



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Investigación y Desarrollo  
previa la obtención del Grado Académico de  
Magister en Administración de Empresa.

**TEMA**

**Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del  
personal técnico en la central Termoeléctrica Quevedo, Año 2015.**

**AUTOR**

**ING. JOSÉ ALFREDO CAMACHO PALACIOS**

**DIRECTOR**

**ECO. CARLOS EDISON ZAMBRANO. PhD**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2016**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Investigación y Desarrollo  
previa la obtención del Grado Académico de  
Magister en Administración de Empresa.

**TEMA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO EN LA CENTRAL  
TERMOELÉCTRICA QUEVEDO, AÑO 2015.**

**AUTOR**

**ING. JOSÉ ALFREDO CAMACHO PALACIOS**

**DIRECTOR**

**ECO. CARLOS EDISON ZAMBRANO. PhD**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2016**

## CERTIFICACIÓN

El suscrito, **Eco. Carlos Edison Zambrano PhD** asesor del Proyecto de investigación previo la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas MBA.

### CERTIFICA

Que el **Ing. José Alfredo Camacho Palacios**, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de investigación titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO EN LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA QUEVEDO, AÑO 2015**, El mismo que está apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, diciembre del 2016

  
ECO. CARLOS EDISON ZAMBRANO PhD.  
DIRECTOR

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ing. José Alfredo Camacho Palacios**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.



---

**Ing. José Alfredo Camacho Palacios**

**CC. 1204128589**

**AUTOR**

## DEDICATORIA

Es la oportunidad de expresar mi admiración, respeto y amor; además de mi eterna gratitud a dos seres que aparte de darme la vida, me apoyaron en los buenos y malos momentos. Sembrando en mi confianza y fe; sentimientos que solo saben dar los seres que verdaderamente aman, José Cruz y Delia Floriza.

A ellos mis adorables padres, porque con su ejemplo de vida me enseñaron que vale la pena luchar por los ideales.

A mi esposa Irene Tello.

A mis hijos Nathalia Valeska y José Andrés por ser la razón de mi vida y fuente de energía para continuar.

A mi hermana Delia Angelina y su esposo Oswaldo Vicente.

A Dios por darme siempre la fortaleza necesaria para lograr mis metas y anhelos.

## **AGRADECIMIENTO**

El autor deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Dr. Eduardo Díaz Ocampo, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su decisión y apoyo a la formación magister.

Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su trabajo diario y constante que ha obtenido sus resultados en favor de la educación.

Ing. Roberto Pico Saltos, M.Sc. Vicerrector Administrativo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por el apoyo constante a la gestión universitaria.

Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc. Director de la Unidad de Posgrado, por su trabajo arduo y responsabilidad a favor de la población estudiantil.

Ing. Mariela Andrade Arias, M.Sc. Coordinadora de la Maestría en Administración de Empresas, MBA.

Eco. Carlos Edison Zambrano PhD, quien cumplió en forma desinteresada con la verdadera función de director de tesis, para el logro y feliz culminación de mis estudios.

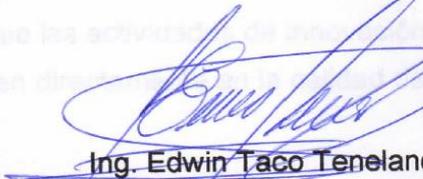
Al personal técnico en la Central Termoeléctrica Quevedo, por la oportunidad y apertura que brindaron para éste trabajo de investigación.

## PRÓLOGO

El clima organizacional es descrito como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Actualmente los directivos empresariales comprenden las relaciones que se dan entre los diversos actores de la empresa, establecer un buen clima organizacional es un vínculo positivo que mejora el desempeño del trabajador, esto es así porque las características del medio de trabajo son percibidas directamente por el empleado e influye en su comportamiento.

En el trabajo investigativo elaborado para analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño del personal de la Central Termoeléctrica Quevedo, durante el 2015 y al que ha aportado sus ideas y criterio el autor de la investigación, se muestra como una variable de estudio muy importante en la institución porque es un factor que sabe mejorar la efectividad, rendimiento y productividad del recurso humano. El clima incide en el comportamiento de las personas y por ello es necesario medirlo y conocerlo. Por ello la investigación es justificable que puede lograr establecer los factores más relevantes de influencia y la manera de mejorarlos para que las personas de la entidad gocen de un ambiente laboral agradable y al mismo tiempo las expectativas de incremento de la productividad sean las idóneas. Estos resultados son relevantes y proveen una fundamentación sobre la que los directivos deben mejorar en el lugar del trabajo, para lograr el máximo rendimiento y en lo que pueden aportar para la mejora continua del personal de la Central Termoeléctrica Quevedo.



Ing. Edwin Taco Tenelanda.

Jefe de mantenimiento de la Central Termoeléctrica Quevedo

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del sector eléctrico es fundamental para el normal desenvolvimiento de las actividades productivas del Ecuador, en concordancia con los cuatro ejes que sustentan la planificación nacional como son el eje productivo, soberano, inclusivo e institucional que garantizará el abastecimiento del servicio eléctrico con eficiencia, calidad, continuidad y seguridad en los años venideros. La Central Termoeléctrica Quevedo como abastecedor de energía con una potencia nominal de 102 Mw, ingresó a funcionar durante el primer bimestre del 2011, como alimentador del sistema de nacional de interconectado (SNI), con el objetivo de atender el crecimiento de la demanda ecuatoriana y mejorando las condiciones de servicio. La investigación para analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal técnico en la Central Termoeléctrica Quevedo del año 2015, fue realizado utilizando los métodos analítico, deductivo y descriptivo; los instrumentos de investigación observación directa, encuestas y entrevistas a 108 trabajadores del área técnica permitieron el procesamiento y análisis de los resultados y emitir conclusiones y recomendaciones al final del proceso investigativo. En función del clima organizacional se determinó que innovación obtuvo la calificación más alta con 48% de aceptación en las preguntas que encierran el ítem, mientras que nivel de participación y dirección obtuvieron 46% cada uno. Para la evaluación del desempeño los mayores valores fueron en los ítems iniciativa y orientación a resultados con 61% y 59% en su orden. La iniciativa evalúa la predisposición para emprender acciones o mejorar resultados sin necesidad de persuasión, mientras que la orientación a resultados Prevalece la función principal de tareas y labor en la empresa. La incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica fue determinada mediante el coeficiente de 0,694 entre innovación y la calidad debido que las actividades de innovación o renovados enfoques en sus labores diarias inciden directamente en la calidad de desempeño del empleado.

## **ABSTRACT**

The development of the electricity sector is fundamental for the normal development of productive activities in Ecuador, in accordance with the four axes that underpin national planning, such as the productive, sovereign, inclusive and institutional axis that will guarantee the supply of electricity with efficiency, Quality, continuity and safety in the coming years. The Quevedo Thermoelectric Power Plant, as a power supplier with a nominal power of 102 Mw, became operational during the first two months of 2011, as feeder of the National Interconnected System (SNI), in order to meet the growth of Ecuadorian demand and Improving the conditions of service. The research to analyze the organizational climate and its impact on the work performance of technical personnel in the Quevedo Thermoelectric Power Plant of 2015 was carried out using analytical, deductive and descriptive methods; The instruments of direct observation research, surveys and interviews with 108 technical staff allowed the processing and analysis of the results and to issue conclusions and recommendations at the end of the investigative process. Depending on the organizational climate, it was determined that innovation obtained the highest score with 48% acceptance in the questions that enclose the item, while the level of participation and management obtained 46% each. For the performance evaluation the highest values were in the items initiative and orientation to results with 61% and 59% in their order. The initiative evaluates the predisposition to take action or improve results without persuasion, whereas the orientation to results Prevails the main function of tasks and work in the company. The impact of the organizational climate on the work performance of the technical staff of the Thermoelectric plant was determined by the coefficient of 0.694 between innovation and quality because innovation activities or renewed approaches in their daily work directly affect the quality of employee performance .

## ÍNDICE

	Pág.
Portada.....	i
Hoja en blanco.....	ii
Copia de la portada.....	iii
Certificación.....	iv
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Prólogo.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	x
Índice.....	xi
Índice de cuadros.....	xiv
Índice de figuras.....	xv
Introducción.....	xv
<b>CAPÍTULO I.MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA .....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1. Problema General .....	4
1.3.2. Problemas derivados.....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5. OBJETIVOS .....	5
1.5.1. General.....	5
1.5.2. Específicos .....	5
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	8

2.1.1. Clima organizacional .....	8
2.1.2. Desempeño laboral .....	8
2.1.3. Evaluación .....	9
2.1.4. Competencias .....	9
2.1.5. Competencias laborales .....	10
2.1.6. Central Termoeléctrica .....	10
2.1.7. Satisfacción laboral .....	11
2.1.8. Correlación ( $R^2$ ).....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral .....	11
2.2.2. Tipologías de clima organizacional .....	13
2.2.3. Clima laboral .....	14
2.2.4. Clima laboral, satisfacción laboral y motivación .....	23
2.2.5. Clima laboral y cultura organizacional.....	28
<b>CAPÍTULO III.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1. Descriptiva.....	35
3.1.2. Bibliográfica.....	35
3.1.3. De Campo .....	36
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.2.1. Analítico.....	36
3.2.2. Deductivo .....	36
3.2.3. Descriptivo.....	36
3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.3.1.Población.....	36
3.3.2. Muestra .....	37

3.4. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	37
3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.5.1. Observación directa.....	37
3.5.2. Encuestas.....	37
3.5.3. Entrevista .....	38
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	38
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA QUEVEDO...40	
4.1.1. Liderazgo.....	40
4.1.2. Dirección .....	42
4.1.3. Accesibilidad del jefe .....	44
4.1.4. Nivel de participación .....	45
4.1.5. Apoyo del jefe.....	47
4.1.6. Solución de conflictos.....	49
4.1.7. Innovación .....	51
4.1.8. Percepción .....	53
4.2. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA, 2015.....	55
4.2.1. Orientación a resultados.....	55
4.2.2. Calidad .....	57
4.2.3. Relaciones interpersonales .....	58
4.2.4. Iniciativa .....	59
4.2.5. Trabajo en equipo .....	60
4.2.6. Organización .....	61
4.2.7. Entrevistas a Jefes del área técnica.....	62

4.3. INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA. ....	63
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	71
5.2. RECOMENDACIONES .....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>Pág.</b>
# 1. Tipología de clima organizacional.....	13
# 2. Propuestas de dimensiones de clima .....	17
# 3. Liderazgo en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	40
# 4. Dirección en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	42
# 5. Accesibilidad del jefe en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	44
# 6. Nivel de participación en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	46
# 7. Apoyo del jefe en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	48
# 8. Solución de conflictos en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	50
# 9. Innovación en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	52
# 10. Percepción en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	54
# 11. Orientación de resultados en central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015..	56
# 12. Calidad en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	57
# 13. Relaciones interpersonales en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	58
# 14. Iniciativa en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	59
# 15. trabajo en equipo en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015.....	60
# 16. Organización en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015 .....	61
# 17. Resultado de entrevistas .....	62
#18. Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Pág.</b>
# 1. Enfoques del clima laboral .....	25
# 2. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional .....	30
# 3. Liderazgo en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	42
# 4. Dirección en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	44
# 5. Accesibilidad de jefe en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015 .....	45
# 6. Nivel de participación en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015....	47
# 7. Apoyo del jefe en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015 .....	49
# 8. Solución de conflicto en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	51
# 9. Innovación en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015 .....	53
# 10. Percepción de conflictos en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	55
# 11. Orientación de resultados en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	56
# 12. Calidad en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	58
# 13. Relaciones interpersonales en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	59
# 14. Iniciativa en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	60
# 15. Trabajo en equipo en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	61
# 16. Organización en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015.....	62
# 17. Porcentajes de componentes del clima organizacional.....	64
# 18. Porcentajes de componentes de desempeño laboral.....	65

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es intangible, pero con existencia real que afecta al interior de la organización. El clima laboral es la atmósfera psicológica y social inmersa en el ambiente de trabajo y es el resultante de las emociones y actitudes de los integrantes de la empresa. Cuando el clima organizacional es bueno e idóneo, los empleados se comprometen con los objetivos empresariales de la organización, lo cual permite que la empresa evolucione y se adapte a los cambios del medio.

Actualmente el mundo empresarial está en constante transformación, por el avance tecnológico, globalización, mercadeo entre otras, esto exige a las empresas poner mayor importancia en el recurso humano para mantenerlos actualizados, capacitados y rindiendo a su máxima capacidad; lo que permite mayor productividad empresarial; la globalización pone de manifiesto que el clima empresarial un potencial factor para desarrollar al personal y competir en el mercado empresarial.

Las empresas públicas, no están alejadas de esta realidad, donde el nuevo milenio genera la idea con respecto al clima de la organización, que antes era considerado un gasto, pero ahora los administradores comprenden la importancia y los beneficios económicos y sociales que se consigue al contar con personal motivado.

La Central Termoeléctrica Quevedo, al ser una empresa pública estratégica tiene como finalidad la generación y transmisión de energía eléctrica. Cuenta con una capacidad de generación nominal de 102 MW, energía que se entrega al Sistema Nacional de Interconectado (SNI) que cubre aproximadamente todo el territorio continental ecuatoriano.

En esta central trabaja personal de operaciones, de mantenimiento y administrativos que en su conjunto ponen en servicio a la mencionada central. En

el año 2010, esta instalación contribuyó en la solución de la crisis energética que afectaba al país, dando prueba de su capacidad para enfrentar su responsabilidad en el proceso de generación eléctrica. El desempeño laboral en el ámbito operativo de la Central Termoeléctrica Quevedo juega un papel muy importante, permite apreciar el desenvolvimiento del empleado en el cumplimiento de sus funciones y actividades que el personal realiza en el área y poder calificar el rendimiento en su puesto de trabajo para el período investigado.

En la presente investigación se determinó el grado de incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo.

En el **primer capítulo** del proyecto, constan los antecedentes de la problemática a investigar y la implicación en el desempeño laboral del personal técnico de CELEC EP Termopichincha- Quevedo, así como el sinnúmero de dificultades existentes por fallas en la operación de los equipos, atribuibles al talento humano.

En el **segundo capítulo** el marco teórico presenta dos fases: la primera fase, la fundamentación conceptual donde se establecieron las definiciones y conceptos relacionados con el tema. En la segunda fase, la fundamentación teórica bibliográfica, donde se fijó la orientación de varios autores, sobre clima organizacional y desempeño laboral.

En el **tercer capítulo** se describe la metodología de la investigación, los tipos de investigación utilizados, el diseño de la investigación, la población y muestra objeto de estudio, así como la correlación de las variables inmersas en la problemática.

El **cuarto capítulo** se abarca el análisis e interpretación de resultados de cada uno de los objetivos propuestos.

En el **quinto capítulo** se encuentra las conclusiones y recomendaciones acorde a los resultados establecidos de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Central Termoeléctrica Quevedo.

Finalmente, la bibliografía y anexos que fundamentaron la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

“El fracaso es la oportunidad de empezar de nuevo, pero más inteligentemente”.

Henry Ford

## 1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Central Termoeléctrica Quevedo, se encuentra ubicada en el km 4.5 vía El Empalme, entrada a La Virginia, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Esta termoeléctrica genera al momento un 85% de su capacidad total instalada, decir 81Mw, la central entró en operaciones comerciales en abril de 2011 y fue considerada la más grande del país para ese entonces y piloto para nuevas instalaciones de centrales térmicas, consta de 3bahías con 16 motores y unabahía de 12 motores de combustión interna para generación eléctrica de 1.7 MW c/u, dando un total de 60 unidades con sus respectivos equipos auxiliares (combustible, vapor, agua, aire).

La central se encuentra en una posición estratégica para el Sistema Nacional Interconectado, puesto que Quevedo es una intersección de las líneas principales de alta tensión. Tiene alimentadores que dan energía a las zonas Santo Domingo Quito, Guayaquil y Manabí. Con la puesta en operación de la Central estabiliza el voltaje de estas líneas de transmisión y es un apoyo para toda la energía nacional. No sería posible transmitir la energía, por ejemplo, entre Manta y Santo Domingo por la gran distancia que hay entre estas poblaciones, por este motivo se instaló la central Quevedo II en la Provincia de Los Ríos, aprovechando toda la infraestructura que se tiene en el Sector de La Virginia con la Subestación y patio de maniobras de la Unidad de Negocios Transelectric, que ayuda a transmitir la electricidad al Sistema Nacional Interconectado.

Según el Plan Maestro de Electrificación 2012-2021 contiene, en su parte medular, la premisa básica de la planificación que es la proyección de la demanda, seguida de los respectivos planes de expansión de la generación, transmisión y distribución, orientados éstos a garantizar el abastecimiento de la demanda de energía eléctrica del país con un horizonte decenal, conforme lo establece el artículo 13 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico. Y se complementa con un análisis económico financiero, que permite a los actores del sector eléctrico, tener como base parámetros económico-financieros que

establecen la conveniencia de ejecutar los proyectos considerados en los planes de expansión antes citados.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

En la Central Termoeléctrica Quevedo se evidencia que el personal técnico realiza turnos por jornada de trabajo de 10 a 12 horas continuas en turnos rotativos, lo que genera cansancio para realizar ciertas tareas propias del trabajo, y a su vez provoca fallas en la producción, lo que obliga a parar los equipos para corregir las anomalías o desviaciones presentadas, esto normalmente provoca pérdidas materiales y en casos fortuitos pueden causar hasta pérdidas humanas.

También, los trabajadores cuentan con días o periodos de vacaciones espaciados (5 a 14 días), lo que genera pérdida de continuidad en los procesos y muchas veces se omiten o no se cumplen todas las labores emprendidas y programadas para el empleado, es común que ciertas actividades queden inconclusas hasta que regrese de su período de descanso y complete la labor encomendada.

Las condiciones particulares de trabajo como el ruido, gases de combustión, calor, vibración aunado por la fatiga laboral, incide en el desempeño del personal, bajando la eficacia en la operación y en el mantenimiento industrial, que permiten desarrollar el proceso de producción de energía.

