DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

"Levantamiento y evaluación de los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 - 2020"

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas

Título a Obtener:

Magister en Administración de Empresas

Autora:

María Fernanda Palma Lima

Tutor:

Mgrt, Alex Vicente Donoso Contreras

Samborondón – Ecuador

2020

ANEXO N°16

División de Posgrado

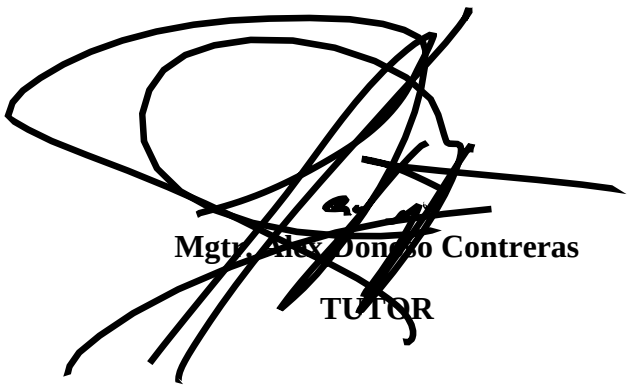
CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

"Levantamiento y evaluación de los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL –EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 -2020"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MARÍA FERNANDA PALMA LIMA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 17 de julio de 2020

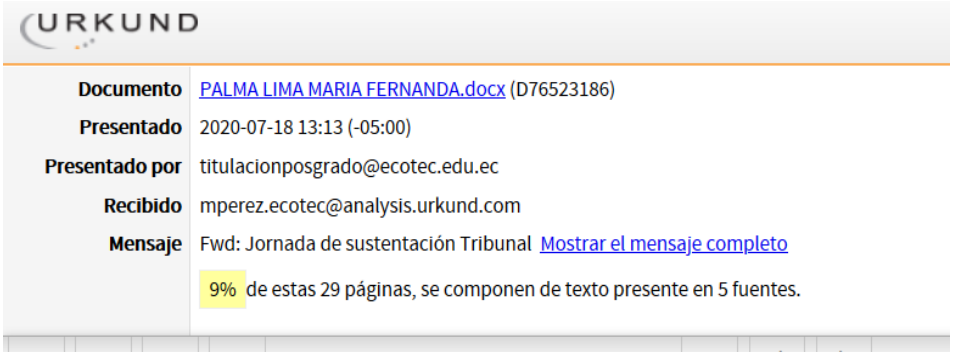


Mgtr. Alex Donoso Contreras

TUTOR

ANEXO N°13
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgrt, Alex Vicente Donoso Contreras, tutor del trabajo de titulación “Levantamiento y evaluación de los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 - 2020” elaborado por **MARÍA FERNANDA PALMA LIMA,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.** Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 9% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/73587727-756453-928290#DcI7DsIwEEDBu7h+Qt6Pvd5cBVGgKIlcJE1KxN1hNJ9y3mV5iiGONCSQgSSKVjQwwRQbuOGON5rS/40gX5R7Htfc5/q+1q0s9VFH76GRauk1+/j+AA==.
Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.


URKUND

Documento	PALMA LIMA MARIA FERNANDA.docx (D76523186)
Presentado	2020-07-18 13:13 (-05:00)
Presentado por	titulacionposgrado@ecotec.edu.ec
Recibido	mperez.ecotec@analysis.urkund.com
Mensaje	Fwd: Jornada de sustentación Tribunal Mostrar el mensaje completo
	9% de estas 29 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

Mgrt. Alex Vicente Donoso Contreras

PROFESOR TUTOR

Dedicatoria:

A Dios por darme fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A la memoria de mi padre Raúl, por sus lecciones de vida y por guiarme desde el cielo.

A mi querida madre Narcisa, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis hermanos, Ana, Jenny y Erick Ariel, gracias por los ánimos y el apoyo.

Agradecimiento:

A Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida.

A toda mi familia, por haber sido mi apoyo durante todo este tiempo y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

A mis profesores, que marcaron con sus enseñanzas el futuro de todos nosotros, especialmente al Ing. Alex Vicente Donoso Contreras Mgrt, tutor de tesis, por su valioso aporte de este trabajo de titulación.

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, para analizar los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados. Para este efecto, la problemática de estudio se relacionó con los inconvenientes presentados en esta empresa pública que, durante los cambios de una administración a otra, ha realizado algunas medidas de ajuste y rotación de personal; situación que creó un ambiente de tensión entre los empleados. Además, la falta de herramientas para la medición del clima y desempeño, reflejan la necesidad de tomar acciones para revertir esta situación. Por ello, se efectuó una investigación de campo basada en una metodología de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, que se valió de herramientas de análisis estadístico como la encuesta y el análisis correlacional. Es así como, la recolección de datos se llevó a cabo a una muestra de 60 empleados, quienes determinaron que, de momento, se sienten satisfechos con el clima organizacional, y esto a su vez está incidiendo positivamente con su desempeño. Sin embargo, ante las posibles falencias que pudieran surgir, se recomendó un plan de acción, para mejorar aspectos como reconocimiento, participación de ideas, apoyo al desarrollo de emprendimientos y cumplimiento de procesos operativos de forma transparente.

Palabras claves:

Talento Humano, Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Necesidades, Satisfacción Laboral.

Abstract

This research was carried out at the CNEL - EP Guayaquil Business Unit, to analyze the key components of the organizational climate and its impact on the work performance of its employees. For this effect, the study problem related to the various disadvantages that this public company has presented that, during the changes from one administration to another, have carried out some adjustment and rotation of personnel measures; a situation that had created an atmosphere of tension among employees. Furthermore, the lack of tools for measuring climate and performance reflects the need to take action to change this situation. For this reason, a field investigation was carried out based on a descriptive type methodology, but with a quantitative approach, since statistical analysis tools such as the survey and correlational analysis were used, which implied a numerical measurement of the variables. Thus, the data collection was carried out on a sample of 60 employees, who determined that, for the moment, they feel they are in agreement with the organizational climate and this in turn is positively influencing their performance. However, some shortcomings were detected, which were recommended to be corrected through the design of an action plan.

Keywords:

Human Talent, Organizational Climate, Job Performance, Needs, Job Satisfaction.

Índice

1 Introducción 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Problema de investigación 2

1.3 Pregunta global o formulación del problema 4

1.4 Preguntas científicas 4

1.5 Idea por Defender 4

1.6 Objetivos de la investigación 5

1.6.1 Objetivo General 5

1.6.2 Objetivos Específicos 5

1.7 Justificación 5

1.7.1 Aporte teórico 5

1.7.2 Aporte Metodológico 6

1.7.3 Aporte práctico 6

2 Revisión de Literatura 7

2.1 Gestión de talento humano 7

2.1.1 Características e importancia 7

2.1.2 Subsistemas del Talento Humano 9

2.2 Clima organizacional 11

2.2.1 Acercamiento teórico 11

2.2.2 Recomendaciones para mejorar el clima laboral 13

2.3 Desempeño Laboral 15

2.4 Inteligencia Emocional 16

2.5 Teorías ligadas a las variables de estudio 18

2.5.1 Teoría de las necesidades humanas 18

2.5.2 Teoría del clima organizacional de Likert 20

2.5.3 Teoría de la motivación de Herzberg 21

3 Metodología 22

3.1 Diseño de investigación 22

3.2 Tipo de estudio 22

3.3 Enfoque 23

3.4 Técnica para la recolección de datos 23

3.5 Población y Muestra 23

4 Análisis de los resultados 26

4.1 Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de CNEL. 26

4.1.1 Enfoque Individual 26

4.1.2 Comunicación 30

4.1.3 Motivación 32

4.1.4 Desempeño laboral 34

4.2 Análisis correlacional 39

4.3 Plan de Acción 42

4.3.1 Alcance 42

5 Conclusiones 45

6 Referencias 46

7 Anexos 50

Índice de Tablas

Tabla 1. Aspectos de responsabilidad del clima laboral 13

Tabla 2. Recomendaciones para la creación de un clima laboral agradable 14

Tabla 3. Valoración de la Escala de Likert 23

Tabla 4. Cálculo de la muestra de una población finita 24

Tabla 5. Operacionalización de las variables 25

Tabla 6. Análisis Correlacional 40

Tabla 7. Operacionalización de las variables 41

Tabla 8. Plan de Acción 44

Tabla 9. Satisfacción salarial 52

Tabla 10. Sobrecarga laboral 52

Tabla 11. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal 52

Tabla 12. Clima de trabajo 52

Tabla 13. Canales de comunicación 53

Tabla 14. Intercambio de ideas 53

Tabla 15. Reconocimiento laboral 53

Tabla 16. Realización de actividades de integración 53

Tabla 17. Cumplimiento de las labores diarias 54

Tabla 18. Aporte al crecimiento profesional 54

Tabla 19. Liderazgo y cooperación 54

Tabla 20. Desempeño propio 54

Tabla 21. Desempeño de los compañeros 55

Índice de Figuras

Figura 1. Gestión del talento humano. 8

Figura 2. Subsistemas y procesos de la gestión del Talento Humano. 10

Figura 3. Pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow..... 19

Figura 4. Satisfacción salarial 26

Figura 5. Sobrecarga laboral 27

Figura 6. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal..... 28

Figura 7. Clima de trabajo..... 29

Figura 8. Canales de comunicación 30

Figura 9. Intercambio de ideas..... 31

Figura 10. Reconocimiento laboral..... 32

Figura 11. Realización de actividades de integración..... 33

Figura 12. Cumplimiento de las labores diarias..... 34

Figura 13. Aporte al crecimiento profesional 35

Figura 14. Liderazgo y cooperación..... 36

Figura 15. Desempeño propio..... 37

Figura 16. Desempeño de los compañeros..... 38

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Hoy en día se han abordado diversos estudios sobre la importancia que tiene el clima organizacional, como un elemento clave dentro del ámbito empresarial pues, la necesidad de incrementar los niveles de eficiencia, a través de la mejora continua de los procesos internos, justifica la participación del talento humano como un factor trascendental para lograr este cometido. Por lo tanto, se debe entender que una empresa es un sistema abierto que se desarrolla, en la medida que recibe estímulos de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y el entorno donde se desenvuelve.

En el estudio de Robbins y Judge (2009) se determina que un trabajador es capaz de mejorar su desempeño laboral, si se encuentra satisfecho con el ambiente que lo rodea. Mientras que Arandia y Portales (2015) consideran que aquellas organizaciones que realizan sus operaciones bajo un enfoque humanista, enfatizan mucho la formación y desarrollo de sus colaboradores, así como el cumplimiento de los ideales humanos. En este contexto, los estudios previos dejan en evidencia la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, destacando su importancia para analizar su incidencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El presente caso de estudio se realiza en la Empresa Eléctrica Pública CNEL-EP, cuyo objetivo es brindar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas, de conformidad con la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores. Además, por tratarse de una entidad del sector público está sometida a cambios de índole política que, en ocasiones, suele generar una sensación de inestabilidad dentro de la institución.

A esto se suma que, por ser una entidad que brinda un servicio básico como la energía eléctrica, cualquier falla o suspensión del servicio, puede traer consigo un reclamo o queja de parte del usuario. De esta forma, un aumento de las quejas podría derivar en un deterioro del clima organizacional, cuyo impacto afectaría el desempeño de los trabajadores. Por esta razón, es importante analizar la relación de las variables de estudio para establecer los correctivos necesarios, para lograr una mejor convivencia laboral.

Una investigación realizada por García (2011) determina que las características de un ambiente de trabajo idóneo pueden ser subjetivas porque difieren de la percepción de cada empleado, pero algo que permanece constante es el hecho de que un individuo se sienta cómodo y satisfecho, tanto en las condiciones de trabajo, como en las relaciones y efectos psicológicos que eso pudiera generar, debido a que todo es influyente en el desempeño. Por otro lado, Zaraza (2017) concuerda en que, los empleados son más creativos e innovadores cuando el ambiente de trabajo es confortable, y esto los hace proactivos al momento de cumplir los objetivos de la organización. Esto quiere decir que, si se motiva a los trabajadores y se afianzan las relaciones laborales, es posible consolidar un mayor compromiso e integración que favorecerá los intereses de la colectividad, tanto a nivel individual como empresarial.

