Conjunto de actividades propensos a reformular de manera integral, los procesos organizacionales, administrativos, financieros y contables de una empresa, lo que implica una reconversión, transformación y adaptación a los cambios tecnológicos, y a nuevos modelos estructurales empresariales, con la finalidad de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia, procurando su mejora continua y modernización.

Relaciones en el equipo de trabajo.- Cuando existe un ambiente cordial de trabajo: personas amistosas, trabajadoras y cooperadoras, impulsando el trabajo en equipo.

Sistemas de incentivos.- Tiene que ver con la recompensa que recibirá por el trabajo bien hecho, y la equidad de esta relación. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Trabajo en Equipo.- Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Trabajo por Objetivos.- sistema en el que el mando y el colaborador se identifican con unos objetivos comunes, definen el área de responsabilidad de cada individuo, en términos de resultados que se escapan de él, y utilizan una serie de controles para valorar la actuación de cada uno de los individuos que integran la organización.²

²<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/el-reto-de-trabajar-por-objetivos/>

6.3. TEORÍA CIENTÍFICA

6.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

6.3.1.1. Qué es el Clima Organizacional

Es el conjunto de propiedades medibles en cualquier ambiente de trabajo, según son percibidas por sus funcionarios, empleados y trabajadores.

Tanto para las empresas o Corporaciones, resulta importante medir y conocer el clima organizacional porque puede impactar significativamente en los resultados

Varios estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño organizacional.³

El clima organizacional se mide mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías; casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, son: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

El más importante enfoque sobre Clima Organizacional es el que demuestra mayor utilidad, el que utiliza como elemento fundamental las percepciones del

³Salvatore Tarantino. Clima Organizacional. (04/10/2012)

trabajador con relación a las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral"⁴

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

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Corporación.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

⁴ Socorro Olivares O. y Martínez González G. Comportamiento Organizacional: 2da edición Banca y Comercio, México, 1995, pág. 4.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma Corporación.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

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

6.3.1.2. Variables de Clima Organizacional:

- Estilo de supervisión
- Oportunidad de desarrollo
- Motivación laboral

- Ergonomía y tecnología
- Sistemas de incentivos
- Estructura.
- Estabilidad laboral
- Espacio de trabajo
- Relaciones en el equipo de trabajo⁵

6.3.1.3. Características del clima organizacional:

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada Corporación. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura.-**Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal estructurado.

⁵Galicia José Antonio, Comportamiento organizacional. Disponible en <http://www.emagister.com/curso-comportamiento-organizacional-2/clima-organizacional>.

2. **Responsabilidad.**-Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa.**-Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío.**-Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones.**-Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación.**-Es el sentimiento de los miembros de la Corporación sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares.**-Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos.**- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. **Identidad.**-Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.⁶

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

⁶ Modelo de Litwin y Stinger. Clima Organizacional-2010

6.3.1.4. Funciones del clima organizacional

- **Desvinculación.-** Lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización.-** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.-** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.-** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.-** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración.**-Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Riesgo.**- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.**- El sentimiento general de confianza que sobresale en la ambiente del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.**- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.**- La importancia percibida de metas incluidas y claras, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto e inconsecuencia.**- El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización.**- El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación.**- El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.**- El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores.-** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, penal o inclinada a culpar.⁷

6.3.1.5.Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional.

Diagnóstico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnóstico Organizacional:

1. **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.
2. **La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.** La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo.
3. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores etc. Cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades entre grupos de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

⁷FELIPE, DIANA, MIREYA- AMBIENTE Organizacional En La Unidad Administrativa- 2009.

4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino"⁸ de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas del contenido, logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del Diagnóstico Organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, el Diagnóstico Organizacional, la

⁸George Casper Homans- Diagnostico Organizacional-2010

planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la Administración por Objetivos, los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de Diagnóstico Organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

6.3.1.6.Importancia del clima organizacional en la administración de la empresa

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la afinidad multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener divididas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.⁹

La cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades creativas, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

⁹ García Canclini, 1995

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la personalidad y la cultura de cada sociedad y país. Resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanta expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado.

Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio mezclado que debe revalorarse.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen igualar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión

funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

6.3.1.7. La organización¹⁰

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que interactúan y que se entrelazan.

6.3.1.7.1. Organización del servicio

La organización del servicio es la disposición, arreglo, orden, un conjunto de elementos personales, reales e ideales que son necesarios realizar para la atención al público interno y externo con el fin de satisfacer sus necesidades.¹¹

6.3.1.8. Técnicas de organización para el trabajo

Todo empleado de oficina debe conocer las técnicas de organización que ayudan a hacer mejor uso del tiempo de las facilidades físicas del equipo y de los materiales que tiene a su disposición. Para demostrar buena organización en el trabajo de oficina debe conocerse y ponerse en práctica técnicas y procedimientos que faciliten la realización del mismo, ya que una buena organización es vital para la eficiencia en las tareas que se realizan diariamente”.

¹⁰ FLOR Rafael. Seminario de Comunicación y Proyección de la Imagen Institucional. Pág. 2.

¹¹ CEDEÑO Cecibelt. Módulo Asistencia Ejecutiva II. Año 2005.

6.3.1.9. Ventajas de una buena organización

Entre éstas, podemos mencionar las siguientes:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Aumenta la productividad.
- Disminuye tensiones.
- Crea un ambiente de trabajo agradable.
- Permite una comunicación más efectiva
- Produce satisfacción.

6.3.1.10. Factores para una buena organización

Para establecer una buena organización en el lugar de trabajo es necesario:

- Conocer el trabajo que se va a realizar.
- Tener claras las metas y objetivos de la empresa, del departamento y del superior.
- Tener estas metas por escrito
- Establecer prioridades
- Manejar imprevistos, interrupciones y emergencias con facilidad.
- Aprender a delegar.
- Hacer un trabajo final de primera intención.
- Adiestrar a los compañeros y administradores en las destrezas de planificación y organización.
- Tener flexibilidad.
- Conocer preferencias del ejecutivo o del equipo de trabajo con el cual se labora.¹²

¹²CEDEÑO Cecibelt. Módulo Asistencia Ejecutiva II. Pág. 52, 53.

6.3.1.11. Organización y administración del tiempo

Saber organizarse es conveniente para poder realizar con éxito todas las funciones encomendadas; además, sin organización no se puede trabajar bajo presión.

Las secretarias y secretarios organizados distribuyen sus tareas urgentes y de rutina, saben que las urgentes son las que debe realizar primero, aun cuando el jefe le solicite de urgencia algo de rutina. Por ejemplo, ellos enviarán primero un correo, harán las llamadas telefónicas que ha pedido urgentemente al jefe, y luego se sentarán a la máquina a contestar la correspondencia.¹³

Una buena administración del tiempo es algo que generalmente no hacemos las personas¹⁴ la administración del tiempo no se limita a la utilización de un reloj. Es un talento o habilidad que todos podemos aprender y que es fundamental para el logro de nuestros objetivos de vida profesional, es decir, para éxito. Además, un buen manejo del tiempo es un factor muy importante en el crecimiento de las personas, grupos y organizaciones.

El tiempo no es un problema, el problema es su ineficaz manejo, debido a los “desperdicios de tiempo”, que son el conjunto de fenómenos, obstáculos y barreras que nos impiden lograr nuestros objetivos en el tiempo y medida adecuados.

Es conocido que desde que se habla de productividad se hace referencia a la cantidad de productos o actividades u objetivos logrados en una determinada unidad de tiempo. Es decir, que todo se hace dentro de una determinada unidad de espacio y mientras transcurre un determinado tiempo.

¹³ Master Biblioteca Práctica de Comunicación Aprendizaje. Editorial Océano. Barcelona – España. Tomo II. PP 215. Administración de tiempo. – monografía. y arquitectura de administración de tiempo.

¹⁴ CEDEÑO Cecibelt. Módulo Asistencia Ejecutiva II. Año 2005. Pág. 55, 56 y 57

El tiempo es una variable permanente en todo lo que hacemos; todo se hace en función del tiempo, pero raras veces nos detenemos a meditar en el valor del tiempo, en como emplearlo mejor, y muchos menos a pensar en el tiempo como un recurso. Sí, el tiempo es un recurso y cuesta, ¿cuánto nos cuesta una hora de reunión? ¿Cuáles son los elementos del costo de una hora de reunión? Para calcularlo habría que tener en cuenta el número de participantes, el salario que gana cada uno por hora, (la energía eléctrica que se consume durante la reunión, etc.) (Se podría elaborar una metodología para calcular el costo del tiempo en las reuniones).¹⁵

Para entender, aprender a emplear lo más efectivamente posible el tiempo de trabajo es necesario comprender que el tiempo como un recurso que es, tiene peculiaridades que distinguen de otros tipos de recursos como, el tiempo es infinito; es un recurso que no se agota.

Es el recurso mejor distribuido, a cada cual nos toca 24 horas de tiempo diariamente el tiempo es irreversible, no se puede prestar, no se puede acumular o almacenar. Por tanto, ¿Cuál es el poder que tenemos sobre el tiempo? sólo tenemos el poder de emplearlo efectivamente, malgastarlo o dejarlo correr como las aguas de un río.

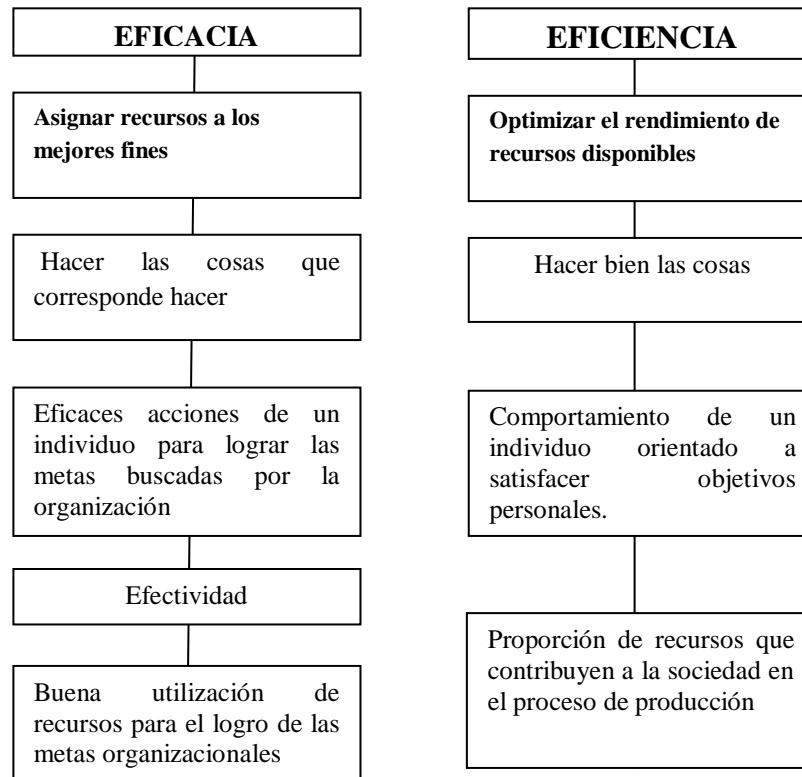
Sobre la utilización del tiempo de trabajo inciden una serie de tensiones que ellos enfrentan. Tales como:

- Tensiones del propio trabajo.
- Necesidad del éxito personal.
- Exigencias familiares y sociales.
- Vida sedentaria.
- Tensiones de la necesidad de la auto-preparación.

¹⁵ Juan Carlos-Renovando empresas con talento humano. Importancia del clima organizacional- pag.98.

6.3.1.12. Eficacia y eficiencia

Hay diversos conceptos sobre eficiencia y eficacia entre los que se pueden citar los siguientes:



6.2.1 Atención al Público

Toda persona que trabaja dentro de una institución y toma contacto con el público, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre todo.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.¹⁶

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hacen sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.¹⁷

6.3.2. La atención al público como reto de formación

Sólo atendemos bien cuando ayudamos. Si usted sólo atiende y no proporciona ninguna ayuda, sus clientes siempre se van a sentir mal atendidos.

La mayoría de las veces pensamos en la atención al público o la atención al cliente cuando somos mal atendidos, bien sea en un establecimiento comercial o

¹⁶ Edison Márquez - Atención al ciudadano en un entorno Cloud Computing

¹⁷GDT. Asesoramiento Empresarial SA: Atención al Cliente. Ed. Confederación de Empresarios de Andalucía. Sevilla, 2000.

en una institución pública. Es parte de las severas contradicciones que rodean a este tema.

Es difícil encontrar organizaciones que premien claramente a sus empleados por la buena atención al público, o que tengan indicadores para evaluar el desempeño al respecto. De esta manera es difícil consolidar una cultura organizacional orientada al servicio.

Desde el punto de vista de la educación formal, las contradicciones son notorias. No existen carreras universitarias que incluyan la atención al público como un área clave del aprendizaje, aunque este sea un aspecto fundamental en el trabajo de cualquier profesional en la actualidad.

En consecuencia, todos los días nos topamos con profesionales que tienen buena formación técnica, pero tienen un trato deplorable hacia el público. Y en la mayoría de los casos no están conscientes de eso. Simplemente no comprenden los diferentes aspectos sociológicos involucrados en su trabajo.

Parte de la injusticia que rodea a la atención al público consiste en que mucha gente resume el tema a un asunto en donde, supuestamente, todo es cuestión de actitud personal. Y si bien es cierto que este es un aspecto importante, no lo es todo.

Usted espera buena actitud, por ejemplo, en un restaurante, una farmacia o en la entrada de un teatro. Pero en un hospital, en una funeraria o en el departamento de accidentes de una empresa de seguros usted espera que la actitud sea apropiada a las circunstancias.

