



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA
ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA
CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD CNEL E.P.
UNIDAD DE NEGOCIOS
SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: PAOLA PATRICIA PANCHANA PIN

TUTOR: DR. RODRIGO PICO GUTIERREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA
ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA
CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD CNEL E.P.
UNIDAD DE NEGOCIOS
SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: PAOLA PATRICIA PANCHANA PIN

TUTOR: DR. RODRIGO PICO GUTIERREZ, MSc.

LA LIBERTAD-ECUADOR

2013

La Libertad, 28 de Marzo del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Paola Patricia Panchana Pin, Egresada de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, Msc.
PROFESOR-TUTOR

DEDICATORIA

A Dios por permitirme en esta vida demostrar que el ser humano cuando se propone algo lo logra. A mis padres fuentes de inspiración en este camino de la superación. A mis hermanos, tías por todo el cariño, comprensión, y confianza durante mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, porque en sus aulas tuve maestros que fueron forjando en mí amar la profesión. A mi tutor el Dr. Rodrigo Pico, por saber guiarme en mi trabajo de investigación, al Econ. George Clemente Suárez, por orientarme, por el tiempo y la paciencia durante mi proceso de formación profesional.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Econ. David Batallas González
**DIRECTOR DE LA CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR DEL ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE
ELECTRICIDAD CNEL E.P. UNIDAD DE
NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013”**

Autor: Panchana Pin Paola Patricia

Tutor: Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, MSc.

RESUMEN

La presente tesis de grado predica la filosofía de la Universidad Estatal Península de Santa Elena fundamentada en el pensamiento libre de investigación y conocimiento. La misma que trata sobre la Cultura Organizacional y la Administración Pública de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013. Tiene como objetivo primordial diagnosticar la cultura organizacional mediante el análisis de los procesos internos para la elaboración de un plan modelo de empoderamiento de la administración pública. Entre sus objetivos específicos se refleja fundamentar la cultura organizacional mediante concepciones y teorías, caracterizar la metodología de la investigación con métodos y técnicas, diagnosticar la situación actual mediante el análisis e interpretación de los resultados. El estudio se sustenta en un diagnóstico situacional sobre comportamiento organizacional, influencia política, ambiente laboral, evaluación del desempeño y el servicio al cliente, en base a la información obtenida, de fuentes primarias y secundarias a través de una investigación de tipo descriptivo, documental y de campo. Mediante técnicas de investigación como la observación, entrevista dirigida a gerentes o jefes, la encuesta aplicada a personal administrativo y operativo, visita in situ realizada para confirmar lo que se vive día a día en la Empresa, la misma que fue analizada y procesada, utilizando métodos como inductivo, deductivo, analítico y descriptivo, obteniéndose como resultado la existencia de una escasa cultura organizacional, que afecta el ambiente laboral y el desempeño profesional de trabajadores, incidiendo en la administración pública. Por lo que se desarrolla la propuesta de un plan modelo de empoderamiento en base a formación académica complementaria para la eficiente ejecución de la administración pública en la Cnel. E.P. en respuesta a la problemática, contribuyendo así al mejoramiento y desarrollo de un buen ambiente laboral que genere mayor desempeño beneficiando a los clientes internos y externos de la Empresa.

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XX
INTRODUCCIÓN	1
TEMA	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Causas y Consecuencias del Problema	10
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVO.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
HIPÓTESIS.....	18

Hipótesis Particular No. 1	18
Hipótesis Particular No. 2	18
Hipótesis Particular No. 3	18

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

UNIDAD I. MARCO CIENTÍFICO	20
1.1. Cultura Organizacional.....	20
1.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	21
1.3 Características de la Cultura Organizacional	30
1.4 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	32
1.4.1 Cultura Organizacional Fuerte.....	32
1.4.2 Cultura Organizacional Débil	33
1.5 Desarrollo de la Cultura Organizacional	35
1.6 Funciones de la Cultura Organizacional	36
1.6.1 Elementos y Componentes.....	37
1.7 Valores en la Cultura Organizacional	39
1.7.1 La Personalidad en la Cultura Organizacional	39
1.7.2 Los Atributos de la Personalidad de Mayor Influencia en la Cultura Organizacional	40
1.7.3 Las Actitudes en la Cultura Organizacional	41
1.7.4 Las Habilidades en la Cultura Organizacional	42
1.8 Creación y Conservación de la Cultura.....	42
1.8.1 Comunicación de la Cultura a los Empleados	43
1.8.2 Manteniendo Viva la Cultura de la Organización	45

1.9	Desarrollo Organizacional.....	47
1.10	Principios y Valores	48
1.10.1	Principios	48
1.10.2	Valores	48
1.11	Administración Pública	49
1.11.1	Principios Generales en la Administración Pública.....	51
1.11.1.1	Eficacia.....	51
1.11.1.2	Eficiencia.....	51
1.11.1.3	Calidad.....	52
1.11.1.4	Jerarquía	52
1.11.1.5	Desconcentración	54
1.11.1.6	Descentralización	54
1.11.1.7	Coordinación	57
1.11.1.8	Participación	58
1.11.1.9	Planificación	59
1.11.1.10	Transparencia	60
1.11.1.11	Evaluación	62
1.11.1.12	Control.....	65
1.11.1.13	Actuación o Desempeño.....	66
	UNIDAD II.....	68
	MARCO CONCEPTUAL	68
1.12.1	Definición de Cultura Organizacional.....	68
1.13	Definición de Administración Pública	68
1.14	Estructura Organizacional.....	68
1.15	Calidad de Servicio	68
1.16	Liderazgo.....	69
1.17	Motivación.....	69
1.18	Estatuto.....	69

1.19	El Trabajo en Equipo.....	69
1.20	Empoderamiento	69
1.21	Competencia.....	70
1.22	Estrategias	70
1.23	Clima Organizacional	70
UNIDAD III.....		71
MARCO LEGAL		71
1.24.	Según la Constitución del Ecuador	71
1.25.	Ley Orgánica del Servidor Público.....	73
1.26	Plan Nacional del Buen Vivir.....	77
1.26.1	La relación del Plan Nacional del buen Vivir con la Administración Pública.....	77
1.26.2	La Administración Pública como Proceso Técnico-Jurídico.....	80

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1	Tipo de Investigación	82
2.1.1	Investigación Descriptiva	82
2.1.2	Investigación Documental	82
2.1.3	Investigación de campo	83
2.2	Métodos Utilizados en la Investigación	83
2.2.1	Inductivo	83
2.2.2	Deductivo.....	84
2.2.3	Analítico.....	84
2.2.4	Descriptivo.....	85

2.3	Técnicas de Investigación	85
2.3.1	Observación	85
2.3.2	Entrevista	86
2.3.3	Encuesta	86
2.3.4	Visita In Situ	87
2.4	Población y Muestra.....	88
2.4.1	Población	88
2.4.2	Muestra	89
2.5	Etapas de la Investigación	91

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Sistematización de la entrevista	92
3.2	Resultado de la Visita in situ.....	93
3.3	Enunciado de la Hipótesis	93
3.4	Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis:.....	93
3.5	Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Eléctrica.....	94
3.5.1	Análisis cualitativo	94
3.6	Comprobación /Desaprobación de la Hipótesis.	114
3.6.1	Hipótesis	114
	Conclusiones	121
	Recomendaciones.....	122

CAPÍTULO IV

PLAN MODELO DE EMPODERAMIENTO EN BASE A FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA PARA LA EFICIENTEEJECUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL. E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013