El trabajo se considera rutinario, por lo que paulatinamente se pierde el control por parte del supervisor de campo sobre el personal a su cargo; este entorno permite gestiones no productivas y tiempos muertos innecesarios, que a su vez provocan el aumento secuencial del tamaño de las fallas mecánicas y eléctricas, que debieron ser solucionados en su momento; traduciéndose en pérdidas de oportunidad y productividad, con los consecuentes efectos económicos sobre los gastos operativos.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema General**

Los antecedentes expuestos llevan a plantear como pregunta general de investigación, lo siguiente:

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo?

#### **1.3.2. Problemas derivados**

El presente estudio tomará como referencia la situación en la que se desenvuelve el personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo, lo cual conduce a plantear las siguientes subpreguntas de investigación.

¿Cómo se desarrolla el clima organizacional en la Central Termoeléctrica Quevedo?

¿Cuáles son las causas que afectan desempeño laboral del talento humano de la central termoeléctrica?

¿Cómo determinar el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica?

### **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Campo: Ciencias administrativas

Área: Administrativa

Aspecto: Clima Organizacional

Tiempo: enero –diciembre 2015

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Analizar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal técnico en la Central Termoeléctrica Quevedo, durante el año 2015.

### **1.5.2. Específicos**

- Establecer el clima organizacional de la central Termoeléctrica Quevedo.
- Estudiar el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica durante el año 2015.
- Establecer la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La problemática planteada para la Central Termoeléctrica Quevedo, genera interés entre las jefaturas de áreas técnicas, porque se aplica en la investigación conocimientos ya establecidos y probados sobre el clima organizacional e igualmente se propone alternativas de solución viables.

El análisis del clima organizacional, es de vital importancia porque permite establecer la percepción del trabajador sobre la organización de la empresa, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales para el mejoramiento continuo del desempeño laboral del personal técnico, en el contexto de las Centrales Termoeléctricas del país.

Además, este estudio sirve de referente para aumentar la productividad de la Central Termoeléctrica Quevedo, al optimizar el recurso tiempo y el recurso humano. También servirá para fomentar el desarrollo y bienestar propio de sus empleados, lo que ambos generarán un impacto social y económico en el entorno.

La Corporación eléctrica del Ecuador encarga a la Unidad de Negocios Termopichincha, la administración, operación y mantenimiento de la Central Termoeléctrica Quevedo, desde su construcción en el año 2010 hasta el presente, basada en el involucramiento de la organización, desde su cúspide hasta su base, con responsabilidad y exigencia de cumplimiento a sus colaboradores.

El desarrollo de este proceso investigativo busca cumplir las necesidades y expectativas del personal técnico, con visión hacia la mejora continua en todos los procesos productivos (proveedor – cliente) de la planta, y que aseguren el cumplimiento de la política y objetivos de calidad en el suministro del servicio eléctrico.

Los antecedentes expuestos, justifican la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral en la Central Termoeléctrica Quevedo.

## **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

“Mi interés en la vida proviene de establecer retos enormes y aparentemente inalcanzables y tratar de superarlos”.

Richard Branso.

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Clima organizacional**

Se refiere a una serie de atributos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente. Cuatro elementos están implicados en esta definición: a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) se trata de un nivel macro más que de un nivel micro; c) la unidad de análisis, como consecuencia del nivel macro, tiende a ser atributo de la organización o de los subsistemas más que de los individuos; d) finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta (Chiang et al, 2010).

Considerado al ambiente donde las personas desarrollan sus actividades laborales diarias, al trato que el superior tiene con sus empleados, la relación entre los trabajadores de la empresa e incluso a la relación con los clientes externos y proveedores; todos ellos conforman el clima organizacional (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

### **2.1.2. Desempeño laboral**

Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción (Araujo & Leal, 2007).

El desempeño laboral siempre ha sido considerado como la base para desarrollar la efectividad y éxito en una empresa; por tal razón se lo mide, mejora y se toma

acciones para desempeños más eficaces en las funciones. Este desempeño puede ser exitoso o no, depende del cúmulo de características manifestadas a través de la conducta y modelan el comportamiento de las personas inmersas en el proceso productivo (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

### **2.1.3. Evaluación**

La evaluación es considerada como un proceso con objetivos o metas debidamente determinados para determinar la eficacia del rendimiento en cualquier tarea y es una fase indispensable en todas las actividades de nuestra vida individual y colectivas, que valora los cambios operados en el objeto de la evaluación (Orozco, 2011).

La evaluación es la acción de estimar o calcular el valor de algo; sirve como determinación sistemática del significado de algo o alguien en relación de criterios preestablecidos o normas diseñadas para el efecto. La evaluación se usa para caracterizar temas de interés en las empresas, artes, educación, justicia, salud, las fundaciones u ONG y los gobiernos (Ahumada, 2012).

### **2.1.4. Competencias**

El concepto de competencias se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas (Perrenoud, 2008).

La competencia es multidimensional pues incluye niveles de saber, conocimientos, habilidades, comportamiento y capacidad relacionadas con la comunicación interpersonal. Podría decirse que es un conjunto de comportamientos que permiten adecuadamente un papel, función, actividad o

tarea; la capacidad de desempeño de alguien en algo o viceversa (Chomsky, 2012).

#### **2.1.5. Competencias laborales**

Son las variables que permiten explicar el correcto desempeño de un trabajo. En este sentido, al hacer referencia a las competencias se habla del conjunto de comportamientos relacionados con un buen desempeño laboral, estos comportamientos son necesarios para alcanzar la misión y objetivos productivos (Blanco, 2007).

Es la capacidad para responder satisfactoriamente una demanda para llevar a cabo una actividad o tarea, sea esta en el sector productivo, conocimientos, actitudes y habilidades que hace un individuo; una persona competente puede movilizar recursos personales (conocimientos y habilidades) y del entorno (tecnología) para responder a situaciones complejas, logrando resultados esperados (Sagi-Vela, 2012).

#### **2.1.6. Central Termoeléctrica**

Son instalaciones utilizadas para producir energía eléctrica mediante el uso de combustible como diésel, gasolina o gas natural. Se utiliza la termodinámica que mueve los motores para producir la energía. Esta energía es contaminante por la liberación de CO<sub>2</sub>. En el país se está reduciendo la utilización de este sistema para producir energía eléctrica, optando por métodos más limpios y seguros como la hidráulica que produce los mismos resultados a bajo costo y con menos contaminación que la termoeléctrica (Energía eficiente, 2009).

Es una instalación empleada para generar energía eléctrica a partir de la energía liberada en forma de calor, de un transformador, utilizando como combustible derivados del petróleo como gas natural, diésel, gasolina o carbón; la tendencia actual es eliminar este tipo de generador de electricidad por fuentes alternas más

limpias como la eólica, hidráulica o solar, llamadas renovables con menos impacto en el ambiente (Gálvez, 2013).

### **2.1.7. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral como una de las dimensiones del clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización, a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales (Bordas, 2016).

Es el resultado de varias actitudes que muestra el trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la empresa, el jefe superior o sus compañeros de trabajo, así como las condiciones de trabajo influyen en esta actitud (Atalaya, 2012).

### **2.1.8. Correlación ( $R^2$ )**

La correlación mide la fuerza y la dirección de la relación lineal ente dos variables cuantitativas. La correlación se simboliza con la letra  $R^2$ (Moore, 2005).

Para determinar si existe o no algún tipo de relación entre dos variables aleatorias se usa la correlación o  $R^2$ , esto puede ser representado mediante una línea de mejor ajuste trazada a partir de los puntos representativos de cada variable o componentes y expresa la fuerza de incidencia de una sobre otra variable; considerando el valor más próximo a +1 como fuerte y positiva y a -1 como fuerte y negativa (Kenney & Keeping, 2010).

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral**

Existen muchas investigaciones sobre la relación clima-satisfacción, pero no hay acuerdos en cuanto a la dirección de tal relación, es decir clima a satisfacción o

satisfacción a clima, pero se ha demostrado que el clima puede incidir sobre variables como rendimiento y absentismo.

A este respecto diferentes estudios indican resultados de percepciones individuales de clima y satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: conflicto, ambigüedad, sobrecarga laboral, bienestar afectivo, compromiso organizacional y la tendencia al abandono (Chiang et al, 2010).

#### **2.2.1.1. Aproximaciones sobre la formación del clima organizacional**

Diversas investigaciones ofrecen aproximaciones sobre la formación del clima organizacional, es un proceso que incluye la siguiente dinámica:

- **Predominio de los factores situacionales**

El clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización y se refiere a la organización como globalidad. Así, el clima organizacional debe entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, con las características personales de los individuos.

El clima así definido está compuesto por una serie de elementos utilizados comúnmente al hablar del individuo rodeado de su ambiente, incluye todo aquello, a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida organizacional(Chiang et al, 2010).

- **Predominio de los factores individuales**

El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumatoria del ambiente.

El clima organizacional es una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente; es decir se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones frecuentes de las percepciones individuales (Chiang et al, 2010).

- **Predominio de la interacción persona - situación**

La estructura organizacional produce un clima organizacional con propiedades propias. Dicho de otro modo, el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por lo tanto, el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc.(Chiang et al, 2010).

### 2.2.2. Tipologías de clima organizacional

Las tipologías identifican y caracterizan los climas como configuraciones totales integradas de propiedades. Así se puede decir que existe clima abierto, democrático, comunitario o robusto. Esta tipología puede ser tanto para un clima general como para uno en particular; dependiendo de las dimensiones o tributos(Chiang et al, 2010).

A continuación, se describen diversas tipologías de clima organizacional, según varios autores. Cuadro 1.

**Cuadro 1. Tipología de clima organizacional**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipología</b>
1980 - 1981	Wynne	Climas coherentes y no coherentes
1986	De Witte y De Cock	Poco control, poco dinamismo/poco control mucho dinamismo/mucho control poco dinamismo/mucho control, mucho dinamismo
1987	Brunet	Climas autoritarios explotador, autoritario

		paternalista, participativo consultivo, participativo de grupo.
1990	Víctor y Cullen	Profesionalismo, cuidado y reglas

Fuente: (Chiang et al, 2010).

### **2.2.3. Clima laboral**

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: ¿Falta motivación?, ¿no podemos retener a los mejores?, ¿La desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales?

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial; las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad, son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos (Gan & Triginé, 2012).

#### **2.2.3.1. Antecedentes históricos de clima laboral**

Comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White en el año 1939, quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo está íntimamente ligado a la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmósfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo que se utilizarán en cada caso.

Posteriormente, Morse y Raimeren el año 1956 publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

El estadista Rensis Likert, a partir del año 1961, desarrolla una serie de estudios de gran alcance, llega a la conclusión de que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad.

Ya para el año 1976, el Sr. Liker propone la existencia de cuatro tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con subdivisiones:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I. Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección.
- Clima de tipo autoritario: Sistema II. Se relaciona con la poca confianza del jefe hacia sus empleados.
- Clima de tipo participativo: Sistema III. Permite la participación de sus empleados en actividades relacionadas con bajo mando.
- Clima de tipo participativo: Sistema IV. Muestra total confianza mediante una buena comunicación en función de los objetivos empresariales (Bordas, 2016).

### **2.2.3.2. Influencia del clima laboral sobre las actitudes y conductas en las organizaciones y el desempeño empresarial**

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se concibe en la actualidad, surge desde la perspectiva sistemática del pensamiento organizativo.

Desde este enfoque global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, e los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí.

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas; la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista.

- ✓ Desde la **perspectiva realista**, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las perspectivas de sus miembros.
- ✓ Desde la **perspectiva fenomenológica**, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.
- ✓ Desde la **perspectiva interaccionista** se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las perspectivas de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

De todos estos puntos de vista, surge la definición de clima laboral:

El clima se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente

estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización (Bordas, 2016).

### 2.2.3.3. Dimensiones del clima laboral

Existen seis propuestas de dimensiones de clima, las aportadas por:

**Cuadro 2. Propuestas de dimensiones de clima**

N°	Autor	Año	Dimensiones
1	Litwing y Stringer	1968	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Normas</li> <li>• Conflictos</li> </ul>
2	Campbell <i>et al.</i>	1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía individual</li> <li>• Estructura</li> <li>• Orientación a la recompensa</li> <li>• Consideración, calidez y apoyo</li> </ul>
3	Pritchard y Karasick	1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto contra cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>• Niveles de ambición de la empresa</li> <li>• Estatus</li> </ul>
4	Moos <i>Et al</i>	1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Organización</li> <li>• Presión</li> <li>• Claridad</li> <li>• Control</li> <li>• Innovación</li> <li>• Confort</li> <li>• Flexibilidad e innovación</li> <li>• Centralización</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
5	Likert	1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de mando</li> <li>• Naturaleza de las fuerzas</li> <li>• Naturaleza de los procesos</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Fijación de objetivos</li> <li>• Procesos de control</li> <li>• Objetivos de resultados</li> </ul>
6	Koys y DeCottis	1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Cohesión/unidad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Presión</li> <li>• Respaldo/apoyo</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Justicia/imparcialidad</li> </ul>

Fuente: (Ramos, 2012)

#### 2.2.3.4. Cambio y mejora del clima laboral

Considerando que el clima laboral tiene una importante influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial. Se hace necesario reflexionar en este punto, sobre la forma de

intervenir en el cambio y mejora del clima como forma de cambiar y mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Existen diversos enfoques o estrategias a la hora de abordar la intervención sobre el clima en las organizaciones.

Uno de los enfoques más importantes es el del **desarrollo organizacional**, una estrategia global de cambio y mejora organizacional, continuada y planificada. Se trata de una completa estrategia psicología – educativa, promovida desde la dirección de la empresa con el fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a los retos empresariales propios de un entorno competitivo cada vez más complejo.

No se debe olvidar que, existen básicamente cuatro aproximaciones al cambio organizacional planificado. En primer lugar, existe una aproximación que considera a las personas esencialmente racionales, por lo que el cambio organizacional deberá basarse en la racionalidad y la evidencia, es la aproximación de la **planificación racional**.

En segundo lugar, existe el acercamiento que entiende a los individuos como esencialmente sociales y considera de vital importancia el cómo se comunica el mensaje del cambio, ésta es la aproximación de la **interacción social** que señala a los planes estratégicos de comunicación, como elemento fundamental en los procesos de cambio empresarial.

En tercer lugar, se refiere al enfoque que pone el acento en la existencia de una serie de factores psicológicos subyacentes (miedos, hábitos, prejuicios, etc.) que influye en cómo es percibido el mensaje y que de no tenerse en cuenta y actuar sobre ellos, puede dar al traste con los planes de cambio, ésta sería la aproximación desde el punto de vista de la **solución de problema**.

Y, en cuarto lugar, la **aproximación política** que considera que la ventaja política debe aprovecharse para imponer el cambio, consiguiendo cambios negociados sobre una base de compromisos (Bordas, 2016).

#### **2.2.3.5. Cultura, satisfacción y compromiso laboral**

No se puede finalizar el capítulo de clima laboral sin hablar de una serie de términos relacionados, como son los conceptos de cultura empresarial, satisfacción laboral y compromiso en el trabajo.

Es importante diferenciar primeramente entre valores, percepciones y actitudes.

Los **valores**, asociados con la cultura empresarial, son una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, personal y socialmente a su puesto.

Las **percepciones**, asociadas con el clima laboral, son un proceso cognitivo que permite conocer e interpretar el entorno físico y social a partir de un conjunto de estímulos que el organismo recibe gracias a nuestros sentidos y que seleccionamos en función de nuestros valores e intereses.

Las **actitudes**, asociadas con la satisfacción laboral o el compromiso en el trabajo, son el resultado emocional de nuestras percepciones e incluyen una predisposición a actuar de un modo determinado, por ello nos permiten predecir el comportamiento de las personas y, por tanto, las podemos promover o inhibir.

- **Cultura empresarial**

Una de las definiciones más ampliamente compartidas, considera a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que

son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma.

Existe cierta confusión en la literatura sobre los conceptos de clima y cultura, conceptos que en algunos casos se han llegado a considerar sinónimos.

Sin embargo, la mayoría de los autores distinguen de forma clara dichos conceptos. En este sentido, las diferencias entre clima y cultura son notables:

- ✓ El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte, normativa
- ✓ El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias
- ✓ El clima, como percepción descriptiva agregada, puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario y la cultura, como conjunto de valores y creencias, es un constructo más complejo con diversidad de detalles que tal vez sólo pueden captarse mediante estudios cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.
- ✓ El clima existe en toda organización, pero algunas organizaciones no tienen cultura, o es una cultura muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas y creencias compartida que componen la cultura.

De este modo, se considera que existe suficiente relación entre los conceptos de clima y cultura como para que el investigador uno de ellos sea relevante de cara a comprender el otro y, a la vez, son conceptos suficientemente diferenciados. Se podría decir que el clima o ambiente laboral se refiere a “qué” ocurre en la organización y la cultura aporta una parte del “por qué” de lo que ocurre (Bordas, 2016).

- **Satisfacción laboral**

Por lo que se refiere al concepto de satisfacción laboral, no siempre aparece una clara diferenciación entre clima y satisfacción laboral. En algunos casos se emplean como sinónimos o bien, se incluye la satisfacción laboral como una de las dimensiones del clima.

La diferencia más clara reside en la naturaleza descriptiva del clima frente a la naturaleza evaluativa de la satisfacción laboral. El clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y la satisfacción laboral se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales.

El clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones, siendo el clima una cualidad de la organización mientras que la satisfacción está más relacionada con el individuo.

- **Compromiso en el trabajo**

Otro concepto relacionado con el clima laboral es el compromiso en el trabajo, un concepto al que desde los años noventa se da creciente importancia en el diagnóstico y gestión del clima laboral.

Según una de las definiciones más empleadas, el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y tiene tres componentes.

- ✓ El compromiso afectivo o adhesión emocional hacia la empresa
- ✓ El compromiso de continuación en la empresa
- ✓ El compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el trabajador para responder con reciprocidad por el buen
- ✓ trato recibido.

Es importante conocer, de cara a la implantación de procesos de acogida a nuevos empleados dentro de la empresa, que el desarrollo del compromiso va aparejado a los procesos de socialización laboral iniciales, en que además del contrato laboral se debe intentar implantar un contrato efectivo psicológico entre el nuevo empleado y la misión de una empresa (Bordas, 2016).