1.2 Problema de investigación

La gestión del talento humano es un tema muy importante para el mundo empresarial pues, la alta dirección ha comprendido que las personas son el corazón de las organizaciones, y como tal, merecen trabajar en las condiciones adecuadas que permitan el aprovechamiento de sus capacidades, conocimientos y destrezas. Por esta razón, el ambiente de trabajo es esencial, y variará según la cultura corporativa de cada institución. Además, el clima organizacional también puede depender de los factores del

entorno externo, ya sea en temas políticos, económicos, sociales y ambientales que pudieran tener algún impacto en los resultados de la empresa (Lozano, 2007).

No obstante, la gestión del talento humano requiere de varios procesos para garantizar que los colaboradores tengan el rendimiento esperado. Es en esta etapa donde la evaluación desempeña un rol muy importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, en este caso: incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes; incrementar la eficiencia en gestión de ingresos; incrementar la eficiencia financiera de la operación y los proyectos; incrementar los niveles de eficiencia de distribución eléctrica y alumbrado público; incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos; incrementar el nivel de desarrollo de talento humano, e incrementar el nivel de eficiencia de gestión administrativa.

A pesar de esto, hay ocasiones en que las empresas ignoran las metas individuales de sus colaboradores pues, los directivos están determinados a cumplir las metas corporativas, por lo que dejan a un lado aspectos de gran importancia para el personal como: un salario apropiado, capacitación, reconocimiento, ascensos, entre otras metas que mejoren la calidad de vida de los colaboradores (Vallejo, 2016).

Bajo este contexto, la problemática del presente caso de estudio se relaciona con los diversos inconvenientes que está presentando la empresa pública CNEL que, durante los cambios de una administración a otra, han realizado ciertas medidas de ajuste y rotación de personal, creando un ambiente de preocupación y tensión entre los colaboradores, que podría estar afectando su desempeño. Adicionalmente, la recesión económica que atraviesa el país y la falta de liquidez, que ha hecho que el Estado implemente una estrategia para ahorrar recursos en el sector público, a través de una reducción de la plantilla de trabajadores en algunas instituciones, lo que genera

incertidumbre, debido a que los servidores piensan que en cualquier momento serán removido de sus funciones, y ante esta situación, se percibe un mal ambiente de trabajo.

Además, dentro de CNEL – EP no se ha realizado un estudio sobre el clima laboral y su impacto en el desempeño de los servidores públicos, por lo que esta investigación es nueva dentro de la institución, y sirve de pauta para la toma de acciones correctivas que, permitan tener una visión del nivel de satisfacción de los trabajadores, a fin de plantear soluciones que mejoren los niveles de eficiencia del personal, y esto a su vez tenga un impacto positivo en la prestación del servicio eléctrico, permitiendo cumplir los planes y objetivos organizacionales.

1.3 Pregunta global o formulación del problema

¿Cuáles son los componentes claves del clima organizacional que está incidiendo en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 – 2020?

1.4 Preguntas científicas

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos vinculados al clima organizacional y el desempeño laboral?
- ¿Qué herramientas se utilizan en CNEL – EP para medir el clima organizacional y el desempeño laboral?
- ¿Cómo se puede mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de CNEL – EP?

1.5 Idea por Defender

La mejora del clima organizacional mejorará el desempeño de los trabajadores y con ello el éxito de la empresa CNEL – EP.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo General

Analizar los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 – 2020.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar las teorías vinculadas al clima organizacional y el desempeño laboral.
- Identificar las herramientas que se utilizan en CNEL – EP para medir el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Determinar acciones que mejoren el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de CNEL – EP.

1.7 Justificación

1.7.1 Aporte teórico

El análisis del clima organizacional es importante, debido a que abarca un conjunto de cualidades, atributos y comportamientos constantes dentro de una organización, y la forma en que estos son percibidos por todas las personas que la integran, ya que esto tendrá algún tipo de influencia en el desempeño del trabajador (García, 2011). Además, este ambiente de trabajo se va moldeando según los diversos factores del entorno (interno o externo) que rodean a la organización; por ejemplo, las relaciones entre la empresa y los proveedores, las relaciones con los clientes, las relaciones entre los departamentos que conforman la institución, entre otras. La interacción de estos factores puede influir positiva o negativamente en el rendimiento idóneo de las personas que integran la organización, y por ello, resulta necesario llevar a

cabo una evaluación de estas dos variables (clima y desempeño) para analizar la relación e influencia que se ha generado entre una y otra.

1.7.2 Aporte Metodológico

Para efectos de esta investigación, la metodología que se empleará es la inducción – deducción debido a que, en primera instancia, se recogerán y analizarán los datos de cada una de las variables objeto de estudio; por ejemplo, el ambiente de trabajo se conforma por la comunicación, satisfacción, reconocimiento, y demás aspectos que pueden influir en una relación sana entre el colaborador y su jefe; luego, la parte deductiva consiste en la interpretación de esta información, para establecer un criterio propio sobre las mejoras que deben aplicarse dentro del clima organizacional, para influenciar positivamente al rendimiento del trabajador.

1.7.3 Aporte práctico

En la práctica, esta investigación se justifica por los grandes beneficios que reciben las organizaciones, entre los que se puede mencionar:

- Gestión eficiente del talento humano.
- Proactividad entre los empleados.
- Mejor comunicación entre directivos y colaboradores.
- Identificación de los factores relacionados con la competitividad empresarial.
- Motivación del personal.
- Creación de un compromiso empresarial.
- Bienes y servicios de mejor calidad (Vilema, 2018).

2 Revisión de Literatura

2.1 Gestión de talento humano

2.1.1 Características e importancia

La gestión del talento humano ha sido objeto de importantes cambios, no sólo a nivel conceptual, sino también a nivel práctico y estructural. Durante la década de 1990, era muy común que dentro de las organizaciones se denomine recurso humano a las personas que laboraban para una empresa en particular, debido a que eran catalogados como un instrumento más para la consecución de las metas empresariales, sin tomar en cuenta los aportes que muchos de ellos podrían ofrecer a sus organizaciones.

No obstante, desde la perspectiva de Chiavenato (2007), la inclusión masiva de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), hizo que los empresarios reflexionen sobre el aporte del recurso humano y, a partir del año 2000, se empezó a ver un enfoque más humanista, donde los empleados dejaron de ser vistos como un instrumento más de la empresa, y pasaron a ser considerados como seres importantes, donde se valora su inteligencia, conocimiento, destrezas y demás capacidades intelectuales que pudieran ser aprovechadas por las organizaciones para el cumplimiento oportuno de sus metas, moldeando el concepto de talento humano.

Bajo este contexto, el talento humano hace referencia a las diferentes habilidades que tienen los empleados de una empresa en particular, para realizar sus labores, buscando la forma de lograr altos niveles de eficiencia, a través del aprovechamiento de cualidades propias como la inteligencia, la experiencia, la proactividad, el liderazgo, la iniciativa y demás aspectos, que pueden ser utilizados en favor de los intereses de la organización (Trujillo & Rivas, 2005).

Autores como Rugel (2016) manifiestan que el talento humano es un elemento clave para las compañías, debido a que este concepto se vincula estrechamente con el

nivel de productividad o competitividad que dicha organización tiene en el mercado; es decir, la gestión del talento humano puede ayudar a que las empresas generen un ventaja competitiva, pues, si cuentan con personal motivado y debidamente capacitado, tendrá mayor posibilidad de ofrecer un bien o servicio de calidad, según sea el caso, y esto será muy valorado por los clientes.

La gestión del talento humano es posible en entornos donde prima un buen liderazgo, convirtiéndose en un aval de supervivencia y solidez para un negocio. De esta forma, el talento humano es aquel engranaje bajo el cual funcionan las diferentes áreas de la organización, para el cumplimiento de las metas. Pero vale destacar que esta tarea sólo es posible, si existe un compromiso por parte de la alta dirección por aprovechar el talento humano, a través de los procesos de formación y desarrollo, tanto a nivel profesional como personal y académico.

Por lo tanto, un manejo óptimo de los procesos de gestión de talento humano tendrá un impacto favorable, no sólo en el clima organizacional, sino también en un mejor rendimiento de los colaboradores. Es importante que las empresas comprendan que debe haber un equilibrio entre los intereses de la organización y el de sus empleados para que de parte y parte se cumplan las expectativas, y eso se convierta en una herramienta eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Para Ferrer (2015) la combinación de factores internos y externos es lo que moldea la gestión del talento humano, tal como se aprecia en la figura 1.

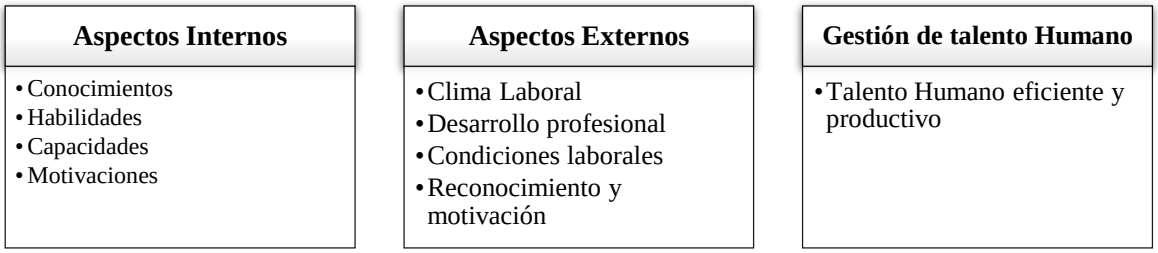


Figura 1. Gestión del talento humano.
Adaptado de Ferrer, 2015

2.1.2 Subsistemas del Talento Humano

Como se mencionó previamente, el aprovechamiento eficaz del talento humano dependerá del compromiso que tenga la organización para la administración eficiente de las capacidades y habilidades de los colaboradores, a través de la puesta en marcha de los diferentes subsistemas que conforman el talento humano, de una forma eficaz. Desde la perspectiva de Armas, Llanos y Traverso (2017) la interacción de los procesos de gestión del talento no sólo hace posible la selección del personal más competente para la realización de una tarea en particular dentro de la organización, sino que, además, busca la forma de hacerlo crecer en conocimiento y habilidades en favor de la empresa, y procura mantenerlo motivado para garantizar la estabilidad de la organización. Por esa razón, los subsistemas y procesos de la gestión del talento humano son los siguientes:

Atracción: es el subsistema inicial de toda la gestión del talento humano y como su nombre lo indica, busca atraer o captar a los individuos más competentes para cubrir un puesto, según sus capacidades y el perfil que se maneja. Esta atracción puede ser a nivel interno, escogiendo candidatos propios de la empresa, pero que desempeñan labores diferentes; o puede ser a nivel externo, buscando candidatos de otras organizaciones. Aquí juega un papel muy importante los procesos de reclutamiento y selección del personal, así como la investigación respectiva de los antecedentes laborales y personales de los candidatos (Echeverri, 2007).

Integración: luego de haber seleccionado al candidato idóneo, lo que se busca es garantizar su integración dentro de la entidad, para lo cual sirven mucho los procesos de inducción, incorporación y plan estratégico; este último punto es clave para que el nuevo colaborador no sólo sepa en qué compañía está trabajando, sino que también entienda lo que la compañía espera de él, a través de una estrategia basada en el

"*employer branding*", que es un concepto utilizado por las empresas para convertirse en una entidad potente en relación a sus trabajadores, tanto presentes como futuros (Blasco, Rodríguez, & Fernández, 2014).

Retención: la retención involucra diversas acciones en particular, pero su propósito es garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores, no sólo a través de una mejor remuneración, sino a través de todo lo que la empresa pudiera ofrecerle para lograr un ambiente de trabajo óptimo. Podría decirse que el clima organizacional está más relacionado con este subsistema pues, tiene que ver mucho con la satisfacción de los colaboradores (Rugel, 2016). Para lograrlo, muchas entidades aplican estrategias como: planes de compensación, planes de carrera, incentivos, beneficios sociales, programas de reconocimiento, entre otros.

Desarrollo: Los procesos de desarrollo están ligadas a actividades de capacitación, adiestramiento y formación de los colaboradores a nivel personal y profesional para sacar el mejor talento posible, en favor de los intereses de la organización (Vallejo, 2016). Entre los procesos más destacados se pueden mencionar: capacitación, desarrollo profesional, desarrollo de liderazgo y desarrollo de competencias



Figura 2. Subsistemas y procesos de la gestión del Talento Humano.
Adaptado de Echeverri, 2007.