4.1	Antecedentes Históricos	123
4.2	Objetivos	126
4.2.1	Objetivo General	126
4.2.2	Objetivos Específicos	126
4.3	Importancia	127
4.4.1	Misión.....	127
4.4.2	Visión	127
4.4.3	Objetivos Estratégicos	128
4.5	Estrategias	129
4.6	Valores Corporativos y Empresariales	129
4.7	Esquema De La Comportamiento Organizacional Sugerida.....	130
4.8	Programa de Formación Motivación y Desarrollo del Personal con Fundamentos de Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.	133
4.8.1	Objetivo	133
4.8.1.1	General	133
4.8.1.2	Específico	133
4.8.1.3	Alcance	134
4.8.1.4	Descripción y Contenido del Programa de Capacitación	134

4.8.1.4.1	Dirigido.....	134
4.8.1.4.2	Metodología.....	134
4.8.1.4.3	Tiempo de duración.....	134
4.8.1.4.4	De la Capacitación.....	135
4.8.1.4.5	Del Profesional de Capacitación.....	136
4.9	Programa de la Motivación.....	136
4.9.1	Objetivo.....	136
4.9.2	Contenidos.....	136
4.9.2.1	La Administración por Objetivos.....	136
4.9.2.2	El Comportamiento Organizacional:.....	137
4.9.2.3	Administración Participativa.....	137
4.9.2.4	Trabajo en Equipo.....	137
4.9.2.5	Contenido del Programa de Coaching Personal.....	137
4.9.2.5.1	Objetivo.....	137
4.9.2.5.2	Contenidos:.....	138
4.10	Actividades de Integración.....	139
4.10.1	Parámetros de Motivación al Talento Humano.....	141
4.11	Programa de la Difusión o Socialización.....	141
4.11.1	Objetivos.....	142
4.11.1.1	Objetivo General.....	142
4.12	Resultados.....	143
4.13	Monitoreo y Evaluación.....	145
4.14	Recursos.....	147
4.15	Validación de la Propuesta.....	148
4.15.1	Evaluación a Nivel Empresarial.....	150
4.15.2	Evaluación a Nivel de los Recursos Humanos.....	150
4.15.3	Evaluación a Nivel de las Tareas y Operaciones.....	151
4.16	Seguimiento de la Capacitación.....	151
	Conclusiones.....	152

Recomendaciones.....	153
Glosario	154
Bibliografía	158
Abreviaturas	161

ÍNDICE DE CUADROS

		Págs.
Cuadro N° 1	Operacionalización De Las Variables (Independiente)	16
Cuadro N° 2	Operacionalización De Las Variables (Dependiente)	17
Cuadro N° 3	Cuadro de Problemas	19
Cuadro N° 4	Población Visita In Situ	86
Cuadro N° 5	Cuadro de la Población	87
Cuadro N° 6	Cuadro de la Muestra	89
Cuadro N° 7	Etapas de la Investigación	90
Cuadro N° 8	Datos Generales de la Corporación	91
Cuadro N° 9	Sistematización de procesos para el Comportamiento Organizacional	92
Cuadro N° 10	¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	93
Cuadro N° 11	¿Cómo considera Ud. las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	94
Cuadro N° 12	¿Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención. ¿Cómo la consideraría?	95
Cuadro N° 13	¿Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	96
Cuadro N° 14	¿Cómo considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	97
Cuadro N° 15	¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente?	98

		Págs.
Cuadro N° 16	¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	99
Cuadro N° 17	¿Cómo califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas?	100
Cuadro N° 18	¿Cómo considera Ud. el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo?	101
Cuadro N° 19	¿La relación con sus compañeros de trabajo es?	102
Cuadro N° 20	¿La infraestructura instalada para la atención al cliente es?	103
Cuadro N° 21	¿Cómo Ud. considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	104
Cuadro N° 22	¿Si se realizan incentivos que contribuyan a la Motivación del Talento Humano, cómo Calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	105
Cuadro N° 23	¿Cómo considera Ud. que se aplique capacitación continua sobre Administración Pública en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	106
Cuadro N° 24	¿La relación con su jefe inmediato es?	107
Cuadro N° 25	¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	108
Cuadro N° 26	¿La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es?	109
Cuadro N° 27	¿Cómo calificaría Ud., si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?	110
Cuadro N° 28	¿El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es?	111

		Págs.
Cuadro N° 29	¿El rendimiento de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es?	112
Cuadro N° 30	Datos para comprobar la Hipótesis	115
Cuadro N° 31	Significado de la Fórmula	116
Cuadro N° 32	Nueva Cuadro con las frecuencias esperadas (nie)	117
Cuadro N° 33	Significado de la Fórmula Grado de Libertad	120
Cuadro N° 34	Programa de Formación Motivación y Desarrollo del Personal	141
Cuadro N° 35	De Resultados	147
Cuadro N° 36	Recursos	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Págs.
Gráfico N° 1	Causas y consecuencias del problema	10
Gráfico N° 2	Niveles De La Cultura Organizacional	25
Gráfico N° 3	Tipos de Descentralización en la Administración Pública	57
Gráfico N°4	Considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P	94
Gráfico N° 5	Las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Cnel. E.P	95
Gráfico N°6	Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención. ¿Cómo la consideraría?	96
Gráfico N°7	Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P	97
Gráfico N°8	¿Cómo considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	98
Gráfico N°9	¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente?	99
Gráfico N°10	¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	100
Gráfico N°11	¿Cómo califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas?	101
Gráfico N°12	¿Cómo considera Ud. el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo?	102
Gráfico N°13	¿La relación con sus compañeros de trabajo es?	103

		Págs.
Gráfico N°14	¿La infraestructura instalada para la atención al Cliente es?	104
Gráfico N°15	¿Cómo Ud. considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	105
Gráfico N°16	¿Si se realizan incentivos que contribuyan a la motivación del Talento Humano, cómo calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	106
Gráfico N°17	¿Cómo considera Ud. que se aplique capacitación continua sobre Administración Pública en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	107
Gráfico N°18	¿La relación con su jefe inmediato es?	108
Gráfico N°19	¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	109
Gráfico N°20	¿La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es?	110
Gráfico N°21	¿Cómo calificaría Ud., si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?	111
Gráfico N°22	¿El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es?	112
Gráfico N°23	¿El rendimiento de la Cnel. E.P es?	113
Gráfico N° 24	Estructura de la Cultura Organizacional	128
Gráfico N° 25	Procesos para Comportamiento Organizacional	131
Gráfico N° 26	Esquema de Comportamiento Organizacional	132

ÍNDICE DE ANEXOS

		Págs.
Anexo No. 1	Plan de trabajo	162
Anexo No. 2	Actividades	164
Anexo No. 3	Recursos Administrativos, financieros y Tecnológicos	166
Anexo No. 4	Plan de Acción	167
Anexo No.5	Flujograma de procesos de Servicio al Cliente	168
Anexo No. 6	Modelo Teórico Para El Análisis De La Formación De La Cultura Organizacional De La Administración Pública	169
Anexo No. 7	Análisis Foda	170
Anexo No. 8	Modelo de Programa	172
Anexo No. 9	Flujo grama de Motivación	174
Anexo No 10	Modelo de Entrevistas	175
Anexo No 11	Modelo dela Encuesta	176
Anexo N ° 12	Carta Solicitud	178
Anexo N ° 13	Carta Aval	179
Anexo N ° 14	Logo Institucional	180
Anexo N ° 15	Organigrama Propuesta de la Empresa E.P.	181
Anexo N° 16	Fotografías	182

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional una parte importante en el ámbito administrativo funcional de las empresas, esta se basa en los valores, costumbres, prácticas y tradiciones que las personas realizan en su vida diaria y que pasan a formar parte de las organizaciones en el momento que estas integran dichas organizaciones, constituyéndose en uno de los factores determinantes del comportamiento organizacional y regulador del ambiente laboral en las empresas. Es por ello que su estudio e implementación en forma adecuada permite mejorar el comportamiento de los trabajadores, proporciona un buen ambiente laboral, lo que permite elevar el desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

Se manifiesta que la cultura es un factor externo que influye en las prácticas y aptitudes administrativas y operativas de las personas en la organización. La organización tiene cultura propia pero son reflejo de la sociedad circundante de los sistemas de valores de las mismas, se considera la filosofía, la política y el servicio que presta.