Sí sólo cumple con su responsabilidad técnica-formal de su cargo, aún con “buena actitud”, sus clientes siempre se van a sentir mal atendidos por usted.¹⁸

¹⁸Juan Carlos Jiménez – Atención al público -06/05/2011

Aspectos de fondo ignorados

La atención al público requiere de técnicas relacionadas con la comunicación interpersonal, verbal y no-verbal. Pero las técnicas pueden ser completamente inútiles si faltan ciertas condiciones:

1. Que la atención al público tenga para usted especial valor personal, profesional y social. Lo cual se traduce en ayudar a la gente con gusto de hacerlo.
2. Que usted comprenda cuáles son las expectativas claves que tenemos las personas cuando somos atendidas, y cuáles son los aspectos que valoramos más en el trato de quienes nos atienden.

Atender no significa automáticamente atender bien. Sólo atendemos bien cuando ayudamos. Si usted sólo atiende y no proporciona ninguna ayuda, sus clientes siempre se van a sentir mal atendidos. Así que si usted atiende público en realidad su trabajo consiste en ayudar a cada persona que usted atiende.

En ciertos momentos el ayudar puede ser un acto que no sea bien comprendido, pero ayudar a la gente es probable el trabajo más noble y digno que puede realizar cualquier ser humano. Y cuando usted ayuda con gusto y de manera auténtica su trabajo cobra un valor inigualable.¹⁹

6.3.3. Técnicas de atención al público

En cualquier institución y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente.

¹⁹ Jiménez Juan Carlos. El arte de atender al público. Febrero 2010

Actualmente la mayoría de servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta igualdad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores. Por lo tanto el mejor camino para obtener la confianza del consumidor y lograr el éxito deseado, es ofrecer un servicio de “atención al público”.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al público, satisfacción del público, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc.

Se logra complacer y fidelidad al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

6.3.4. La comunicación efectiva

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- ✓ **Comunicación verbal.**-Es la que expresamos mediante el uso de la voz: Saludar al público con calidez.-Esto hará que el público se sienta bienvenido.

Ser precisos.-No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El público no entiende que es "lo que más podemos".

Pensar antes de hablar.- Cuanto más sepamos acerca del público, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

- ✓ **Comunicación no verbal.-** La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos,

- El 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos,
- El 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc.
- El 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del público.²⁰

6.3.5. El trato con el público

El público discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de público s:

- Solicitarle su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.
- Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- Contar hasta diez o más.

²⁰<http://tiposdecomunicacion.net/>

6.3.6. Pasos para desarrollar un sistema de atención al usuario

El desarrollo de un sistema de atención al usuario exitoso puede basarse en los siguientes pasos que indicamos a continuación:

Involucre al Gerente. Logre desarrollar o mejorar un sistema de atención al usuario sin el apoyo de quien gerencia la institución es como nadar en contra de la corriente. El compromiso de desarrollarlo debe de partir de los altos mandos, ellos deben de ser los encargados de establecer una visión clara de lo que va a ser el sistema de atención al usuario y sobre todo el cómo deberá de implantarse dentro de la organización. Esto con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios así como retenerlos y apoyarlos a través del tiempo. Toda estrategia de la creación o mejora del servicio al usuario debe ser el punto central.

Conoce a los usuarios a fondo. Debe lograr conocer y entender a los usuarios más de lo que ellos se conocen a sí mismos; es decir, saber que les gusta, que les desagrada, cuáles son sus necesidades, expectativas, que esperan de ti, debes ser capaz de identificar las razones por las cuales tus usuarios compran tus productos o servicios. Debes de conocer a tus usuarios en tal grado que puedas decir que es lo que los hará usuarios fieles de tus productos y servicios. Este proceso no termina en sólo conocerlos a fondo sino también debemos de aprender de ellos, debido a que sus necesidades y requerimientos cambian diariamente.²¹

Desarrolle o actualice los estándares de calidad. Defina cuáles son los estándares de calidad que sean palpables para sus usuarios. Ejemplos de ellos pueden ser: tiempos de entrega, información correcta, tiempo en que se atiende a un usuario, periodos de tiempo de espera, etc. Verifica que los modelos estén acorde con los requisitos del usuario, si no es así modifícalos y actualízalos.

²¹ Cortez Berrocal Raúl: Gestión Procesos Productivos Empresariales- año 2006

Contrate personal con espíritu de servicio. No contrates personal por contratar. Desarrolla un nuevo perfil para la selección de personal basado en el espíritu de servicio. Identifica cuáles son esas cualidades con las que cuentan las personas con espíritu de servicio y contrátalas. No pierdas el tiempo contratando personas que no tienen las cualidades necesarias para los puestos de atención al usuario.

Capacite a todos los colaboradores. Capacite a todo el personal, que entiendan cuales son los requisitos y principios del sistema de atención al usuario, es decir, todo lo relacionado para que ellos tengas las herramientas suficientes para que puedan realizar todas sus tareas bien y a la primera. Explique cuáles son los estándares establecidos.

Felicite y recompense los logros obtenidos. Si va a exigir debe de compensar. Puede brindar incentivos a sus empleados, no necesariamente puede ser dinero sino también incentivos no monetarios, como lo son: diplomas, reconocimiento público, boletos para funciones de cine, etc.

Obsesiónese en atender a sus usuarios. Recuerde siempre un negocio sin usuarios no existe, los usuarios son la base de todo negocio, que no se le olvide. Si lleva a cabo un servicio mediocre perderá usuarios. No pierda más el tiempo y obsesiónese con sus usuarios.

Haga de la constancia en la mejora continua e innovación un hábito.

Busque siempre mejorar, no caiga en la mediocridad o en la creencia en que su sistema es perfecto. Recuerde el sistema está hecho por personas, y que siempre se encontrará en continuo movimiento. Desarrolle el hábito de la mejora. Todo en esta vida cambia y si su empresa no cambia o se adapta a las nuevas necesidades de los usuarios está destinado al fracaso.

¿Cómo dar una buena atención al cliente?

En nuestro trabajo diario nos relacionamos con clientes internos y externos, a quienes debemos brindar una buena atención, para lograr una mejor satisfacción de sus necesidades y deseos.

El desarrollo y progreso de un negocio, actividad comercial o profesional, puede verse afectado si no damos una buena atención a los clientes. Escuchar es un sinónimo de atención, por ello uno de los puntos a considerar cuando atendemos a un cliente, ya sea personalmente o por teléfono, son las reglas básicas de comunicación que implican cortesía, buenos modales; y habla amena. Una buena atención al cliente va a depender de que sigamos unas reglas básicas.

Reglas básicas para una buena atención al cliente:

1. La primera regla es que nos debe gustar la acción de prestar un servicio al cliente con excelencia y calidad.
2. Debemos escuchar al cliente. Para ello aclara y repite lo que entendiste en tus propias palabras.
3. Nunca discutamos con el cliente. Dejemos que exprese su molestia y luego intentemos ofrecerle otras soluciones o maneras de manejar la situación que no lo afecten. Anticipemos las quejas, preguntemos por ejemplo, ¿Qué le pareció nuestro servicio de entrega?
4. Empleemos la empatía, lo cual significa que entendemos su situación y sus sentimientos y actuamos en consecuencia.
5. Hagamos preguntas específicas hasta llegar a la verdadera necesidad del cliente a fin de satisfacerlo.
6. Hagamos contacto visual con el cliente. No nos distraigamos, leyendo o enviando mensajes a través del celular o viendo a la computadora mientras estamos frente al cliente.

7. Cambiemos la palabra “problema”, por su nombre específico: situación, requerimiento, caso o solicitud.
8. No emitamos juicios. Aunque la primera impresión cuenta, no nos dejemos llevar por prejuicios o situaciones preconcebidas.
9. Realicemos buenas prácticas de atención telefónica, lo que implica la cortesía. Demostremos interés sincero en dar solución a su problema. Así que evitemos ser mecánicos. Seamos lo más naturales posibles sin perder el respeto o la formalidad.
10. Valoremos a nuestro cliente. No hagamos promesas que no podamos cumplir. Tratemos con honestidad y si no cumplimos nuestra promesa de servicio, asumamos nuestra responsabilidad sin echarle la culpa a un tercero.
11. Recordemos que no le estamos haciendo un favor, lo atendemos con cortesía porque lo hacemos por vocación.
12. La primera impresión que tenga el cliente, será la que prevalezca como concepto de empresa, y esa impresión depende del trato que le demos.²²

6.3.6.1. Formas de evaluar el servicio al público

Todo cliente evalúa el servicio que recibe en base a cinco variables:

1. **Confiabilidad.-** Se refiere a la capacidad de dar lo que se promete, darlo de manera confiable y sin errores. Confiabilidad significa consistencia, confianza, continuidad, respeto.
2. **Profesionalismo.-** El nivel de conocimientos, la capacidad de inspirar confianza y seguridad y la cortesía de la persona que brinda servicio.
3. **Aspectos tangibles.-** Las instalaciones físicas, el equipo y la presentación del lugar y de las personas que brindan servicio.

²²http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=9738:icomo-dar-una-buena-atencion-al-cliente&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88

4. **La empatía.-** El nivel de interés y de atención personal que ofrecen las personas que dan servicio. Ponerse en el lugar de la otra persona para entenderlo, comprenderle su punto de vista.
5. **La respuesta.-** La disposición de ayudar a los clientes y darles servicio rápidamente, sin hacerles esperar.²³

6.3.6.2. La ingeniería de servicios

Es “Una herramienta importantísima para el mejoramiento de la calidad en los servicios es la ingeniería de servicios la misma que es un enfoque a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que calme la creación de valor para el público y como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles²⁴”

6.3.6.3. Servicio al Público

El servicio al público en las instituciones estatales, es un asunto que nos compete a todos.

1. ¿Quién no ha ido a alguna institución pública y ha salido mortificado por la pésima atención que recibió?
2. ¿Quién no ha esperado por un algún trámite de un expediente horas de horas sin resultado alguno?
3. ¿Por qué el personal de las instituciones públicas no hace un mejor trabajo?
4. ¿Cuál es la razón para que seamos tan mal atendidos?

²³CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, México.

²⁴VILLACRÉS René. Módulo Gerencia de Servicios y Normas de Calidad. Pág. 16.

5. ¿Qué institución pública quiere tratar mal a sus usuarios?
6. ¿Por qué no desarrollan procedimientos menos engorrosos?
7. ¿Tienen algún interés personal las personas que laboran en las instituciones públicas?
8. ¿Será que el parentesco o el compadrazgo se manifiestan con más fuerza en éstas instituciones?

Hay usuarios que no se quejan y probablemente sean la mayoría. Pero quienes creemos y pensamos que las instituciones públicas son susceptibles de mejorar de manera significativa su relación con los usuarios directos y proporcionar un mejor servicio; también pensamos que ésta mejora es posible siempre que se dé dentro de un marco ordenado de entrenamiento en los temas de atención al público, servicio a público, calidad de servicio, para todo el personal de las Instituciones Públicas y sobre todo para aquellos que están directamente relacionados con los aspectos operativos.

Gran responsabilidad del cambio de visión y de enfoque tienen las personas que dirigen las instituciones, los gerentes, jefes y personal en general que trabaja en estas instituciones, es decir todos. Sí todos y cada uno de ellos es corresponsable por el buen o mal servicio que brindan a los usuarios.

Lo que muchas veces no se entiende y no logran comprender algunas de las personas que laboran en las instituciones públicas es que el Servicio a público constituye hoy en día uno de los aspectos más importantes del Marketing Político que exigen estos tiempos; y que, el desarrollo de la imagen corporativa de la institución es responsabilidad y tarea de cada uno de ellos. La afectación o no de la imagen corporativa es fruto del buen o mal servicio que brindan a sus clientes (los usuarios).

Algunas ventajas que pueden obtener las Instituciones Públicas al mejorar sus servicios son las siguientes:

1. Los usuarios bien atendidos, estarán agradecidos por la rapidez con la cual atendieron su caso.
2. Los usuarios atendidos con honestidad y transparencia estarán agradecidos por la calidad de la información brindada.
3. Los usuarios atendidos con actitud positiva, estarán agradecidos por el nivel del servicio recibido.
4. Los usuarios atendidos con buenas maneras, con educación, y con prontitud estarán agradecidos a la institución y no a la persona que lo atendió de manera específica²⁵

²⁵<http://herlanfreyre.web.officelive.com/default.aspx>

7. HIPÓTESIS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.

8. VARIABLES

Independiente

Clima organizacional

Dependiente

Atención al público

8.1.Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA/ITEMS
Independiente Clima Organizacional	Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	Supervisión	Percepción de los empleados Comunicación	¿Existe supervisión permanente hacia los empleados? SI () NO () ¿Existe comunicación fluida entre directivos y empleados? SI () NO ()
		Oportunidades de desarrollo	Capacitación Especialización	¿La capacitación del personal es permanente y continua? SI () NO () ¿Se ha especializado en alguna área específica de su trabajo? SI () NO ()
		Motivación laboral	Aumento salarial Ascensos	¿El aumento salarial se da de acuerdo a las funciones y responsabilidades? SI () NO () ¿Se cumplen los ascensos de personal según la Ley orgánica del servicio público? SI () NO ()
		Ergonomía y tecnología	Infraestructura Espacio adecuado Máquina y equipos	¿El edificio es moderno y funcional? SI () NO () ¿Cuenta con máquinas y equipos con tecnología de punta para el desempeño de sus funciones? SI () NO ()
		Sistema de incentivos	Distinciones Medallas Reconocimientos	¿Recibió alguna distinción o reconocimiento en su vida laboral? SI () NO ()

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA / ÍTEMS
Dependiente Atención al Público	Es el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento para servir a los demás, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia y permite satisfacer las necesidades de los usuarios.	Acceso a los servicios	Localización Horario Facilidad.	¿La localización de las oficinas de la Corporación es la adecuada para la atención al público? SI () NO () ¿Esta Ud. de acuerdo con el horario establecido para atención al público? SI () NO () ¿La Corporación da facilidades al usuario para desarrollar sus actividades? SI () NO ()
		Valoración del entorno	Aptitud Comodidad	¿Cómo califica la atención al público que se da en el CNEL-Bolívar? Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala () ¿Las instalaciones de la Corporación ofrecen comodidad? SI () NO ()
		Servicios que ofrece	Instalaciones Reclamos Pago de planillas	¿Las instalaciones donde funciona la Corporación como son? Buenas () Regulares () Malas () ¿Sus reclamos son atendidos de manera inmediata? SI () NO ()
		Personal	Idoneidad Capacidad Amabilidad	¿Cree Ud. Que el personal que labora en CNEL es idóneo? SI () NO () ¿Está el personal de CNEL en capacidad de resolver los problemas que se le presenta? SI () A Veces () NO () ¿Le atienden con amabilidad? SI () NO ()
		Innovación	Informática Atención personalizada	¿Los equipos y máquinas que utiliza CNEL son con tecnología de punta? SI () NO () ¿La atención que recibe Ud. por parte de los empleados cómo lo califica? Buena () Regular () Mala ()

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa, María Gladys García Nájera

9. METODOLOGÍA

9.1. Métodos

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación son:

Método Científico.- Que nos permite aplicar la relación de causa-efecto, mediante el análisis profundo del clima organizacional y su efecto en la atención al público en la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar; lo que permitirá realizar una propuesta de solución al problema.