2.2 Clima organizacional

2.2.1 Acercamiento teórico

Una vez que los subsistemas de la gestión del talento humano han sido abordados, de forma breve, se puede identificar que el clima organizacional estaría dentro del subsistema de retención, debido a que la forma en que se lleven las relaciones interpersonales de los colaboradores con sus colegas y superiores, tendrá mucho que ver al momento de marcar las directrices del ambiente de trabajo. En este sentido, García (2011) argumenta que el clima organizacional está compuesto por los atributos, propiedades, costumbres y demás formas de interacción que se dan dentro de una empresa, y que son percibidas por todos los miembros que la integran.

El clima organizacional es el resultado de todas esas interacciones que los colaboradores tienen al momento de realizar su trabajo, incluyendo las relaciones de carácter laboral que mantienen con sus superiores, subalternos o colegas, hasta la interacción con clientes, proveedores y competidores. La forma en que se lleven a cabo estas relaciones es lo que moldeará las directrices de la atmósfera laboral, y al final tiene un importante nivel de influencia en la conducta de los colaboradores, lo que a su vez podría incidir en su desempeño.

Antúnez (2015) considera que la relación que se maneja entre empleados y empleador, sí tiene un impacto en el desempeño laboral; y De la Cruz & Huamán (2016) concuerdan con este argumento y mencionan que, la proactividad de los trabajadores se evidencia en ambientes laborales propicios, donde tienen la oportunidad y facilidad para hacer su trabajo de forma dinámica y creativa, inclusive para la resolución de conflictos y demás aspectos que pudieran tener lugar en su entorno. De esta forma, si el ambiente de trabajo es favorable, existe mayor satisfacción y conformidad por parte de los colaboradores, porque disfrutan lo que hacen, y eso

promueve mejores relaciones con todos los niveles jerárquicos, lo que redunda en un impacto positivo para el cumplimiento de las metas empresariales.

En contraparte, una atmósfera negativa en el trabajo suele generar insatisfacción, desinterés, desgano, estrés y derivar en síndromes como el burnout o el síndrome del quemado, donde un trabajador se siente harto de su trabajo, y sólo está ahí por compromiso o porque no tiene otra posibilidad de empleo. Por lo general, este tipo de comportamiento atenta contra las organizaciones, debido a que el empleado estará en búsqueda de mejores oportunidades laborales, de forma constante, y esto impacta grandemente los niveles de renuncia o rotación del personal, lo que a su vez impide la fluidez de los procesos relativos a la estrategia empresarial.

Quizás, este punto es uno de los principales argumentos por los que los administradores han cambiado su forma de pensar acerca de la gestión del talento humano, reconociendo que fomentar una buena atmósfera laboral, es esencial para garantizar un crecimiento económico sostenible para todo negocio (Meza, 2018).

Actualmente, se nota un mayor interés de parte de los administradores sobre la situación personal de los trabajadores, motivo por el cual diseñan y ejecutan planes para motivarlos y retenerlos dentro de la organización (Ureta, 2018). Entre las actividades más recurrentes que se utilizan para mejorar la satisfacción laboral se puede mencionar: programas de capacitación técnica, profesional o académica, planes de carrera, incentivos monetarios, reconocimiento, entre otros. Alguna de estas actividades demanda de horarios flexibles también para que los colaboradores puedan tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, por ello, las empresas llevan a cabo reuniones como eventos sociales, mañanas deportivas y demás actividades de integración para crear un vínculo más estrecho con la compañía.

2.2.2 Recomendaciones para mejorar el clima laboral

Garantizar un clima organizacional adecuado es responsabilidad de los directivos de cada compañía, y deben velar por el desarrollo de las capacidades y destrezas de sus empleados, a través de los procesos de gestión de talento que se revisaron previamente; todo esto con la finalidad de crear una atmósfera de trabajo muy positiva. Lapo y Bustamante (2018) establecen que la creación de un clima organización positivo debe contar de los siguientes aspectos:

Tabla 1. *Aspectos de responsabilidad del clima laboral*

Aspectos	Descripción
Autonomía:	Los colaboradores deben ser autónomos en la toma de decisiones relativas a su trabajo, sin que esto implique un desacato a la autoridad. Debe tener claro que él es responsable de la forma en que desarrolla su trabajo.
Comunicación:	Este aspecto es vital porque se relaciona con la difusión de información relevante y pertinente para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Aquí los directivos deben proveer de manuales, políticas y demás recursos que garanticen el trabajo óptimo y responsable del personal.
Vinculación:	Es la manera en que la organización le hace sentir importante al trabajador, para lo cual necesita que esté empapado de la estrategia, y ponga a disposición sus habilidades y conocimiento para cumplir las metas. Por eso, la vinculación es a nivel de los diferentes procesos de capacitación que garantizan un desarrollo profesional, personal y académico.
Integración:	Parecido al aspecto anterior, con la diferencia de que la integración es a nivel colectivo. Es decir, se busca que los empleados estén comprometidos con la labor que realizan dentro de la empresa, y para ello, buscan crear situaciones amenas donde todos puedan interactuar y conocerse mejor.
Crecimiento:	El cargo laboral debe encontrarse dinámico, para así lograr un constante crecimiento por parte de estos.

Adaptado de Lapo y Bustamante, 2018

Pero mantener un clima laboral positivo de manera permanente es una tarea difícil, porque hay que comprender que las organizaciones están expuestas a varios estímulos, que no necesariamente dependen de situaciones que se desarrollen al interior del establecimiento, sino inclusive factores externos como la situación política, económica, social y tecnológica pueden repercutir en el ambiente de trabajo. Por ello, autores como Ubillas (2017) sugieren algunas actividades para la creación de un clima laboral positivo:

Tabla 2. *Recomendaciones para la creación de un clima laboral agradable*

Recomendaciones	**Descripción**
Ambiente cómodo	Las instalaciones de la empresa deben tener una disposición agradable, relajada y armónica de cada elemento para que permita fluir las ideas y la comunicación entre los diferentes departamentos. Es importante la luminosidad, la ventilación, la reducción del ruido y todo equipamiento que permita que el trabajador pueda realizar sus labores sin interrupciones.
Evitar el ausentismo	Cuando los trabajadores se ausentan demasiado se genera problemáticas por el atraso de sus labores. Por ello, hay que mantener un control sobre aquellos que faltan o pasan mucho tiempo fuera de las oficinas, para evitar un desperdicio de los recursos.
Aumentar la felicidad	Un empleado feliz, es un empleado motivado y rinde mejor. La felicidad no necesariamente está basada en un aumento del sueldo, sino que depende también del trato que tiene con los demás miembros de la organización, y el interés de los directivos sobre su situación personal.
Impulsar la productividad	A nivel individual y colectivo, optimizando tiempo y recursos de la organización.

Adaptado de Ubillas, 2017

2.3 Desempeño Laboral

El desempeño laboral se interpreta como aquella percepción que tienen los gerentes o líderes de una organización, sobre la forma en que alcanzan los objetivos empresariales, a través del trabajo que realizan juntamente con las personas que tiene a su cargo, considerando los requerimientos del puesto ocupado, y los resultados alcanzados. Pedraza, Amaya, y Conde (2010) definen al desempeño laboral, como el nivel de cumplimiento que un empleado es capaz de conseguir, en un período establecido. Bajo este contexto, su desempeño está compuesto por todas aquellas actividades de carácter tangible, observables, medibles y afines.

Chiavenato (2007) argumenta que el desempeño laboral se relaciona con la eficacia que tiene el talento humano para realizar las labores que tiene a su cargo, dentro de una organización. En este contexto, el desempeño de los individuos es el resultado de una combinación de diversos factores: la conducta, las relaciones interpersonales, el nivel de integración, el compromiso, la resiliencia, las emociones, la satisfacción, y demás aspectos que inciden en el cumplimiento de sus labores, dentro de un período en particular, y cuya interacción tiene una incidencia en los resultados que espera la organización.

Esto quiere decir que el desempeño laboral puede ser favorable o desfavorable para los intereses de la organización, pero para saberlo se deben realizar evaluaciones periódicas para determinar la evolución de dichos resultados. Por ejemplo, la capacidad del personal para hacer, producir y terminar una actividad dentro de un parámetro establecido, el cual puede ser tiempo, recursos, esfuerzos, calidad, y todo aquello que la empresa considere como óptimo. Dicho de otra forma, la evaluación del desempeño laboral es la percepción final que tiene la organización, sobre la manera en que se desenvuelve el talento humano, en las actividades que le son asignadas.

Pérez (2014) manifiesta que el desempeño laboral puede ser evaluado desde los siguientes aspectos:

- **Productividad y calidad:** el empleado debe estar orientado por unos objetivos que la empresa le otorga para que sean cumplidos en un plazo establecido, utilizando recursos que garanticen la calidad del bien o servicio.
- **Eficiencia:** se evidencia cuando los recursos son gestionados de tal manera que no sólo satisfacen las necesidades del cliente y la empresa, sino que superan las expectativas.
- **Presencia en el entorno laboral:** es decir las aspiraciones y ambiciones que tiene el trabajador, y la forma en que lleva las relaciones personales con sus colegas, superiores o subalternos.
- **Actitud:** es la conducta que tiene una persona de querer hacer algo, y tiene un impacto en la productividad y clima laboral.
- **Esfuerzo:** el número de horas que empleó para hacer un trabajo, así como los recursos, herramientas y demás actividades realizadas para lograrlo.
- **Trabajo en equipo:** la forma de coordinarse con el resto de los miembros de la organización.

2.4 Inteligencia Emocional

Como se mencionó previamente, el desempeño laboral está estrechamente relacionado con los sentimientos y las emociones que tienen los trabajadores dentro de una organización, ya sea por situaciones generadas en el mismo entorno laboral o a nivel externo; por ejemplo, la familia, los estudios, y cualquier otra situación a la que

esté expuesta el empleado. Trujillo y Rivas (2005) explican que el estudio de las emociones y sentimientos en el contexto laboral se conoce como la "inteligencia emocional" la misma que se fundamenta en cinco aptitudes esenciales:

1. **Autoconocimiento:** esta aptitud contempla tres características que son: la conciencia emocional, la autoevaluación y la confianza en uno mismo. Esto quiere decir que, un trabajador que posea esta aptitud tiene claro sus capacidades para tomar decisiones y enfocarse en la tarea que le fue asignada, sin mezclar cosas personales.
2. **Autorregulación:** también conocida como autocontrol, es la capacidad que tienen las personas por manejar sus emociones de tal forma que no afecte su desempeño laboral. Por lo general, se manifiesta en contextos laborales difíciles donde el personal tiene que adaptarse a una nueva forma de liderazgo y cooperación, a la cual no ha estado acostumbrada.
3. **Motivación:** es la característica que impulsa a las personas a hacer su trabajo de una forma especial, y esto se ve reflejado en aspectos como: compromiso, iniciativa, optimismo y afán de éxito. Es la aptitud más valorada por las organizaciones, porque el empleado se enfoca en lograr las metas.
4. **Empatía:** esta aptitud es muy difícil de encontrar en las personas, ya que consiste en ponerse en el lugar de otro; la empatía es aquel sentimiento donde un individuo intenta percibir lo que sienten los demás, y son capaces de ver las cosas desde esa perspectiva. Por ello, las personas empáticas tienden a comprender a los demás, son más serviciales y tratan de aportar al desarrollo de otras personas, ya sea en el ámbito académico, laboral o personal.
5. **Habilidades sociales:** esta aptitud se relaciona como la forma en que una persona se integra en su entorno social y laboral, a través del uso de recursos

propios como: el liderazgo, la influencia, la comunicación, la resolución de conflictos, la actitud al cambio, la colaboración y habilidades de equipo.

En definitiva, la inteligencia emocional es un elemento clave del desempeño laboral porque determina la forma en que un empleado se comporta y hace su trabajo, y cómo esto impacta positiva o negativamente en los resultados del negocio; razón por la cual es necesario medirlo periódicamente.