Existe una diversidad de fundamentación teórica respecto a las variables del tema pero no es el propósito de este estudio tratar en extenso todos los contenidos sino considerar los más importantes a fin de mejorar los procesos organizacionales internos. Por eso se puede indicar que una administración efectiva empieza por el desarrollo interno a través de la cultura organizacional.

La Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, tiene una estructura orgánica, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos y regulaciones por lo tanto es necesario comenzar la elaboración de un diagnóstico a la cultura organizacional en el proceso de cambio, ello presenta como utilidad el brindarnos un mapa organizacional que muestra, en conjunto, los aspectos visibles e invisibles de la cultura.

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a la solución de esta problemática que se observa en la mayor parte de las instituciones públicas tratando de realizar un estudio con dedicación y profundidad al tratar cada una de las variables, dimensiones e indicadores, el mismo que se encuentra estructurado en cuatro capítulos.

El primer capítulo se basa en el problema de la investigación, planteamiento del problema, delimitación del problema, su respectiva justificación, los objetivos tanto generales como específicos, operacionalización de las variables y la determinación de la hipótesis.

El segundo capítulo presenta el marco teórico que es la base para la investigación, en donde se describe la cultura organizacional, niveles, características, clasificación, se definen conceptos relevantes de acuerdo a autores estudiosos del tema, se presentan los atributos y funciones de los principios y valores, la comunicación y los principios generales, así mismo se define la administración, además se describe la conceptualización de la calidad del servicio y sus aspectos importantes legales que son un factor fundamental para la puesta en marcha de la propuesta.

El tercer capítulo es dedicado a la metodología de la investigación que se utilizó a lo largo del presente trabajo de titulación, describe cada diseño, modalidad, el tipo de investigación, métodos, técnicas tal como la entrevista y la encuesta, además de la presentación de la fórmula que llegó a determinar del total del universo la muestra que permitió realizar el estudio de mercado, así como también los procedimientos y procesamientos de los datos investigados. Se describe la investigación de mercado, explicándolo mediante gráficos representativos de las respuestas que se obtuvo de las entrevistas y encuestas, para un mejor entendimiento e interpretación de los resultados, así también se comprobó la hipótesis mediante la utilización de la fórmula de χ^2 concluyendo y recomendando sobre la experiencia vivida en esta técnica de investigación.

El cuarto capítulo establece una propuesta como alternativa de solución al problema planteado, en ella se detallan los pasos a seguir para poder elaborar un plan modelo de empoderamiento en base a formación académica complementaria para la eficiente ejecución de la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013, alcance, políticas, estrategias, esquemas y flujograma de procesos del comportamiento organizacional y el plan de difusión o socialización, pertinente conocer la factibilidad de la propuesta.

TEMA

Diagnóstico a la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación “DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013.”, se realizó en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, ubicado en el Cantón La Libertad, con una área de concesión de 3600 km², que incluye los cantones de Santa Elena, Salinas, La Libertad, General Villamil (Playas) y parte del cantón Guayaquil, con 13 subestaciones ubicadas estratégicamente para dar un servicio a más de 108.000 usuarios, con 400 servidores públicos entre contratos indefinidos, a plazo fijo y ocasionales.

La anterior EMPRESA ELÉCTRICA PENÍNSULA DE SANTA ELENA C. A., se constituyó el 24 de marzo de 1966, con un capital de seis millones de sucres, siendo sus accionistas: INECEL por el Estado, y las municipalidades de Salinas y Santa Elena por las comunidades peninsulares. Por las permanentes gestiones que desde el año 1964 efectuaron los representantes de las municipalidades de Santa Elena y Salinas de aquella época, señores Luis Eduardo Rosales Santos y Alfonso Cobos Moscoso, ejemplo de responsabilidad y lealtad al progreso de los pueblos, a la acogida del Econ. Cristóbal Flores Mejía, Gerente General del INECEL de ese entonces, que incluyó en los convenios con AID y EXINBANK el proyecto de

electrificación para la península y una vez que con fecha 14 de Diciembre de 1965 es aprobado el estatuto, instrumento legal de la empresa y que la Junta Nacional de Planificación con fecha 16 de marzo de 1966, emitiera el dictamen favorable.

La Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P., está conformada por 9 Regionales más: Esmeraldas, Manabí, Milagro, Guayas-Los Ríos, EL Oro, Bolívar, Los Ríos, Santo Domingo y Sucumbíos. Cnel. E.P. ofrece el servicio de distribución eléctrica a un total de 1,25 millones de abonados, abarcando el 30% del mercado de clientes del país. El 4 de marzo del 2009, el directorio de la Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P., aprobó la creación de la estructura de la Gerencia General de la Corporación a cargo del Ing. Patricio Villavicencio. Esta estructura de 64 personas dirige la gestión de las 10 regionales conformadas a su vez por 4016 colaboradores. (Entre ellos los de la Regional Santa Elena). Se constituyó en diciembre de 2008 con la fusión de las 10 empresas eléctricas, que históricamente mantenían los indicadores de gestión más bajos. Teniendo como tarea principal el revertir dichos indicadores en aras de mejorar la situación de las 10 empresas

Las instituciones públicas del Ecuador durante los últimos años han entrado un proceso de cambios y restructuración organizacional con el objetivo de lograr alcanzar la eficiencia y eficacia tanto en su funcionamiento en la entrega de servicios a la ciudadanía.

Estos cambios y transformaciones están orientados al mejoramiento del ámbito administrativo, en vista de las deficiencias evidenciadas durante los últimos años que están ligados entre otros a diferentes factores de carácter político, económico, social, cultural, que se reflejan a través de los constantes cambios legislativos y administrativos, reducción de personal, limitación de recursos operativos, inestabilidad laboral debido a contratos temporales con tiempos fijos, y en especial la falta de compromiso del personal.

La administración pública es una actividad tan antigua como el hombre, dado que desde sus inicios este ha ido manifestando y aplicando diferentes formas de organización social, que le permitieron el mejoramiento y desarrollo de sus actividades que llevo luego al establecimiento de varios tipos de organizaciones estatales e institucionales.

Un aporte muy importante son las manifestaciones que sobre el Estado y la administración pública se hacen los clásicos griegos: Platón que nos habla de las aptitudes naturales del hombre sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización, por su parte Sócrates utiliza en la organización aspectos administrativos separando el conocimiento técnico de la experiencia de sus trabajadores y Aristóteles la define a la administración pública en Gobierno de un solo, Gobierno de clase alta y Gobierno de pueblo; resulta obvio señalar que esta administración no pudo desarrollarse significativamente en las organizaciones monárquicas y autocráticas del Estado.