Método Inductivo.- Su aplicación inicia de lo particular del clima organizacional y su efecto en la atención al público en el CNEL-Bolívar, hasta lo general que sucede en el país.

Método Deductivo.- Es el tratamiento de la teoría general sobre el clima organizacional del personal administrativo de la Corporación Nacional de Electricidad, hasta llegar a Bolívar y su incidencia en la atención al público (de lo general a lo particular).

9.2. Tipo de investigación

Por el **Propósito** es **Aplicada** por que nos ayuda a resolver problemas prácticos del clima organizacional del CNEL-Bolívar para mejorar la atención al público.

Por el **Nivel de Estudio** es **Descriptiva**; porque describe los problemas y su interrelación, como su consecuencia en la atención al público.

Por el **Lugar**, es una investigación **Documental Bibliográfica** y de **Campo**; puesto que se basa en la utilización de materiales impresos tales como texto,

libros, reglamentos, folletos y otros, que se refieran al tema; como también, se desarrollará en un lugar específico, la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar, cuya oficina central está en la Ciudad de Guaranda, donde recopilaremos la información.

9.3. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos

Las técnicas para la obtención de datos se basan en la recopilación de información primaria y secundaria sobre el tema para luego procesarla, analizarla y realizar los cuadros y gráficos respectivos.

Para ello se utilizarán los instrumentos o herramientas investigativas como:

Encuesta.- Que será aplicada al personal administrativo (30) de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar con la finalidad de conocer sobre el clima organizacional existente, también a los (200) usuarios diarios que asisten a la institución con la finalidad de realizar reclamos, nuevo servicio, arreglos o a pagar las planillas de consumo, con el objetivo de saber sobre el trato que reciben.

Entrevista.- Al Gerente, Director Administrativo y Jefe de Personal(3) de la Corporación Nacional de Electricidad de Bolívar para escuchar sobre los problemas existentes y las potenciales soluciones.

9.4. Universo y muestra

La población o universo a investigar es de (233) personas, dividida de la siguiente manera: (30) que son el personal administrativo a (200) usuarios y (3) directivos.

Para mayor facilidad investigativa se aplicó la fórmula del muestreo a los usuarios del CNEL-Bolívar; dando como resultado **(133)** personas a las que se realizó la encuesta.

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N}{\epsilon^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{(0,05)^2(200-1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{(0.0025)(199) + 1}$$

$$n = \frac{200}{0,4975 + 1}$$

$$n = \frac{200}{1,4975}$$

$$n = 133$$

n = tamaño de la muestra

N = Población

e = 2% margen de error (0.05)

9.5. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizó con la aplicación del paquete informático Excel, el mismo que nos permitió obtener los resultados y porcentajes que sirven para elaborar los cuadros, gráficos y análisis para comprobar la hipótesis planteada.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN DE

RESULTADOS

2.1.TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.

PREGUNTA N° 1

¿Existe supervisión permanente hacia los empleados?

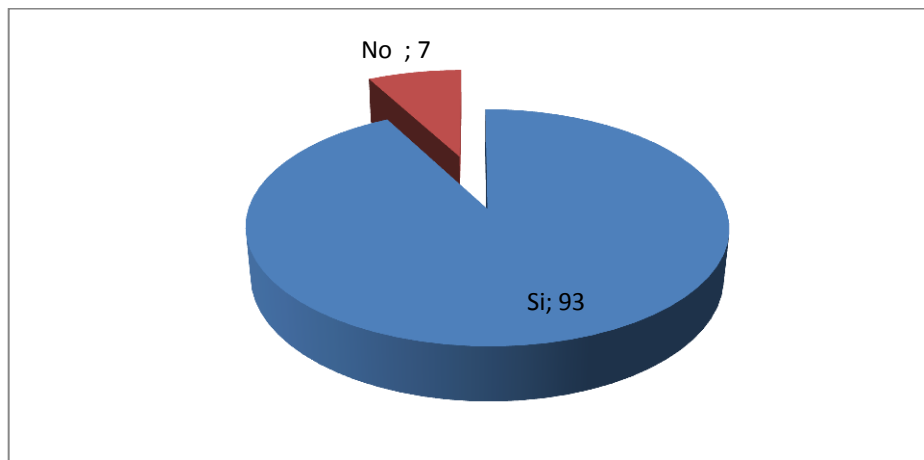
CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	93%
No	5	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaboradopor:María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Una gran mayoría de encuestados afirman que sí existe supervisión permanente hacia los empleados, unos pocos dicen que no.

La supervisión permanente, los empleados la toman como persecución para sancionarles o cancelarlos de sus cargos.

La supervisión es una tarea técnica que debe ser aplicada adecuadamente para mejorar la calidad y calidez del servicio a los clientes.

PREGUNTA N° 2

¿Existe amistad y comunicación fluida entre directivos y empleados?

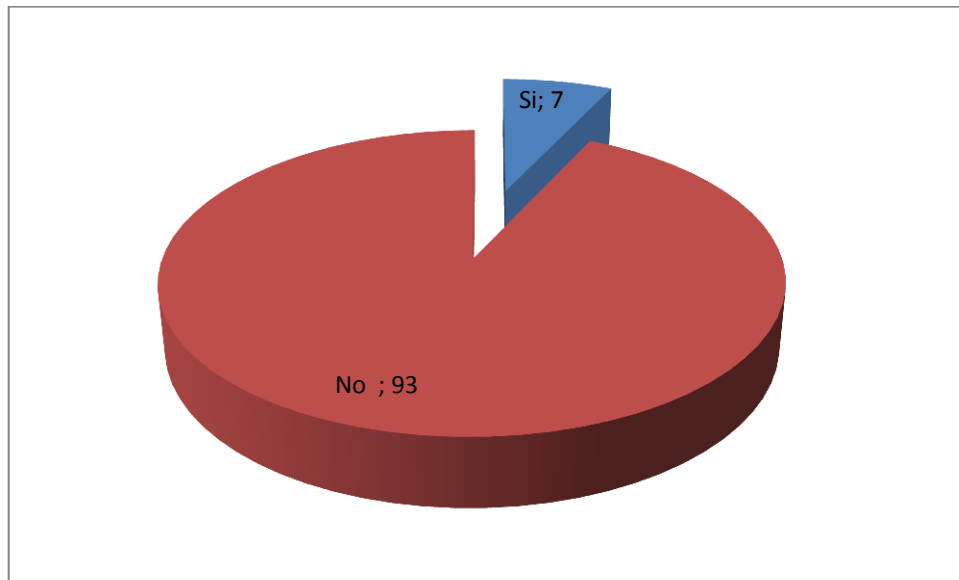
CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	7%
No	28	93%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Casi la totalidad de encuestados ratifican que no existe amistad ni comunicación entre los directivos y empleados, uno pocos manifiestan lo contrario.

La falta de amistad y comunicación entre directivos y empleados hace que el ambiente de trabajo sea tenso y no rindan a plenitud sus actividades.

Es necesario que exista el principio de autoridad; pero eso no impide a que haya amistad y comunicación fluida entre patronos y trabajadores.

PREGUNTA N° 3

¿La capacitación del personal es permanente y continua?

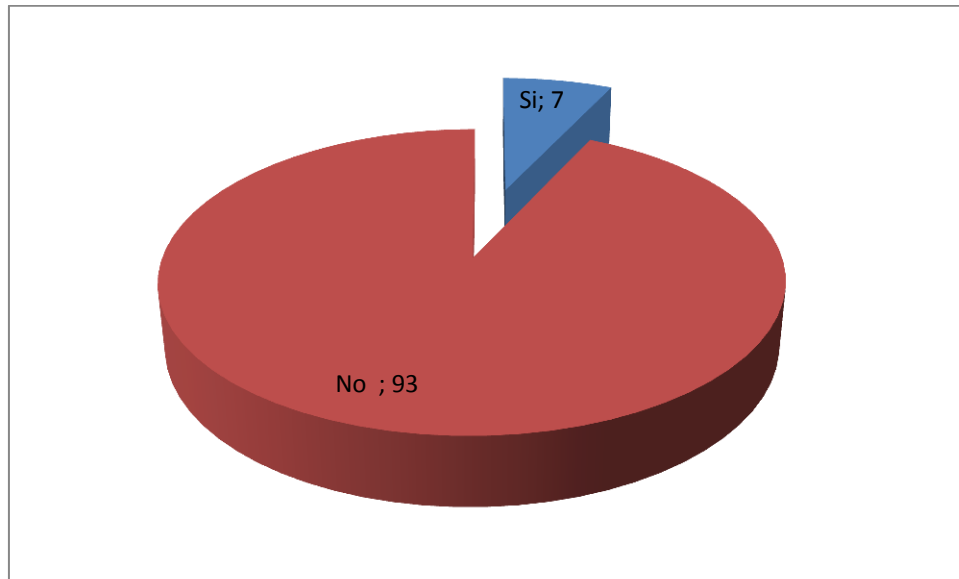
CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	7%
No	28	93%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De todos los encuestados casi todos mencionan que la capacitación del personal no es permanente ni continua,

Al no existir capacitación permanente y continua, el personal no está preparado para los nuevos retos.

La Institución debe realizar un plan de capacitación anual permanente y continua para actualizar conocimientos y mejorar el servicio.

PREGUNTA N° 4

¿Se ha especializado en alguna área específica de su trabajo?

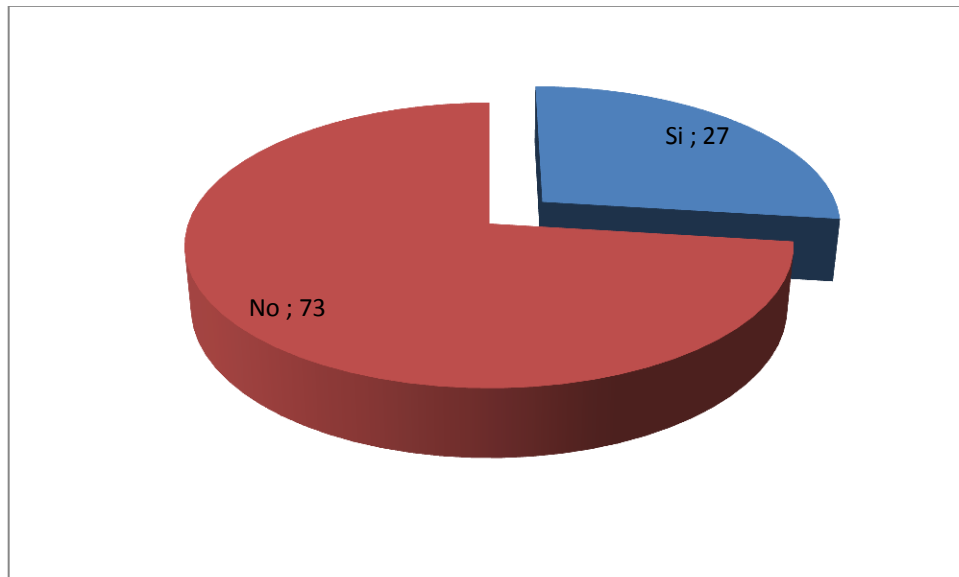
CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	27%
No	22	73%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Más de la mitad del personal de la empresa que no se ha especializado en un área específica del trabajo, unos pocos dicen que si lo han hecho.

La especialización en áreas específicas optimiza recursos humanos y mejoran la calidad del servicio

Es urgente y necesario especializar al personal para mejorar la calidad y calidez de los servicios que ofrecen.

PREGUNTA N° 5

¿El aumento salarial se da de acuerdo a las funciones y responsabilidades?