2.5 Teorías ligadas a las variables de estudio

2.5.1 Teoría de las necesidades humanas

Debido a que esta investigación analiza el clima y desempeño laboral, es necesario tener claro de donde surgen todas estas teorías y qué relación tienen con las necesidades humanas, porque así como las organizaciones tienen propósitos y metas empresariales para cumplir a corto, mediano y largo plazo, sus empleados también tiene expectativas acerca de la posición que ellos esperan escalar a lo largo de su carrera profesional, pues, un trabajador no espera estudiar, prepararse y capacitarse para estar toda su vida desempeñando el mismo cargo.

En este contexto, la teoría de las necesidades humanas desarrollada por Abraham Maslow establece el conocido modelo de la "Pirámide de las necesidades humanas", donde se hace una jerarquía de aquellas necesidades de los individuos, que le aportan a su crecimiento personal, con base en sus expectativas de satisfacción y autorrealización. Este modelo se enfoca en dos elementos: la competencia y el logro, ya que Maslow consideraba que las personas buscan de forma recurrente un crecimiento individual, por encima de la simple satisfacción de una o varias necesidades básicas o superficiales (Elizalde, Martí Vilar, & Martínez Salvá, 2006). Es ahí donde el esquema piramidal tiene sentido, a fin de realizar una clasificación de aquellas necesidades que los individuos esperan satisfacer, tanto desde lo básico hasta lo más complejo.

En la figura 3 se observa la pirámide de Maslow que contempla cinco tipos de necesidades. Empezando con la base, los individuos deben ser capaces de cumplir con sus necesidades básicas que son las fisiológicas como alimentación, descanso, hidratación y protección; en el segundo nivel, se encuentran las necesidades de seguridad, ya sea en el ámbito laboral conde la persona se siente estable en su situación económica, en la salud y la actividad física; en el tercer nivel se encuentran las necesidades de afiliación que tienen que ver con los sentimientos, el recibir afecto, el entablar una relación sentimental y formar una familia, entre otras; en el cuarto escalón están las necesidades de reconocimiento que todo individuo espera, es decir, el éxito, los logros, sus metas a nivel personal; y en la punta de la pirámide están las necesidades de autorrealización que se vinculan con la moralidad, la creatividad, la espontaneidad, y la resolución de problemas.

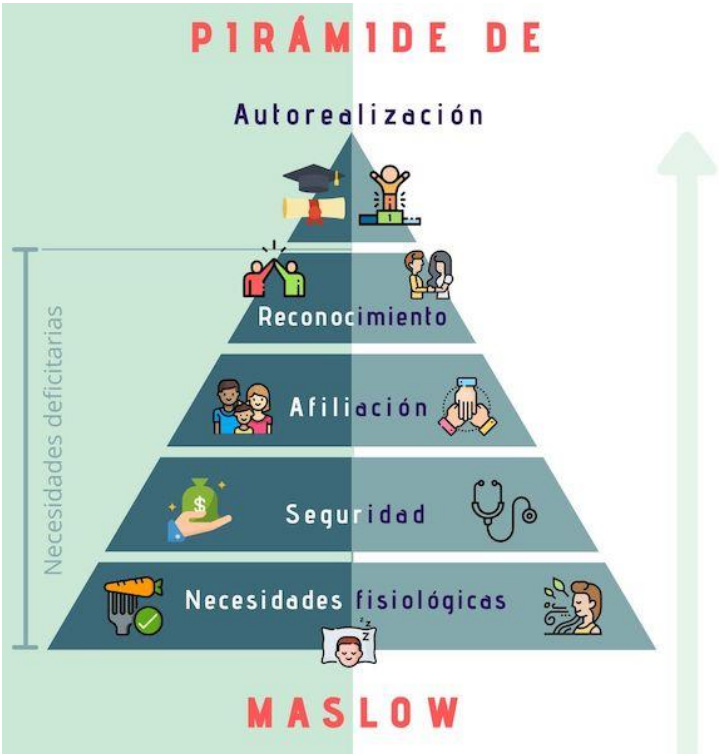


Figura 3. Pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow
Obtenido de: Elizalde, Martí Vilar, & Martínez Salvá, 2006

2.5.2 Teoría del clima organizacional de Likert

Likert fue un psicólogo estadounidense que realizó varios estudios para explicar el liderazgo organizacional. En sus publicaciones enfatizaba aspectos vinculados con el comportamiento que tenían los empleados de una empresa de seguros, y concluyó que había algunos estilos de liderazgo, los mismos que se asociaban a los niveles de productividad de los trabajadores (Martínez, 2001). Por ejemplo, en uno de sus estudios Likert estableció que los departamentos con mayor índice de productividad estaban bajo el mando de ejes que delegaban su autoridad, así como también, se sentían más preocupados por el bienestar de sus subordinados y la forma en que desarrollaban su vida personal. Asimismo, Likert manifestó que, en entornos laborales de mayor presión y menor interés por las personas y su bienestar, había una satisfacción más baja y, por ende, un rendimiento inferior; concluyendo que estas dos variables (liderazgo y desempeño) son independientes, no excluyentes; lo que significa que se puede lograr una calificación alta o baja en una, o en ambas dimensiones simultáneamente (Alcaraz, 2017).

Bajo este contexto, la teoría de Likert es importante porque analiza la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral. De esta manera, la capacidad que tengan los líderes para ejercer una influencia en sus trabajadores, podría incidir bien o mal en el desempeño, por lo que diseñó cuatro estilos de liderazgo:

- **Líder autoritario:** se caracteriza por dar órdenes y tomar decisiones propias, sin consultar a nadie.
- **Líder autoritario paternalista:** controla a sus colaboradores, y les dice que lo hace es lo mejor para ellos.
- **Líder consultivo:** permite la participación de los subordinados en las decisiones, pero él toma la decisión final.

- **Líder democrático:** permite la participación de los subordinados y las decisiones se toman a través de un consenso (Alcaraz, 2017).

2.5.3 Teoría de la motivación de Herzberg

Esta teoría es denominada así por el psicólogo Frederick Irving Herzberg (1923-2000), quien fue una persona muy influyente en el mundo empresarial, siendo reconocido por su obra "Teoría de la motivación e higiene", la cual se enfoca en los siguientes aspectos: La satisfacción, cuyo resultado tiene que ver con los factores de motivación como: trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de sus labores, cumplimiento y mayor responsabilidad; y la insatisfacción, que van ligado a los factores de higiene como: salarios, seguridad, factores sociales, y demás aspectos que cuando faltan generan un alto nivel de insatisfacción (Manso, 2019).

Según Herzberg, si los factores higiénicos son propicios para los colaboradores, se reducen los niveles de insatisfacción. De igual forma, estos factores están vinculados con las necesidades humanas enmarcadas en la pirámide de Maslow, pero a diferencia de estas, Herzberg se enfoca más en las necesidades de reconocimiento y autorrealización (Manso, 2019).

De esta forma, las teorías previamente analizadas tienen mucho que ver con la forma en que los colaboradores interactúan en los entornos laborales para moldear un ambiente de trabajo que puede ser favorable o desfavorable, pero siempre la empresa es que debe actuar como moderador o controlador de este clima, para que sea lo más idóneo posible y a través del aprovechamiento de las capacidades de sus colaboradores, se cumplan las metas organizacionales. Por eso es importante, realizar una investigación de campo en la empresa CNEL, para evaluar la forma en que se desarrolla clima organizacional y cómo esta incide en el desempeño laboral.

3 Metodología

3.1 Diseño de investigación

Luego de analizar la teoría, es importante realizar una investigación de campo para evaluar la influencia que el clima laboral de la empresa pública CNE tiene sobre el desempeño laboral, identificando las herramientas que emplea para la medición del clima y desempeño laboral. De esta forma, la investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental porque las variables objeto de estudio no son manipuladas por el investigador, sino que se presentan tal cual cómo se desarrollan en su entorno (Del Canto & Silva Silva, 2013).

En este caso las variables son: (1) el clima laboral como variable independiente, y (2) el desempeño laboral como variable dependiente. La ventaja de este alcance radica en que los individuos objeto del estudio, no se exponen a condiciones o estímulos que influyan la realidad del entorno al que pertenecen. Además, la investigación es de corte transversal porque la información se recopila dentro de un solo período de tiempo, y no de varios años, sino una sola recogida de datos a lo largo de todo el estudio.

3.2 Tipo de estudio

Luego, la investigación es de tipo descriptivo porque se valora la parte social de un fenómeno en particular, a fin de evidenciar el comportamiento de las personas en este entorno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016); es decir, las actitudes, costumbres y actividades que realiza la población objeto de estudio. En este contexto, la investigación descriptiva permite caracterizar las diferentes situaciones que se presentan en el clima laboral de la empresa pública, y así determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a temas como: remuneración, comunicación, reconocimiento, participación, integración y como esto afecta a su desempeño laboral.

3.3 Enfoque

Por otro lado, el enfoque de la investigación es cuantitativo porque se realiza una medición numérica de las variables que son objeto de estudio. Según Arias (2014) las herramientas cuantitativas permiten "analizar y comprobar información y datos, debido a que involucra técnicas para la asociación o correlación de las variables objeto de estudio" (p. 72). En este caso, a través de la encuesta se realiza el levantamiento de información, tabulación y presentación de los resultados que se obtengan del personal de la empresa pública, respecto a la influencia que el burnout está teniendo en el clima y desempeño laboral.

3.4 Técnica para la recolección de datos

La aplicación de la encuesta se justifica porque facilita la toma de datos de un gran número de personas, a groso modo, siendo útil para analizar el comportamiento de los empleados que laboran en la empresa pública. Asimismo, esta técnica se apoya en un instrumento que se conoce como "cuestionario de preguntas cerradas", debido a que se diseñó bajo la escala de Likert que emplea la siguiente valoración:

Tabla 3. *Valoración de la Escala de Likert*

Calificación	Descripción
5	Muy de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
3	Indiferente
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

3.5 Población y Muestra

La encuesta es realizada a una población conformada por el total de empleados que tiene la empresa pública de seguros en la ciudad de Guayaquil; en este caso, corresponde a un grupo de 120 trabajadores de las diferentes áreas para analizar la forma en que es percibido el clima organizacional y cómo esto puede afectar el

desempeño laboral. Por otro lado, la muestra es una porción lo suficientemente representativa de la población que hace que la investigación sea más accesible y ante lo cual se requiere de una fórmula estadística para hallarla. A continuación, se describe la fórmula y los parámetros utilizados:

Tabla 4. *Cálculo de la muestra de una población finita*

n/c (nivel de confianza)=	92%	**n =** $\frac{\mathbf{Z^2 (p)(q)(N)}}{\mathbf{(N-1)\ e^2 + Z^2\ (p)(q)}}$
z (desviación estándar)=	1.75	
p (porción a favor)=	50%	
q (porción desfavorable)=	50%	$\frac{(1.75)^2\ (0.50)\ (0.50)\ (120)}{(120 - 1)\ (0.08)^2 + (1.75)^2 (0.50)(0.50)}$
N (población) =	120	**n =**
e (error) =	8%	
n (muestra)=	?	$\frac{91.88}{1.53}$
		n = 60

El nivel de confianza utilizado corresponde al 92%, esto determina un valor z de distribución normal de 1.75. Las probabilidades a favor y en contra se asignaron de forma equitativa, es decir, 50% para ambos casos (p y q). La población corresponde a los 120 empleados de la empresa pública de seguros de la ciudad de Guayaquil; y el margen de error es 8%. El resultado de la fórmula determina que la muestra debe ser 60 personas.

Tabla 5. *Operacionalización de las variables*

Tema de investigación	**Problema**	**Objetivo General**	**Tipo de investigación**	**Enfoque**	**Métodos de investigación**	**Técnicas**	**Instrumentos**	**Variables**	**Indicadores de variables**
Levantamiento y evaluación de los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 - 2020	¿ Cuáles son los componentes claves del clima organizacional que está incidiendo en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 – 2020?	Analizar los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 – 2020.	Descriptiva	Cuantitativo	Inductivo Deductivo	Encuesta	Cuestionario de preguntas Observación Directa Revisión Documental	Independiente: Clima Organizacional Dependiente: y Desempeño Laboral	Enfoque individual (Satisfacción) Comunicación Motivación Eficiencia Cumplimiento Operativo

Nota: Elaborado por la autora.

4 Análisis de los resultados

4.1 Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de CNEL

4.1.1 Enfoque Individual

1. ¿Se siente conforme con su remuneración?