Su evolución y cambios relevantes se han dado con la aparición y crecimiento de los estados democráticos estructurados jurídicamente.

La administración pública ha tenido vigencia desde que el gobernante, en cualesquiera de las organizaciones estatales, adoptaba resoluciones que las hacía trascendentes a sus subordinados a través de edictos reales o decretos; y ha ido creciendo con la evolución del Estado y su organización sistémica, con la distribución de funciones y la estructuración de órganos para el ejercicio del poder y el cumplimiento de sus objetivos y fines.

La administración pública se ha desarrollado simultáneamente con el Estado y ha convivido con las distintas formas de gobernar que han tenido sus líderes, la influencia de las organizaciones políticas, grupos de poder, grupos de intereses nacionales e internacionales que han ido aportando poco a poco en su desarrollo.

La Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. como parte de ese engranaje estatal ha sufrido también de dichas influencias cambios y transformaciones, muchas de ellas inconsistentes e inadecuadas que solo han respondido a intereses políticos del gobierno de turno o de los grupos antes mencionados, dejando a un lado la aplicación correcta de los procesos administrativos, llevándola a convertir en una institución que evidencia problemas administrativos y de organización.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, ha tenido cambios constantes administrativos en los últimos 5 años, que han provocado una falta de valores y principios corporativos que no están siendo orientados a los procesos de servicio de calidad para los usuarios de la población, posee una débil estructura funcional hacia el fortalecimiento de la administración como proveedora eficiente de los servicios públicos en calidad, alineado las metas y orientaciones compartidas provistas por el Estado. No resulta nada extraño entonces la exhortación a los servidores públicos "dejar de lado la indiferencia e identificarse con los ciudadanos a fin de brindar una atención de calidad".

Si bien los cambios legales, administrativos y de procedimientos propuestos se consideran positivos para que las empresas públicas, los gobiernos regionales, provinciales, cantonales y parroquiales puedan realizar una administración efectiva, sin embargo consideramos que los aspectos referentes a cultura organizacional, desarrollo organizacional, clima organizacional, gestión del cambio entre otros, no han sido lo suficientemente desarrollados.

Los problemas identificados en la cultura organizacional y corporativa se debe a la desorientación en los compromisos colectivos, la escasa difusión de la misión, visión, principios y valores corporativos, la falta de capacitación continua en el personal antiguo y nuevo en temas relacionados a la actividad de la comercialización y distribución de energía eléctrica, a la contratación del nuevo personal sin experiencia no hay adecuado selección de personal irrespetando los

procedimientos administrativos, la falta de un manual de procesos actualizado, en el que se tome en cuenta la naturaleza de la doctrina de la Cultura Organizacional no tener conocimientos claros de la administración, como mejorar los procesos para una mayor eficiencia y cuál es la ubicación dentro de la misma, lo que nos permitirá ampliar la comprensión de la realidad institucional.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, formula y ejecuta proyectos asociados a nuevas tecnologías para instalar sistema de medición en las zonas rurales que requieran, identificar a los futuros usuarios tanto comercial como domiciliario en sectores urbano marginales. Por lo tanto debe implementar programas de capacitación continua a los trabajadores administrativos y operativos para desarrollar y mantener la normativa interna sobre la base de los valores institucionales. En los usuarios fomentar la cultura de pago y en el talento humano un alto nivel de compromiso para brindar un servicio de calidad, creando políticas de procesos que mantengan agilidad en el servicio optimizando los recursos, integrando a la nómina del personal altamente calificado y garantizando una continuidad en el servicio de energía que presta.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, actualmente se encuentra con problemas en lo que concierne a la Cultura Organizacional y su incidencia en la Administración Pública la cual es una suma determinada de valores y normas que son compartidos tanto por el empleador y empleados de la Empresa; que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización no desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los empleados en situaciones particulares con el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, posee una escasa pertinencia o compromiso laboral en lo que concierne a la Cultura Organizacional la misma que incide en la Administración Pública, debido a que los empleados o servidores públicos (trabajadores) no tienen un perfil profesional adecuado a su puesto, el debido conocimiento de los valores, la calidad del servicio, la falta de aplicabilidad de la normatividad, también se debe considerar al conjunto de valores que se ha denominado valores laborales básicos corporativos y sociales, siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización del servidor público, la insuficiente efectividad de políticas públicas y la falta de implementación de las mismas en acciones eficaces, eficientes y alineadas con los objetivos que los respectivos gobiernos pretenden alcanzar a través del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir, PNDBV 2013.

Para un verdadero desarrollo de la Cultura Organizacional y la Administración Pública en la Empresa, debe crearse un punto de equilibrio entre aptitud y actitud en la atención del cliente interno y externo desarrollando climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades en la organización con las necesidades del empleado por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

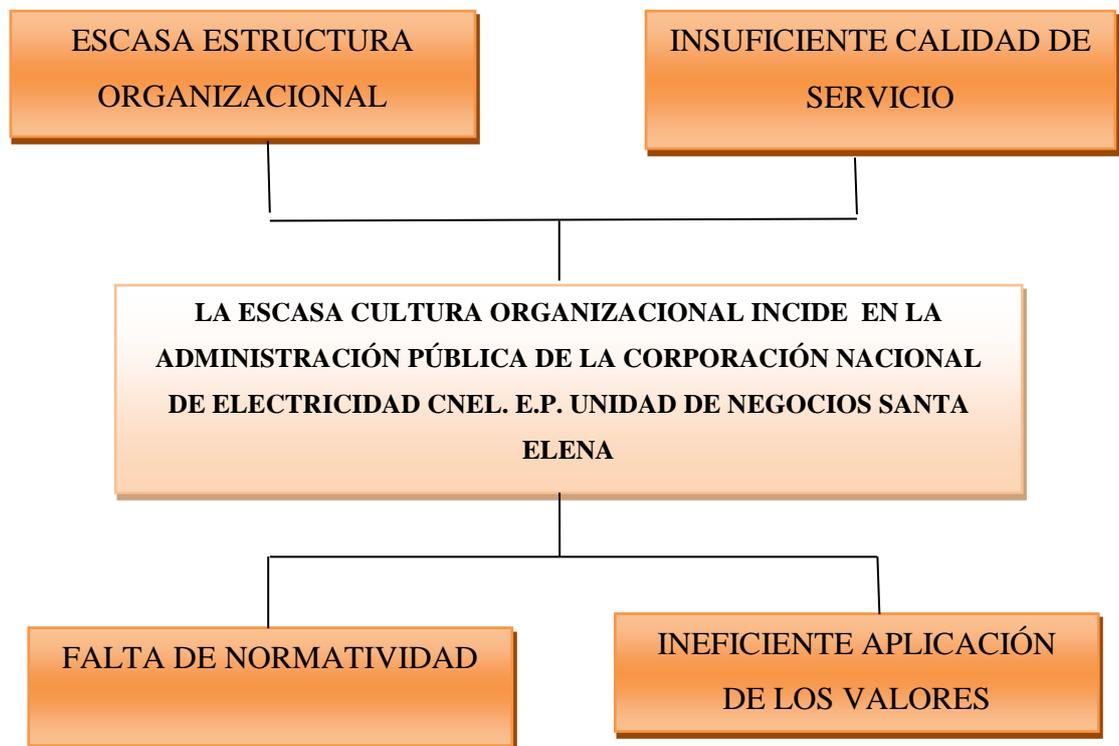
Entonces se plantea el siguiente problema de la investigación que va más allá del cambio e innovación organizacional, los mismos que son percibidos con desconfianza y en términos de transgresión, y no como el producto de un desarrollo y maduración institucional de tal forma se bosqueja: ¿LA ESCASA CULTURA ORGANIZACIONAL INCIDE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL. E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA?