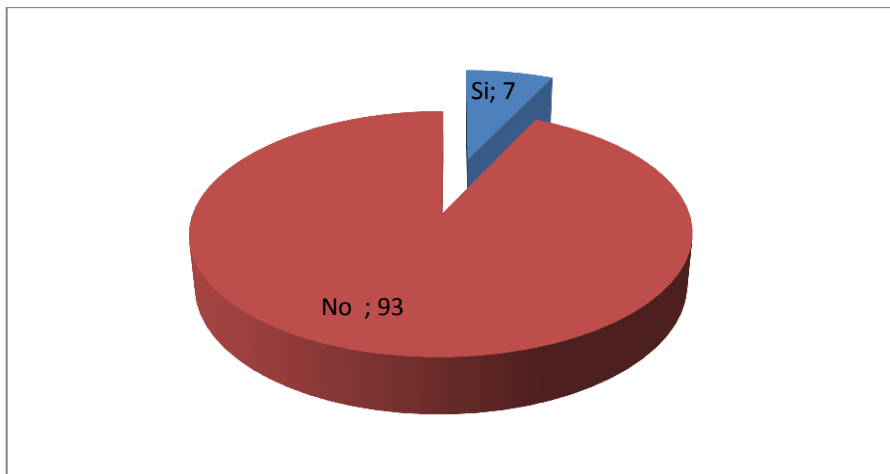
CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	7%
No	28	93%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De todos los encuestados, una gran mayoría consideran que el aumento salarial no se da de acuerdo a las funciones y responsabilidades, muy pocos dicen que sí.

La inequidad en los salarios hace que muchos trabajadores se encuentren desmotivados y no rindan a conciencia en su trabajo.

Se debe aplicar la Ley sin dedicatoria; el aumento salarial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades motivan a los trabajadores a realizar sus actividades de mejor manera.

PREGUNTA N° 6

¿Se cumplen los ascensos de personal según la Ley orgánica del servicio público?

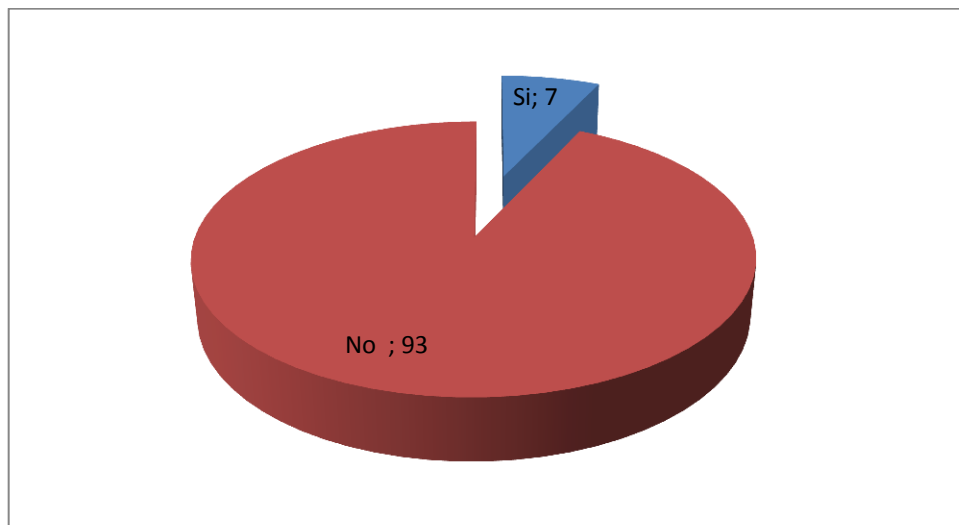
CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	7%
No	28	93%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los ascensos de personal no se cumplen según la ley, así lo ratifica casi la totalidad de encuestados, muy pocos dicen que sí.

El incumplimiento de la ley en lo que se refiere a los ascensos de personal, hace que muchos de ellos se desmotiven y no trabajen como es debido.

La ley que tiene relación con los ascensos debe ser cumplida para posibilitar que personas con experiencia asomen nuevas responsabilidades y mejore el servicio.

PREGUNTA N° 7

¿El edificio es moderno y funcional?

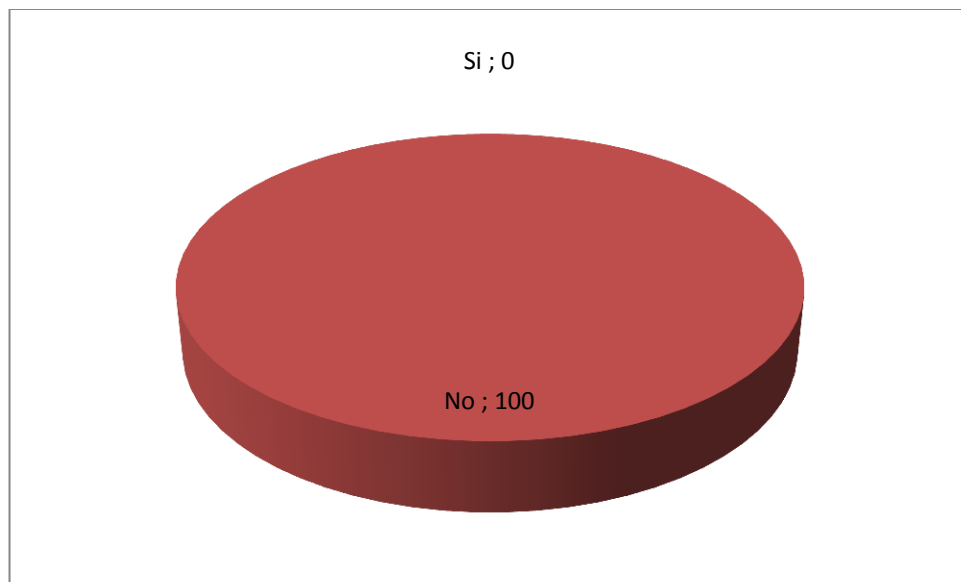
CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Todos están de acuerdo que el edificio donde trabajan no es moderno ni funcional.

El lugar donde trabajan, no prestan las condiciones necesarias para poder atender con comodidad a los clientes.

Es necesario empezar a construir un nuevo edificio que preste las condiciones necesarias para mejorar sustancialmente el servicio.

PREGUNTA N° 8

¿Cuenta con máquinas y equipos con tecnología de punta para el desempeño de sus funciones?

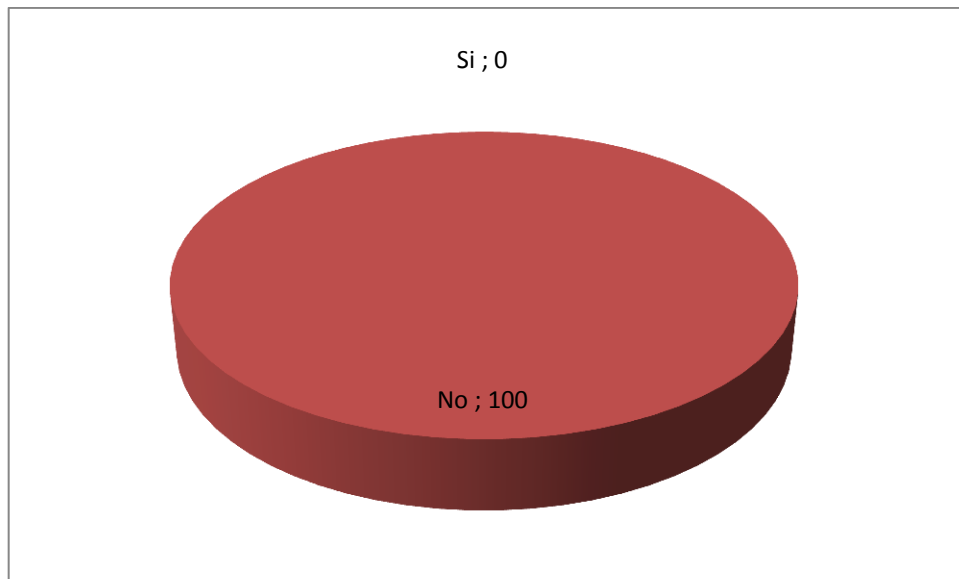
CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Todos los empleados dicen que no cuentan con máquinas y equipos con tecnología de punta y que requieren de ellos.

La falta de máquinas y equipos de alta tecnología impiden o retardan la atención pronta que tienen que dar a los usuarios.

Hay que dotarles de máquinas y equipos de punta a los empleados para que puedan mejorar el servicio a los clientes.

PREGUNTA N° 9

¿Recibió alguna distinción o reconocimiento en su vida laboral?

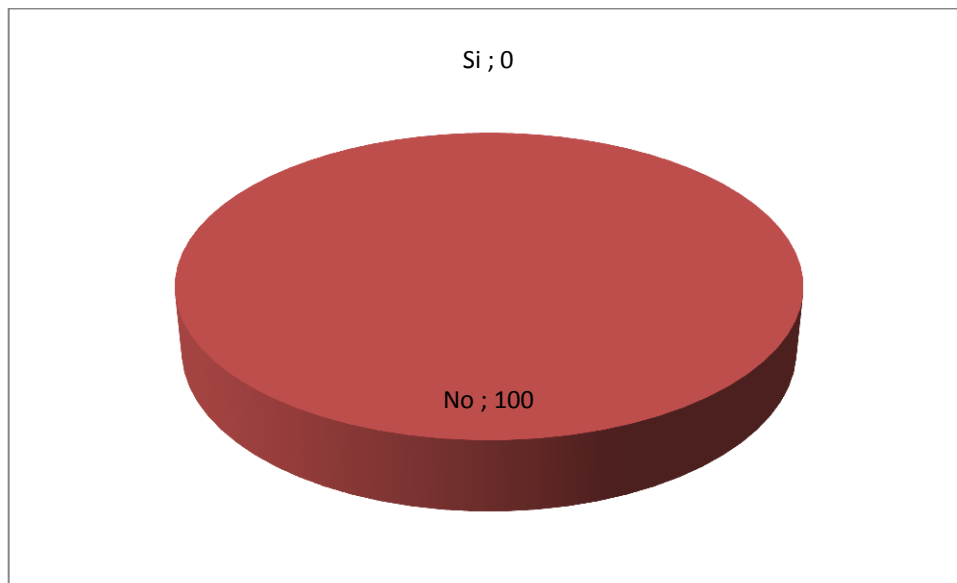
CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL.

Elaborador: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Ninguno de los funcionarios ha sido objeto del otorgamiento de distinción o reconocimiento a su vida laboral.

La falta de distinción o reconocimiento hace que los funcionarios no tengan el deseo de servir de mejor manera porque no son estimulados.

Las distinciones y reconocimientos estimular a los funcionarios y hay que otorgarles.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR

PREGUNTA N° 1

¿La localización de las oficinas de la Corporación es la adecuada para la atención al público?

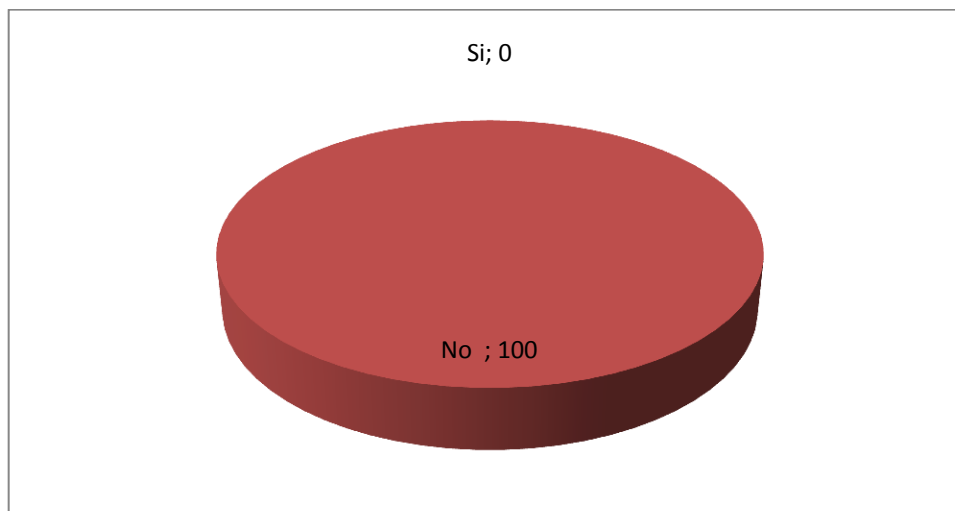
CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En su totalidad los encuestados están de acuerdo que la localización de sus oficinas no es la adecuada.

Estar en el centro de la ciudad con mucho tráfico peatonal y vehicular interrumpe las actividades laborales.

Las oficinas deben ser trasladadas a un lugar más adecuado y lejos del centro de la ciudad para que así puedan desempeñar mejor sus actividades.

PREGUNTA N° 2

¿El horario de atención al público está bien?

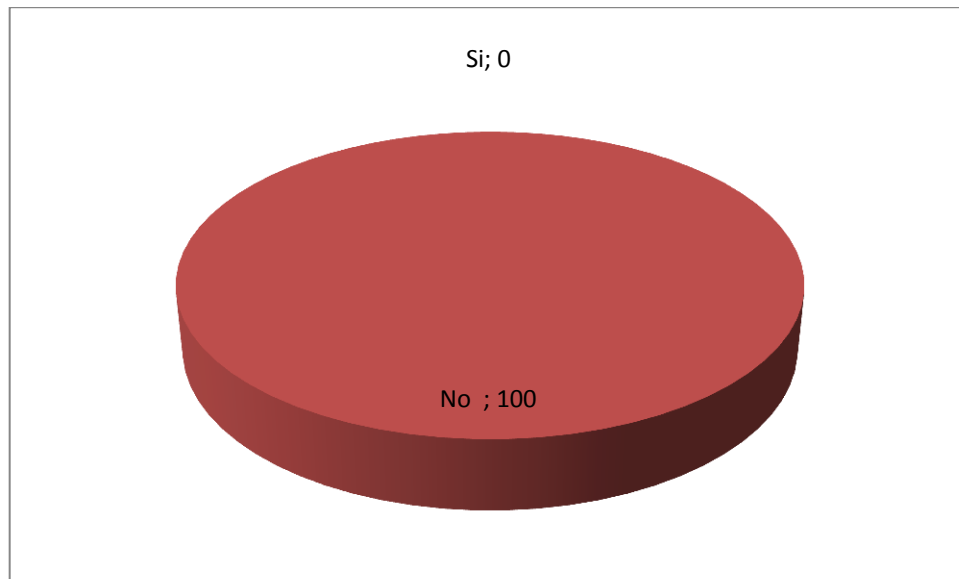
CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Concuerdan todos los encuestados que el horario de atención al público no es el adecuado.