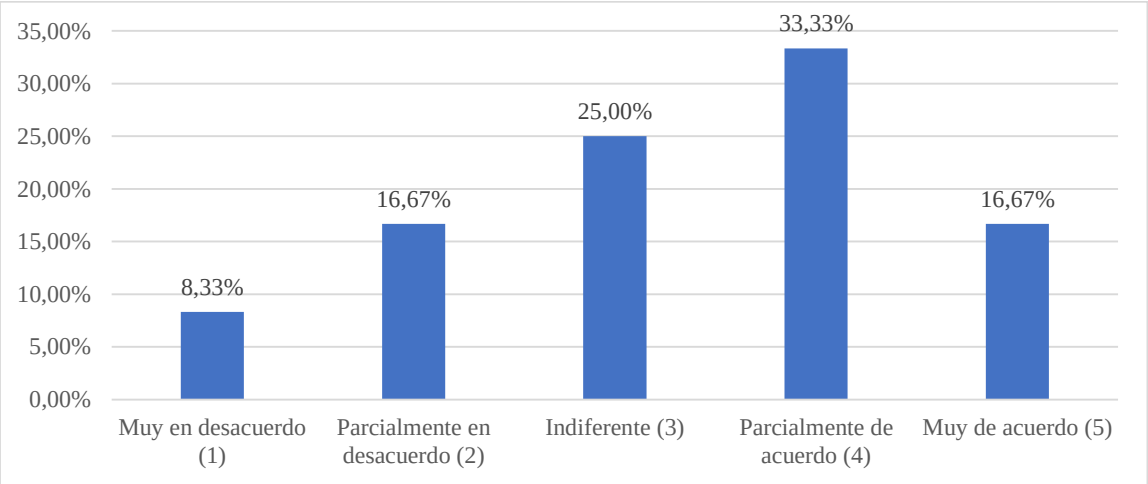


Figura 4. Satisfacción salarial

El resultado de esta pregunta deja en evidencia que el 75% de trabajadores de la empresa CNEL sí está conforme con la remuneración que perciben, aun cuando en el país se atraviesa por una recesión económica fuerte a causa del Covid-19 y la reducción del precio del petróleo, los trabajadores consideran que, al menos, pueden conservar sus trabajos y aunque se prevé una reducción salarial, de momento están conformen con el sueldo que ganan.

2. ¿Siente que tiene demasiado trabajo que hacer?

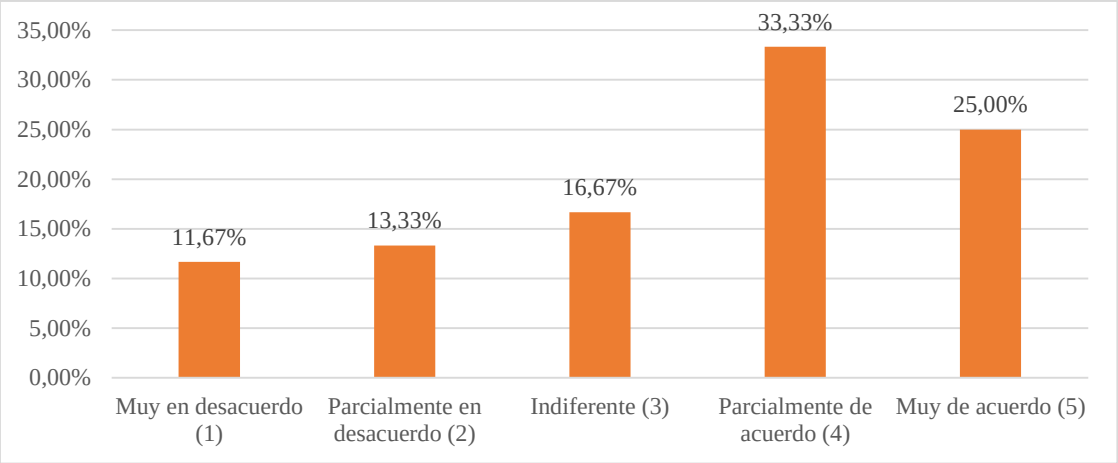


Figura 5. Sobrecarga laboral

Al momento de consultarles sí consideran que tienen demasiado trabajo que hacer, se pudo notar que el 75% de trabajadores también considera que, efectivamente sí tienen mucho trabajo, y esto se debe a que, por tratarse de una entidad pública al servicio de la comunidad, su labor es prácticamente interminable pues, a diario existen situaciones que deben ser resueltas, ya sabe por inconsistencias en la facturación de las planillas, reconexión de servicios, cortes, arreglo de luminarias y demás aspectos que demandan del servicio eléctrico, por lo que el trabajo es abundante cada día.

3. ¿Considera que hay un equilibrio entre el trabajo y su vida personal?

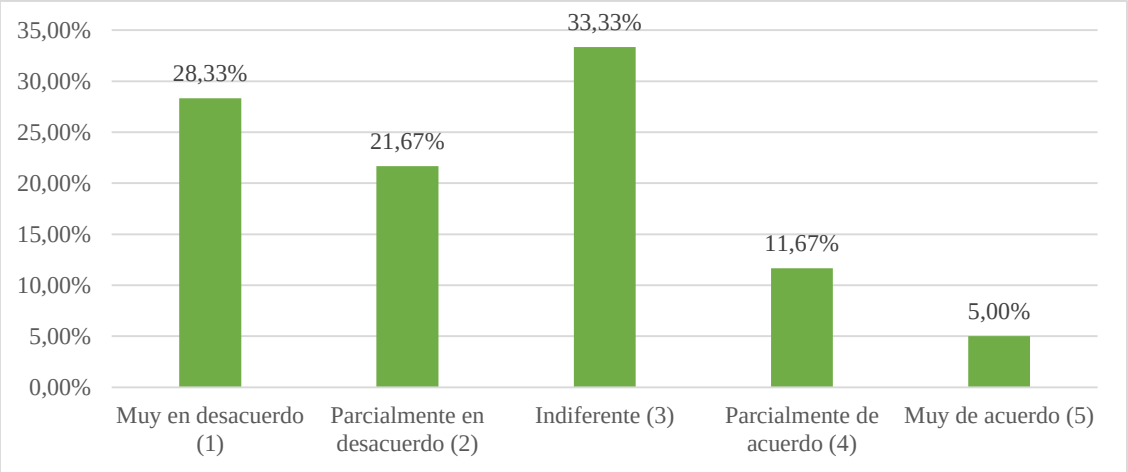


Figura 6. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

En este sentido, se puede notar que prácticamente el 50% considera que no hay un equilibrio entre la vida laboral y su vida personal, y el otro 50% opina lo contrario, es decir que sí habría un equilibrio. Pero si se desagrega la repuesta obtenida, de ese 50% que manifiesta que sí existe un equilibrio, prácticamente el 33.33% no está del todo de acuerdo o hasta cierto punto considera que es indiferente pues, alegan que hay ocasiones en las que el trabajo en exceso les impide tener vida social, pero hay casos donde no hay mucho trabajo y sí tienen tiempo de hacer su vida normalmente, por lo que podría decirse que esto dependerá mucho de las temporadas, y también del tipo de trabajo que se realice, pues, seguramente el personal técnico tendrá más trabajo que el personal de oficina.

4. ¿Cree que el clima de trabajo es positivo?

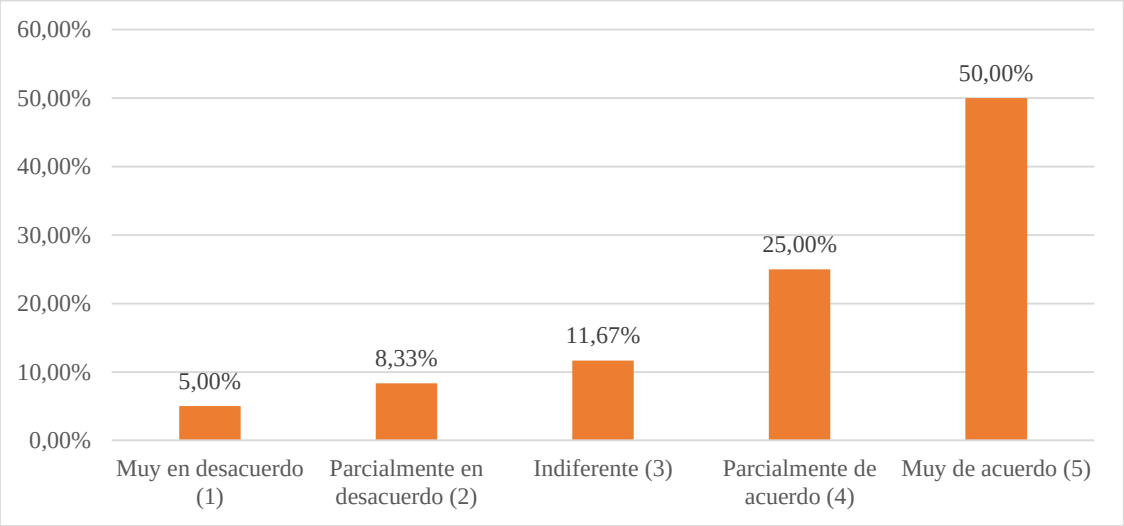


Figura 7. Clima de trabajo

El resultado de esta respuesta deja en evidencia que, el 87% prácticamente considera que el clima organizacional es positivo, y sólo un 13% no estaría de acuerdo con esta acotación. Este es un tema muy importante ya que esto significa que en general los trabajadores tienen una buena percepción de las relaciones que se llevan tanto al interior como al exterior de la organización, por lo que posiblemente su desempeño laboral no se estaría viendo afectado, ya que prácticamente todos los colaboradores se sienten conformes con el espacio de trabajo.

4.1.2 Comunicación

5. ¿Son eficientes los canales de comunicación que se utiliza al interior de la empresa?

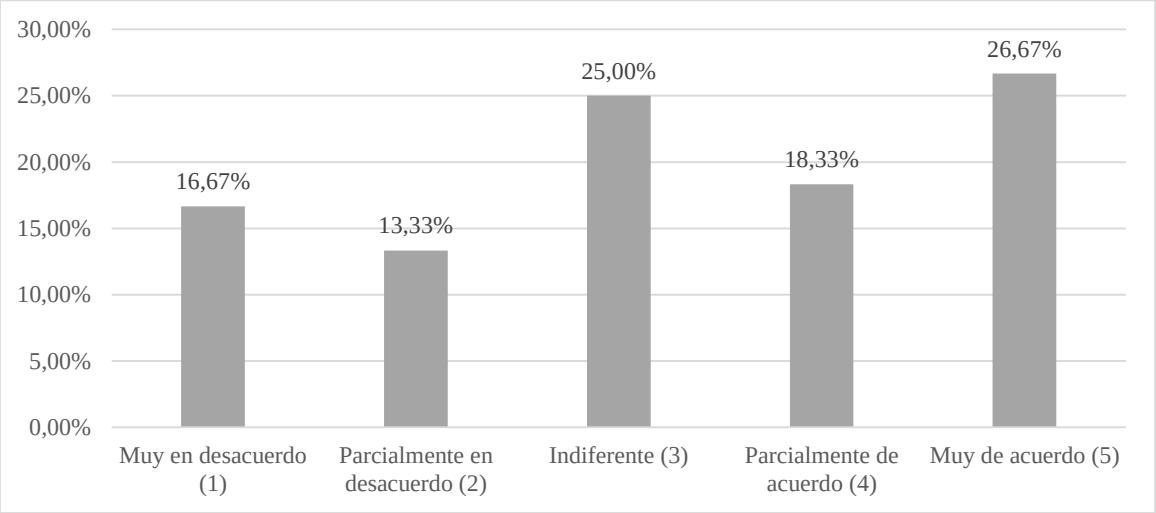


Figura 8. Canales de comunicación

El resultado de esta pregunta es un poco parejo, y difícilmente se puede hacer una afirmación. Por un lado, el 30% considera que no es buena la comunicación que se maneja dentro de la empresa CNEL, mientras que el 45% considera que sí, que los canales de comunicación si son eficientes, pero vale destacar también que un 25% votó de forma intermedia, es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. De esta forma, al tener resultados muy parecidos, se podría decir que en realidad los canales de comunicación deberían ser mejorados porque a pesar de que la mayoría dice que son eficientes, hay un importante grupo que opina lo contrario.

6. ¿Se promueve el intercambio de ideas entre departamentos?