Esto permitirá que la Cultura Organizacional y la Administración Pública cambien en forma positiva de manera que el esquema mental de los empleados públicos esté sin aferrarse y defender los valores que la caracterizan frente a situaciones de cambio de la empresa pública.

¿La escasa cultura organizacional incide en la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena? (Ver Gráfico N° 1)

Causas y Consecuencias del Problema

Gráfico N° 1 Causas y consecuencias del problema



Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel. E.P.
Elaborado por: Paola Panchana Pin

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué factores inciden en la poca aplicación de la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿Cuál es el nivel actual de la Cultura Organizacional en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿De qué manera los valores influyen en la aplicación de la Cultura Organizacional y la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿En que medida la motivación puede contribuir al mejoramiento de la cultura organizacional y la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿De qué manera los cambios políticos administrativos afectan la administración pública de Cnel E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿Cómo afecta el liderazgo autoritario en la Cultura Organizacional y la Administración Pública en el desempeño laboral de Cnel E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?
- ¿De qué forma las capacitaciones ayudarán al mejoramiento de la Cultura Organizacional y la Administración Pública a obtener una mayor efectividad operativa?
- ¿De que manera se aplica la evaluación de desempeño?
- ¿De qué manera la administración pública podrá mejorar los procesos en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Para delimitar el problema se ha considerado a la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena la misma que está ubicada en:

PROVINCIA:	Santa Elena
CANTÓN:	La Libertad
BARRIO:	General Enríquez Gallo
DIRECCIÓN:	Av. 12 Entre Calles 33 Y 35
ACTIVIDAD:	Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica
TIPO DE EMPRESA:	Pública
CAMPO:	Nivel Empresarial
ÁREA:	Pública.
ASPECTOS:	Corporativo Organizacional.

Es necesario considerar que las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes o autoridades, de acuerdo con la ley; funcionan como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientes adecuados.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de la presente investigación radica en que se pretende mejorar situaciones para lograr una mayor cohesión interna basado en la integración entre empleado y empleador. Además generar una mejor imagen externa gracias a las relaciones basadas en la confianza. De esta manera se pretende dotar a la Empresa Eléctrica de una herramienta útil fundamentada en la aplicación de valores donde se busca la capacidad de supervivencia en el largo plazo sobre la base de una cultura organizacional en la administración pública y de mejoras continuas.

Con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades administrativas de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, se realizará el estudio para obtener información pertinente que se permita elaborar estrategias de cultura organizacional, para de esta manera buscar el beneficio innovación, el promover, adquirir, desarrollar y fomentar los valores en cada persona para alcanzar un clima organizacional participativo, agradable y en armonía donde todos los trabajadores contribuyan alcanzar el éxito de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

Por lo tanto, es necesario buscar una solución a la problemática existente en Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, para ello al término de investigación se considera diseñar una propuesta de un Plan Modelo para el Empoderamiento de la Administración Pública. Esta tiene como fin propiciar cambios, basados en el fortalecimiento de cada una de las persona que conforman la Empresa, como una medida que busca la realización personal, así se alcanzará la eficiencia y promoción a través de los objetivos de la Institución, caso contrario la administración pública, con los principios de la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos, se vería afectado.

OBJETIVO

Objetivo General

Diagnosticar la Cultura Organizacional mediante el análisis de los procesos internos para la elaboración de un Plan Modelo de Empoderamiento de la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013.

Objetivos Específicos

- Fundamentar la cultura organizacional, mediante concepciones y teorías de diferentes autores y expertos que faciliten el desarrollo del objeto de estudio.
- Diseñar la metodología de la investigación con métodos y técnicas que permitan la recopilación de información relevante y confiable.
- Diagnosticar la situación actual mediante el análisis e interpretación de resultados que viabilicen la elaboración del trabajo de titulación.
- Elaborar un plan modelo de empoderamiento en base a formación académica complementaria para la eficiente ejecución de la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse. Las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema.

El tema del proyecto de la presente investigación es:

Diagnóstico a la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013.

Cuadro N° 1 Operacionalización De Las Variables (Independiente)

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS
<p align="center">El diagnóstico de la Cultura Organizacional contribuirá a la elaboración del Plan Modelo de Empoderamiento de la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013</p>	Independiente:	<p>Es la planeación de los procesos en los servicios administrativos aplicando las normas y los instrumentos jurídicos, para un cambio organizacional del talento humano utilizando una dirección adecuada de liderazgo y comunicación.</p>	Planeación	<p>Visión, Misión</p> <p>Estrategias</p>	<p>¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?</p> <p>¿Cómo considera Ud. las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?</p>	<p>Documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Criterios de expertos</p> <p>Encuestas</p> <p>Fichas de Observación</p> <p>Visita In Situ</p>
	Cultura Organizacional		Procesos	<p>Servicio</p> <p>Administrativo</p>	<p>Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención ¿Como la consideraría?</p> <p>¿Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?</p>	
			Normas	<p>LOSEP</p> <p>Reglamento</p> <p>Interno</p>	<p>Como considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?</p> <p>¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente?</p>	
			Cambio Organizacional	<p>Medida</p> <p>Evaluación</p>	<p>¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?</p> <p>Como califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas?</p>	
Dirección	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p>	<p>¿Cómo considera Ud. el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo?</p> <p>La relación con sus compañeros de trabajo es:</p>				

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin.

Cuadro N° 2 Operacionalización De Las Variables (Dependiente)

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS
<p align="center">El diagnóstico de la Cultura Organizacional contribuirá a la elaboración del Plan Modelo de Empoderamiento de la Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013</p>	Dependiente:					
			Modelo	Condiciones de trabajo Ambiente laboral	La infraestructura instalada para la atención al cliente es: ¿Cómo Ud. considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	
	Plan Modelo de empoderamiento a la Administración Pública	Es un instrumento que orienta el empoderamiento de las actividades y funciones utilizando toda la infraestructura tecnológica para brindar calidad de los servicios a los clientes	Empoderamiento	Talento humano Capacitación	¿Si se realizan incentivos que contribuyan a la motivación del Talento Humano, cómo calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? ¿Cómo considera Ud. que se aplique capacitación continua en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	Documentación
			Servicios	Confiabilidad Competencias	La relación con su jefe inmediato es: ¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?	Entrevistas Criterios de expertos
			Calidad	Producto Sistema	La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es: ¿Cómo calificaría Ud., si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?	Encuestas Fichas de Observación
		Cliente	Satisfacción Costos	El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es: El rendimiento de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? es:	Visita In Situ	

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

HIPÓTESIS

El diagnóstico de la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena año 2013.

Hipótesis Particular No. 1

- Con la ejecución de un Plan Modelo de empoderamiento de la Administración Pública se logrará el mejoramiento de los procesos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena.