#### **2.2.4. Clima laboral, satisfacción laboral y motivación**

Se identificó que en la satisfacción laboral intrínseca tienen un efecto significativo tres factores del clima organizacional: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo. Beneficios y recompensas.

Estos resultados indican que cuando el trabajador percibe un clima de satisfacción, autonomía, así como con beneficios y recompensas existe mayor satisfacción laboral intrínseca. Así también, se identifica que dos factores del liderazgo de servicio tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral intrínseca. Empoderamiento lo que muestra la importancia de habilitar a los trabajadores para que ellos identifiquen y resuelvan problemas y determinen cómo y cuándo realizar sus actividades.

Por último, se identificó una asociación negativa entre el factor. Apoyar el desarrollo de los subordinados y la satisfacción laboral intrínseca refleja que cuando menos apoyo reciben los trabajadores por parte de sus superiores para su desarrollo, presentan mayores niveles de satisfacción intrínseca. Los resultados obtenidos del análisis jerárquico de regresión múltiple indican un valor en el primer paso del análisis y un valor en el segundo paso, con lo cual se aprecia un efecto mayor del clima organizacional en la satisfacción laboral intrínseca, en comparación con la variable de liderazgo de servicio, lo cual incrementa el valor (Uribe, 2015).

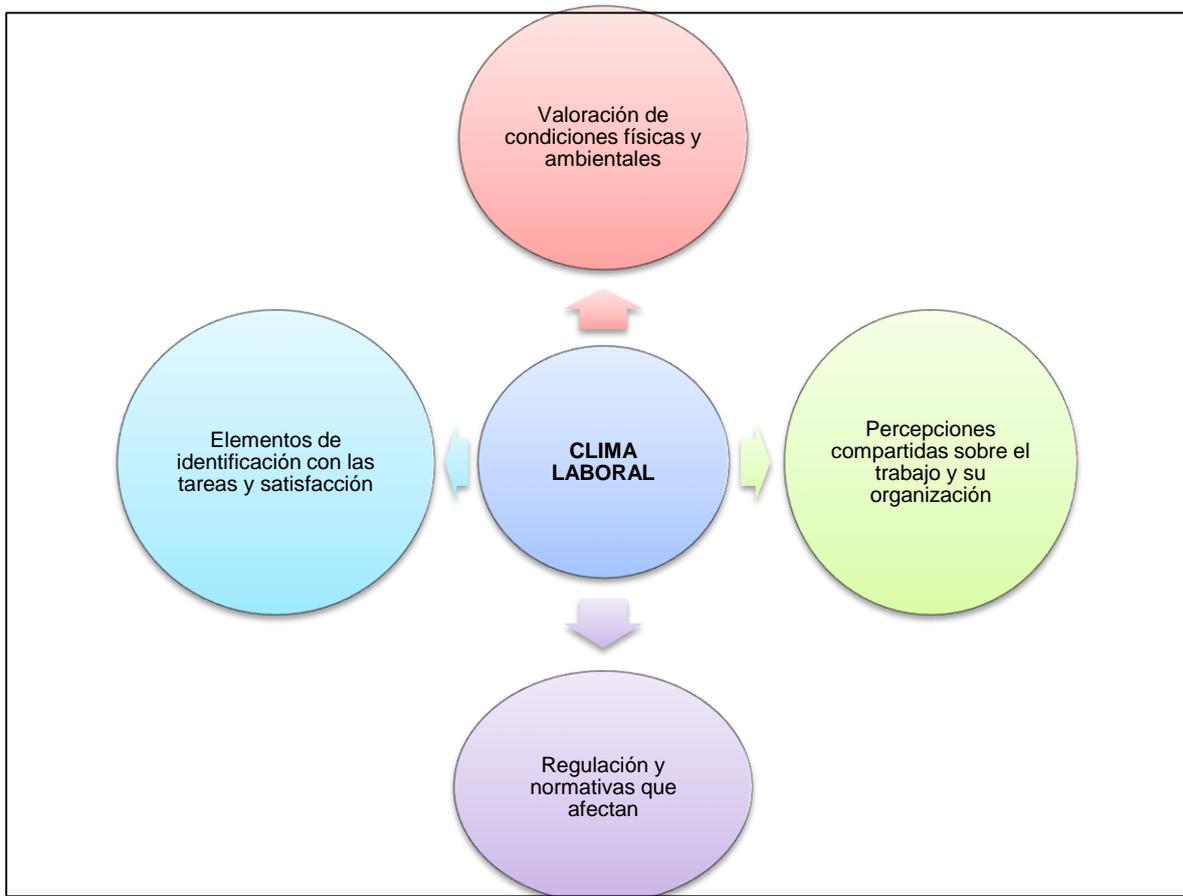
En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presentan el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite.

El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación.

La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

**Figura 1. Enfoques del clima laboral**



**Fuente: (Gan & Berbel, 2007)**

Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización (Pérez, 2006).

#### **2.2.4.1. Objetivo de la medición del clima laboral**

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es ni pasar una encuesta ni obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a

sus responsables. No se trata de encontrar defectos ni culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima favorable.

La Dirección y los empleados tienen que tener una percepción clara; cambiar para mejorar. Si no existe esta cultura en la organización, no hay nada que hacer y no se debe afrontar la realización del análisis del clima.

Existen empresas en las que se tiene pánico a realizar mediciones del clima y optan por realizar simples encuestas que posteriormente no dan a conocer a los empleados. Esto sucede por varios motivos: existe mal clima laboral, la Dirección tiene miedo a que la evaluación saque a relucir los defectos existentes, que son responsabilidad de la misma, o bien no quiere comprometerse ante un proyecto de mejora posterior.

La evaluación del clima en una organización se debe realizar por una manifiesta voluntad por parte de la Dirección de lograr que todos los empleados de la empresa trabajen en un ambiente agradable, lo que redundará positivamente en su vida y en el rendimiento y bienestar en la empresa(Baguer, 2009).

#### **2.2.4.2. Procedimiento práctico para medir el clima laboral**

En estudio de medición del clima laboral en una organización comprende:

- **Análisis de la empresa**

Se toman datos relacionados con la ubicación de la empresa y entorno, historia de la compañía, número de empleados, actividad que realiza, organigrama, productos o servicios que comercializa, procesos productivos y estructura comercial.

- **Diagnóstico de la plantilla de empleados**

Se hará un análisis de la edad de la plantilla, la formación de la misma, los niveles de estructura existentes en la organización, la distribución salarial, el absentismo laboral y la rotación de personal.

- **Observación directa del trabajo**

Observando el trabajo se pueden descubrir factores o ampliar su información que afecten al trabajo de los empleados.

La observación directa del trabajo de los empleados es uno de los mejores métodos para el análisis del clima laboral, pero resulta caro.

La observación tiene que realizarse a lo largo de un tiempo, ya que un chequeo puntual puede no ser representativo, y por consultores bien preparados. Así mismo, la observación debe realizarse por su alto coste en las parcelas de la organización donde existan dudas (Bagner, 2009).

- **Entrevistas**

A través de las entrevistas que deben realizarlas personas expertas, se obtienen datos importantes que complementan la información obtenida por las encuestas y la observación directa del trabajo. A veces, las entrevistas pueden sustituir a la observación del trabajo. Se hará una debida planificación de entrevistas mediante la selección de personas de distintas zonas o áreas de la empresa y de distintos equipos de trabajo. Las entrevistas deben prepararse y ejecutarse de forma adecuada, en lugares agradables previamente estudiados.

- **Dinámica de grupos**

Para completar la medición del clima laboral se pueden realizar ejercicios de dinámica de grupos entre el personal de la empresa.

Lo ideal es que la composición de los grupos sea heterogénea, donde estén presentes personas de distintos niveles jerárquicos o departamentos. El tamaño del grupo puede estar comprendido entre 4 y 8 personas.

- **Análisis y diagnóstico**

En función de la información recogida por los mecanismos anteriores se hará una evaluación, combinando e interpretando los distintos resultados, determinando para cada parámetro la posición de la organización: MF (muy fuerte), F (fuerte), D (débil), MD (muy débil). Se hará el informe correspondiente.

- **Retroalimentación a los empleados**

Las personas de la organización tienen que conocer el resultado del estudio. Es un eslabón clave a tener en cuenta y fundamental de cara a establecer un clima laboral propicio. Si en una organización no se realiza este apartado, el análisis del clima no sirve para nada. Se crea un clima de desconfianza muy difícil de superar en el futuro.

- **Plan de acción y seguimiento**

Un informe sobre la medición del clima que no se traduzca en un plan de acción no sirve para mejorar, sólo es para informar, sin tomar acciones correctivas de las deficiencias declaradas (Baguer, 2009).

### **2.2.5. Clima laboral y cultura organizacional**

Al pensar en la relación de la cultura y el clima organizacional, son dos fenómenos distintos y con varios grados de profundidad. La cultura es un patrón

de supuestos básicos compartidos, es decir es un fenómeno adaptativo que circunda a todos los integrantes de la organización.

El clima es un fenómeno con características que describen a una organización y la diferencian de otra; influyen en el comportamiento de las personas. Para el trabajador de esa organización, el clima es el cúmulo de actitudes y expectativas que describen a la organización y actúa como fuente de presión para dirigir la actividad.

Es decir, de algún modo concluyen en ver el clima como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, relacionado con la motivación de los empleados. Ese conjunto de percepciones que las personas tienen respecto de la empresa, afecta emocionalmente, al desempeño y a la calidad de trabajo efectuado (Vergara, 2015).

#### **2.2.5.1. Factores que componen el comportamiento organizacional**

Los actores del comportamiento organizacional son, por un lado, las personas que conforman una organización y que tienen comportamientos individuales y grupales. Desde ya, los comportamientos grupales no se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal y a su vez hay que tener en cuenta que los individuos integran varios grupos en forma simultánea.

Las organizaciones tienen algún tipo de estructura formal, aún las menos estructuradas. Desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura.

En la actualidad es indispensable no considerar el rol de la tecnología como un factor coadyuvante en cualquier tipo de organización, y su influencia globalizadora. La globalización (especialmente por medio de internet) ha cambiado en forma drástica la concepción sobre el comportamiento de las

personas en las organizaciones que se tenía hasta no hace mucho (para dar una fecha, diez o veinte años atrás).

Por lo tanto, es necesario revisar todos los conceptos manejados hasta principios de la década de 1990, particularmente respecto de la influencia del mundo exterior tanto en las organizaciones como en los individuos(Alles, 2007).

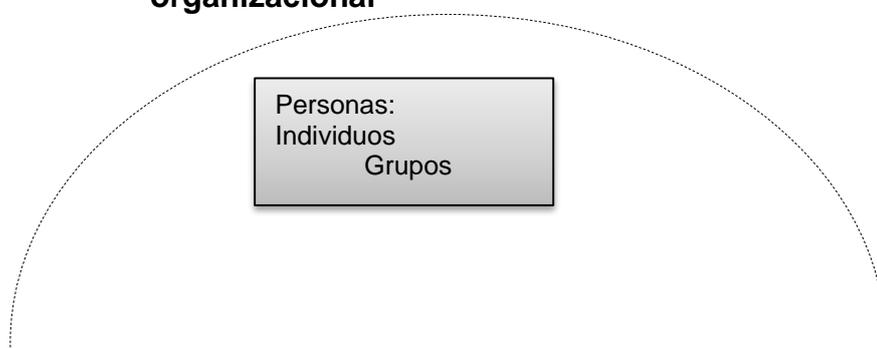
En entorno en el que opera la organización influye sobre ésta, y la organización, en ocasiones, influye a su vez en el entorno

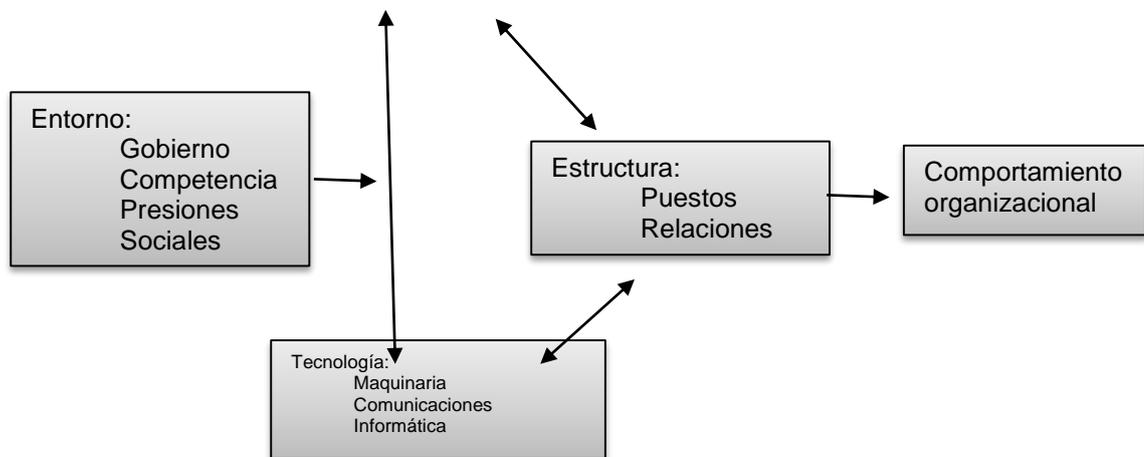
Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables, son:

- ✓ Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización.
- ✓ Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que puede satisfacer sus expectativas personales.
- ✓ Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores +estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivas a los empleados (Silva, 2009).

En la siguiente figura se muestran las cuatro fuerzas que componen el comportamiento organizacional.

**Figura 2. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**





Fuente: (Alles, 2007)

Como se desprende del esquema, la organización se compone de factores concurrentes y necesarios entre sí; las personas que operan individualmente y en grupos; las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos o simplemente establecidas por la fuerza de la costumbre (lo que en derecho se llama el factor consuetudinario); la tecnología, que tiene un rol asignado desde la Revolución Industrial, pero que ha tomado una dimensión inusitada en los últimos años.

En adición y en forma concurrente, influyen en la organización ciertos factores externos, como el Gobierno, la competencia (otras empresas u organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio) y las presiones sociales, con una influencia creciente de los elementos derivados de la globalización.

Esto último significa: medidas internacionales, competencia global (otras empresas u organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio en cualquier lugar del planeta), y la influencia de las presiones sociales más allá de las del propio país o región. De este conjunto de factores deviene el comportamiento organizacional (Alles, 2007).

### **2.2.5.2. Dilemas laborales al analizar el clima**

Las instituciones son matrices complejas de relaciones de las que el ser humano es núcleo. No hay organización sin talento, y, por su parte, el talento necesita ámbitos en los cuales poner de manifiesto esa necesidad básica que es el trabajo y desplegar sus competencias.

Es natural que se presenten obstáculos y oportunidades en el camino de conciliar intereses. La interacción entre organizaciones y personas contribuyen a una mejor convivencia y consecución de objetivos compartidos. Las siguientes son las temáticas que se describen en esta sección y que son parte de la agenda de la gestión del talento humano(Gadow, 2010).

- **Gestión del talento humano en tiempo de crisis**

La gestión del talento está en la agenda de las organizaciones, cualquiera sea su contexto y situación interna. Las prioridades se mantienen en momentos de cambios. La estrategia definida puede ser ajena al impacto emocional que tiene una situación de cambio.

- **Clima: Percepción o realidad**

Se habla mucho actualmente de la necesidad de desarrollar y conservar un ambiente satisfactorio de trabajo que comprometa al talento. Pero, ¿es posible para los líderes desarrollar un buen entorno laboral y que, al mismo tiempo, el negocio sea rentable y competitivo? ¿Este intangible llamado clima tiene valor para ambos, el talento y la empresa? ¿El concepto de clima es una realidad, o simplemente una percepción de los talentos? ¿Qué es concretamente una percepción de los talentos? ¿Qué es concretamente clima, cómo se relaciona con la satisfacción de las personas y con la cultura organizacional? ¿La construcción y mantenimiento del clima impacta en la salud organizacional, y debe incluirse en la agenda de gestión del talento?(Gadow, 2010).

- **Hombres y mujeres: Diversidad o igualdad**

La inserción de la mujer en el ámbito laboral es una de las dimensiones de la diversidad más relevante en la actualidad, pues implica un cambio cultural y de paradigma en la agenda de la gestión del talento. Tantas son las diferencias que vuelcan al ámbito laboral las mujeres ¿Pueden gerenciarse de la misma manera que los hombres, o requieren un enfoque particular? ¿Cómo perciben ella su acceso a puestos laborales antes reservados a los hombres? ¿Qué efecto tiene en ellos este cambio? ¿La aparición más activa de las mujeres en las empresas trae aparejadas oportunidades de negocio?(Gadow, 2010).

- **Generaciones diversas: Objetivos compartidos o contrapuestos**

De acuerdo con Gadow (2010), uno de los cambios demográficos de los que se habla en el mundo del trabajo es el de las diferencias de perfil y estilo que incorporan las nuevas generaciones a la realización de la tarea y a los vínculos laborales.

La rapidez con que se modifican las características y la brecha entre una generación y otra preocupan y ocupan un lugar en la agenda de la gestión del talento.

- ¿Es posible compatibilizar las fortalezas y complementar las debilidades de todas las generaciones?
- ¿Cuán fácil o difícil es encontrar valores y objetivos compartidos?
- ¿Es particular la estrategia para liderar a los jóvenes?
- ¿Qué sucede con las generaciones mayores?
- ¿Se puede aprender a convivir y mejorar el entendimiento mutuo entre las diversas generaciones?

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

“Una amistad fundada en los negocios es mucho mejor que un negocio basado en la amistad”.

John D. Rockefeller

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Descriptiva**

Permitió describir la situación actual en lo referente al desempeño laboral del personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo.

Mediante este tipo de investigación se realizó el levantamiento de información sobre las causas de los problemas y conocer la realidad actual del personal técnico.

#### **3.1.2. Bibliográfica**

Sirvió como punto de partida para la realización de todo el proceso investigativo permitió estudiar, evaluar e indagar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, revistas, internet, entre otros; obteniendo información importante para elaborar el marco teórico, conceptual y legal.