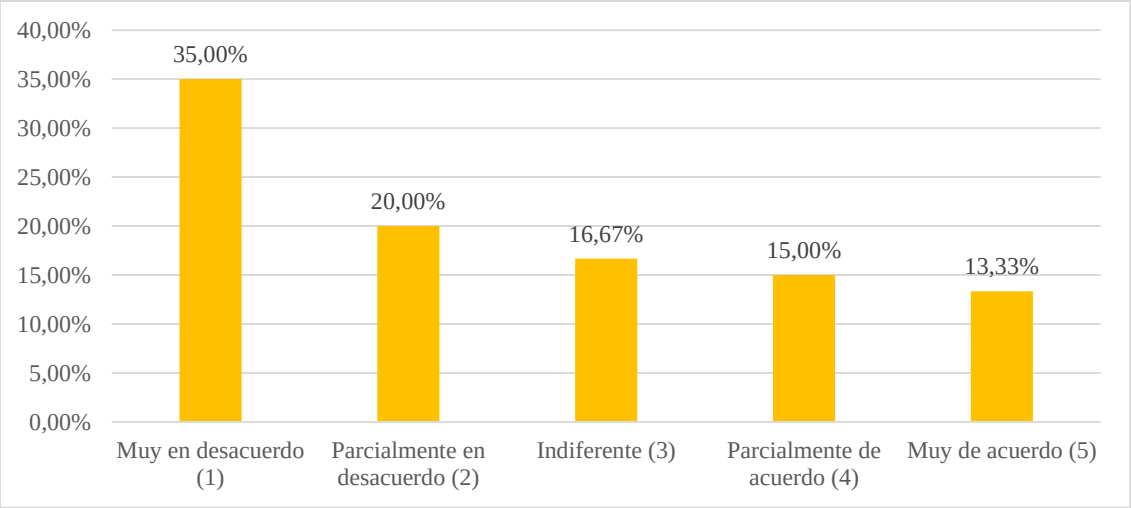


Figura 9. Intercambio de ideas

El resultado de esta pregunta, determina que el 55% de los trabajadores considera que no se promueve un intercambio de ideas entre los diferentes departamentos que conforman la organización, y sólo el 45% manifestó estar entre de acuerdo y parcialmente de acuerdo con esta afirmación, lo que podría significar que no todos los jefes de área están abiertos a escuchar las opiniones de sus trabajadores, sino a tomar decisiones de forma personal. También podría considerarse el hecho de que son pocos los líderes que tal vez si permiten el intercambio de ideas, a fin de tener una mejor organización y desempeño del trabajo, especialmente, para evitar sobrecarga de labores y duplicidad de funciones.

4.1.3 Motivación

7. ¿Los directivos reconocen justamente la labor que realizan los colaboradores?

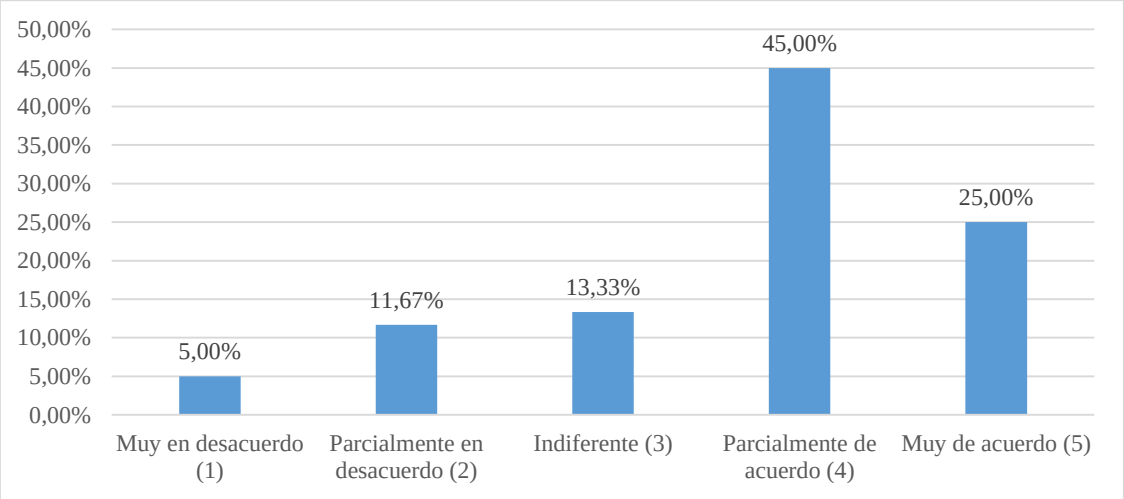


Figura 10. Reconocimiento laboral

A pesar de que la mayoría indicó que sus jefes no promueven el intercambio de ideas, al menos se pudo notar que prácticamente el 84% está de acuerdo con el hecho de que sus jefes sí reconocen su labor cuando el caso lo amerita, y esto es algo bueno, porque sí existen otras formas de motivación de parte de los jefes de área en promover un trabajo eficiente y dinámico dentro de CNEL – EP. No obstante, un 16% de trabajadores manifestó que sus jefes no reconocen su labor, y se debería trabajar en este aspecto a fin de que exista mayor motivación por parte de estos líderes.

8. ¿Se realizan actividades de integración entre el personal que labora en la entidad?

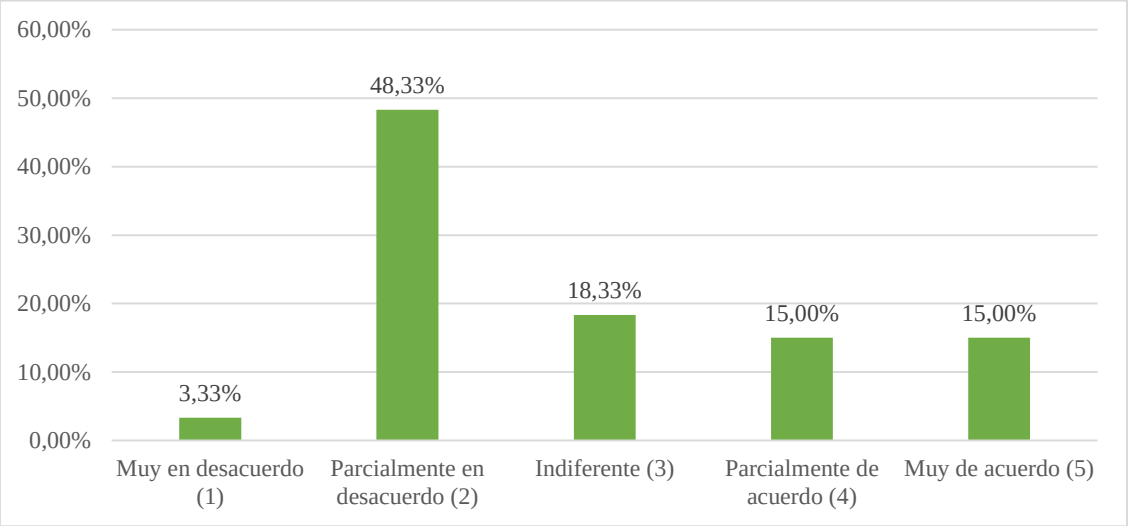


Figura 11. Realización de actividades de integración

El 52% considera que dentro de la entidad no se realizan actividades de integración por parte de la empresa, mientras que el 48% difiere de esta aseveración, y justifica el hecho de que sí hay actividades de integración, pero no todos están dispuestos a participar, o al menos, hay grupos de trabajadores que se reúnen por iniciativa propia y hacen eventos de integración dentro de sus departamentos, pero esta situación no se replica en otras áreas, porque esto depende de los jefes que están a cargo. Por ejemplo, hay áreas donde siempre celebran el cumpleaños de sus miembros, y hacen un pequeño agasajo, pero hay otros departamentos donde no se lo hace.

4.1.4 Desempeño laboral

9. ¿Usted cumple con todas sus labores diarias dentro de la jornada laboral?

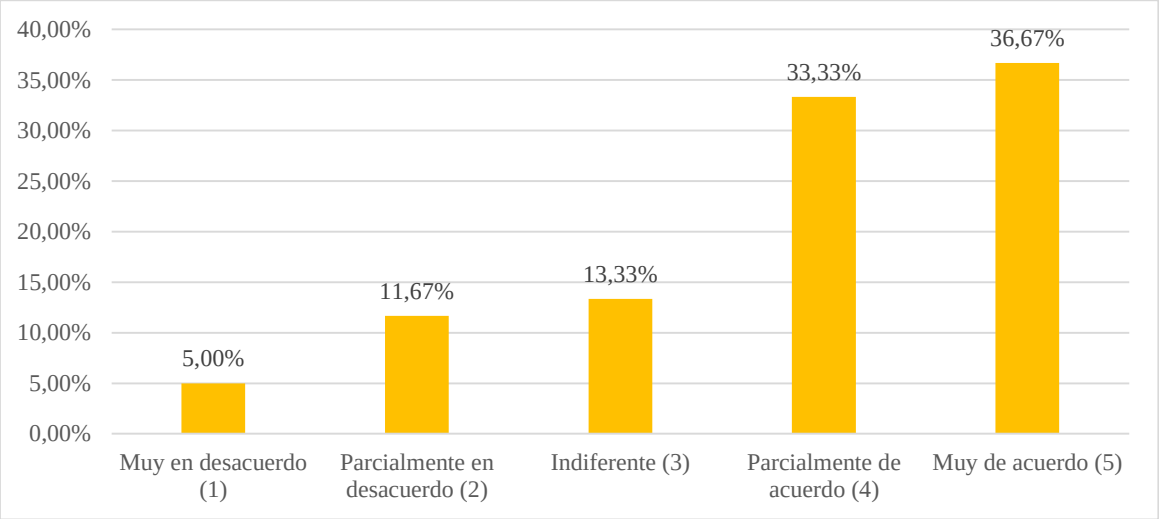


Figura 12. Cumplimiento de las labores diarias

Un aspecto positivo es que el 84% de trabajadores considera que sí logran cumplir con todas las labores diarias dentro de la jornada laboral, o al menos haciendo sobretiempo, pero logran cumplirlo dentro del día. Sólo un 16% considera que no lo pueden hacer y siempre tienen tareas pendientes, porque en muchas ocasiones tienen requerimientos de última hora, y se quedan para el día siguiente o varios días después, especialmente, en lo que se refiere a la solución de quejas por parte de los clientes, ya que estas actividades deben pasar por un proceso de verificación, antes de tomar alguna resolución.

10. ¿La entidad aporta a su crecimiento profesional?

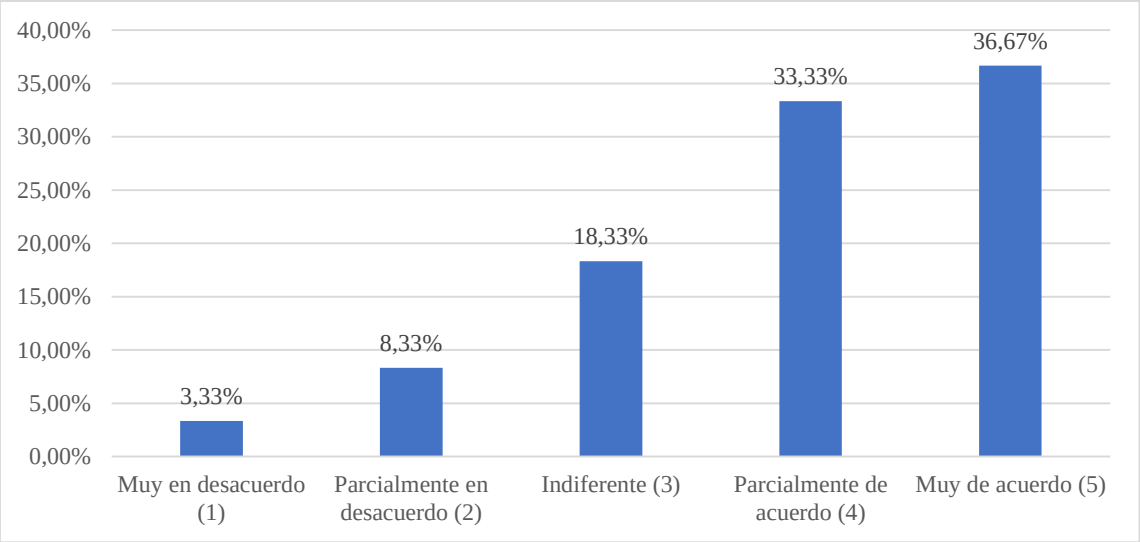


Figura 13. Aporte al crecimiento profesional

El 88% de los empleados de CNEL manifiesta que, efectivamente, la entidad sí aporta con su crecimiento profesional, lo cual es algo muy positivo, debido a que sí existe el interés de parte de la empresa por mejorar el conocimiento técnico, profesional y académico de los colaboradores, en favor de que eso se vea replicado en un trabajo más eficiente, en búsqueda de soluciones que resuelvan de forma oportuna los requerimientos de los clientes.