Hipótesis Particular No. 2

- Con la aplicación de valores corporativos en la Cultura Organizacional se optimizaría los recursos del talento humano para lograr los objetivos empresariales de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena.

Hipótesis Particular No. 3

- Con la elaboración de un plan de capacitación, motivación y socialización que logre mejorar los procesos en la Administración Pública en beneficio de los usuarios que utilizan los servicios de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena.

Cuadro N° 3 Cuadro De Problemas

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	POSIBLE SOLUCION GENERAL
¿LA ESCASA CULTURA ORGANIZACIONAL INCIDE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL. E.P. UNIDAD DE SANTA ELENA?	Analizar la cultura organizacional y su incidencia en la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permita elaborar un diagnóstico y diseñar propuesta para la solución de la problemática	El diagnóstico de la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena año 2013.	PLAN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS PARTICULAR	POSIBLES SOLUCIONES ESPECIFICAS
¿Qué factores inciden en la poca aplicación de la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?	Detectar que factores inciden en la poca aplicación de la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.	Con la ejecución de un Plan Modelo de empoderamiento de la Administración Pública se logrará el mejoramiento de los procesos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena.	Programa de Promoción y Difusión
¿Cual es el nivel actual de la Cultura Organizacional y la administración Pública en la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?	Determinar el nivel actual de la Cultura Organizacional en la Administración Pública en la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.		Verificar los indicadores de gestión
¿Cuáles son los valores en común que poseen los trabajadores de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena?	Identificar cuáles son los valores en común que poseen los trabajadores de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.	Con la aplicación de Valores Corporativos en la Cultura Organizacional se optimizaría los recursos del talento humano para lograr los objetivos empresariales de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.	Talleres de trabajo con el talento humano para identificar valores corporativos Plan de incentivos de acuerdo a la Remuneración Variable Estabilidad en la administración
¿De qué manera el liderazgo autoritario afecta al desempeño laboral?	Comprobar si el liderazgo autoritario afecta la organización y el desempeño laboral.	Con la elaboración de un plan de capacitación, motivación y socialización que logre mejorar los procesos en la Administración Pública en beneficio de los usuarios que utilizan los servicios de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena.	Desarrollar las evaluaciones periódicas Realizar seguimientos de los resultados

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

UNIDAD I. MARCO CIENTÍFICO

1.1. Cultura Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una miscelánea de rasgos distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado o etapa. Incluye además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, costumbres, tradiciones, derechos fundamentales del ser humano, prácticas y creencias.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son “cults” (cultivado) y “ura” (acción, resultado de una acción); pertenece a la familia “cotorce” (cultivar, morar) y “colows (colono, granjero, campesino).

Se anota en la Teoría General de la Administración (2000): “un agente cultural en la medida en que con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas.

Pero más que eso el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas a medida que trata con ellas y con sus destinos en las empresas y al tiempo su actuación influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas” Pág.13.

Robbins Stephen (1987: 440), plantea que la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta dos consultores llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como anteriormente se aludió la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época experimentando un cambio porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, debido a que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora.

1.2 Importancia de la Cultura Organizacional

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella "... potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." Valle (1995: 74).

La cultura organizacional son aptitudes y actitudes positivas que un individuo aplica en su medio ambiente laboral, basado en disciplina respeto e integridad moral. En las instituciones se debe de aplicar la cultura organizacional como actividad primordial para llevar un ambiente laboral en armonía.

Según Robbins Stephen (1987: 439-440), la cultura organizacional "... es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...",...dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización".

Se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional la de Shein (1984: 56) quien la define como; "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, pero se mencionarán los de mayor relevancia siendo los siguientes: Granell (1997: 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencias, actitudes y conductas".

La cultura organizacional posee valores que se identifican con el trabajador, para un mejor desempeño laboral.

Según Chiavenatto (1989) la cultura organizacional tiende a ser un proceso planificado y estructurado de reformas culturales, enfocadas en la institucionalización de tendencias tecnológicas, de tal forma que una organización esté apta para diagnosticar, planificar e implementar reformas.

La cultura organizacional más allá de un proceso se caracteriza por diagnosticar el comportamiento organizacional de los servidores públicos.

Para García y Dolan (1997:33) la cultura es “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”

La cultura se la caracteriza por analizar y poner en práctica lo que es beneficioso para un mejor desenvolvimiento en las funciones.

Freitas (1991) deduce tras un estudio bibliográfico que la cultura organizacional es un mecanismo de control eficiente, que su objetivo principal es formar conductas a través del pensamiento y la convivencia que exista dentro de una organización.

Fleury (1989: 22), considera que una cultura organizacional es un conjunto de valores y supuestos que se expresan en elementos simbólicos, que actúan como ente de comunicación e instrumento de relaciones de dominios.

Guedez (1998) resalta que la cultura organizacional suele ser el reflejo de un equilibrio dinámico de un conjunto de subsistemas que constituyen una organización.”

En síntesis, con lo antes mencionado se puede realizar de forma dinámica reuniones e integraciones con los colaboradores que conforman la Empresa Eléctrica basados en una excelente cultura organizacional.

Serna (1997) “La cultura tiende a ser el producto de un proceso en el que cada integrante de la organización participa o incide en la toma de decisiones para la solución de problemas, los cuales deben estar alineados con los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que persigue la organización”.

Por lo tanto será aplicable dentro de la Empresa Eléctrica para que los problemas como el ambiente laboral y comunicación se resuelvan en conjunto y a conocimiento de los empleados.

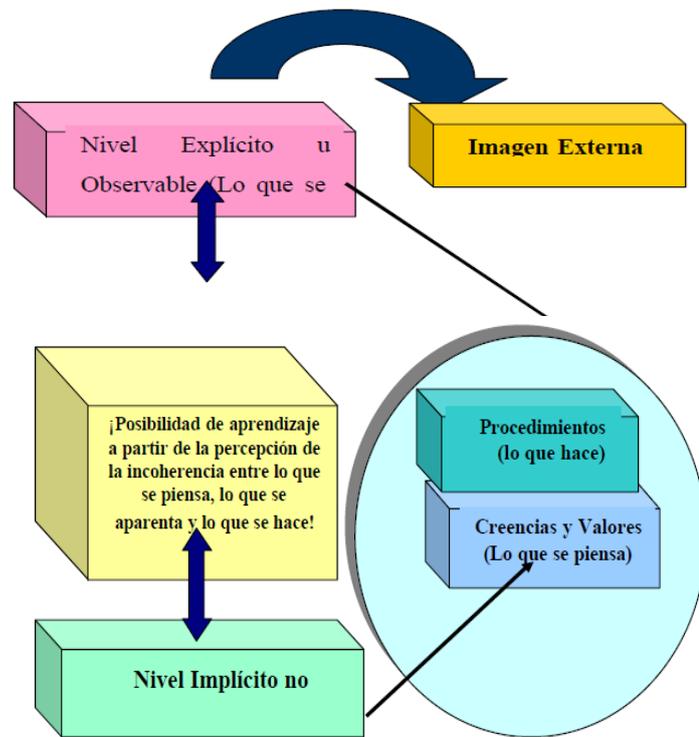
En conclusión, las definiciones de los autores coinciden en que la cultura de una organización es la imagen que la identifica y diferencia del resto del conglomerado, aplicando valores, principios, reglas y procedimientos.

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) establece que “la cultura de toda entidad u organización está conformada por dos niveles básicos, que son: el nivel explícito y el nivel implícito de la misma”. (Ver Gráfico N° 2)

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente por cuanto lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario.