Las ocho horas laborables interrumpidas a medio día molesta a los usuarios.

Es urgente establecer horarios continuos de atención al público mediante turnos de los funcionarios para que puedan atender a toda la colectividad.

PREGUNTA N° 3

¿La Corporación da facilidades al usuario para desarrollar sus actividades?

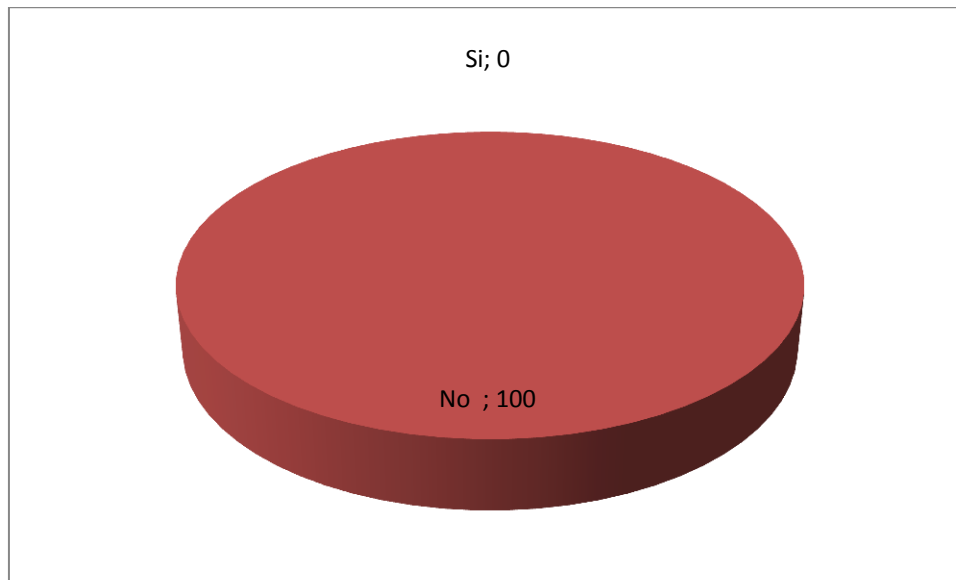
CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Todos los usuarios del servicio eléctrico dicen que no se dan las facilidades para desarrollar sus actividades.

El lugar donde atiende CNEL es antiguo y estrecho por lo que no da facilidades a los usuarios.

Es necesario dar todas las facilidades a los usuarios del servicio eléctrico ya que son ellos los que pagan por el servicio y merecen mejor atención.

PREGUNTA N° 4

¿Cómo son las aptitudes de los empleados de la Corporación?

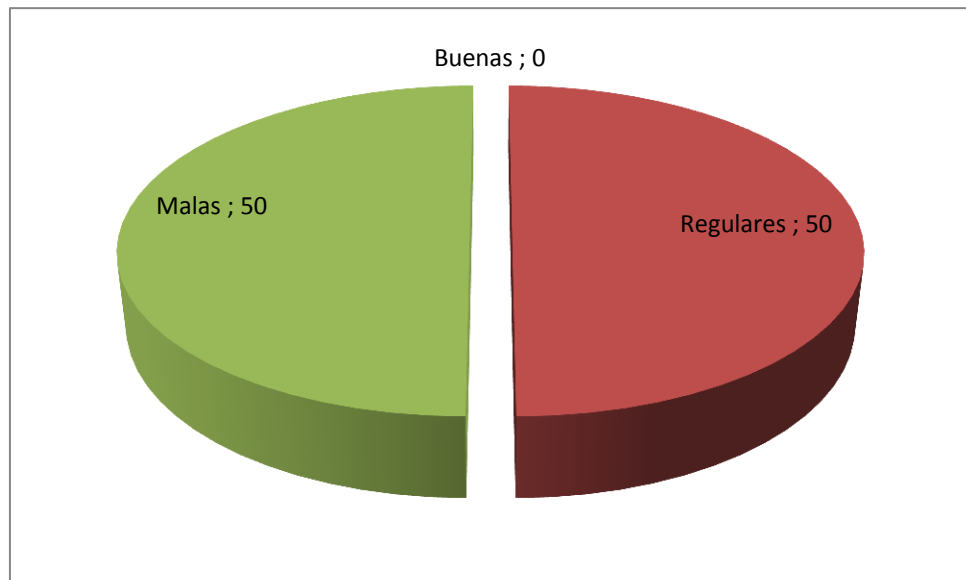
CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenas	0	0%
Regulares	100	50%
Malas	100	50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las aptitudes y actitudes de los empleados de CNEL-Bolívar son proporcionalmente regulares y malas, según los usuarios.

Las aptitudes y actitudes de los empleados de la CNEL no son adecuadas para el normal funcionamiento y atención a los clientes.

Se tiene que cambiar las aptitudes y actitudes de los empleados de CNEL mediante la capacitación permanente.

PREGUNTA N° 5

¿Las instalaciones de la Corporación ofrecen comodidad?

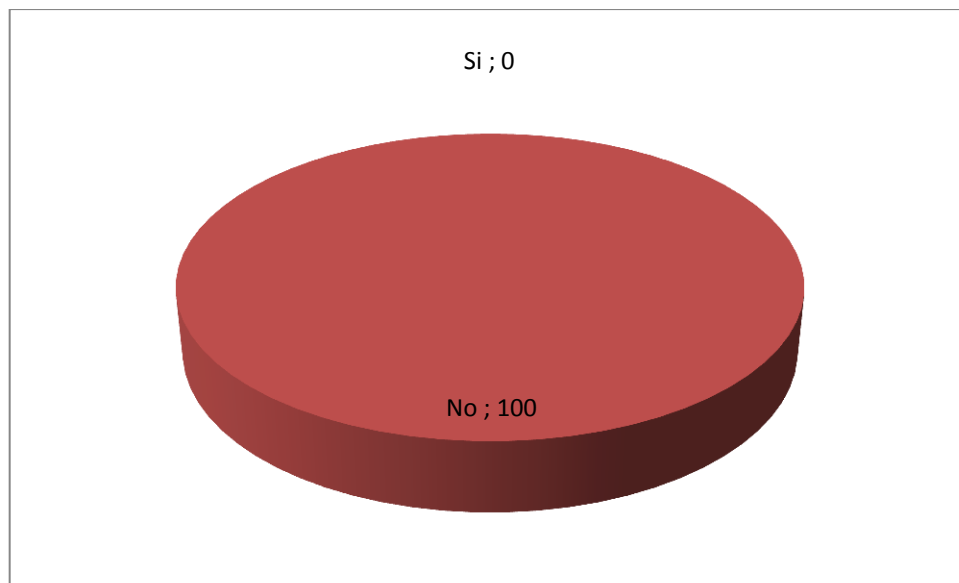
CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las instalaciones de CNEL no ofrecen comodidad para desarrollar las actividades tanto de trabajadores como de clientes, así dicen todos los usuarios.

La estrechez y vejez de la casa donde laboran, no presta las comodidades necesarias para poder trabajar o asistir a la Corporación.

Las instalaciones deben ser cambiadas a un edificio nuevo y funcional.

PREGUNTA N° 6

¿Las instalaciones donde funciona la Corporación como son?

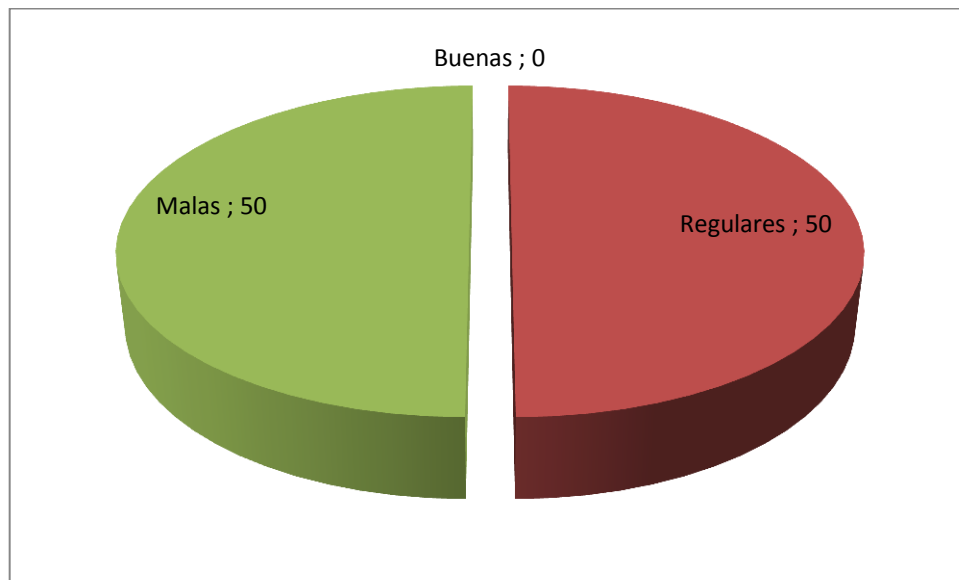
CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenas	0	0%
Regulares	100	50%
Malas	100	50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los usuarios encuestados manifiestan que las instalaciones son entre regulares y malas.

Por ello se insiste en que hay que cambiar de lugar.

Es urgente y necesario construir un nuevo edificio o arrendar para atender al público de manera digna.

PREGUNTA N° 7

¿Sus reclamos son atendidos de manera inmediata?

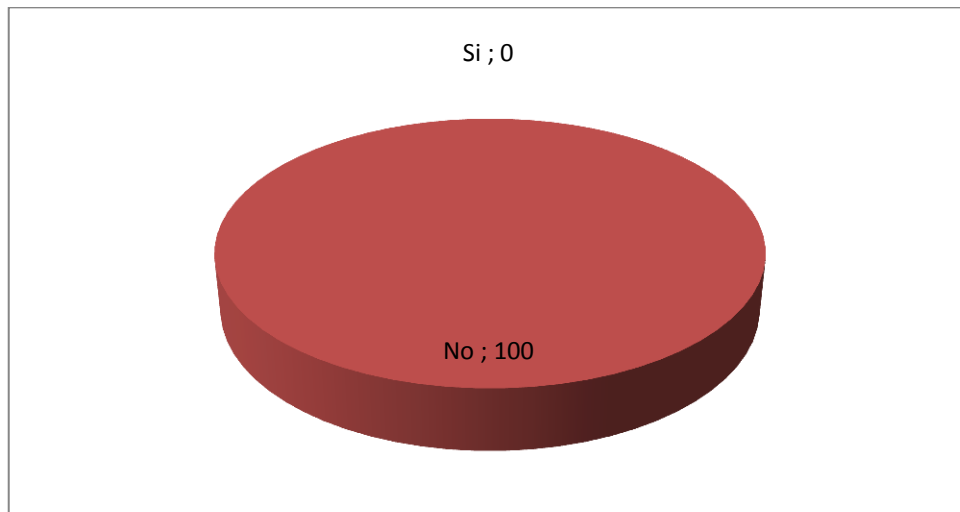
CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Todos los reclamos de los usuarios no son atendidos de manera inmediata.

Las demoras en la atención al público molestan a los usuarios que reclaman mejor servicio y atención personalizada.

Capacitar al personal en atención al público hace falta y es necesario implementarla ya.

PREGUNTA N° 8

¿El cobro de planillas realiza de manera oportuna y rápida?

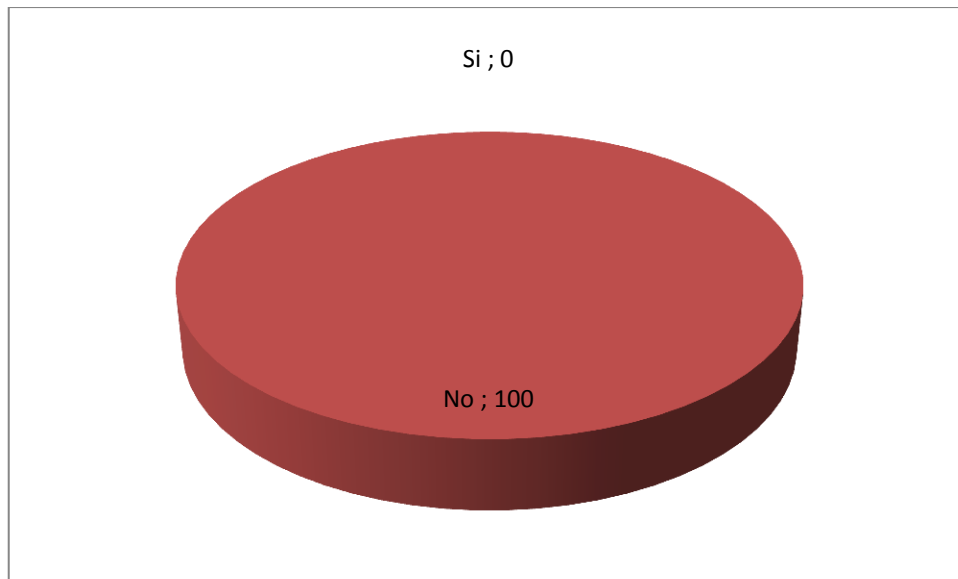
CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa, María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Todos dicen que el cobro de las planillas de consumo eléctrico es lento.