11. ¿El liderazgo y cooperación dentro de la compañía es satisfactorio?

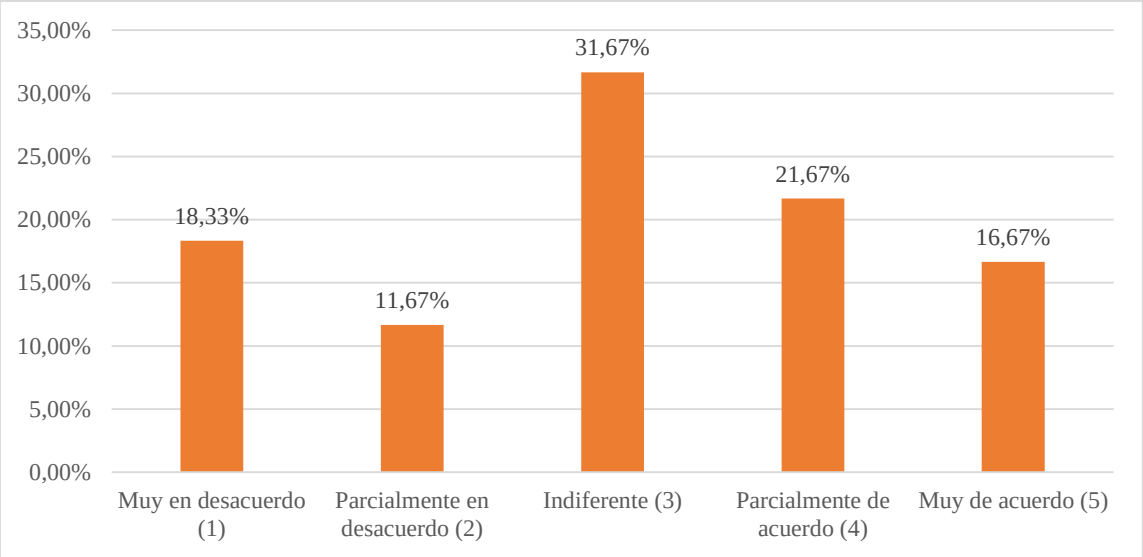


Figura 14. Liderazgo y cooperación

Se puede decir que, el 70% de los trabajadores considera que la empresa CNEL está bien liderada por sus directivos, y también que sí existe cooperación para la realización de las diferentes labores que implica la prestación del servicio eléctrico. No obstante, hay un 30% que considera que el liderazgo y cooperación no es óptimo. Estas opiniones divididas suelen darse más en el contexto departamental, es decir, los encuestados manifiestan su opinión en base a la experiencia que tienen en su área, y no a nivel de toda la empresa. Por ese motivo, si bien al momento la mayoría representada por casi un 70% de encuestados sí está de acuerdo con que el clima laboral sí es positivo, hay un 30% que considera lo contrario.

12. ¿Considera que su desempeño es aceptable?

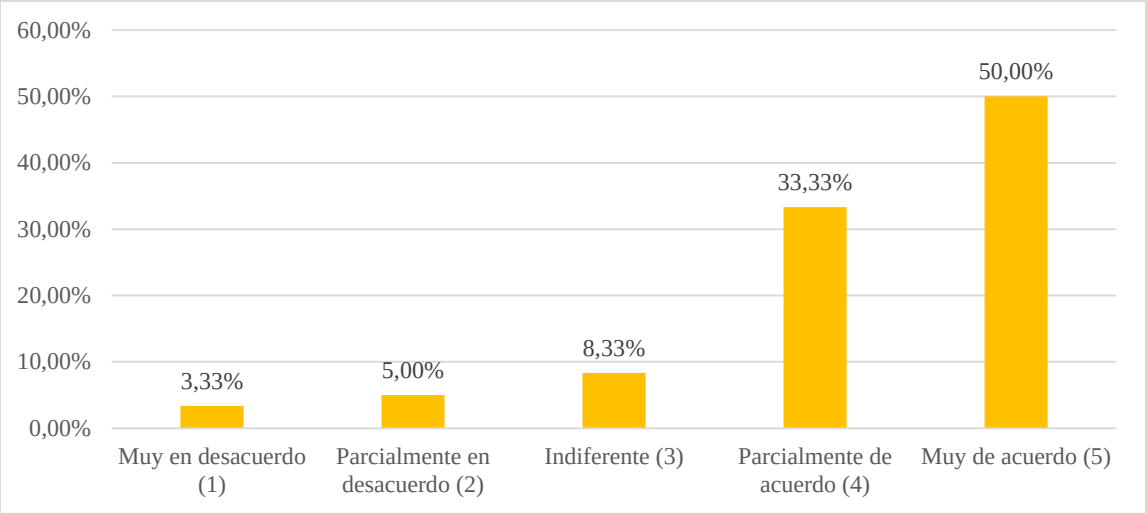


Figura 15. Desempeño propio

En cuanto a la variable desempeño, se notó que el 91% de trabajadores se valoró con notas entre 3, 4 y 5, es decir, consideran que sí dan lo mejor de sí en la organización. Por otro lado, el 9% sí se calificó en notas muy bajas siendo 1 y 2. Posiblemente este grupo de empleados son los que están trabajando realmente por necesidad, pero no están para nada conformes con su situación laboral y quisieran buscar nuevas opciones de empleo.

13. ¿Cree que el desempeño de sus compañeros es aceptable?

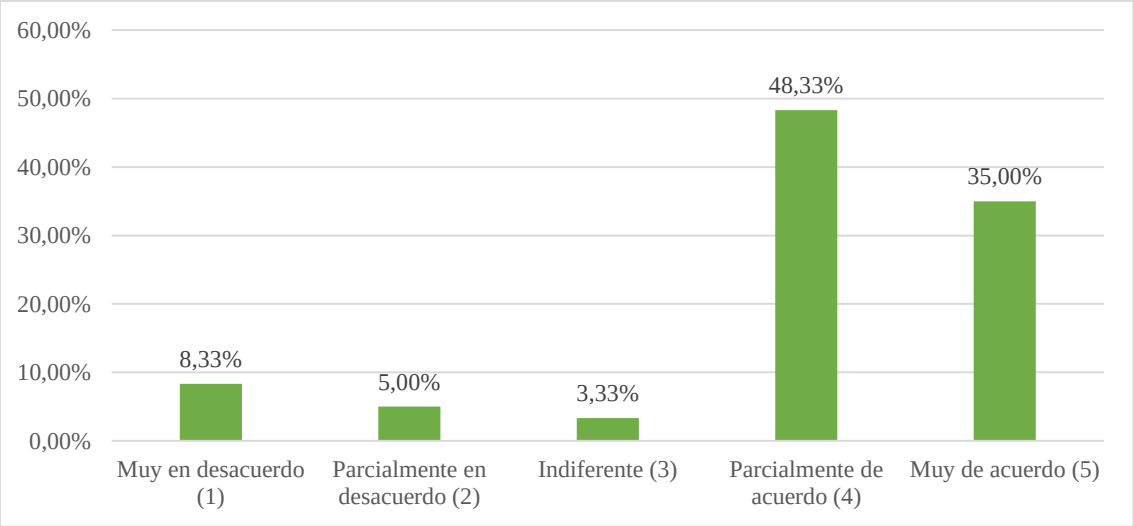


Figura 16. Desempeño de los compañeros

El resultado de esta pregunta es muy parecido a la anterior, pues, el 87% prácticamente calificó entre 4 y 5 la labor de sus compañeros, sólo un 13% puso calificaciones por debajo estas cifras, lo que refleja que la gran mayoría sí considera que hace un buen trabajo dentro de CNEL – EP. En este contexto, se podría concluir que sí hay un buen desempeño laboral, motivado por un clima organizacional aceptable, pero para comprenderlo mejor es importante que se realice un análisis de correlación, para ver qué dimensiones del clima organizacional están más relacionadas con el desempeño laboral.

4.2 Análisis correlacional

La correlación permite medir la relación lineal entre dos variables cuantitativas y continuas, determinadas como x, y. El coeficiente de correlación (r) se maneja dentro de un rango entre -1 y +1, las mismas que representan una correlación perfecta sea negativa o positiva. En este contexto, si el coeficiente de correlación es cero, se interpreta que no existe relación directa entre las variables analizadas; si la correlación es positiva quiere decir que la correlación es el mismo sentido; mientras que una correlación negativa determina que se mueven en sentido contrario. A continuación, se describen las interpretaciones de este coeficiente (r):

Correlación despreciable: $r < (0.1)$

Correlación baja o débil: $(0.1) < r \leq (0.3)$

Correlación mediana: $(0.3) < r \leq (0.5)$

Correlación alta o fuerte: $r > (0.5)$

Tabla 6. *Análisis Correlacional*

	Conformidad con remuneración	Demasiado trabajo	Equilibrio vida y trabajo	Clima de trabajo positivo	Canales de comunicación	Intercambio de ideas	Reconocimiento justo	Actividades de integración	Cumplimiento de labores	Aporte al crecimiento profesional	Liderazgo y cooperación
Conformidad con remuneración	1.00										
Demasiado trabajo	0.77	1.00									
Equilibrio vida y trabajo	-0.22	-0.74	1.00								
Clima de trabajo positivo	0.20	0.67	-0.87	1.00							
Canales de comunicación	0.19	0.33	-0.22	0.67	1.00						
Intercambio de ideas	-0.71	-0.68	0.54	-0.66	-0.52	1.00					
Reconocimiento justo	0.81	0.99	-0.70	0.56	0.18	-0.66	1.00				
Actividades de integración	0.07	-0.22	0.00	-0.19	-0.44	-0.32	-0.12	1.00			
Cumplimiento de labores	0.54	0.91	-0.90	0.91	0.51	-0.77	0.85	-0.13	1.00		
Aporte al crecimiento profesional	0.62	0.90	-0.79	0.89	0.64	-0.82	0.83	-0.20	0.98	1.00	
Liderazgo y cooperación	0.49	0.13	0.47	-0.12	0.56	-0.19	0.09	-0.44	-0.04	0.16	1.00
Desempeño propio	0.34	0.81	-0.91	0.98	0.59	-0.66	0.72	-0.25	0.97	0.94	-0.10
Desempeño de colegas	0.55	0.95	-0.85	0.72	0.23	-0.51	0.93	-0.31	0.90	0.85	-0.09

Tabla 7. Operacionalización de las variables

Variables/Dimensiones	Variable: Desempeño Propio
Variable: Clima Organizacional	
Conformidad con remuneración	0.34
Tiene demasiado trabajo	0.81
Equilibrio vida y trabajo	-0.91
Clima de trabajo positivo	**0.98**
Canales de comunicación	0.59
Intercambio de ideas	-0.66
Reconocimiento justo	**0.72**
Actividades de integración	-0.25
Cumplimiento de labores	**0.97**
Aporte al crecimiento profesional	**0.94**
Liderazgo y cooperación	-0.10

Al realizar el análisis correlacional, la variable dependiente (desempeño) fue valorada con las dimensiones que integran el clima organizacional (variable independiente). Y bajo este contexto, se pudo determinar que el desempeño está fuertemente relacionado con las dimensiones: clima de trabajo positivo (98%), cumplimiento de labores (97%), aporte al crecimiento profesional (94%) y reconocimiento justo (72%). Estas dimensiones fueron consideradas porque al tener una correlación positiva y mayor a 0.50, determinan que se mueven en el mismo sentido de la variable dependiente (desempeño). Esto quiere decir que, si el clima de trabajo es favorable, el desempeño también será favorable; si la entidad aporta al crecimiento profesional o reconoce de forma justa el trabajo, el desempeño también será mejor.