### **3.1.3. De Campo**

Esta investigación permitió extraer los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de información (encuestas y entrevistas) con el fin de alcanzar los objetivos propuestos al principio de la investigación.

## **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del tema de investigación se aplicó los siguientes métodos:

### **3.2.1. Analítico**

Permitió realizar el estudio del desempeño laboral aplicando como instrumento encuestas y entrevistas a los involucrados para determinar y analizar los problemas a los que se enfrentan, para cumplir con los objetivos de la investigación.

### **3.2.2. Deductivo**

En este método se utilizó el razonamiento lógico para obtener resultados que partan de hechos particulares de desempeño laboral, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general en la Central Termoeléctrica.

### **3.2.3. Descriptivo**

Por medio de este método se realizó la tabulación de los datos proporcionado por el personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población**

Para analizar el proceso de desempeño laboral, se acudió a los encargados de cada área y como complemento se realizó una encuesta al personal técnico que actualmente son 108 personas, tanto del área operativa (62 personas) como del área de mantenimiento (46 personas).

### **3.3.2. Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra no se consideró ningún método de muestreo debido al reducido número de empleados por lo cual todos ellos fueron objeto de estudio.

## **3.4. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para obtener la información primaria se utilizó herramientas específicas (encuestas), las mismas que permitieron obtener la información necesaria; de igual forma estuvieron diseñados en relación con los objetivos planteados, de la misma manera la guía de entrevista fue de mucha utilidad para extraer información relacionada al proceso de clima organizacional.

La observación facilitó la detección de situaciones actuales por las que atraviesan los empleados técnicos.

Para las fuentes secundarias, se recurrió a textos, libros, internet y trabajos similares, los cuales se plasmaron en el marco teórico de la investigación.

## **3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1. Observación directa**

Esta información se obtuvo a través de las visitas que se realizaron en la Central Termoeléctrica Quevedo.

### **3.5.2. Encuestas**

Se utilizó un formato de encuesta que afirmaron la formulación de los objetivos determinando resultados sobre clima organizacional y desempeño laboral.

### **3.5.3. Entrevista**

Se utilizó la entrevista para conocer el criterio del jefe de mantenimiento y jefe de operaciones, resultados que ampararán el proyecto de investigación.

## **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

**Análisis cuantitativo:** Se procedió a organizar la información que se obtuvo para proceder a la tabulación y análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta tipo Likert, descrito en anexos sobre el clima organizacional y desempeño laboral.

Los indicadores de clima organizacional sobre: Liderazgo, dirección, Accesibilidad del jefe, nivel de participación, apoyo del jefe, solución de conflictos, innovación, percepción de la organización permitieron establecer el ambiente dentro de la empresa.

Las áreas encuestadas para el desempeño en el trabajo fueron: orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. Los mismos temas fueron tratados en la entrevista a los jefes de área.

Al tener los datos totales se procedió a correlacionar los resultados más relevantes del clima organizacional y desempeño laboral para luego interaccionar las correlaciones más altas (valores más próximos a 1 y -1), mismo que fue graficado y determinado el coeficiente  $R^2$ .

**Análisis cualitativo:** El análisis cualitativo se lo realizó en base a la guía de entrevistas, con el propósito de examinar los componentes del estudio y emitir criterios y conclusiones sobre lo determinado.



# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

“Algunas veces al perder una batalla encuentras una nueva forma de ganar la guerra”.

Donald Trump.

### 4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA QUEVEDO

Se utilizó ocho ítems que engloba la percepción de los empleados sobre el ambiente interno, obteniendo los siguientes resultados:

#### 4.1.1. Liderazgo

Se considera este ítem como la ayuda percibida del jefe superior con énfasis en apoyo mutuo, desde arriba hacia abajo.

**Cuadro 3. Liderazgo en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

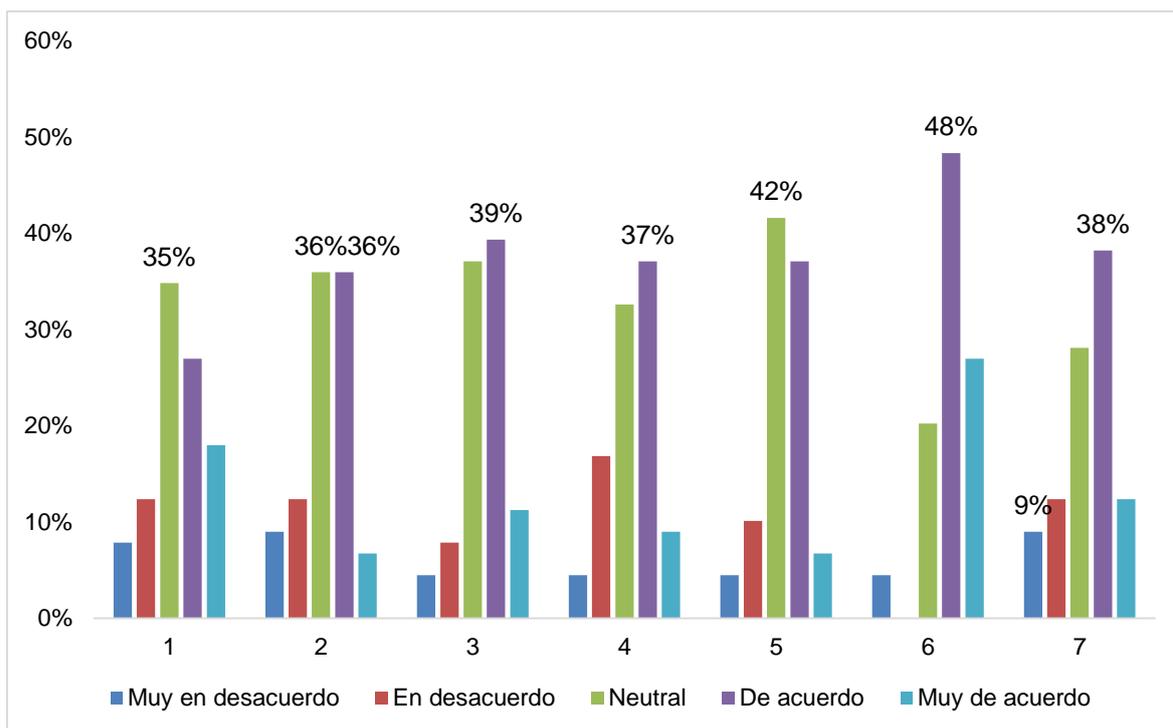
N°	Preguntas	Escalas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Mi superior gestiona mi superación personal	8	8%	13	12%	38	35%	29	27%	19	18%
2	Mi superior es la guía a seguir en mis labores.	10	9%	13	12%	39	36%	39	36%	7	7%
3	Mi superior impulsa equipos de trabajos entre nosotros los trabajadores y generar servicios de calidad.	5	4%	8	8%	40	37%	42	39%	12	11%
4	La termoeléctrica posee superiores que se preocupan por el trabajador.	5	4%	18	17%	35	33%	40	37%	10	9%
5	Mi superior jefe defiende mi aprendizaje individual al corregir mie errores.	5	4%	11	10%	45	42%	40	37%	7	7%
6	Mi superior es respetuosos conmigo y mis compañeros	5	4%	0	0%	22	20%	52	48%	29	27%
7	Mi superior tiene pleno conocimiento de mis funciones y las aplica.	10	9%	13	12%	30	28%	41	38%	13	12%
<b>TOTAL</b>			6%		10%		33%		38%		13%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

La figura 3, muestra al 35% que está neutral con la aseveración de motivación por parte del jefe; sin embargo, el 36% se considera neutral y de acuerdo (36%) con la aseveración sobre el jefe como ejemplo a seguir; el 39% se mantiene de acuerdo a la aseveración sobre el jefe y el trabajo en equipo; de igual manera en de acuerdo el 37% si el jefe cuida al personal de la empresa; se mantienen neutral el 42% sobre la ayuda de parte del jefe para aprender de los errores; 48% está muy de acuerdo sobre el respeto que brinda el jefe a sus empleados; el 38% está muy en desacuerdo sobre hacer actividades que no son propias del cargo.

Se resume que el ítem liderazgo es muy bueno en la organización, acorde a la calificación dada.



**Figura 3. Liderazgo en central Termoelectrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.2. Dirección

Este ítem se basa en la forma en que se dividen y agrupan las actividades de la empresa en cuanto a las relaciones entre todos los integrantes del área, los resultados totales, se muestran en el cuadro siguiente.

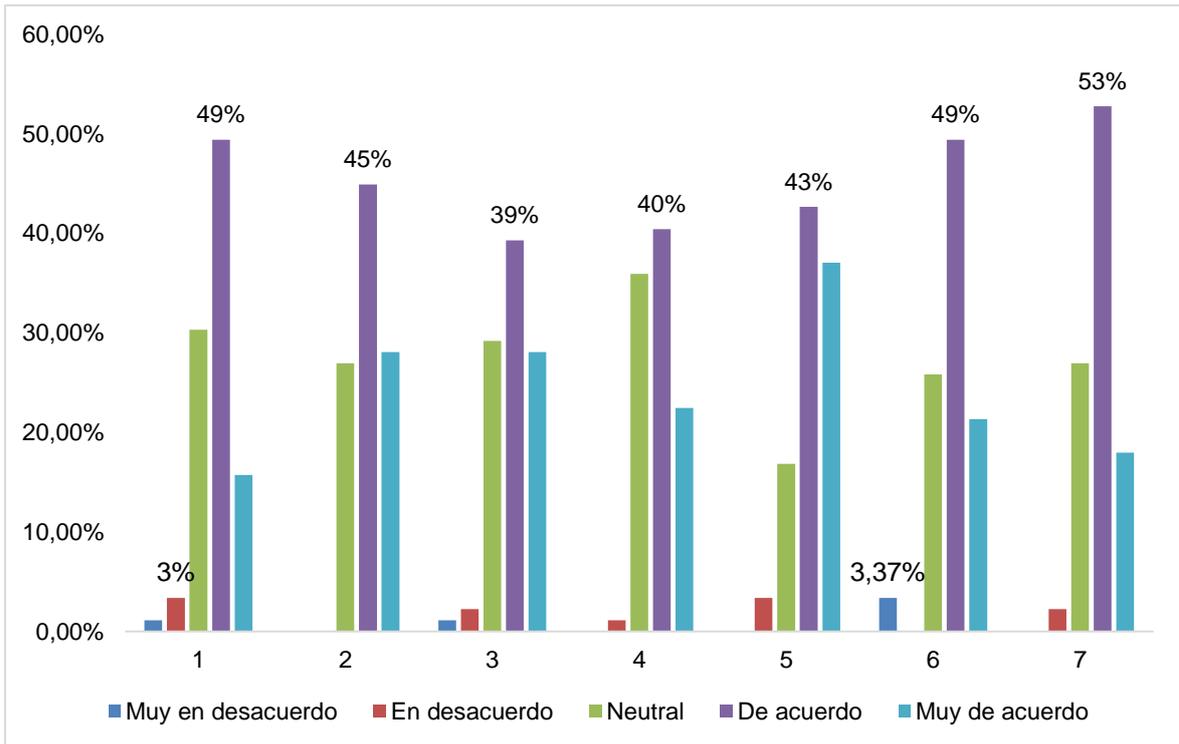
**Cuadro 4. Dirección en la central Termoelectrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Los compañeros de mi área siempre compartimos información importante para nuestras labores.	1	1%	4	4%	33	31%	53	49%	17	16%
2	En mi área tenemos departamento nos mantenemos en contacto permanentemente.	0	0%	0	0%	29	27%	49	45%	30	28%
3	En mi trabajo todos nos llevamos muy	1	1%	2	2%	33	31%	42	39%	30	28%

	bien.										
4	Prevalece la confianza entre los trabajadores de mi área.	0	0%	1	1%	39	36%	44	41%	24	22%
5	En la Termoeléctrica todos procuramos hacer nuestras labores cada día mejor.	0	0%	4	4%	18	17%	46	43%	40	37%
6	Los inconvenientes surgidos en el área los asumimos como responsables.	4	4%	0	0%	28	26%	53	49%	23	21%
7	El compañerismo laboral existe entre los empleados y la termoeléctrica.	0	0%	2	2%	30	28%	57	53%	19	18%
<b>TOTAL</b>			1%		2%		28%		46%		24%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

Para los valores porcentuales de los ítems más discriminantes, la figura 4, muestra que el 49% de los encuestados expresa estar muy de acuerdo con la aseveración “compartir información”; el 45% está muy de acuerdo con la aseveración “comunicación”, 39% muy de acuerdo con el compañerismo, debido a que prevalece problemas entre ellos; el 40% se mantiene de acuerdo con respecto a la confianza entre compañeros; el 43% está de acuerdo en el trabajo o desempeño de cada uno; se admite los errores cometidos en el área (49%), también existe espíritu de trabajo en equipo (53%).



**Figura 4. Dirección en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.3. Accesibilidad del jefe

Se considera el reconocimiento a las acciones ejecutadas por el jefe superior o la empresa en general por la labor efectuada con eficiencia y eficacia.

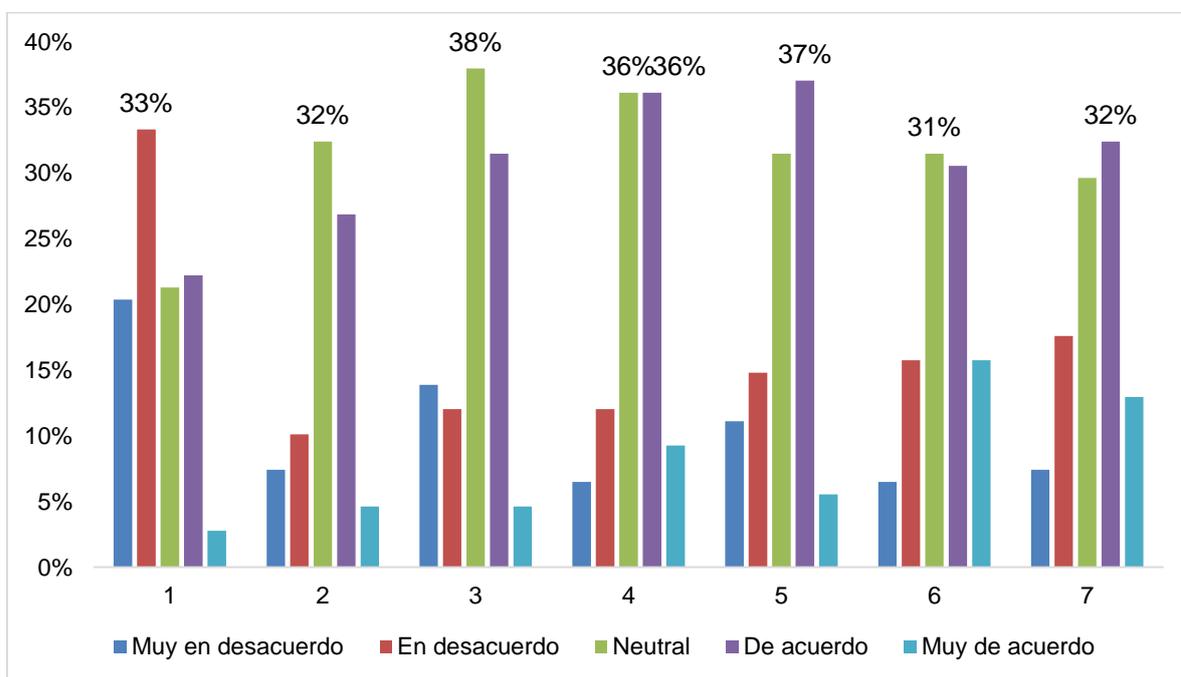
El 33% está en desacuerdo con la aseveración del estrés por la responsabilidad del cargo; el 45% expresa estar neutral que el jefe reconoce los puntos fuertes en la labor; se mantienen neutral el 38% sobre errores cometidos. El 36% está muy de acuerdo con la aseveración que el jefe reconoce una buena labor, así como otro 36% está de acuerdo; además el 37% del total están divididos de acuerdo sobre tomar como ejemplo mi labor; el 31% registra neutral que el jefe reconoce cuando se realiza un buen trabajo y el 33% también está de acuerdo sobre la aseveración de felicitaciones cuando se realiza una buena labor. En General el reconocimiento es calificado como muy bueno.

**Cuadro 5. Accesibilidad del jefe en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas
----	-----------	---------

		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	El estrés que poseo es por las responsabilidades inherentes al puesto que ocupo.	22	20%	36	33%	23	21%	24	22%	3	3%
2	Mi superior expresa abiertamente mis fortalezas en mis labores.	8	7%	11	10%	35	32%	29	27%	5	5%
3	Cuando cometo algún error o fallas en mis labores es la primera vez que mencionan mi rendimiento.	15	14%	13	12%	41	38%	34	31%	5	5%
4	Mi superior sabe reconocer mi buena labor en mi área.	7	6%	13	12%	39	36%	39	36%	10	9%
5	Mi superior resalta mi buena labor poniéndome como ejemplo.	12	11%	16	15%	34	31%	40	37%	6	6%
6	Mi superior halaga mi buena labor en el área.	7	6%	17	16%	34	31%	33	31%	17	16%
7	Mi superior me congratula por mis labores en el área.	8	7%	19	18%	32	30%	35	32%	14	13%
<b>TOTAL</b>			12%		17%		33%		32%		6%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor



**Figura 5. Accesibilidad de jefe en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.4. Nivel de participación

Se cuantifica como la urgencia que se da para realizar una actividad o labor, es un ítem que determina el nivel de estimulación que se brinda a los empleados para que sean eficientes y autosuficiente en su trabajo.