La lentitud en el cobro de planillas de consumo eléctrico molesta a todos los usuarios, especialmente a la gente campesina que es mal tratada.

La capacitación del personal es urgente y necesaria, para el cambio de actitud y mentalidad.

PREGUNTA N° 9

¿Cree Ud. Que el personal que labora en CNEL es idóneo?

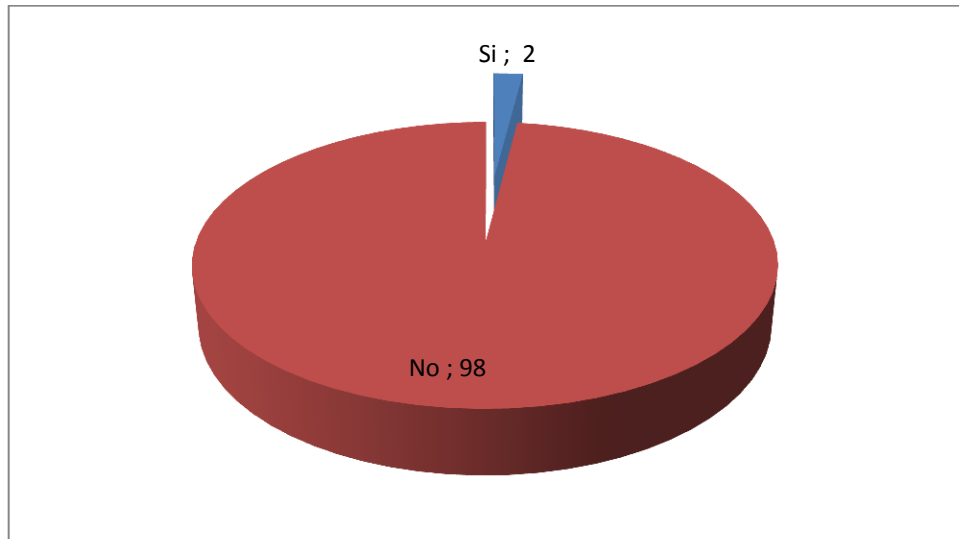
CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	2%
No	196	98%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Casi todos los usuarios dicen que el personal del CNEL-Bolívar no es el idóneo.

Si el personal no es idóneo, la atención al público es pésima, es lo que dicen los usuarios.

Hace falta realizar concursos de merecimientos y oposición para seleccionar a adecuadamente el personal.

PREGUNTA N° 10

¿Está el personal de CNEL en capacidad de resolver los problemas que se le presenta?

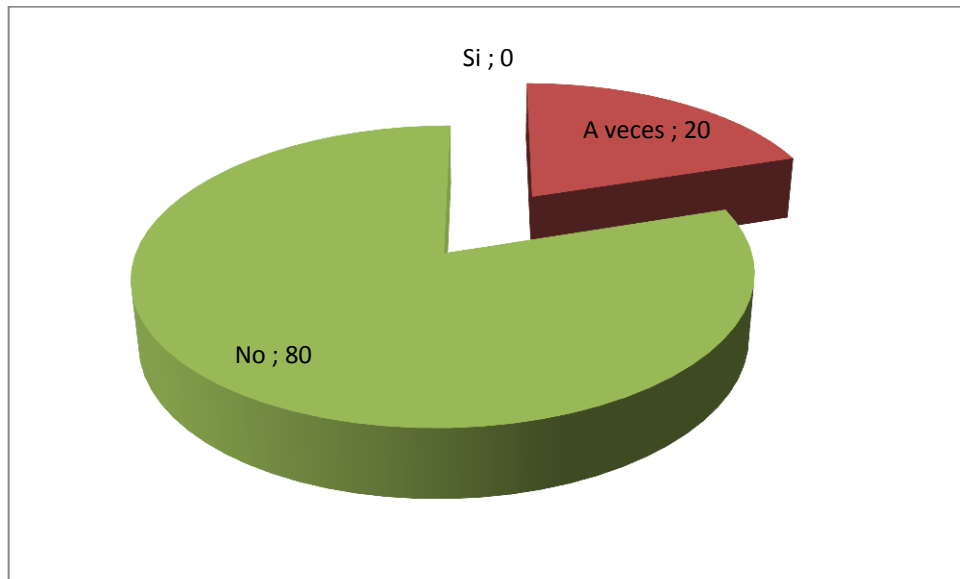
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0 %
A veces	40	20 %
No	160	80 %
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cerca del total de encuestados dicen que el personal del CNEL-Bolívar, no está en capacidad de resolver los problemas que se presentan.

Con el personal instruido en el área que desempeña será fácil resolver los problemas que se presentan en CNEL-Bolívar.

PREGUNTA N° 11

¿Le atienden con amabilidad?

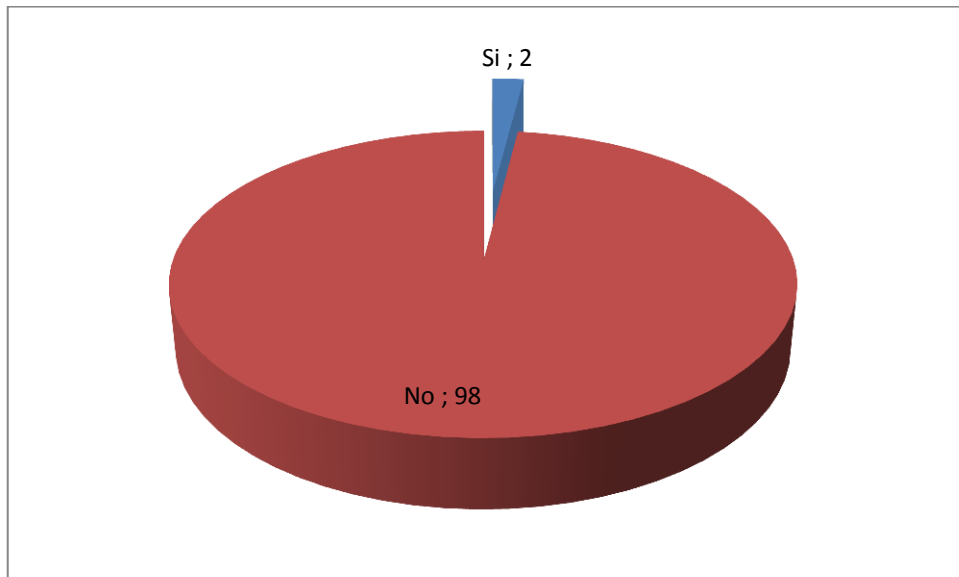
CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	2%
No	196	98%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Casi todos los usuarios contestan que el personal del CNEL-Bolívar no les atiende con amabilidad.

La falta de amabilidad molesta a todos los usuarios que a veces reclaman sus derechos.

Personal bien seleccionado y bien capacitado necesita CNEL-Bolívar para atender a los usuarios.

PREGUNTA N° 12

¿Los equipos y máquinas que utiliza CNEL son con tecnología de punta?

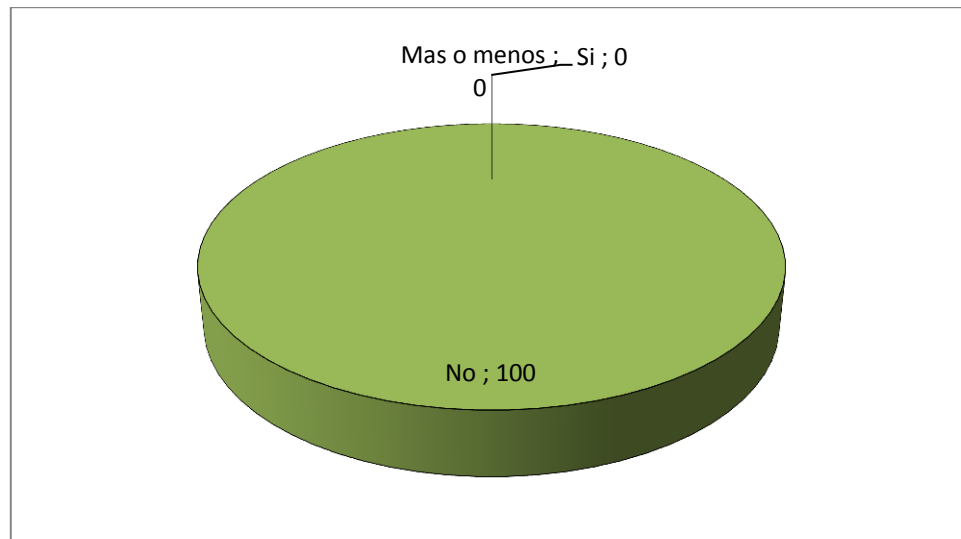
CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
Más o menos	0	0%
No	200	100%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa, María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los equipos y máquinas que usan los empleados del CNEL-Bolívar son obsoletos; así afirman todos los usuarios.

La obsolescencia de equipos y máquinas, contribuyen a la mala atención a los usuarios.

Se requiere cambiar todos los equipos y máquinas a tecnología de punta que permitan, entregar un servicio rápido y oportuno a los usuarios.

PREGUNTA N° 13

¿La atención que recibe Ud. por parte de los empleados cómo lo califica?

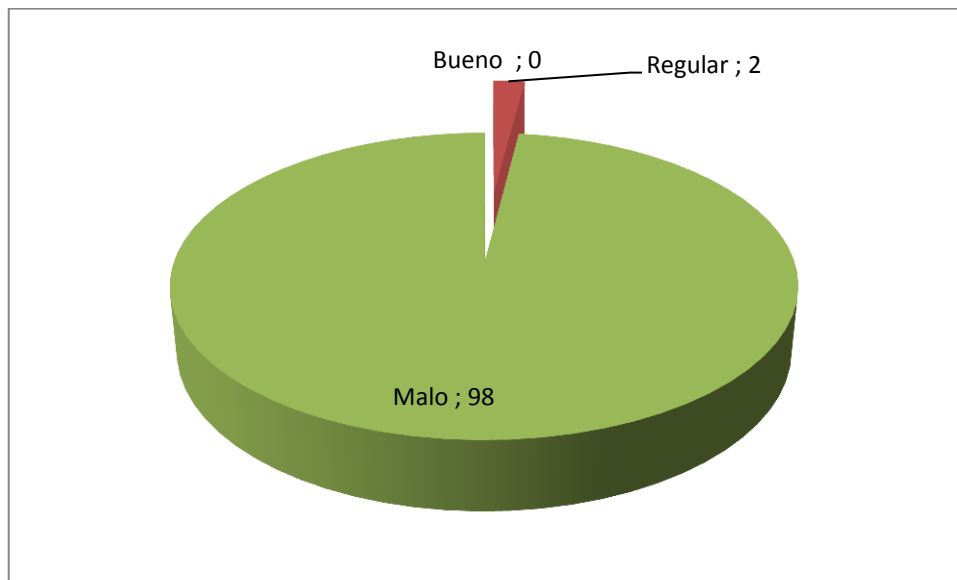
CUADRO N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	0	0%
Regular	4	2%
Malo	196	98%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de CNEL

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La atención que reciben los usuarios por parte de los empleados de CNEL-Bolívar la califican de mala.

El mal trato y la lentitud del servicio de CNEL-Bolívar fastidian a todos los usuarios.

Es necesario una reingeniería total en CNEL-Bolívar, para que pueda cambiarla imagen institucional y preste mejor servicio a los clientes.

2.2.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

CUADRO DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CNEL																				
Alternativas	PREGUNTAS																			
	¿Existe supervisión permanente hacia los empleados		¿Existe amistad y comunicación fluida entre directivos y empleados?		¿La capacitación del personal es permanente y continua?		¿Se ha especializado en alguna área específica de su trabajo?		¿El aumento salarial se da de acuerdo a las funciones y responsabilidades?		¿Se cumplen los ascensos de personal según la Ley orgánica del servicio público?		¿El edificio es moderno y funcional?		¿Cuenta con máquinas y equipos con tecnología de punta para el desempeño de sus funciones?		¿Recibió alguna distinción o reconocimiento en su vida laboral?			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Si	25	93%	2	7%	2	7%	8	27%	2	7%	2	7%	0	0%	0	0%	0	0%		
No	5	7%	28	93%	28	93%	22	73%	28	93%	28	93%	30	100%	30	100%	30	100%		
Total	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100		
ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR																				
Alternativas	PREGUNTAS																			
	¿La localización de las oficinas de la Corporación es la adecuada para la atención al público?		¿El horario de atención al público está bien?		¿La Corporación da facilidades al usuario para desarrollar sus actividades?		¿Cómo son las aptitudes de los empleados de la Corporación?		¿Las instalaciones de la Corporación ofrecen comodidad?		¿Sus reclamos son atendidos de manera inmediata?		¿El cobro de planillas realiza de manera oportuna y rápida?		¿Cree Ud. Que el personal que labora en CNEL es idóneo?		¿Está el personal de CNEL en capacidad de resolver los problemas que se le presenta?			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Si	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	
No	200	100	200	100	200	100			200	100	200	100	200	100	197	98	40	20		
A Veces																		160	80	
Buenas							0	0%												
Regulares							100	50%												
Malas							100	50%												
Total	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

La hipótesis planteada en la presente investigación es que “UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MEJORA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR”; y esta se comprueba plenamente en el resumen de las conclusiones a las que se llega, demostrando que es verdad y hay que mejorar el clima organizacional para mejorar la atención al público.