Por el contrario, las dimensiones que obtuvieron una valoración negativa representan una correlación inversa, es decir que, si la variable independiente aumenta, la variable dependiente disminuye y viceversa. En este caso, si aumenta el desequilibrio entre la vida laboral y el trabajo, el rendimiento de los trabajadores se reducirá porque

llegarán a sentirse cansados, frustrados, estresados y hartos de su trabajo. Asimismo, otra dimensión con correlación negativa fue el intercambio de ideas, lo que significa que, si no se promueve un intercambio de ideas, el desempeño podría disminuir.

Esto se justifica en el hecho de que, si aumentan las restricciones en las participaciones de los colaboradores, ellos no pueden desarrollar correctamente sus capacidades y, por ende, su desempeño se reduce. Mientras que, si se reducen las restricciones en las participaciones de los trabajadores, entonces su rendimiento tiene mayor posibilidad de aumentarse. En conclusión, se podría decir que las dimensiones del clima organizacional sí tienen una fuerte relación con el desempeño laboral, por lo que deben plantearse acciones que permitan corregir cualquier falencia que presente la organización, en favor del cumplimiento de sus metas empresariales.

4.3 Plan de Acción

4.3.1 Alcance

Con base en los resultados de la investigación de campo, a un grupo de 60 trabajadores de la empresa pública CNEL – EP, se determinó que alrededor del 70% de encuestados se siente satisfecho con el clima organizacional que se desarrolla dentro de esta entidad, y podría decirse que, hasta cierto punto, se sienten conformes con temas relacionados con la remuneración, el ambiente de trabajo positivo, los canales de comunicación y la motivación.

No obstante, al momento de hacer el análisis de correlación, se pudo determinar que las dimensiones del clima organizacional que mayor influencia tienen en el desempeño laboral son: el clima de trabajo, el reconocimiento, el cumplimiento de labores y el crecimiento profesional, cuyas variaciones afectan directamente al desempeño. Mientras que, dimensiones como equilibrio entre vida y trabajo y el intercambio de ideas, tiene una relación inversa, por lo que, si una de estas sube, la otra

baja, y por ello, es en este tipo de áreas que hay que trabajar para garantizar un adecuado clima organizacional, a fin de que el desempeño laboral no se vea afectado.

Además, el hecho de que en la empresa pública no se aplica un instrumento de medición del clima y desempeño laboral, por lo que es necesario que se disponga de esta herramienta de forma recurrente, al menos en un lapso semestral, para que se tomen decisiones oportunas en los procesos de gestión de talento humano, y de esta manera realizar los ajustes necesarios. Es así que, para efectos de esta investigación, se propone el siguiente plan de acción, para que se aplique dentro de la empresa CNEL, en favor de mejorar la situación actual del clima organizacional, y esto incida positivamente en el desempeño y satisfacción laboral.

Tabla 8. Plan de Acción

Estrategia	Objetivo	Resultado Esperado	Meta	Responsable	Frecuencia
Apoyar el desarrollo de emprendimientos personales por parte del talento humano de CNEL.	Reducir la tensión, preocupación o incertidumbre que pudiera padecer el personal por la situación económica actual.	Afianzar la seguridad de los trabajadores respecto a su situación personal.	Alcanzar al 30% de los empleados de CNEL.	Dpto. Financiero y Dpto. de Talento Humano	Semestral
Fomentar la participación del talento humano en decisiones estratégicas.	Aprovechar las ideas del talento humano en favor de los intereses de la organización.	Valorar la opinión del personal.	Escuchar al menos al 30% del personal de CNEL.	Todas las áreas	Trimestral
Reconocer justamente la laboral del talento humano, cuando el caso lo amerite.	Impulsar el desarrollo del talento humano, tanto a nivel personal, laboral, profesional y académico.	Mayor motivación del personal.	Aumentar la tasa de satisfacción del personal hasta un 90%	Dpto. Talento Humano	Semestral
Garantizar un trabajo eficiente, organizado y transparente.	Cumplir con los procesos operativos según los normativas legales, para evitar cualquier uso indebido de los recursos públicos.	Fomentar el compromiso de los empleados de CNEL.	Minimizar los errores operativos, a una tasa del 5%	Dpto. Financiero	Trimestral

Nota. Elaborado por la autora

5 Conclusiones

Luego de realizar la presente investigación se establecen las siguientes conclusiones:

Las aportaciones teóricas sobre el clima organizacional y desempeño laboral determinan que estas dos variables se encuentran muy relacionadas, debido a que, si los colaboradores se encuentran laborando en un ambiente óptimo, tendrán mayor posibilidad rendir mejor para los intereses de la organización; por el contrario, un mal ambiente de trabajo no genera crecimiento ni para la empresa, y mucho menos para los trabajadores. De ahí la importancia de realizar este tipo de estudios.

En la empresa CNEL, se pudo determinar que al momento no emplean ninguna herramienta para medir el clima y desempeño laboral, por lo que fue necesario realizar un levantamiento de estos datos, para tener una idea sobre lo que ocurre al interior de esta organización. Los resultados determinaron que sí existe un buen clima organizacional, y también hay un buen desempeño laboral pues, los encuestados alegaron que siempre tratan de cumplir sus funciones dentro del horario de trabajo. Sin embargo, hay situaciones donde parece no haber un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como también hace falta que se escuchen más las opiniones de los trabajadores, o se los motive a través de reconocimientos cuando realizan una buena labor.

Por este motivo, se propuso un plan de acción basado en cuatro estrategias que tienen como propósito crear un ambiente de trabajo óptimo, con el propósito de que el desempeño laboral sea el mayor posible, y los colaboradores no sólo se sientan motivados, sino que, además, se comprometan con la realización de un trabajo honesto, responsable y transparente, que conserve el prestigio de esta institución pública, especialmente en estos tiempos donde hay muchos escándalos de corrupción.

6 Referencias

Alcaraz, R. (2017). Liderazgo para el Éxito : Estilos de Liderazgo. *ResearchGate*, (March). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo

Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. La Morita, Venezuela: Universidad de Caraboro.

Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, (26), 123–147. https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6

Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Armas-Ortega, Y. M., Llanos-Encalda, M. del P., & Traverso-Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.* Retrieved from http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf

Blasco, F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34–53. https://doi.org/1698-5117

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.

De la Cruz, E., & Huamán, Á. (2016). *Clima organizacional y desempñeo laboral en el personal del programa nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica*.

Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.

Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales*, *141*(3), 25–34. Retrieved from http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/141/02-SILVA.pdf

Echeverri, L. I. (2007). Procesos de gestión humana vs acoso laboral. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, *1*(2), 75–88. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2668706%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2668706.pdf

Elizalde, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis. Revista Latinoamericana*, (15). https://doi.org/10.4000/polis.4887

Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, *11*(1), 102–114. https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114

García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, *25*(42), 43. https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Lapo, M. del C., & Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas, Ecuador. *Información Tecnológica*, *29*(5), 245–258.

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas

culturales. *Escuela de Administrativo de Negocios*, (60), 147–164.

Manso, J. F. (2019). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 76–86.

Martínez, R. V. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, *3*(5), 105–131.

Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Chiapas, México: Universidad de Montemorelos.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, *16*(3), 493–505. https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519

Pérez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Rugel, A. (2016). *Modelo de gestión para incrementar la retención de talento humano en una empresa de comidas rápidas en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Maestría en Administración de Empresas.

Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Bogotá: INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia.

Ubillas, H. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo, 2017*. Trujillo, Perú:

Universidad César Vallejo.

Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Credito del Perú en el año 2018*. https://doi.org/10.19083/tesis/625160

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Instituto de Investigaciones de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.

Zaraza, Y. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la compañía de seguridad PROSEGUR S.A.* Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

7 Anexos

Anexo A. Formato de encuesta

Dirigido a: empleados de la empresa pública CNEL – Unidad de Negocios Guayaquil.

Sírvase completar la siguiente encuesta cuyo objetivo es Analizar los componentes claves del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de CNEL – EP Unidad de Negocio Guayaquil, año 2019 – 2020.

Instrucciones:

- Lea de forma cuidadosa cada pregunta y marque con una "X", la respuesta que describa la realidad actual de la empresa.
- Responda con sinceridad, debido a que la encuesta es anónima y de carácter confidencial.
- Escoja una sola respuesta por cada pregunta.
- Evalúe cada pregunta utilizando una escala del 1 al 5 tomando en consideración el siguiente puntaje:

Calificación	Descripción
5	Muy de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
3	Indiferente
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Pregunta	Muy de acuerdo (5)	Parcialmente de acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Enfoque Individual					
¿Se siente conforme con su remuneración?					
¿Siente que tiene demasiado trabajo que hacer?					
¿Considera que hay un equilibrio entre el trabajo y su vida personal?					

¿Cree que el clima de trabajo es positivo?					
Comunicación					
¿Son eficientes los canales de comunicación que se utiliza al interior de la empresa?					
¿Se promueve el intercambio de ideas entre departamentos?					
Motivación					
¿Los directivos reconocen justamente la labor que realizan los colaboradores?					
¿Se realizan actividades de integración entre el personal que labora en la entidad?					
Desempeño laboral					
¿Usted cumple con todas sus labores diarias dentro de la jornada laboral?					
¿La entidad aporta a su crecimiento profesional?					
¿El liderazgo y cooperación dentro de la compañía es satisfactorio?					
¿Considera que su desempeño es aceptable?					
¿Cree que el desempeño de sus compañeros es aceptable?					

Anexo B. Tabulación de las Encuestas

Tabla 9. *Satisfacción salarial*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	5	8.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	16.67%
Indiferente (3)	15	25.00%
Parcialmente de acuerdo (4)	20	33.33%
Muy de acuerdo (5)	10	16.67%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 10. *Sobrecarga laboral*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	7	11.67%
Parcialmente en desacuerdo (2)	8	13.33%
Indiferente (3)	10	16.67%
Parcialmente de acuerdo (4)	20	33.33%
Muy de acuerdo (5)	15	25.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 11. *Equilibrio entre el trabajo y la vida personal*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	17	28.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	13	21.67%
Indiferente (3)	20	33.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	7	11.67%
Muy de acuerdo (5)	3	5.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 12. *Clima de trabajo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	3	5.00%
Parcialmente en desacuerdo (2)	5	8.33%
Indiferente (3)	7	11.67%
Parcialmente de acuerdo (4)	15	25.00%
Muy de acuerdo (5)	30	50.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 13. *Canales de comunicación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	10	16.67%
Parcialmente en desacuerdo (2)	8	13.33%
Indiferente (3)	15	25.00%
Parcialmente de acuerdo (4)	11	18.33%
Muy de acuerdo (5)	16	26.67%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 14. *Intercambio de ideas*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	21	35.00%
Parcialmente en desacuerdo (2)	12	20.00%
Indiferente (3)	10	16.67%
Parcialmente de acuerdo (4)	9	15.00%
Muy de acuerdo (5)	8	13.33%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 15. *Reconocimiento laboral*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	3	5.00%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	11.67%
Indiferente (3)	8	13.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	27	45.00%
Muy de acuerdo (5)	15	25.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 16. *Realización de actividades de integración*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	2	3.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	29	48.33%
Indiferente (3)	11	18.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	9	15.00%
Muy de acuerdo (5)	9	15.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 17. *Cumplimiento de las labores diarias*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	3	5.00%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	11.67%
Indiferente (3)	8	13.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	20	33.33%
Muy de acuerdo (5)	22	36.67%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 18. *Aporte al crecimiento profesional*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	2	3.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	5	8.33%
Indiferente (3)	11	18.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	20	33.33%
Muy de acuerdo (5)	22	36.67%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 19. *Liderazgo y cooperación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	11	18.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	11.67%
Indiferente (3)	19	31.67%
Parcialmente de acuerdo (4)	13	21.67%
Muy de acuerdo (5)	10	16.67%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 20. *Desempeño propio*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	2	3.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	3	5.00%
Indiferente (3)	5	8.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	20	33.33%
Muy de acuerdo (5)	30	50.00%
Total	**60**	**100.00%**

Tabla 21. *Desempeño de los compañeros*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo (1)	5	8.33%
Parcialmente en desacuerdo (2)	3	5.00%
Indiferente (3)	2	3.33%
Parcialmente de acuerdo (4)	29	48.33%
Muy de acuerdo (5)	21	35.00%
Total	**60**	**100.00%**