**Cuadro 6. Nivel de participación en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	En la termoeléctrica consideran los sentires de los empleados en general.	8	8%	12	11%	36	34%	42	39%	8	8%
2	Existe buen cruce de información entre todos los empleados.	2	2%	8	8%	35	33%	45	42%	17	16%
3	La información con que se cuenta es suficiente para las tareas a realizar en el área.	4	3%	12	11%	22	20%	51	47%	19	18%
4	Mi superior me permite dialogar con el ampliamente sin ningún problema.	2	2%	8	8%	19	18%	63	58%	15	13%
5	Mi superior jefe efectúa las obligaciones que adquiere conmigo.	2	2%	6	6%	34	31%	50	46%	16	15%
6	La información de los jefes encargados del área hacia los trabajadores es clara y efectiva.	2	2%	5	4%	40	37%	47	44%	13	12%
<b>TOTAL</b>			3%		8%		29%		46%		14%

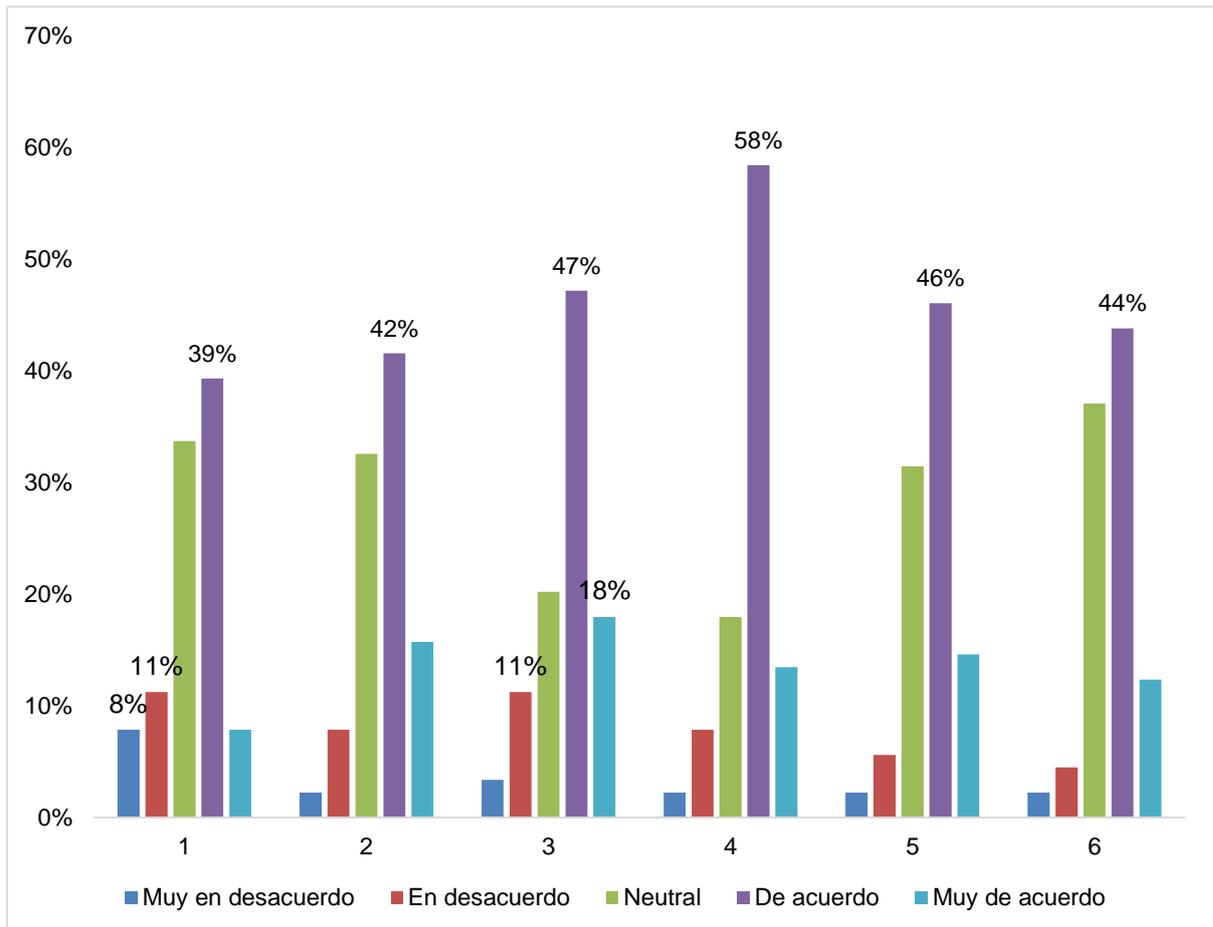
Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo

Elaborado por: Autor

La figura 6 detalla los porcentajes más relevantes en cada una de las preguntas de ítem nivel de participación. El 39% está de acuerdo con la aseveración de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores; El 42% se mantiene de acuerdo sobre la expresión de buena comunicación en la empresa, así como otro 47% considera estar de acuerdo sobre la información es suficiente para realizar el trabajo.

El 58% está de acuerdo con la aseveración de hablar abiertamente con el jefe; un 18% se mantiene neutral y otro 46% de acuerdo con los compromisos que

adquiere el jefe con el empleado, así como el 44% se mantiene neutral a la aseveración de la claridad de la comunicación del jefe hacia el trabajador. El ítem nivel de participación es muy bueno acorde a las aseveraciones expuestas en las encuestas.



**Figura 6. Nivel de participación en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.5. Apoyo del jefe

Se considera la equidad como el reconocimiento igualitario entre todos los trabajadores por parte del jefe o superior.

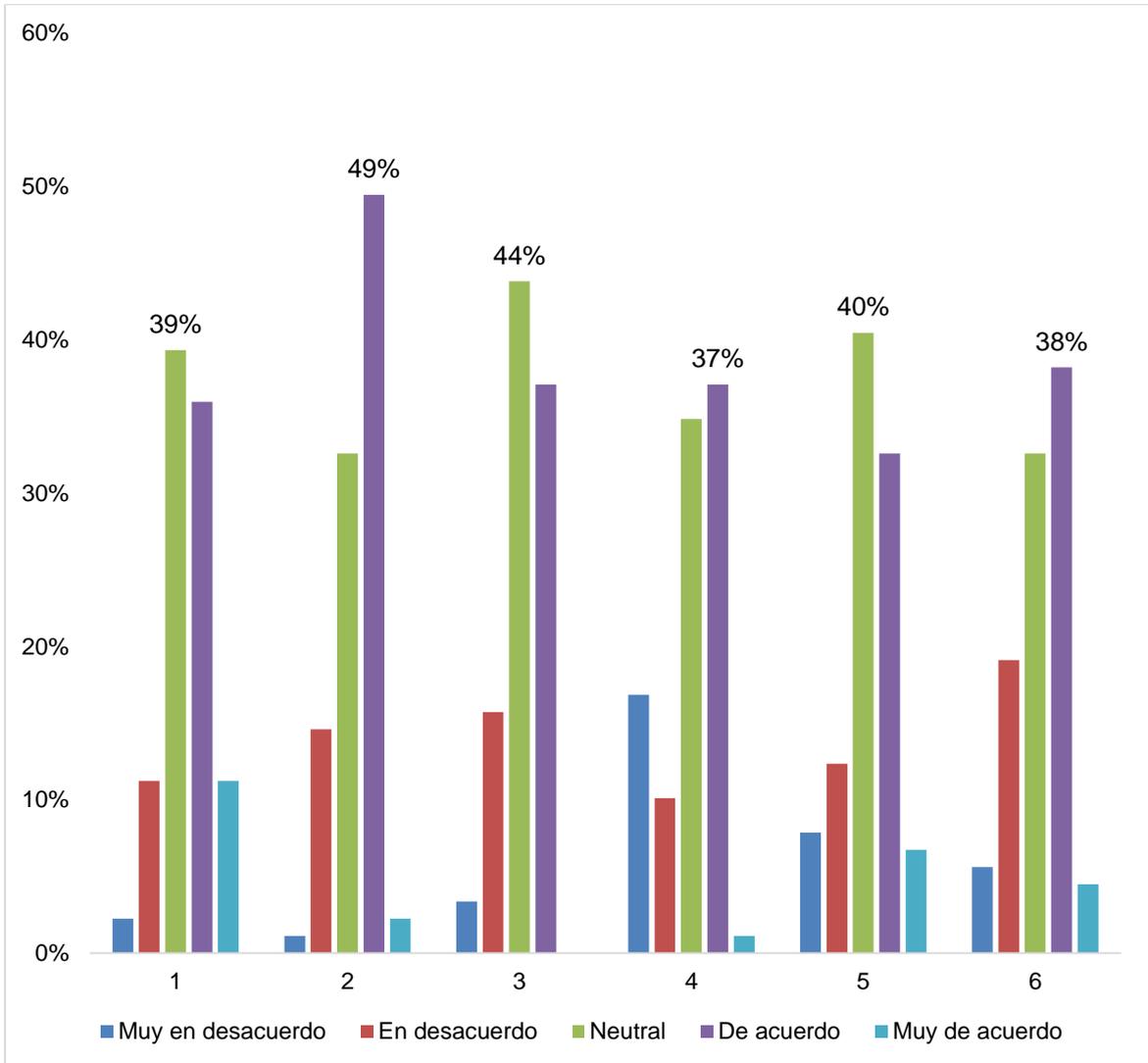
**Cuadro 7. Apoyo del jefe en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Siempre cuento con un trato equitativo por parte de mi jefe.	2	2%	12	11%	42	39%	39	36%	13	12%
2	Mi superior determina objetivos de trabajo adecuados a mi cargo.	1	1%	16	15%	35	32%	53	49%	3	3%
3	Me parece que mi superior nunca me halagará por mi labor.	4	4%	17	16%	47	44%	40	37%	0	0%
4	Considero que los despidos que hace mi superior son justificados.	18	17%	11	10%	38	35%	40	37%	1	1%
5	Mi superior trata a todos por igual sin favoritismos.	8	7%	13	12%	44	41%	35	32%	8	7%
6	Los principales directivos de la termoeléctrica tienen un trato igualitario para todo el personal.	6	6%	21	19%	35	32%	41	38%	5	5%
<b>TOTAL</b>			6%		13%		38%		38%		5%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

El 39% de los encuestados está neutral con la aseveración de contar un trato justo por parte del jefe; el 49% considera estar de acuerdo con los objetivos razonables que plantea el jefe; neutral el 44% sobre la posibilidad de halagos por parte del jefe sin motivos; de acuerdo con el 37% sobre la justificación por despido de algún compañero de trabajo; neutral con el 40% para la opción de favoritismo del jefe y 38% de acuerdo sobre la aseveración con los directivos y el trato igual para los trabajadores.

Al concluir el análisis del ítem apoyo del jefe, se destaca en forma general que tiene una muy buena calificación.



**Figura 7. Apoyo del jefe en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.6. Solución de conflictos

Este ítem refleja la impresión que tiene el empleado de la empresa, pudiendo evaluar el conflicto o bienestar en el puesto.

**Cuadro 8. Solución de conflictos en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Si existiera oportunidad de conseguir otro trabajo, no dudaría en irme inmediatamente.	17	16%	32	30%	25	23%	29	27%	5	5%
2	Mi labor en la termoeléctrica se basa más en la necesidad que por vocación.	18	17%	47	44%	22	20%	12	11%	9	8%
3	Considero que la imagen de la termoeléctrica da mucho que decir en la sociedad, me apena que me identifiquen como integrante de la empresa.	36	33%	22	20%	28	26%	17	16%	5	5%
4	Siento tristeza laborar aquí debido a tantos problemas internos.	24	22%	32	30%	27	25%	22	20%	3	3%
5	No me siento referido con los valores de la termoeléctrica.	30	28%	33	31%	24	22%	16	15%	5	5%
6	Por lo general no me jacto de trabajar en la termoeléctrica.	49	45%	19	18%	17	16%	22	20%	1	1%
<b>TOTAL</b>			23%		31%		23%		18%		5%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo

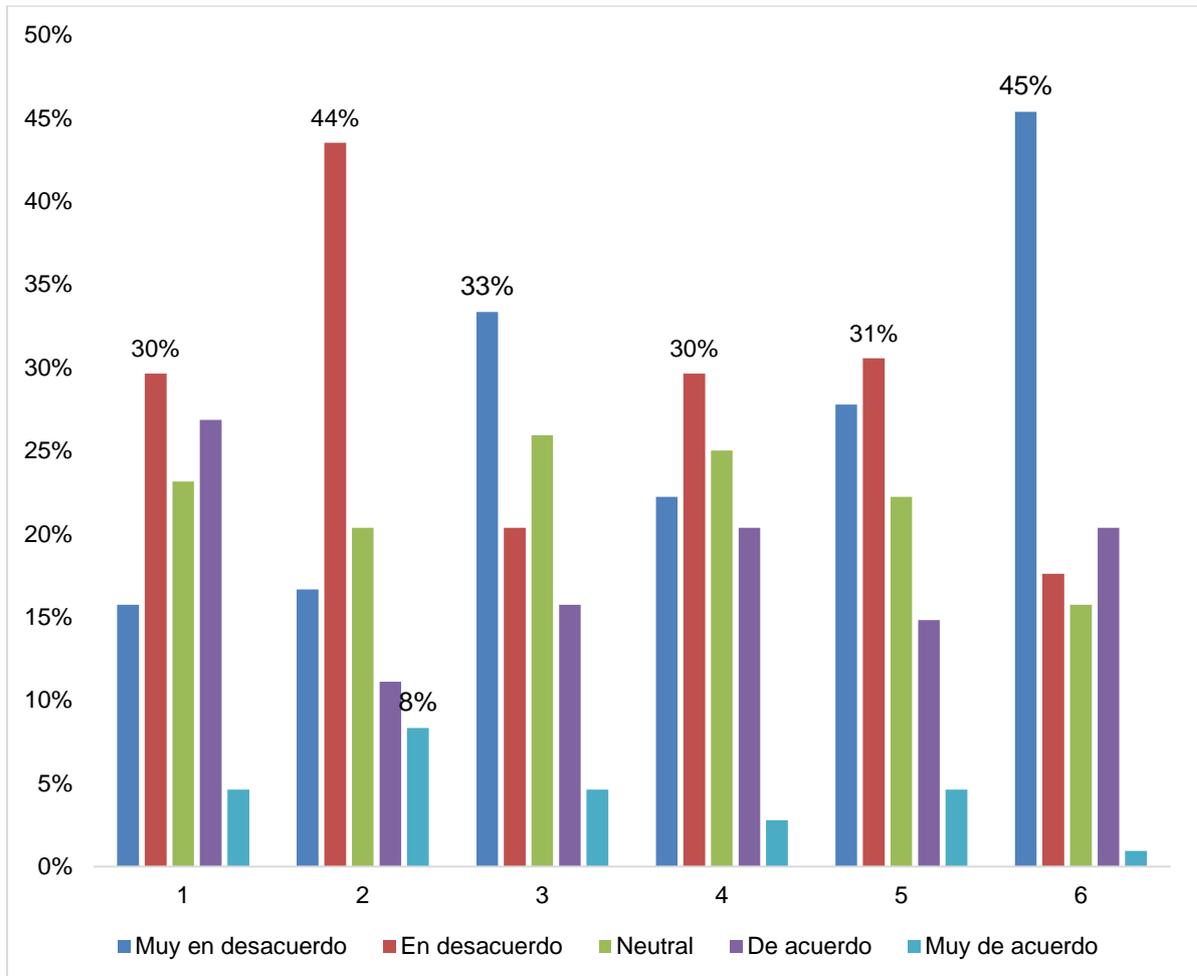
Elaborado por: Autor

Según la figura 8, los valores porcentuales del ítem solución de conflicto se encuentran de la siguiente manera:

El 30% está en desacuerdo con la afirmación de ir a otra empresa si existiera la oportunidad; el 44% está en desacuerdo que trabaja en la empresa por la necesidad de un puesto laboral; el 34% está muy en desacuerdo que la empresa tenga mala imagen en la sociedad; el 29% está en desacuerdo con la aseveración que la institución tiene muchos conflictos internos, aunque el 30% se siente identificado con los valores de la empresa y el 45% está muy en desacuerdo con

la aseveración de no sentirse orgulloso de trabajar en la empresa, contradiciendo las respuestas anteriores.

En general el ítem tiene calificación en desacuerdo por los promedios porcentuales expuestos.



**Figura 8. Solución de conflicto en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.7. Innovación

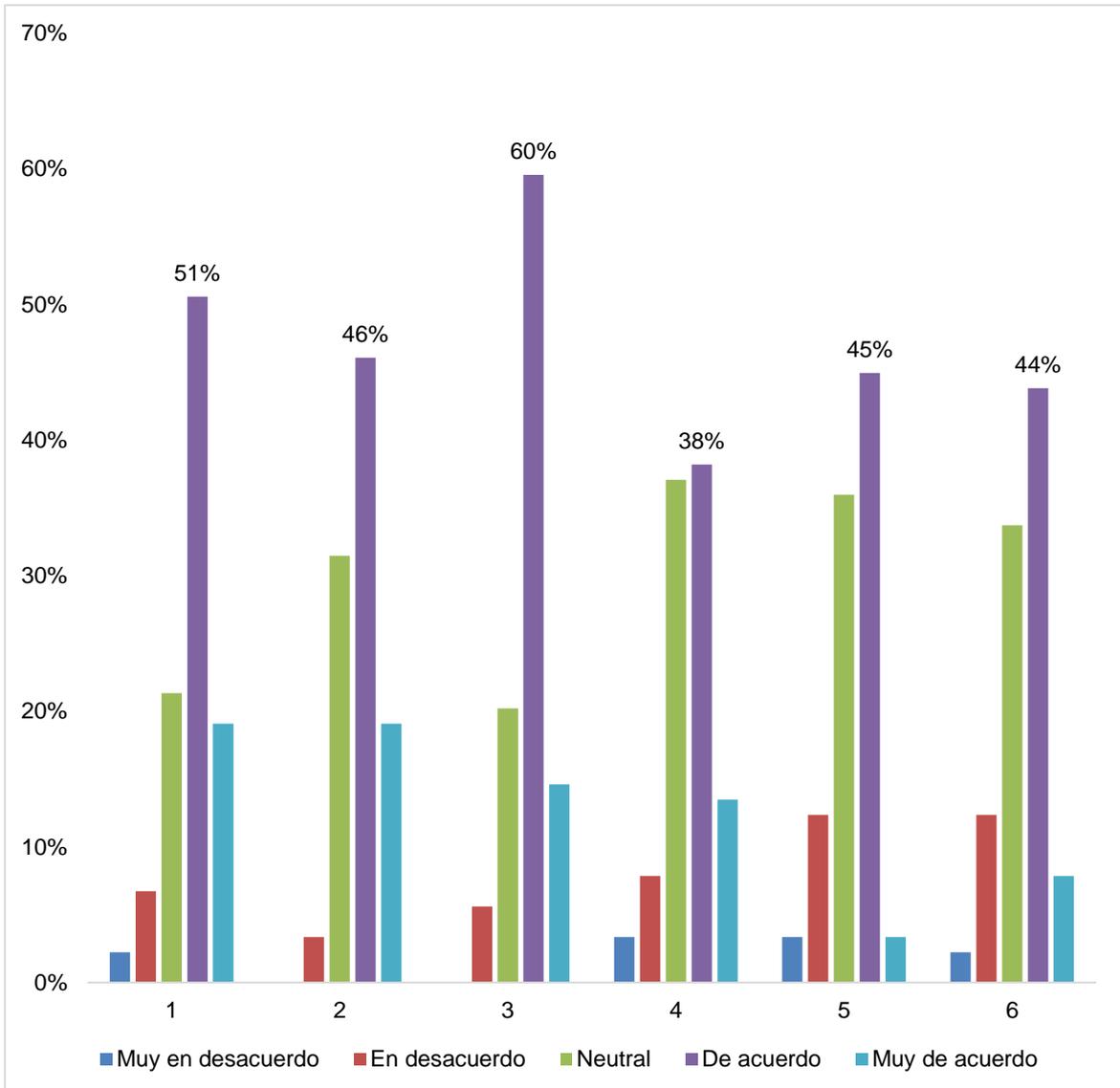
Se considera a este ítem como el grado de variedad, cambio o renovados enfoques que se dé a la organización, dentro de este apartado se evaluó las siguientes características.