Por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

Gráfico N° 2 Niveles De La Cultura Organizacional



Fuente: Dirección por Valores (p.33) de García y Dolan 1997, España.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización. El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia" (p.11).

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; la misma que se establece de dos formas:

- a) **Modelo de Trauma:** Los miembros aprenden hacerle frente a una amenaza a través de mecanismo de defensa.
- b) **Modelo de Refuerzo positivo:** Las cosas se asimilan y se preservan. El aprendizaje se adapta a las personas y hace frente a las presiones externas.

Este tipo de cultura refleja los supuestos sobre la naturaleza de una entidad manifestada mediante una conducta organizacional o clima organizacional, es decir, gerencia y empleada individualmente o en grupos y su comportamiento. Factor trascendental que infiere en tres áreas de la conducta de los empleados que son:

- a) **Valores organizacionales:** Conceptos de que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios

Todos los valores deben ser aplicados con responsabilidad y respeto entre empleador y empleado.

- b) **Clima Organizacional:** Atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

Los empleados deberán cumplir a cabalidad sus tareas trabajando en un ambiente laboral que los beneficie.

- c) **Estilo gerencial:** La forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Los gerentes y jefes departamentales deben tener comunicación mutua con los subordinados para un mejor desempeño.

Según (Armstrong, 1991, p. 16) La cultura organizacional es un elemento de la organización dificultoso de manipular; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar “los viejos hábitos son difíciles de erradicar”.

La cultura puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito depende en gran manera de la constancia, perseverancia y el grado de madurez que tenga la organización. Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para la cual se han trazado un programa de gerencia cultural que comprende los siguientes aspectos:

- a. Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración;
- b. Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos;
- c. Analizar el clima organizacional;
- d. Analizar el estilo de gerencia,
- e. Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como la resistencia al cambio.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva la organización.

De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. “Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado” (Hunt, 1993, p. 111), mientras que cultura “trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes” (Hunt, 1993, p. 111) de la organización.

La cultura resultante de la organización está influenciada desde el exterior por la cultura de la nación y en muchos casos de las comunidades que la rodean. Resulta complicado formular modelos de la Cultura Organizacional a partir de una realidad, que expliquen en forma comprensiva, así como sus desviaciones.

Con el fin de dar explicaciones sencillas a un fenómeno que es muy complejo, como es la cultura en las organizaciones, se han desarrollado diversos modelos que sirven para guiar el trabajo de investigación empírica y teórica. Los modelos de la cultura organizacional facilitan el aprendizaje de los valores, creencias, supuestos, entre otros.

Tomando ventajas del “boom” de la cultura organizacional, han aparecido un gran número de enfoques teóricos y modelos. Pocos de ellos son altamente polémicos por su fundamento metodológico y controversial en su contenido. Muchas de las veces, más que hacer aportaciones concretas.

Este modelo es desarrollado por Scarborough (1996) como una guía práctica para comprender el comportamiento basado en la cultura a fin de que los administradores se ajusten en sus decisiones a dicho comportamiento, bajo la premisa de que se debe tener un entendimiento de “por qué otros actúan, piensan y hablan como lo hacen más que generalmente estar conscientes de diferencias específicas. Si uno entiende las causas fundamentales de las relaciones, uno no necesita memorizar la larga lista de posibles resultados.

El entendimiento del por qué en cualquier cultura en particular requiere de un conocimiento de las fuerzas enfatizadas, las cuales dan forma a los valores centrales de la cultura y los tipos específicos de conducta motivados por estos valores. Con este entendimiento no hay necesidad de tratar de recordar si los trabajadores usa comunicación de alto contexto o acepta larga distancia del poder”, explicaciones que encuentran su fundamentación teórica en los trabajos de investigadores como Hofstede y Trompenaars, que describen las conductas interpersonales en el trabajo, típicas de varias culturas. La consideración de la cultura organizacional para la comprensión de la dinámica de las entidades es un factor que cada vez cobra mayor importancia. A esta tendencia no escapan otros tipos de Instituciones, que por el crecimiento humano y el enraizamiento de la cultura en su más amplia acepción.

La metodología de caracterización de la Cultura de las Organizaciones empresariales propuesta incorpora las cualidades de la cultura organizacional: la coherencia de sus contenidos y de estos con el proyecto de la organización empresarial, conjuntamente con el análisis de la cohesión de sus miembros en torno a dicho proyecto por medio de los procesos de participación y comunicación.

Una cultura organizacional coherente y generadora de cohesión permite alcanzar el éxito que no es sólo la rentabilidad de los recursos empleados, sino también la formación de los aprendices.

1.3 Características de la Cultura Organizacional

Robbins (1987: 440) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

La autonomía individual, se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, que debe requerir una supervisión frecuente de un investigador externo y no sólo limitarse a la supervisión por parte de los mismos miembros de la entidad, porque ellos con el tiempo han adoptado la cultura de la misma y muchas veces la transmiten inconscientemente, considerando el comportamiento del empleado correcto a lo cual no respondería de la misma manera si no se apegara a la cultura de la empresa por lo que se debe considerar a una persona que realice la supervisión que no labore en la entidad.

Todos los individuos deben cumplir con las normas que establezca la empresa, respetándolas y poniéndolas en práctica para favorecer e implementar la unidad y cultivar un mejor ambiente laboral.

La alta gerencia también debe poner de su parte y demostrarle a sus subordinados que en realidad le preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, amistad y sobre todo respeto, reconociéndoles el buen desempeño, puesto que las aspiraciones determinan la cultura y cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben el apoyo entusiasta de sus superiores; además los individuos no sólo se deben identificar con su cargo o grupo de trabajo sino que también con la organización en su totalidad, sintiéndose orgullosos de laborar en la entidad.

Dentro de la empresa se debe promover los conflictos funcionales, porque estos ayudan a que el personal compita entre sí, para ir mejorando profesional y personalmente, sobre todo porque estos elementos positivos se pueden utilizar para construir el futuro próspero de la empresa.

La ambición de cada individuo, de ir escalando de puesto, funciona como un impulsor del sistema de valores y creencias de la organización.

También se debe tomar en cuenta las aportaciones creativas que puedan hacer los empleados para mejorar el funcionamiento de la organización y lograr el o los objetivos que las empresas se proponen. Si todas las entidades relacionaran y pusieran en práctica estas siete características tendrían un personal altamente productivo, eficiente, sociable, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización.

1.4 Clasificación de la Cultura Organizacional

Según Robbins (1987,2004: 442-443,527) la cultura de una empresa se puede clasificar en débil y fuerte.

1.4.1 Cultura Organizacional Fuerte

Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio con una cultura débil nada de esto será posible.

Se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

1) La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.

El puesto de trabajo en la Empresa, es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.

2) La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.

Deberían de motivar al personal porque sin servidores públicos capacitados la Empresa no podrá cumplir los objetivos.

3) Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.

Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal de la Empresa.

4) La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.

Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

1.4.2 Cultura Organizacional Débil

Las culturas débiles se las interpreta como aquellas personas que están como “encerradas” porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados; además con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa. En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados. Hay otros aspectos que caracterizan a la cultura fuerte, los cuales son:

1) La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.

- 2) Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- 3) La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.

Los miembros se identifican con la Empresa en su conjunto.

- 4) Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.