La inexistencia de personal especializado, sin concurso de merecimiento y oposición; la falta de capacitación y actualización de conocimientos, la falta de estímulos y el incumplimiento de la Ley en cuanto ascensos y aumento de sueldos, hace que el personal se encuentre desmotivado y no rinda a plenitud.

A esto se suma la mala infraestructura física del lugar donde funciona y la incomodidad que ocasiona a los trabajadores y usuarios, lamala ubicación y la inexistencia de moderna tecnología para acelerar procesos.

El pésimo clima organizacional de CNEL-Bolívar desmejora la atención al público; en consecuencia queda comprobada la hipótesis planteada con anterioridad.

Así que, un buen clima organizacional del personal administrativo de CNEL-Bolívar mejorará la atención al público.

2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.3.1. CONCLUSIONES:

- Para el reclutamiento de personal no existe concurso de merecimientos y oposición.
- El personal que labora el CNEL-Bolívar, no es el idóneo.
- El personal no está preparado para la resolución de conflictos
- Las actitudes y aptitudes de los empleados son malas con relación a los usuarios.
- Falta capacitación y actualización de conocimientos al personal.
- El aumento salarial de los trabajadores no está de acuerdo a las funciones y responsabilidades.
- Los ascensos de trabajadores no se sujetan a la Ley.
- No existe reconocimiento laboral
- La localización de las oficinas de CNEL-Bolívar no es la adecuada y no ofrece comodidad.
- El horario de atención al público no es el adecuado.
- Los reclamos de los usuarios son múltiples y no son atendidos en forma oportuna.
- El cobro de planillas eléctricas es demasiado lento.

2.3.2. RECOMENDACIONES:

- Implementar concursos de merecimientos y oposición para el reclutamiento de personal.
- Reclutar personal idóneo y especializado.
- Capacitar al personal en resolución de conflictos.
- Cambio de actitud y mentalidad de los trabajadores para mejorar la atención al público.
- Elaborar y ejecutar un plan anual de capacitación.
- Los aumentos salariales deben estar sujetos a las funciones y responsabilidades que cada empleado tiene.
- Los ascensos tienen que sujetarse a lo que dice la Ley.
- Establecer reconocimientos laborales.
- Construir o buscar un edificio adecuado y funcional para CNEL-Bolívar.
- Establecer un horario adecuado y continuo de atención al público.
- Atender con oportunidad los reclamos de los clientes.
- Debe automatizarse el cobro de planillas eléctricas y el personal atender oportunamente.

CAPITULO III

APORTE TEÓRICO Y/O

PRÁCTICO

PROPUESTA

3.1. TITULO

MANUAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN CNEL-BOLÍVAR.

3.2. INTRODUCCIÓN

Tomamos en cuenta que el clima organizacional va desde el ambiente en el que se desenvuelven las actividades institucionales, pasando por la organización técnica, administrativa, económica, financiera, hasta llegar a la moral; nos daremos cuenta que es necesario lograr un clima organizacional adecuado.

Ese clima organizacional deseado permite mejorar la atención al público que debe ser con calidad y calidez; mismas que contribuyen a mejorar la imagen institucional de la CNEL-Bolívar.

Para conseguir la buena atención al público en la Corporación Nacional de Electricidad- Bolívar, el propósito de la propuesta es precisamente elaborar un pequeño manual de formas de lograr mejorar el clima organizacional.

Este trabajo ha sido olvidado por la institución y es indispensable hacerlo para proponer y luego se proceda a su aplicación, en beneficio de directivos, funcionarios, empleados y trabajadores de la Corporación Nacional Eléctrica de Bolívar; como también de los más de cinco millones setenta y dos mil setecientos veinte y cuatro usuarios del sistema eléctrico provincial que mensualmente pagan por su servicio.

Este servicio debe ser de excelencia, con calidad y calidez, durante todo el tiempo y con una atención al público adecuada.

3.3. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional se da fundamentalmente por la supervisión, oportunidades de desarrollo, motivación laboral, aplicación de la ergonomía y tecnología y sistema de incentivos que posibiliten un ambiente agradable y apto para la atención al público en cuanto tiene que ver al acceso a los servicios, valoración del entorno, servicios que ofrece, personal e innovación, que se resume en una atención al cliente con calidad y calidez.

Este Manual tiene precisamente la intención de resolver un grave problema existente por años en la institución, es sencillo, práctico y operativo, fácil de aplicarlo en forma inmediata, con resultados positivos y oportunos.

Los directos beneficiarios serán los más de cinco millones setenta y dos mil setecientos veinte cuatro usuarios que a nivel provincial tiene la CNEL-Bolívar; además, los directivos, funcionarios y empleados de la institución.

Es un aporte a la investigación seria y responsable, como también a la resolución de conflictos que diariamente suceden especialmente en la matriz con los miles de usuarios que asisten a requerir de sus servicios.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. General

- Elaborar un “Manual sobre clima organizacional para mejorar la atención al público en la Corporación Nacional de Electricidad- Bolívar.

3.4.2. Específicos:

- Clarificar el tema y la terminología utilizada para la mejor aplicación del Manual.
- Estructurar contenidos para su mayor comprensión y utilización.
- Resaltar la importancia del clima organizacional y su influencia en la atención al público

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Clima Organizacional

Se refiere al ambiente que se vive en una empresa o institución en un momento determinado; donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Los conocimientos y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección tipos de supervisión: autoritaria, participativa y otros, con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Medición del Clima Laboral

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades diarias.

Es necesario conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

Se debe lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si elíndole y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los empleados y trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamiento en los trabajadores.

Conciliación de vida laboral y personal

Vivimos momentos fascinantes, de cambios constantes (cambios sociales, familiares, económicos, educativos): un cambio global que nos afecta a todos en los distintos ámbitos de nuestras vidas y en concreto, en el equilibrio entre las esferas personales y profesionales. Que permite observar una tendencia de cambio positivo hacia empresas más humanizadas donde las personas constituyen el centro real de sus estrategias y que demuestran que se puede armonizar el crecimiento del negocio con un entorno de trabajo de mayor calidad. Esta armonía repercute directamente en una mayor calidad de vida de las personas que componen las organizaciones y por tanto una mayor calidad de vida de nuestra sociedad.

Los cambios que han dado lugar a la aparición de la necesidad de crear organizaciones socialmente responsables, empezando por las personas que las componen la organización con actitudes conciliadoras entre compañeros.

La organización

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos encontraremos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es

ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Una organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas constituyen tres elementos fundamentales: personas objetivos procedimientos.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización.

Si alguien dispusiera equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos incentivos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La Administración de Recursos Humanos

Tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones

haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello es inevitable considerar la influencia entre el trabajador.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el comportamiento organizacional que es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Cultura Laboral

La Cultura Organizacional, según Stephen Robbins, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

Es según Idalberto Chiavenato. Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La cultura según Sergio García. Se presenta como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información.

La cultura empresarial ha de ser acorde a los cambios acontecidos dentro de una organización. El problema reside en que si la organización debe asumir cambios de una forma flexible, es decir, que se adapte a los cambios del entorno, nos encontramos con que los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por las presunciones básicas y la estabilidad de las mentes individuales de los trabajadores.

Por esta razón, el desarrollo constante de una cultura que permita la adaptación al presente y la aceptación de los cambios ocurridos en la organización, se convierte en un instrumento de actuación imprescindible en la empresa, a fin de promover los cambios e introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial. Es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.

Análisis de la cultura

El análisis de la cultura de empresa y de cómo esta cultura determina la gestión de los recursos humanos debe tener presente que:

- Todas las culturas pueden ser buenas o malas, es decir, tienen aspectos positivos y negativos, no ya en su forma de aplicarse, sino en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, de acuerdo con sus objetivos, sus presiones internas y externas y sus expectativas de futuro.
- Difícilmente las culturas se manifiestan en las organizaciones en estado puro. La combinación de culturas a veces dificulta detectar cuál es la dominante. Pero siempre existen elementos significativos que califican la verdadera cultura de la empresa.
- Cualquier cultura bien gestionada puede ser eficaz en cualquier tipo de empresa y para cualquier actividad. El factor limitante de la cultura de empresa es su inadecuada aplicación y su indefinición.

Nosotros hemos querido separar el análisis de la cultura en varios puntos para tratar de estudiar la cultura y los aspectos que la caracterizan desde distintos enfoques. Estos son:

- Elementos claves
- Niveles
- Factores
- Estadios
- Tipos
- Gestión

Elementos claves

Algunos de los elementos fundamentales que componen la cultura laboral son los siguientes:

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados o clientes.
- Los valores dominantes aceptados por una empresa.
- El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes.

Niveles de cultura

Existen varios niveles de cultura entre los cuales, Edgar Schein distingue tres:

- Los códigos físico-visuales constituidos por las manifestaciones visibles de la empresa: marca, rituales, héroes, historias, códigos de vestir, establecimientos, imagen pública, etc. Muchas empresas concentran esfuerzos por mostrarse socialmente con una concreta definición físico-visual de manera que puedan ser fácilmente reconocidas
- Los valores compartidos representados por sus normas generales y el funcionamiento, sus códigos éticos, declaraciones de misión o valores de la empresa. A veces las empresas están tan orgullosas de estos valores compartidos que los expresan visiblemente o los muestran a sus proveedores y clientes como un valor añadido de su organización.
- La forma de pensar o los supuestos básicos que constituyen la cultura en base a la cual las personas de la organización piensan y actúan. Se busca uniformar un comportamiento deseable que defina la actitud de la empresa en el mercado. En las organizaciones de gran tamaño estos supuestos básicos varían sensiblemente entre departamentos, actividades, países o mercados, lo que puede provocar una distorsión en la percepción de su cultura como elemento diferenciador, por lo que deberían para conseguirlo, apoyarse en los dos elementos anteriores.

Factores de la cultura

Todas las empresas tienen una cultura de organización más o menos definida. Esta cultura responde a un conjunto variados de factores:

- La personalidad, el estilo de gestión y los comportamientos de sus propietarios y gerentes.
- Su historia, tradición y cultura.
- Su dimensión y su ámbito espacial.
- Su posicionamiento en el mercado.
- La naturaleza de sus productos.
- Su capacidad de cambio e innovación.

Clima Laboral

Clima de tipo participativo

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Aspectos del clima laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que existe una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Aspectos subjetivos del clima laboral

Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.

Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización,

especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Participación, Empowerment y delegación

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas.

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados

se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a unos empleados pero estas tareas que se delegan son inseparables al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual que la responsabilidad
- Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación, es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen, la cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima tenso dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

Aspectos Objetivos del Clima Laboral

Higiene y seguridad laboral/ condiciones físicas del lugar de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo, un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y

favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

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

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

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

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

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

condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

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

Por lo tanto, la higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional.

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

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

Enriquecimiento del Puesto. Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan

una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñan.

Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.

Identificación con las tareas: permite que los empleados se identifiquen con sus tareas, cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significación de tareas: esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización o sociedad.

Autonomía responsabilidad por el trabajo: gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.

Retroalimentación: se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido, si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

Horizontal: también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología más productos, más clientes, etc.

Vertical: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea, esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación, aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral; para la organización, con empleados intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales; y para la sociedad, permitiéndole un uso pleno de recursos humanos, organizaciones más eficaces.

Remuneración

En este apartado nos proponemos postular otro factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, todos aquellos pagos,

en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, teniendo en cuenta además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor, entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas las tasas de ausentismo. Además, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un clima organizacional que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

Causas y Efectos que Produce el Clima Laboral

Este punto se centra en la interacción producida entre el clima y los diversos componentes organizacionales.

El carácter multidimensional del clima consigue que las variables sean numerosas y estén en constante interacción por lo que resultaría difícil separarlas, debido a esto cuando se intenta analizar el clima dentro de una organización es muy difícil hacerlo aisladamente de las causas y los efectos.

Las políticas y los reglamentos formales dentro de una ordenación con respecto a sus empleados tienen un importante efecto sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. Estas acciones establecen un papel de trabajo para el empleado y determinan el margen de comportamiento admisible para cada individuo. El margen que le deja la organización a la persona le permite formarse una opinión sobre el tipo de clima que vive.

Hace algunos años, varios investigadores norteamericanos propusieron un modelo de clima laboral denominado Administración por objetivos, consiste en

que el empleado participe en el establecimiento de objetivos de productividad, esto debería producir motivación en las personas implicadas debido a la participación conjunta que se produce.

Los puntos más importantes de este modelo serían:

- El establecimiento de objetivos produce motivación
- Los objetivos deben ser claros y relativamente fáciles de alcanzar.
- Los individuos deben tener ciertas responsabilidades sobre sus objetivos.
- Los resultados obtenidos deben poder verificarse.

En el gráfico adjunto se puede observar los distintos elementos que podemos identificar evaluando el clima laboral de una empresa.



Con una correcta motivación y un buen clima laboral, se conseguirá:

- Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales

- Lograr que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al bien de la empresa
- Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos
- Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo
- Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien de la empresa

Por ejemplo, los ejecutivos que tienen claros los fines organizativos y los objetivos de rendimiento además de ser buenos planificadores, se rodearán de subordinados satisfechos:

- Se les da la oportunidad de innovar se sienten seguros.
- Tienen la posibilidad de formarse para mejorar su rendimiento.
- Se sienten seguros en su grupo de trabajo.

Un mal clima tendrá como consecuencias.

- Ausentismo. Que es el hecho de no asistir al trabajo la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.
- Bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. Se refleja en la lentitud, el desgano, la indiferencia. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien por ello. Además, en el supuesto de que la

organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

- Rotación. Entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.
- Estrés laboral. Como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales, estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud.

El éxito de un programa de evaluación del rendimiento debe a la implantación de un clima abierto y participativo. No debe ser un proceso de control sino que debe ayudar al empleado a utilizar y desarrollar sus potencialidades. Toda evaluación tendría que seguir dos objetivos.