**Cuadro 9. Innovación en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La termoeléctrica siempre genera nuevos métodos de labores para mejorar los procesos.	2	2%	7	6%	23	21%	55	51%	21	19%
2	El área a mi cargo desarrolla nuevas ideas para mejorar de la empresa.	0	0%	4	4%	34	31%	50	46%	20	19%
3	El área siempre se encuentra disponible al cambio para mejoras.	0	0%	6	6%	22	20%	64	59%	16	15%
4	Mi superior trata siempre de perfeccionar las tareas.	4	4%	8	7%	40	37%	41	38%	15	14%
5	Mi superior propone maneras de enfrentar problemas juntos en el ámbito laboral.	4	4%	13	12%	39	36%	49	45%	3	3%
6	Mi superior aprecia las nuevas maneras de trabajar que propongo.	2	2%	13	12%	36	33%	48	44%	9	8%
<b>TOTAL</b>			2%		7%		29%		48%		14%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
 Elaborado por: Autor

Se destaca en la figura 9 que el 51% está de acuerdo con la aseveración de nuevos métodos de trabajo, de igual manera el 46% acepta de acuerdo que siempre desarrollan nuevas ideas; el 60% de los encuestados están abiertos al cambio; aunque el 38% considera que el jefe lo anima a mejorar las tareas como también el 45% de acuerdo en la ayuda a enfrentar problemas; el 44% está de acuerdo con la aseveración sobre el jefe y la valoración que da a las nuevas formas de hacer las cosas. En resumen, el ítem innovación tiene una calificación de muy bueno.



**Figura 9. Innovación en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.1.8. Percepción

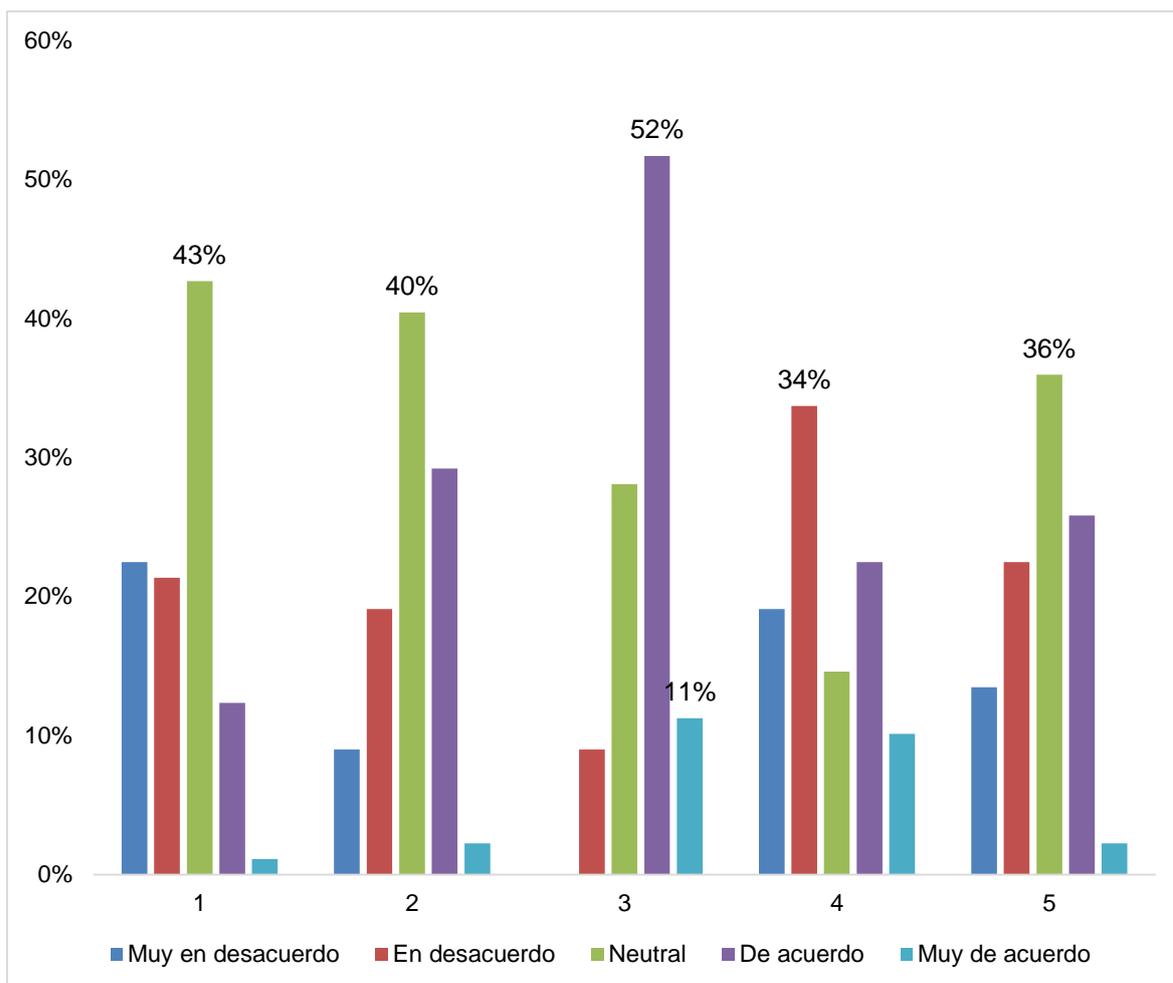
La percepción es uno de los ejes principales del clima organizacional, esta debe ser de tipo descendente. Se destaca la importancia del bienestar general para que se entienda en sentido real por todos los integrantes de la organización.

**Cuadro 10. Percepción en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Estando en mi hogar, me atemoriza contestar el teléfono, pienso que se trata de asuntos con el trabajo.	24	22%	23	21%	46	43%	13	12%	1	1%
2	Estoy copado de labores y me falta tiempo para completarlos.	10	9%	21	19%	44	40%	32	29%	2	2%
3	La termoeléctrica es un sitio donde se trabaja relajadamente.	0	0%	10	9%	30	28%	56	52%	12	11%
4	Estoy agotado, siento que tengo poco tiempo para mí.	21	19%	36	34%	16	15%	24	22%	11	10%
5	Casi todos mis compañeros poseen estrés por el esfuerzo laboral.	15	13%	24	22%	39	36%	28	26%	2	2%
<b>TOTAL</b>			13%		21%		32%		28%		5%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

La figura expresa porcentualmente las tendencias en el ítem percepción. El 43% está neutral con la aseveración del temor a contestar el teléfono. Se mantienen neutral el 40% sobre la aseveración de sobrecarga laboral; el 52% está muy de acuerdo en que la empresa es un lugar relajado para laboral; además está en desacuerdo el 34% sobre el poco descanso que se tiene en el lugar de trabajo, contradiciendo la aseveración anterior; El 36% se mantienen neutral sobre el estrés laboral causado en la empresa. El ítem percepción es bueno a nivel general en la empresa.



**Figura 10. Percepción de conflictos en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### **4.2. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA DURANTE EL AÑO 2015.**

Para determinar el desempeño laboral se utilizó la escala Likert para su valoración, estableciendo por área de desempeño, Las calificaciones fueron: **Muy inferior:** 1. - Desempeño no aceptable. **Inferior:** 2. –Desempeño regular. **Medio:** 3. –Desempeño bueno. **Superior:** 4.–Desempeño muy bueno. **Muy superior:** 5. – Desempeño excelente. Tal como se muestra a continuación:

##### **4.2.1. Orientación a resultados**

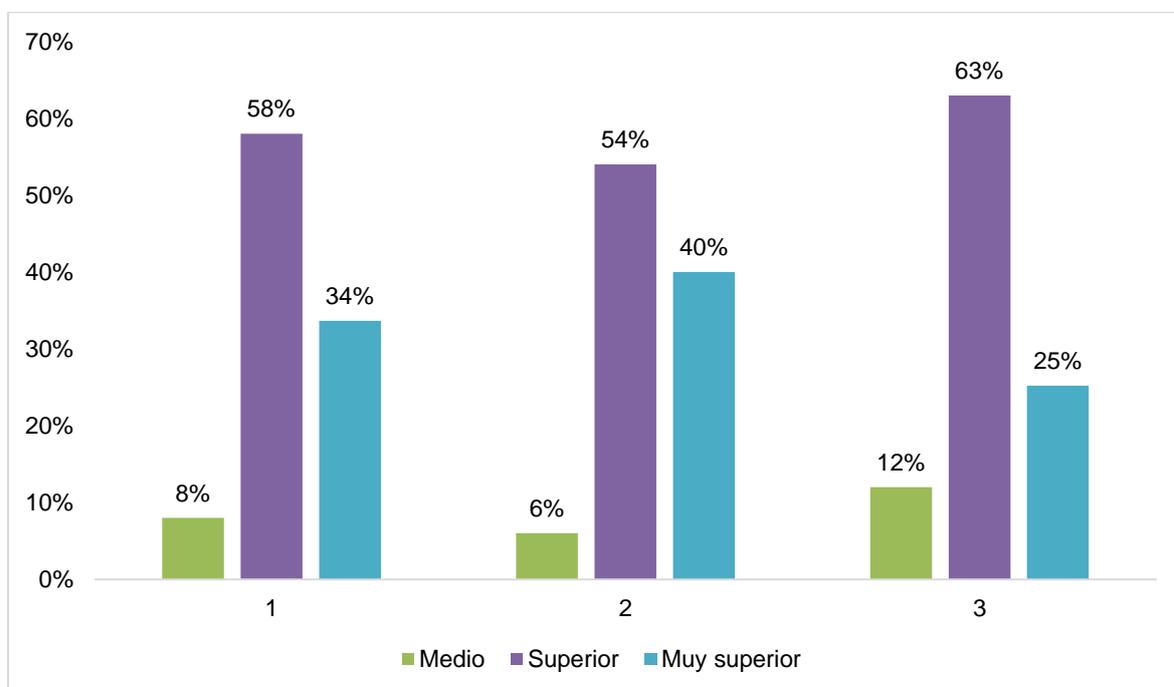
Prevalece la función principal de tareas y labor en la empresa.

**Cuadro 11. Orientación de resultados en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La labor es concluida a tiempo					8	8%	64	58%	36	34%
2	Efectúa las labores tal como se las indica					6	6%	58	54%	44	40%
3	Ejecuta la cantidad de trabajo adecuado.					13	12%	68	63%	27	25%
	<b>TOTAL</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>8%</b>		<b>59%</b>		<b>33%</b>

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

El 58% de los encuestados tienen un rendimiento laboral excelente en la pregunta si terminan su labor a tiempo; el 54% tiene un rendimiento superior pues cumple con las tareas encomendadas; el 63% expresa un rendimiento promedio considerado como excelente.



**Figura 11. Orientación de resultados en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.2. Calidad

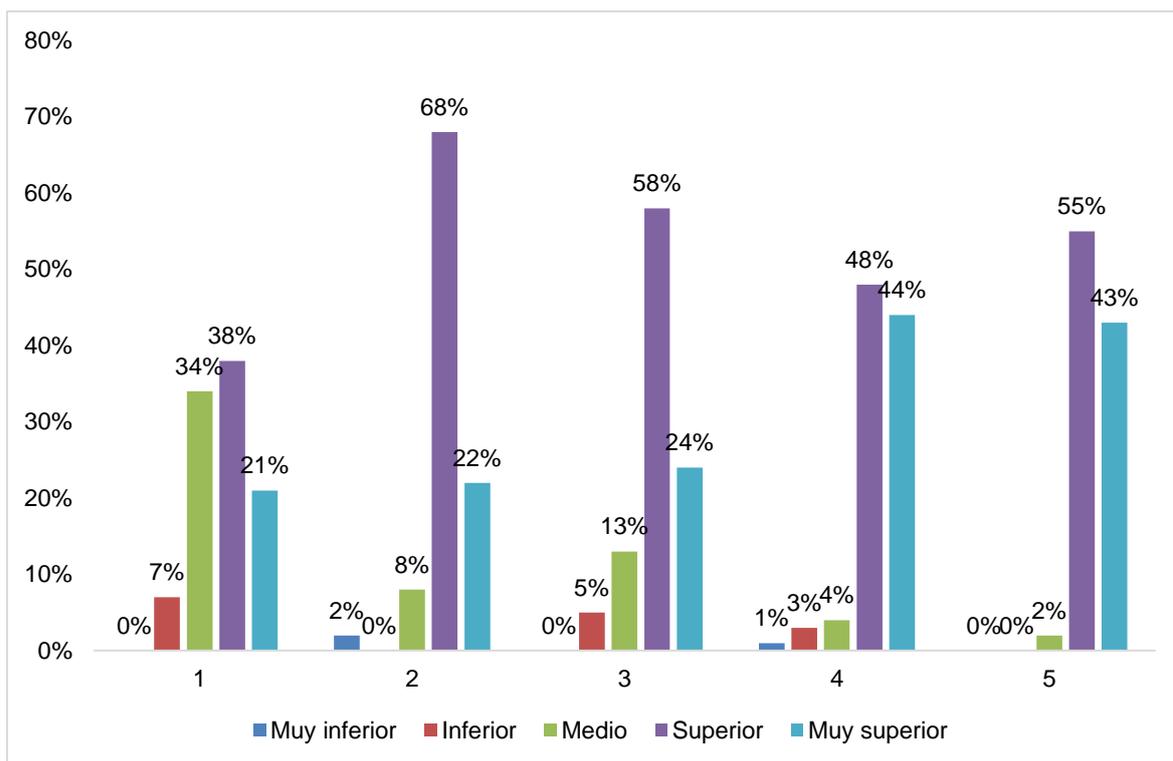
Se define como el mecanismo para conocer el nivel de desempeño en el puesto de trabajo.

**Cuadro 12. Calidad en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Generalmente no comete faltas en ejercicio de sus labores.		0%	7	7%	36	34%	42	38%	23	21%
2	Siempre utiliza eficientemente los recursos que se le asigna.	2	2%		0%	9	8%	73	68%	24	22%
3	Realiza su trabajo sin vigilancia constante.		0%	5	5%	15	13%	63	58%	25	24%
4	El profesionalismo predomina en mis labores	1	1%	2	3%	6	4%	52	48%	47	44%
5	Es respetuoso y amable en el trato con los demás compañeros		0%		0%	3	2%	59	55%	46	43%
	<b>TOTAL</b>		1%		3%		13%		54%		31%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

De acuerdo a los valores porcentuales de la figura 12, el 38% se califica con un rendimiento laboral excelente debido a que no comete errores en el trabajo; el 67% tiene un rendimiento laboral superior debido a que hace uso racional de los recursos; el 58% califica como excelente el rendimiento pues no requiere supervisión frecuente; el 48% con rendimiento laboral muy aceptable pues se muestra profesional en su trabajo, aunque el 55% se califica como excelente en el respeto y trato en su puesto de trabajo.



**Figura 12. Calidad en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.3. Relaciones interpersonales

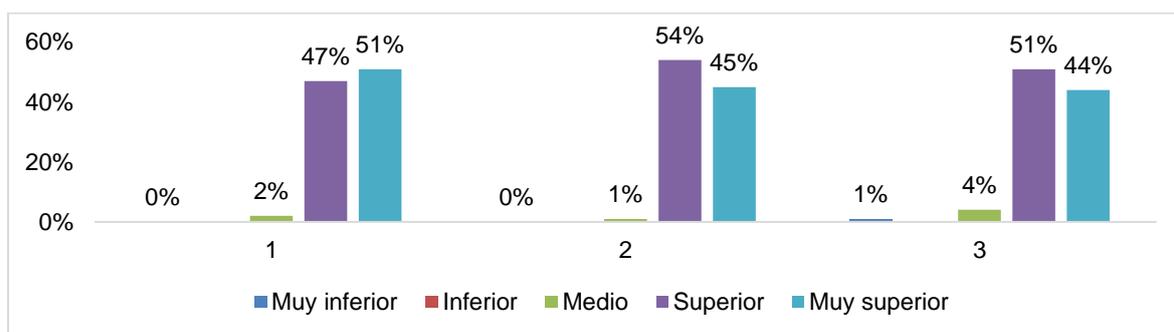
Se califica la forma en que se relaciona con sus compañeros de labores y el público que atiende.