Recomendaciones para lograr un clima laboral óptimo

- Dirigirse a los colaboradores por su nombre.
- Hacer saber al empleado que se espera de él, sus responsabilidades, establecer objetivos claros y medibles, asegurarse que conozca sus condiciones laborales y económicas (departamento, horario, día de descanso, sueldo, prestaciones).

- Realizar sesiones de retroalimentación de clima laboral con la gente, contemplando a los nuevos como prioridad uno, para hacerles saber la importancia de su trabajo y aportación al negocio.
- Tomar un café con el personal de nuevo ingreso.
- Mantener una comunicación efectiva (relaciones interpersonales sanas).
- Lograr empatía con sus colaboradores, dirigiéndose de manera amable y respetuosa.
- Supervisar la imagen de los colaboradores.
- Formar un ambiente laboral armónico, creando una cultura de confianza, permitiendo la libre expresión y la retroalimentación.
- Dar un trato justo y honesto a todos sin excepción (no favoritismos).
- Reconocimiento al trabajo bien hecho, destacar y celebrar logros.
- Respetar y no condicionar vacaciones, horas de comidas, descansos e incapacidades.
- Contribuir a la motivación del colaborador, hacerlo sentir importante y orgulloso de trabajar en la empresa fomentando la confianza y seguridad de sí mismo.
- Ser ejemplo de servicio al cliente, honestidad y comportamiento ético.
- Fomentar el respeto y trabajo en equipo entre los colaboradores.
- Apoyar las capacitaciones, proveer las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo.
- Detectar talentos y desarrollar colaboradores, delegando responsabilidades y dándole seguimiento hasta su promoción.

Los beneficios de mantener un buen clima organizacional

En más de alguna ocasión, expertos y líderes empresariales han manifestado que una de las mejores estrategias para lograr una fuerte ventaja competitiva, es aquella en donde se fusionan competencias naturales con buenos y agradables ambientes de trabajo.

Por ello, hoy las grandes compañías entienden que buscar nuevas y mejores alternativas para conseguir la satisfacción laboral de sus trabajadores es crucial a la hora de medir el compromiso y la productividad de sus empleados con la empresa.

Porque contar con un ambiente con condiciones físicas, psicológicas y administrativas adecuadas o diseñadas especialmente para la conformidad de todos los integrantes de la empresa, pueden ser elementos clave para el posicionamiento de ésta.

Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral

Hablar de clima laboral, involucra diversos aspectos que van desde el ambiente físico, hasta el humano, en esta ocasión nos gustaría platicar acerca del “clima laboral”, desde la perspectiva humana y de lo que las áreas correspondientes en cada empresa deben hacer para mantener este aspecto en un nivel que apoye la productividad en la empresa.

Una buena gerencia plenamente identificada con sus equipos de trabajo, con las políticas, procedimientos, normas y visión de la empresa, tiene también por obligación garantizar permanentemente un buen comportamiento organizacional que se vea directamente reflejado en un clima de rendimiento, armonía, productividad y logros dentro de la empresa.

Independencia: Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su “propio jefe”. Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar el trabajo que le corresponde, bajo cierta dirección.

Objetivos claros: Los objetivos siempre deben ser comunicados y explicados, el empleado debe entender perfectamente qué se espera de la realización de su trabajo, así el grado de errores será menor ya que no habrá espacio para

suposiciones como resultado de que todo estará claramente definido y delimitado.

Apoyo y entendimiento: El liderazgo no solo debe proporcionar dirección, sino confianza, afecto, apoyo y consideración con su equipo. Cuando un colaborador se siente apoyado la calidad de su trabajo y la relación con sus compañeros de trabajo es mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior o se tienen que entregar resultados.

Reconocimiento: El no verse estancado en algo monótono hace que la productividad y satisfacción personal aumenten, es por eso que es importante reconocer el trabajo de nuestros colaboradores festejando sus logros mediante la asignación de retos mayores que les permita tener la percepción de un crecimiento laboral, que tras un cúmulo de éxitos logrados realmente pueda resultar en nuevas oportunidades laborales dentro de la empresa.

El puesto de trabajo debe estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos.

Una forma efectiva de reconocimiento es la capacitación, las empresas, en la medida de sus posibilidades, deben contar con programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. Siempre con la clara idea de que la formación supone una inversión, no un gasto.

Respeto a la vida personal: La conciliación del trabajo con la vida personal de los colaboradores es imprescindible para desarrollar un buen clima laboral, hoy en día vemos muchas empresas que han implementado modalidades o políticas de trabajo que ayudan a los empleados a dedicar tiempo a su vida personal (horarios flexibles, hacer coincidir horarios de trabajo con horarios de colegios, posibilidades de hacer medias jornadas de trabajo, el trabajo desde casa o en algunos casos el subsidio de servicios de guardería, entre otros).

Finalmente, la regla más importante siempre medir el clima laboral a fin de tener la directriz que permite el establecimiento de medidas eficaces para el logro de un “Buen Clima Laboral”.

Dicho clima laboral contribuye a mejorar sustancialmente la atención al público que asiste diariamente a las instalaciones de la Corporación Nacional de Electricidad de la Provincia Bolívar; hay que recordar que a ella asisten personas de todos los grupos sociales y especialmente indígenas que necesitan el mismo trato de calidad con calidez.

3.6. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR	FECHA
1	Análisis del contenido que se incluirá en la propuesta	María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera	Guaranda Matriz	Marzo 2013
2	Elaboración de la propuesta	María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera	Guaranda Matriz	Agosto y Septiembre 2013
3	Entregar en las instancias respectivas el Manual sobre el clima organizacional para mejorar la atención al público en CNEL- Bolívar.	María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera	Departamento de Recursos Humanos CNEL- Bolívar	Diciembre 2013

Elaborado por: María Hortencia Agualongo Ochoa y María Gladys García Nájera

3.7. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados u obtenidos mediante la aplicación del “Manual sobre clima organizacional para mejorar la atención al público se pueden resumir de la siguiente manera:

- Aplicación correcta y permanente de los concursos de merecimientos y oposición para llenar las vacantes de funcionarios y empleados de la CNEL-Bolívar.
- Socialización y capacitación de funcionarios y empleados de CNEL-Bolívar sobre el contenido del Manual y su forma de aplicación.
- Cambio de actitud y comportamiento de funcionarios y empleados a lo interno de la institución, ambiente más llevadero, confianza, credibilidad y trabajo en equipo.
- Adquisición de nuevas máquinas y equipos tecnológicos para el personal institucional.
- Mejor y rápida atención al público especialmente en las ventanillas de instalaciones, reparaciones y cobro de planillas de consumo de la energía eléctrica.

3.8. RESULTADOS OBTENIDOS

- Establecimiento de parámetros claros de higiene y seguridad laboral que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la CNEL-Bolívar.
- Mejora de la autoestima del personal institucional y ayuda a trabajar más y mejor en bien de la institución como de los usuarios.
- Empoderamiento institucional por parte de todos y cada uno de los que conforman la Corporación Nacional de Electricidad en la Provincia Bolívar.
- Compañerismo, la base fundamental para que todos se lleven y se apoyen mutuamente para sacar adelante a la institución.
- Cumplimiento de Leyes y normas que el Estado y la Institución establecieron para el mejor funcionamiento de CNEL-Bolívar.
- Respeto y comprensión entre empleados, trabajadores y directivos, como factor importante de una vida llevadera en un ambiente de buen clima organizacional.
- Funciones definidas para cada uno de los directivos, funcionarios, empleados y trabajadores del CNEL-Bolívar.
- Mayor rendimiento laboral de cada uno de quienes trabajan en la institución, en beneficio de los usuarios.
- Reconocimiento laboral a las personas que se han destacado en el cumplimiento de sus actividades.

3.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.9.1. CONCLUSIONES

- La propuesta se encuentra totalmente elaborada.
- Se determina la importancia del clima organizacional y su incidencia en la mejora de la atención al público.
- La colaboración de directivos, empleados y trabajadores de CNEL-Bolívar, para la ejecución del presente trabajo fue total.

3.9.2. RECOMENDACIONES

- La propuesta planteada, debe ser aplicada de manera inmediata para obtener los resultados deseados.
- El clima organizacional debe mantenerse en los mejores niveles para que mejore la atención al público.
- El mismo entusiasmo de todos los que hacen CNEL-Bolívar, debe ser utilizado para construir el adecuado clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Artículo publicado por la Prof. Cristina Girado, Rectora IASE (Instituto Argentino de Secretarías Ejecutivas).
- Barcelona – España. Tomo II. PP 215. Administración de tiempo. – monografía. y arquitectura de administración de tiempo.
- CASPER HOMANS George - Diagnostico Organizacional-2010.
- CEDEÑO Cecibel. Módulo Asistencia Ejecutiva II. Año 2005.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, México.
- CORTEZ BERROCAL Raúl: Gestión Procesos Productivos Empresariales- año 2006.
- FELIPE, DIANA, MIREYA- AMBIENTE Organizacional En La Unidad Administrativa- 2009.
- FLOR Rafael. Seminario de Comunicación y Proyección de la Imagen Institucional.
- Folleto de herramientas para un desempeño efectivo en la gestión secretarial ejecutiva.- 2005.
- GALICIA José Antonio, Comportamiento organizacional. Disponible en <http://www.emagister.com/curso-comportamiento-organizacional-2/clima-organizacionall>.
- GDT. Asesoramiento Empresarial SA: Atención al Cliente. Ed. Confederación de Empresarios de Andalucía. Sevilla, 2000.

- JIMÉNEZ Juan Carlos– Atención al público -06/05/2011.
- JIMÉNEZ Juan Carlos. El arte de atender al público. Febrero 2010.
- Juan Carlos-Renovando empresas con talento humano. Importancia del clima organizacional.
- MÁRQUEZ Edison - Atención al ciudadano en un entorno Cloud Computing.
- Master Biblioteca Práctica de Comunicación Aprendizaje. Editorial Océano.
- Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional-2010.
- PHILIP Kotler- frases y pensamientos – pág. 3.
- SALVATORE Tarantino. Clima Organizacional. (04/10/2012).
- SOCORRO Olivares O. y MARTÍNEZ GONZÁLEZ G. Comportamiento Organizacional: 2da edición Banca y Comercio, México, 1995.
- VILLACRÉS René. Módulo Gerencia de Servicios y Normas de Calidad. Pág. 16.

WEBGRAFIA

- www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm
- <http://definicion.de/eficacia/>
- <http://herlanfreyre.web.officelive.com/default.aspx>
- <http://tiposdecomunicacion.net/>
- <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php#ixzz2LdvLQJxh>

- http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=9738:como-dar-una-buena-atencion-al-cliente&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO**

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO CON LA
FINALIDAD DE CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR.**

ENCUESTA

1. ¿Existe supervisión permanente hacia los empleados?
SI () NO ()
2. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y empleados?
SI () NO ()
3. ¿La capacitación del personal es permanente y continua?
SI () NO ()
4. ¿Se ha especializado en alguna área específica de su trabajo?
SI () NO ()
5. ¿El aumento salarial se da de acuerdo a las funciones y responsabilidades?
SI () NO ()
6. ¿Se cumplen los ascensos del personal según la Ley orgánica del servicio público?
SI () NO ()
7. ¿El edificio es moderno y funcional?
SI () NO ()
8. ¿Cuenta con máquinas y equipos con tecnología de punta para el desempeño de sus funciones?
SI () NO ()
9. ¿Recibió alguna distinción o reconocimiento en su vida laboral?
SI () NO ()

Fecha: _____

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO**

**ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR PARA CONOCER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

1. ¿La localización de las oficinas de la Corporación es la adecuada para la atención al público?
SI () NO ()
2. ¿Está Ud. de acuerdo con el horario establecido para la atención al público?
SI () NO ()
3. ¿La Corporación da facilidades al usuario para desarrollar sus actividades?
SI () NO ()
4. ¿Cómo califica la atención al público que se da en CNEL-Bolívar?
Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()
5. ¿Las instalaciones de la Corporación ofrecen comodidad?
SI () NO ()
6. ¿Las instalaciones donde funciona la Corporación como son?
Buenas () Regulares () Malas ()
7. ¿Sus reclamos son atendidos de manera inmediata?
SI () NO ()
8. ¿Cree Ud. Que el personal que labora en CNEL es idóneo?
SI () NO ()

9. ¿Está el personal de CNEL en capacidad de resolver los problemas que se le presenta?

SI () A Veces () NO ()

10. ¿Le atienden con amabilidad?

SI () NO ()

11. ¿Los equipos y máquinas que utiliza CNEL son con tecnología de punta?

SI () NO ()

12. ¿La atención que recibe Ud. por parte de los empleados cómo lo califica?

Buena () Regular () Mala ()

Fecha.....

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A 3 DIRECTIVOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR

F I C H A D E C A M P O	Lugar: Guaranda Sector: Parroquia Fecha:	Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE BOLÍVAR. Fuente: Entrevista Informante: DIRECTIVOS CNEL (3)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo considera el clima organizacional de CNEL Bolívar? 2. ¿Cómo es el ambiente de trabajo? 3. ¿Se trabaja bajo presión y por resultados? 4. ¿Cómo califica la atención al público? 5. Cree que los clientes y/o usuarios están satisfechos con los productos y servicios que ofrece CNEL de Bolívar 	
Investigadoras: María Hortencia Agualongo Ochoa, María Gladys García Nájera Institución: Universidad Estatal de Bolívar		Ciclo: Egresadas Sección: Diurno Especialidad: Secretariado Ejecutivo

ANEXO 4

FOTOS DE CNEL – BOLÍVAR