**Cuadro 13. Relaciones interpersonales en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La cortesía predomina al momento de relacionarse con los compañeros del área.		0%		0%	2	2%	51	47%	55	51%
2	Ofrece adecuadamente las orientaciones correspondiente a los clientes.		0%		0%	1	1%	58	54%	49	45%
3	Procura no incurrir en polémicas con los demás compañeros del área.	1	1%		0%	5	4%	55	51%	47	44%
4	<b>TOTAL</b>		0%		0%		2%		51%		47%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

De acuerdo a la figura 13, el 51% de los trabajadores del área técnica califican como muy alto las relaciones de cortesía con compañeros y clientes; excelente rendimiento con el 54% con respecto a brindar adecuada orientación a los clientes; aunque el 51% coinciden en estimar que evitan los conflictos dentro del equipo; en resume las relaciones interpersonales son muy buenas.



**Figura 13. Relaciones interpersonales en central Termoelectrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.4. Iniciativa

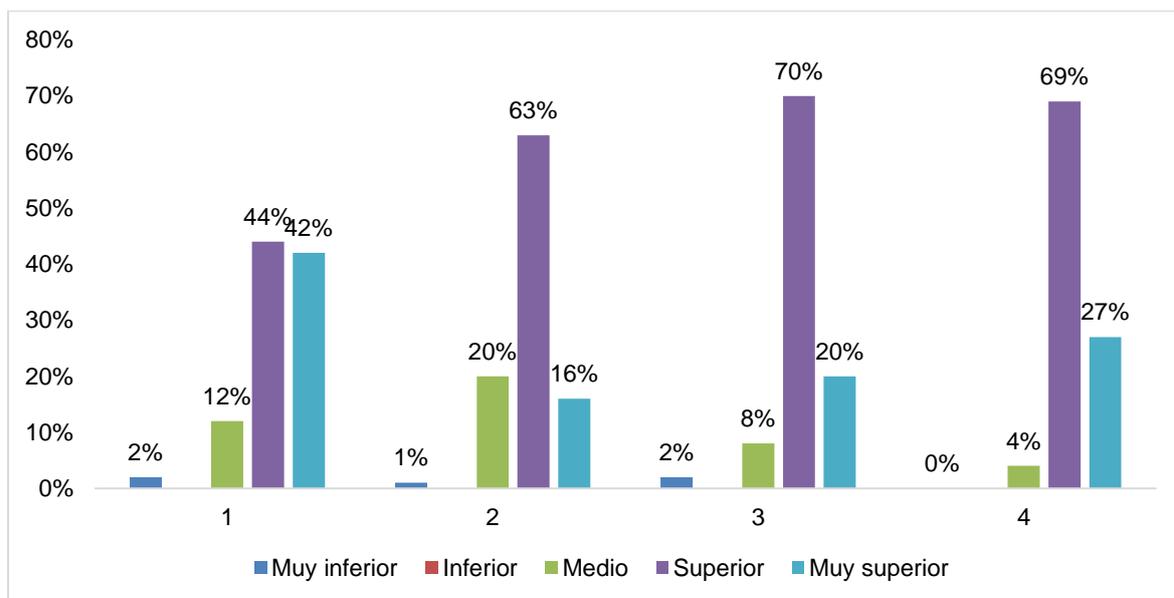
El área de desempeño iniciativa evalúa la predisposición para emprender acciones o mejorar resultados sin necesidad de persuasión.

**Cuadro 14. Iniciativa en la central Termoelectrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Genera nuevas propuestas para la mejora de los procedimientos en el área.	2	2%		0%	14	12%	47	44%	45	42%
2	Siempre está accesible a los posibles cambios en las labores.	1	1%		0%	22	20%	68	63%	17	16%
3	Siempre se anticipa a las dificultades que pudiera surgir en el trabajo.	2	2%		0%	9	8%	75	70%	22	20%
4	Posee mucha capacidad para enfrentar los problemas que surgen en el área.		0%			5	4%	74	69%	29	27%
	<b>TOTAL</b>		<b>1%</b>		<b>0%</b>		<b>12%</b>		<b>61%</b>		<b>26%</b>

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoelectrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

De acuerdo a este ítem, un 44% califica como excelente la aseveración que muestra nuevas ideas para mejorar la labor; el 63% considera excelente la aseveración donde se muestra asequible al cambio; superior el rendimiento con el 70% con respecto a que no se anticipa a las dificultades en el trabajo; rendimiento laboral excelente con el 69% pues tiene capacidad para resolver problemas.



**Figura 14. Iniciativa en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.5. Trabajo en equipo

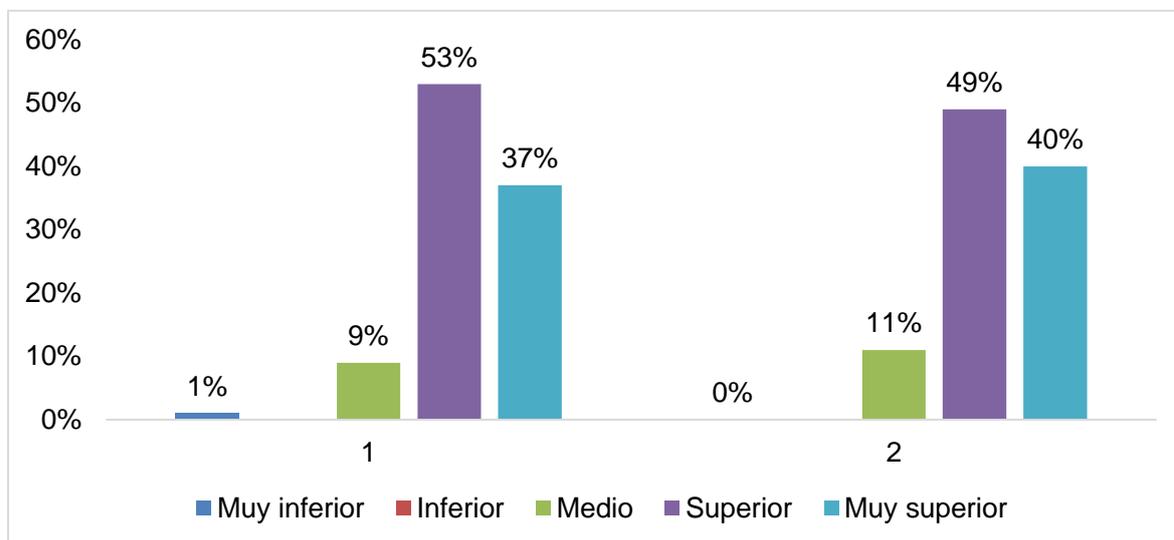
Hace referencia a la labor realizada por varios empleados, donde cada uno hace una parte, pero todos tributan a un objetivo común.

**Cuadro 15. trabajo en equipo en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escala									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Permanentemente se integra al equipo de trabajo fácilmente.	1	1%		0%	10	9%	57	53%	40	37%
2	Los objetivos del área son identificables fácilmente.	0	0%		0%	11	11%	53	49%	44	40%
<b>TOTAL</b>			0%		0%		10%		51%		39%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

El 53% califica como rendimiento laboral muy bueno en el Pregunta aptitud para integrarse; excelente (49%) califican a la opción identificación de objetivos del equipo. En general el área trabajo en equipo tiene calificación excelente.



**Figura 15. Trabajo en equipo en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.6. Organización

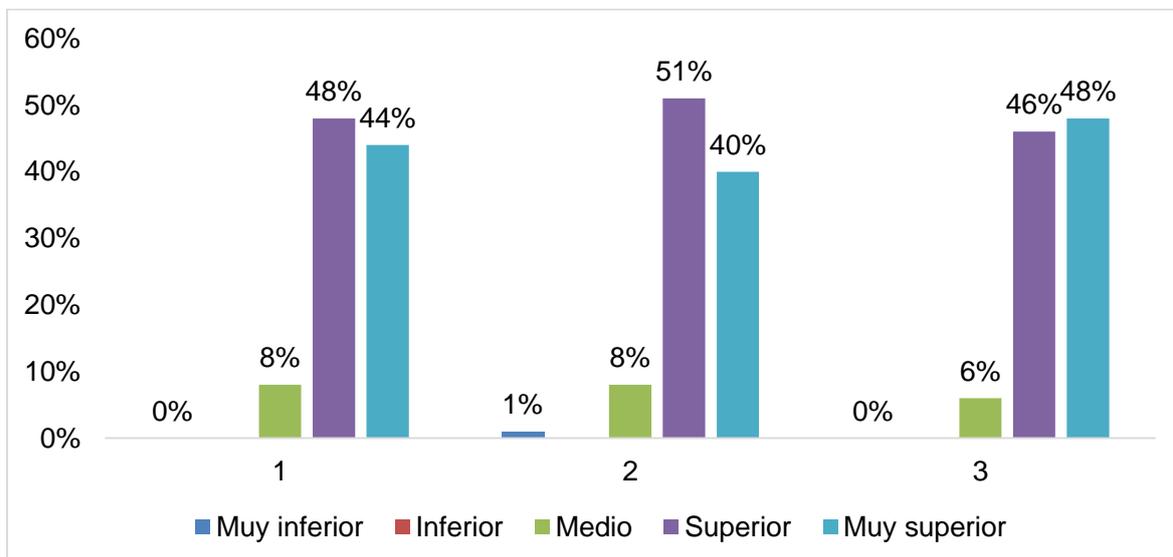
Se evalúa como la condición necesaria para llevar un orden en la consecución de objetivos.

**Cuadro 16. Organización en la central Termoeléctrica Quevedo. Año 2015**

N°	Preguntas	Escalas									
		Muy inferior		Inferior		Medio		Superior		Muy superior	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Proyecta las actividades diarias siempre.		0%		0%	9	8%	52	48%	47	44%
2	Genera indicadores de productividad en el área.	1	1%		0%	8	8%	55	51%	44	40%
3	Permanentemente busca alcanzar las metas establecidas		0%		0%	6	6%	50	46%	52	48%
	<b>TOTAL</b>		0%		0%		7%		48%		44%

Fuente: Encuesta al personal del área técnica de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

Se califica como excelente el rendimiento laboral en el Pregunta de planificación de actividades con el 48%; de igual manera el uso de indicadores en un 51%; el 48% considera muy bueno el rendimiento laboral debido a que se preocupa por alcanzar las metas.



**Figura 16. Organización en central Termoeléctrica Quevedo (%). Año 2015**

#### 4.2.7. Entrevistas a Jefes del área técnica

**Cuadro 17. Resultado de entrevistas**

N°	Pregunta	Jefe de mantenimiento	Jefe de operaciones
1	¿El clima laboral de la termoeléctrica es el ideal para el desempeño de los trabajadores?	Sí, el clima laboral es óptimo	Sí.
2	¿Considera que los trabajadores en general están contentos con las funciones que desempeñan?	Pienso que un 80% del personal si y un 20% siempre piensa en mejorar, no creo que estén satisfechos pero creen poder crecer en lo laboral	Sí, la comunicación es buena, los horarios flexibles
3	¿Existen aspectos para mejorar con	Comunicación	La capacitación, se debe abrir más cursos

	<b>respecto a clima de la termoeléctrica?</b>		de capacitación para el personal
4	<b>¿Existen factores de consideración para seguir con un ambiente laboral óptimo?</b>	Cursos de incentivos al personal, relaciones humanas y mejora continua	Horarios de trabajo conforme a las necesidades de la planta
5	<b>¿Existe relación directa entre insatisfacción laboral y productividad?</b>	Claro, no es igual trabajar con una persona motivada y con amor al trabajo que otra que esté afectada anímicamente	Sí, las fuentes de trabajo se afectan por la reducción de la productividad aumentando el costo y pérdida

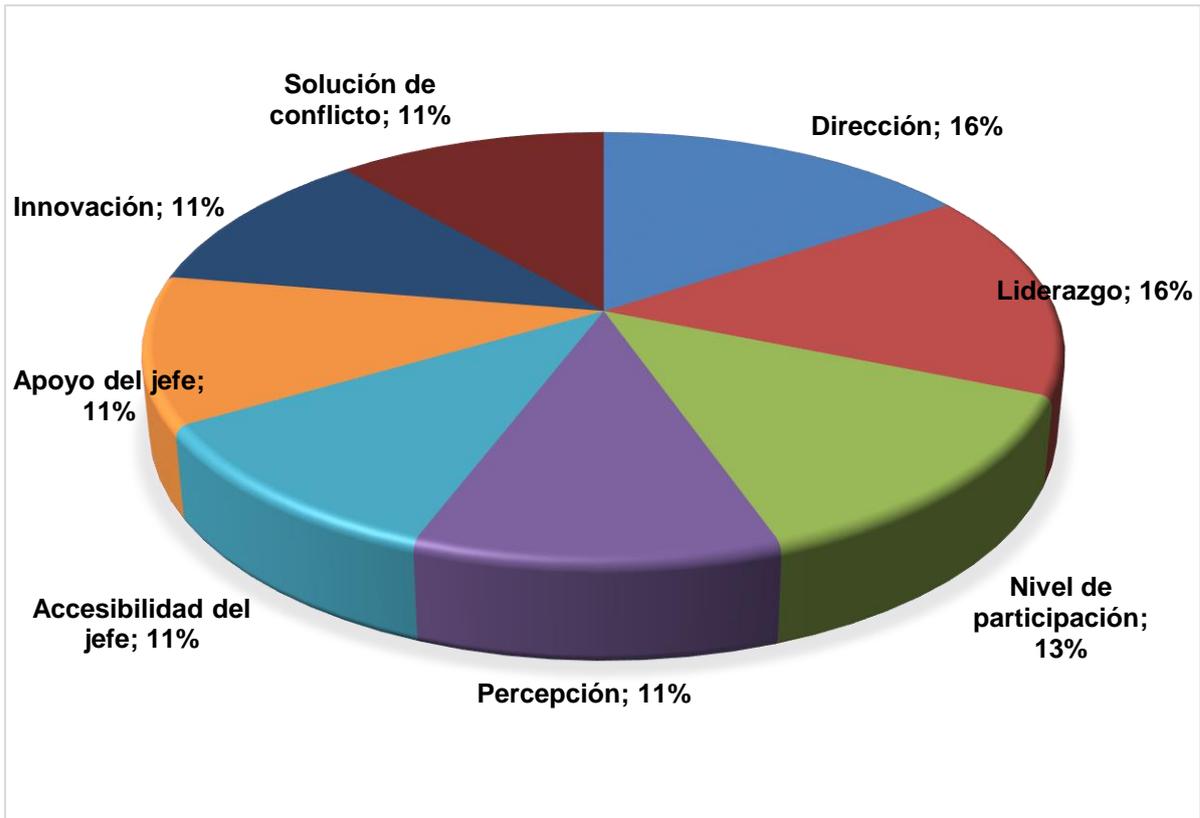
Fuente: Entrevista a Jefe de mantenimiento y Jefe de operaciones de la Central Termoeléctrica – Quevedo  
Elaborado por: Autor

En resumen, el clima laboral está muy bien, pero con esfuerzo y dedicación podría ser mejor; analizando las respuestas brindadas se determina que algunos trabajadores no se sienten bien en su puesto de trabajo y aspiran a más, pero en la gran mayoría se sienten a gusto de tener una plaza de trabajo y sostener a su familia.

Se requiere mayor frecuencia de capacitaciones para incentivar al talento humano, aumentar la satisfacción del empleado dentro del área y así aumentar la eficiencia, eficacia, calidad y desempeño del personal de la Central Termoeléctrica – Quevedo.

#### **4.3. INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA.**

Los resultados del clima organizacional en general, reflejan lo siguiente:



**Figura 17. Porcentajes de componentes del clima organizacional**

Se aprecia que los mayores porcentajes se dan en los componentes Dirección y Liderazgo con 16% considerados como los más relevantes del clima en la central Termoeléctrica durante el año 2015; las menores incidencia son: Percepción, Accesibilidad del jefe, Apoyo del jefe, Innovación y Solución de conflicto cada uno con 11%.

De acuerdo a lo expuesto en la figura se puede determinar que en los Preguntas con menor calificación son poco aceptables entre los ejes del clima organizacional.

Los resultados del desempeño laboral se exponen en la figura 18.



**Figura 18. Porcentajes de componentes de desempeño laboral**

Se aprecia que la calidad (25%) e iniciativa (20%) son los ítems más valorados como desempeño laboral; con menos calificación están en trabajo en equipo (10%); organización, orientación a resultados y relaciones interpersonales con 15% cada uno. Luego de los resultados globales del clima organizacional y desempeño laboral se procede a realizar el análisis correlacional con dichos resultados.

La correlación R se considera significativa si el valor se acerca más a 1 o -1 la correlación puede ser positiva fuerte o negativa fuerte; para este caso la correlación entre las dimensiones del clima organizacional mantiene 1,00 positivo entre las dimensiones nivel de participación e innovación. Para la correlación del desempeño con 0.997 positivo se expresa entre orientación a resultados – calidad y relaciones interpersonales - organización.

**Cuadro 18. Correlación entre ítems del clima organizacional**

Ítems	Datos totales obtenidos de la encuesta					Valores de correlación							
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Dirección	liderazgo	Nivel de participación	Percepción	Accesibilidad del jefe	Apoyo del jefe	Innovación	Solución de conflicto
Dirección	6	13	210	344	183	1							
Liderazgo	47	78	249	284	98	0,893	1						
Nivel de participación	22	52	187	299	89	0,943	0,969	1					
Percepción	69	114	175	153	29	0,436	0,789	0,681	1				
Accesibilidad del jefe	64	89	172	166	29	0,595	0,889	0,804	0,976	1			
Apoyo del jefe	33	69	206	207	25	0,736	0,961	0,891	0,926	0,980	1		
Innovación	10	38	158	259	75	0,949	0,967	<b>1,000</b>	0,667	0,792	0,883	1	
Solución de conflicto	125	166	126	96	27	-0,484	-0,071	-0,171	0,547	0,383	0,199	-0,190	1

Elaborado por: Autor

**Cuadro 19. Correlación entre ítems del desempeño laboral**

Ítem	Datos totales obtenidos de la encuesta					Valores de correlación					
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Orientación a resultados	Calidad	Relaciones interpersonales	Iniciativa	Trabajo en equipo	Organización
Orientación a resultados	0	0	27	190	107	1					
Calidad	3	14	69	289	165	<b>0,997</b>	1				
Relaciones interpersonales	1	0	8	164	151	0,947	0,932	1			
Iniciativa	5	0	50	264	113	0,987	0,989	0,885	1,000		
Trabajo en equipo	1	0	21	110	84	0,983	0,979	0,983	0,946	1	
Organización	1	0	23	157	143	0,955	0,946	0,997	0,898	0,992	1

Elaborado por: Autor

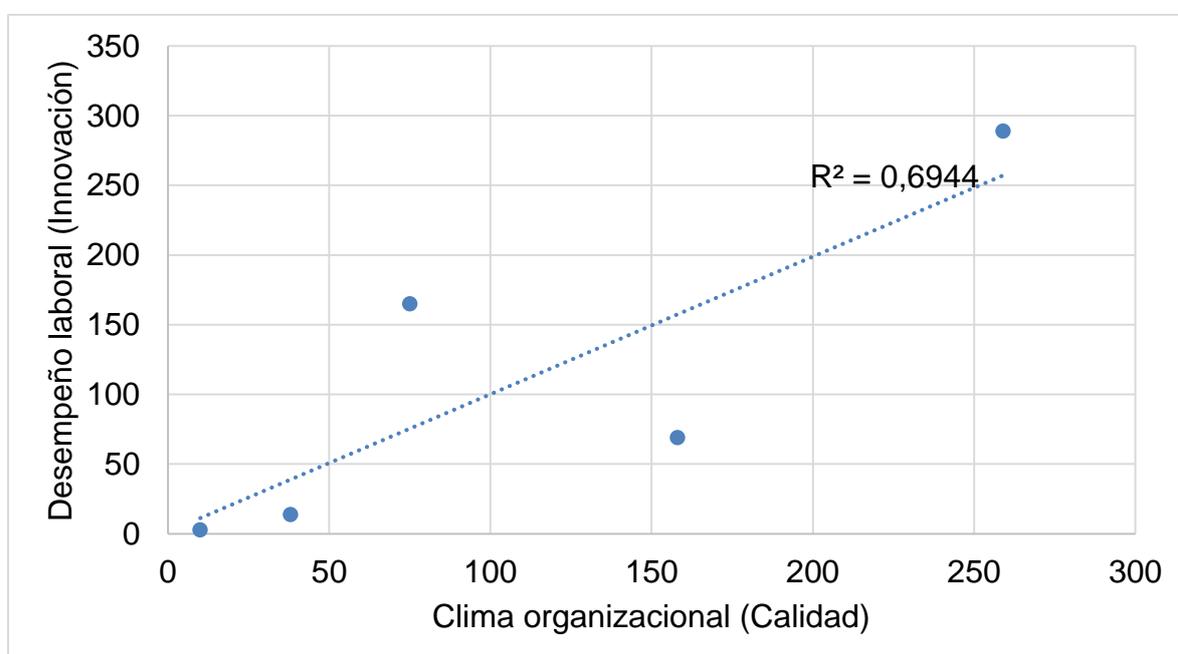
Luego de establecer las mejores correlaciones de clima organizacional y desempeño laboral, se realiza una nueva validación de correlaciones entre los ítems seleccionados.

**Cuadro 20. Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral**

	Frecuencia total					R <sup>2</sup>	
<b>Clima organizacional</b>							
Nivel de participación	22	52	187	299	89	Nivel de participación x Orientación a resultados	0,783
Innovación	10	38	158	259	75	Nivel de participación x Calidad	0,823
<b>Desempeño laboral</b>							
Orientación a resultados	0	0	27	190	107	Innovación x Orientación a resultados	0,794
Calidad	3	14	69	289	165	Innovación x Calidad	<b>0,833</b>

Elaborado por: Autor

Se determinó la fuerte correlación entre innovación y calidad con 0.833, procediendo a realizar el gráfico de tendenciatomando los datos de las frecuencias totales correspondientes.



**Figura 19. Correlación entre los mejores ítems de clima organizacional y desempeño laboral**

Se interpreta que la innovación y la calidad están asociados positivamente. Los trabajadores que les permiten innovar con grado de variedad, cambio o renovados enfoques en sus labores diarias tiene mejor calidad de desempeño.

El coeficiente determinado de 0,694, significa una alta capacidad explicativa del clima organizacional sobre el desempeño laboral y puede ser considerado como modelo en predicciones futura.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

“Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias y las crea sino las encuentra”.

George Bernard Shaw.

## 5.1. CONCLUSIONES

- El clima organizacional de la Central Termoeléctrica Quevedo fue determinado mediante encuestas que englobó ocho Preguntas basados en la percepción de los empleados sobre el ambiente interno, obteniendo que prevalecen en la empresa las dimensiones: Dirección, Nivel de participación y Liderazgo calificados como bueno; en los ítems Percepción, Accesibilidad del jefe y solución de conflicto las calificaciones son bajas.
- En función del clima organizacional se determinó que innovación obtuvo la calificación más alta con 48% de aceptación en las preguntas que encierran el ítem, mientras que nivel de participación y dirección obtuvieron 46% cada uno.
- Para la evaluación del desempeño los mayores valores fueron en los ítems iniciativa y orientación a resultados con 61% y 59% en su orden. La iniciativa evalúa la predisposición para emprender acciones o mejorar resultados sin necesidad de persuasión, mientras que la orientación a resultados Prevalece la función principal de tareas y labor en la empresa.
- El desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica durante el año 2015 fue en términos generales muy bueno, pero con esfuerzo y dedicación podría ser mejor; analizando las respuestas brindadas se determina que algunos trabajadores no se sienten bien en su puesto de trabajo y aspiran a más.
- La incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica fue determinada mediante el coeficiente de 0,694 entre innovación y la calidad debido que las actividades de innovación o renovados enfoques en sus labores diarias inciden directamente en la calidad de desempeño del empleado.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Optimizar los resultados del clima laboral, incrementando la efectividad en las operaciones del área técnica, aplicando mayor énfasis en los ítems: liderazgo, accesibilidad del jefe, apoyo del jefe, solución de conflictos y percepción.
- Influir en las actitudes de los trabajadores de la Central termoeléctrica para el desarrollo de nuevas ideas, aumentando la relación de liderazgo para estimular el rendimiento del área mediante prácticas dirigidas a estimular la participación y desarrollo, promoviendo además que desarrollen la inspiración de los trabajadores.
- Proponer programas de motivación al personal de la Central Termoeléctrica con la finalidad de fomentar la iniciativa y orientación a resultados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones
- Guiar al personal del área técnica en un mejor desempeño fomentando la orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.
- Trabajadores desarrollando iniciativas de innovar los enfoques en sus labores diarias incrementando la calidad de desempeño en la empresa, su entorno y las relaciones entre compañeros, visualizando posible incremento de la eficiencia laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, P. (2012). *Principios y procedimientos de la evaluación educacional*. Chile: Colección de procesos educativos Fe y Alegría.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en ñlas instituciones de educación superior públicas. *CICAG Vol. 4 N° 2*, 132-147.
- Atalaya, M. C. (2012). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*.
- Baguer, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. España: ESIC Editorial.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. MAdrid, España: ESIC Editorial.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chomsky, S. (2012). *Enfoques educativos/Modelo centrado en el desempeño*. México: Hadoc.
- Energía eficiente. (23 de octubre de 2009). *Cómo funcionan las centrales térmicas*. Obtenido de <https://energiaeficiente.wordpress.com/2009/10/23/como-funcionan-las-centrales-termicas/>

- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de la empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, 7-15.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Gálvez, e. a. (2013). *Instalaciones y servicios técnicos*. Madrid: U.P.M. .
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: Centaures del Desert, S.C.P.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos.
- Kenney, J., & Keeping, E. (2010). *Mathematics of Statistics. Segunda edición*. Princeton: Van Nostrand.
- Marchart, L. (2007). *Actualizaciones para el management y desarrollo organizacional*. Chile: UNiversidad de Viña del Mar.
- Moore, D. (2005). *Estadística aplicada básica. segunda edición*. Barcelona, España: AntoniBosch Editor.
- Orozco, M. (2011). *Evaluación educativa*. . Obtenido de <http://www.mmnn.com/trabajos82/la-evaluacion-educativa/la-evaluacion-educativa2.shtml>
- 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 V.16 N° 3*, 493-505.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo, España: Ideas propias editorial.

- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria, Número monográfico II*, 8.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.
- Sagi-Vela, C. (2012). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: ESIC.
- Silva, R. (2009). *Factores que afectan el clima organizacional (documento en línea)*. Obtenido de <http://www.sapiens.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Primera edición*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Santiago de Chile: Editorialedicones@uc.cl.

# ANEXOS

## Anexo 1. CERTIFICADO URKUND

Quevedo, 23 de noviembre del 2016

Ingeniero M.Sc.

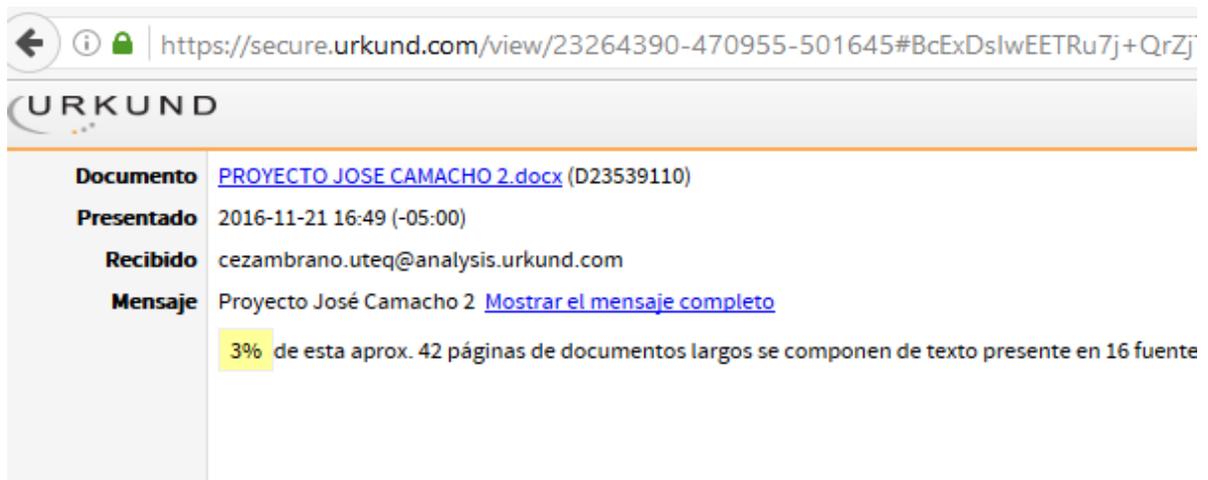
Roque Vivas Moreira

**DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO UTEQ.**

En su despacho.

De mi consideración:

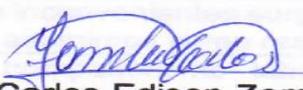
Informo a usted que el Proyecto de Investigación del Ing. **José Alfredo Camacho Palacios**, Postgradista de la Maestría en Administración de Empresas cuyo tema es: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO EN LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA QUEVEDO, AÑO 2015 fue analizada mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 3% por lo que a continuación se presentacaptura de imagen de resultados.



<b>Documento</b>	<a href="#">PROYECTO JOSE CAMACHO 2.docx</a> (D23539110)
<b>Presentado</b>	2016-11-21 16:49 (-05:00)
<b>Recibido</b>	cezambrano.uteq@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	Proyecto José Camacho 2 <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

3% de esta aprox. 42 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 16 fuente

Atentamente,



**Dr. Carlos Edison Zambrano**  
**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Anexo 2. Formato de encuesta al personal técnico de la Central Termoeléctrica Quevedo**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Ítem</b>	<b>Características</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Liderazgo</b>	I.1	Mi superior gestiona mi superación personal						
	I.2	Mi superior es la guía a seguir en mis labores.						
	I.3	Mi superior impulsa equipos de trabajos entre nosotros los trabajadores y generar servicios de calidad.						
	I.4	La termoeléctrica posee superiores que se preocupan por el trabajador.						
	I.5	Mi superior jefe defiende mi aprendizaje individual al corregir mie errores.						
	I.6	Mi superior es respetuosos conmigo y mis compañeros						
	I.7	Mi superior tiene pleno conocimiento de mis funciones y las aplica.						
<b>Dirección</b>	II.8	Los compañeros de mi área siempre compartimos información importante para nuestras labores.						
	II.9	En mi área tenemos departamento nos mantenemos en contacto permanentemente.						
	II.10	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.						
	II.11	Prevalece la confianza entre los trabajadores de mi área.						
	II.12	En la Termoeléctrica todos procuramos hacer nuestras labores cada día mejor.						
	II.13	Los inconvenientes surgidos en el área los asumimos como responsables.						

	II.14	El compañerismo laboral existe en entre los empleados y la termoeléctrica.					
<b>Accesibilidad del jefe</b>	III.15	El estrés que poseo es por las responsabilidades inherentes al puesto que ocupo.					
	III.16	Mi superior expresa abiertamente mis fortalezas en mis labores.					
	III.17	Cuando cometo algún error o fallas en mis labores es la primera vez que mencionan mi rendimiento.					
	III.18	Mi superior sabe reconocer mi buena labor en mi área.					
	III.19	Mi superior resalta mi buena labor poniéndome como ejemplo.					
	III.20	Mi superior halaga mi buena labor en el área.					
	III.21	Mi superior me congratula por mis labores en el área.					
<b>Nivel de participación</b>	IV.22	En la termoeléctrica consideran los sentires de los empleados en general.					
	IV.23	Existe buen cruce de información entre todos los empleados.					
	IV.24	La información con que se cuenta es suficiente para las tareas a realizar en el área.					
	IV.25	Mi superior me permite dialogar con el ampliamente sin ningún problema.					
	IV.26	Mi superior jefe efectúa las obligaciones que adquiere conmigo.					
	IV.27	La información de los jefes encargados del área hacia los trabajadores es clara y efectiva.					
<b>Apoyo del jefe</b>	V.28	Siempre cuento con un trato equitativo por parte de mi jefe.					
	V.29	Mi superior determina objetivos de trabajo adecuados a mi cargo.					
	V.30	Me parece que mi superior nunca me halagará por mi labor.					
	V.31	Considero que los despidos que hace mi superior son justificados.					
	V.32	Mi superior trata a todos por igual sin favoritismos.					
	V.33	Los principales directivos de la termoeléctrica tienen un trato igualitario para todo el personal.					
<b>Solución de conflicto</b>	VI.34	Si existiera oportunidad de conseguir otro trabajo, no dudaría en irme inmediatamente.					
	VI.35	Mi labor en la termoeléctrica se basa más en la necesidad que por					

		vocación.					
	VI.36	Considero que la imagen de la termoeléctrica da mucho que decir en la sociedad, me apena que me identifiquen como integrante de la empresa.					
	VI.37	Siento tristeza laborar aquí debido a tantos problemas internos.					
	VI.38	No me siento referido con los valores de la termoeléctrica.					
	VI.39	Por lo general no me jacto de trabajar en la termoeléctrica.					
<b>Innovación</b>	VII. 40	La termoeléctrica siempre genera nuevos métodos de labores para mejorar los procesos.					
	VII.40	El área a mi cargo desarrolla nuevas ideas para mejorar de la empresa.					
	VII.40	El área siempre se encuentra disponible al cambio para mejoras.					
	VII.40	Mi superior trata siempre de perfeccionar las tareas.					
	VII.40	Mi superior propone maneras de enfrentar problemas juntos en el ámbito laboral.					
	VII.40	Mi superior aprecia las nuevas maneras de trabajar que propongo.					
<b>Percepción</b>	VIII.41	Estando en mi hogar, me atemoriza contestar el teléfono, pienso que se trata de asuntos con el trabajo.					
	VIII.42	Estoy copado de labores y me falta tiempo para completarlos.					
	VIII.43	La termoeléctrica es un sitio donde se trabaja relajadamente.					
	VIII.44	Estoy agotado, siento que tengo poco tiempo para mí.					
	VIII.45	Casi todos mis compañeros poseen estrés por el esfuerzo laboral.					

### Anexo 3. Formato de desempeño laboral



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

- Muy bajo: 1 Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.  
 Bajo: 2 Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.  
 Moderado: 3 Promedio. - Rendimiento laboral bueno.  
 Alto: 4 Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.  
 Muy Alto: 5 Superior. - Rendimiento laboral excelente

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
La labor es concluida a tiempo						
Efectúa las labores tal como se las indica						
Ejecuta la cantidad de trabajo adecuado.						
<b>CALIDAD</b>						
Generalmente no comete faltas en ejercicio de sus labores.						
Siempre utiliza eficientemente los recursos que se le asigna.						
Realiza su trabajo sin vigilancia constante.						
El profesionalismo predomina en mis labores						
Es respetuoso y amable en el trato con los demás compañeros						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
La cortesía predomina al momento de relacionarse con los compañeros del área.						
Ofrece adecuadamente las orientaciones correspondiente a los clientes.						
Procura no incurrir en polémicas con los demás compañeros del área.						
<b>INICIATIVA</b>						
Genera nuevas propuestas para la mejora de los procedimientos en el área.						
Siempre está accesible a los						

posibles cambios en las labores.						
Siempre se anticipa a las dificultades que pudiera surgir en el trabajo.						
Posee mucha capacidad para enfrentar los problemas que surgen en el área.						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Permanentemente se integra al equipo de trabajo fácilmente.						
Los objetivos del área son identificables fácilmente.						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Proyecta las actividades diarias siempre.						
Genera indicadores de productividad en el área.						
Permanentemente busca alcanzar las metas establecidas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

**Anexo 4 . Formato de entrevista jefe de mantenimiento y jefe de operaciones**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**1. ¿El clima laboral de la Central termoeléctrica es el ideal para el desempeño de los trabajadores?**

---

---

**2. ¿Considera que los trabajadores en general están contentos con las funciones que desempeñan?**

---

---

**3. ¿Existen aspectos para mejorar con respecto a clima de la termoeléctrica?**

---

---

**4. ¿Existen factores de consideración para seguir con un ambiente laboral óptimo?**

---

---

---

**5. ¿Existe relación directa entre insatisfacción laboral y productividad?**

---

---

---

## Anexo 5. Fotos del proceso investigativo



Foto 1. Entrevista al supervisor de operaciones



Foto 2. Entrevista al supervisor SSGG



Foto 3. Encuesta a personal de sala de control



Foto 4. Personal de la **Central termoeléctrica Quevedo**