- 5) Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Dentro de las culturas fuertes existe un bajo nivel de presión hacia los empleados lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles.

Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, porque toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.

1.5 Desarrollo de la Cultura Organizacional

Los puntos básicos para el desarrollo de la cultura de una empresa son:

- a. Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- b. Orientar al cliente todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- c. Producir a través de la gente se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- d. Estar pendientes de la organización teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.
- e. Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.

Para que la cultura de determinada organización se desarrolle se debe promover el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la empresa pero sobre todo se deben comprometer con los valores que posean a nivel organizacional desde la máxima autoridad hasta todos sus subordinados, porque si las autoridades no hacen menos que hagan los otros.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la entidad ciertas conductas inhibiendo otras. La cultura laboral alienta la participación y la conducta madura de los empleados y si estos se comprometen con la empresa y son responsables es porque la cultura de la organización se los permite; por lo que se debe considerar a la cultura como una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia y al éxito.

1.6 Funciones de la Cultura Organizacional

Las empresas deben tener en cuenta las siguientes funciones de la cultura organizacional al momento de ponerla en práctica.

- Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública. “Cultura administrativa”
- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente. “Cultura corporativa”.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa. “Cultura corporativa”
- Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. “Cultura empresarial”.
- Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada”. “Cultura política”.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas. “Cultura política”.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas. “Cultura política”.
- Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones en lo social “Cultura social”.

- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo correcto de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización

1.6.1 Elementos y Componentes

Existen en general, dos posiciones respecto a los elementos culturales, que se llama holística y diferenciadora. El holos aúna todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial); el otro enfoque- al que se suscribe- diferencia sólo algunos elementos, considerando al resto productos o manifestaciones culturales.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales estos elementos son fundamentalmente cuatro, siguiendo al profesor español Antonio Lucas Marín:

- a. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know-how.

- b. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- c. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.
- d. Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de Kreps (1992):
- e. Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
- f. Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- g. Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- h. Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la inducción de los miembros en la cultura de la organización.

A estos, Freitas agrega los siguientes:

- Historias y Mitos: narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
- Tabúes: tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- Comunicación: manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
- Normas: Lineamientos escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

1.7 Valores en la Cultura Organizacional

Los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también se deben tomar en cuenta.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se vive; pero los valores que regularmente mostramos los que se adquiere en los primeros años de nuestra vida.

Los valores forman parte de la personalidad, representan que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

1.7.1 La Personalidad en la Cultura Organizacional

Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida del individuo y en base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crece, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los tipos de personalidad más difundidos son: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

1.7.2 Los Atributos de la Personalidad de Mayor Influencia en la Cultura Organizacional

Se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encuentran establecidos dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control: Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

- a. Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios les gusta manipular más y ganar más porque no son fáciles de persuadir.
- b. Autoestima.- Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes que les hace pensar que si pueden y son capaces de hacerlo.
- c. Auto monitoreo.- Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, las personas con alto auto monitoreo deben mostrar diversas caras de sí mismos según se requiera aunque a veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la Empresa.
- d. Toma de riesgos.- Se refiere que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

1.7.3 Las Actitudes en la Cultura Organizacional

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros.

Surgen con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que se ven de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que se tiene. Se va moldeando las actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables porque son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran del libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes: la satisfacción en el trabajo, el compromiso con el trabajo y el compromiso organizacional.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar soluciones se hace referencia que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Porque las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

La satisfacción del trabajo ya enunciada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado.

1.7.4 Las Habilidades en la Cultura Organizacional

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

- **Habilidades Intelectuales.-** Son aquellas necesarias que utilizamos para realizar las actividades mentales, estas se pueden medir a través de test o pruebas de coeficiente intelectual para organizaciones, escuelas, colegios, carreras universitarias, dependencias gubernamentales. Las siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.
- **Habilidades Físicas.-** Son aquellas que se requieren para realizar exitosamente trabajos de menor habilidad y más estandarizados, son necesarias para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, fortaleza, donde la capacidad física del trabajador es la que será identificada por la gerencia o el nivel jerárquico superior.

El desempeño del empleado o trabajador se incrementa cuando existe una falta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo.

1.8 Creación y Conservación de la Cultura

A continuación se formula la pregunta: ¿Cómo comienza la cultura de una empresa?, para esto el Autor Robbins (1987: 446), plantea “que la primera fuente para la formación de una cultura son sus fundadores porque ellos transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa”.

La herencia que dejan los fundadores son los factores determinantes en el momento de la concepción como es la estructura dominante que expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización como: la autonomía individual, la estructura o normas que establece la empresa.

El apoyo se refleja en la ayuda que brinda el gerente a su subordinado, la identidad que siente el empleado en el grupo y a nivel organizacional, el desempeño que realizan los trabajadores para realizar bien sus funciones, deben ser motivados con premios, incentivos, regalos, entre otros, la tolerancia al conflicto es parte de los empleados para evitar problemas en lo interno de la empresa, la tolerancia al riesgo es el miedo que tienen a la innovación de los retos que imponen riesgos de determinada actividad.

Cada organización crea una cultura que es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprenden la conducta que es indispensable para que el grupo funcione, por esta razón que obtienen el éxito deseado y contribuyen con las metas que se han propuesto.

Una empresa crea una cultura con el fin que los individuos se sientan identificados con ella y que esta les otorga seguridad y respaldo.

1.8.1 Comunicación de la Cultura a los Empleados

La comunicación es el proceso más importante donde los empleados se interrelacionan con sus compañeros, para mantener un buen ambiente laboral. La organización debe transmitirles la cultura a los empleados en especial a los nuevos que ingresan para que inicien las metas que se propone la empresa. Los individuos en general están más dispuestos adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo porque se están familiarizando con la Corporación, pero como ellos quieren mantener su trabajo se les hace más fácil adoctrinarlos en el desempeño de las funciones que debe realizar en su cargo.

La socialización es un proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización en especial el servicio de la nación a través de la empresa, la lealtad, porque le deben a ésta los éxitos obtenidos, la armonía y cooperación porque debe existir compañerismo, ayudarle a alguien si tiene dificultad, voluntad para mejorar y aunque den la oportunidad de ir ascendiendo de cargo a medida que van creciendo profesionalmente, cortesía y humildad porque el empleado debe ser cortés al dirigirse a sus compañeros, como a sus clientes, además adaptación y asimilación de las reglas que rige la empresa para cumplirlas con eficiencia y por último tener gratitud con la empresa que le abrió las puertas cuando lo necesitaban.

Los empleados al someterse al proceso de socialización se adaptaron a las normas que establece la organización, incluyendo métodos formales por ejemplo: la capacitación para tener conocimientos sobre la cultura de la empresa y métodos informales como: la asistencia de un líder que brinde la ayuda necesaria para realizar las tareas que se dificulten, es importante porque de la unión del grupo se determina la productividad en la empresa, las actitudes y pensamiento del comportamiento del personal.

La comunicación analiza políticas de redes para realizar actividades de comunicación a nivel organizacional, donde se regulan los procedimientos y las relaciones laborales, también se toman las decisiones para cumplir con las metas de la empresa y para informar de las actividades que se realizan a nivel de la misma. Robbins (1987:209), plantea que la comunicación realiza funciones básicas en el interior de la empresa, porque controla el comportamiento de sus empleados, los motiva, hace que expresen sus ideas, lo que sienten, lo que piensan acerca de las funciones que le corresponden para afirmar los valores que les transmite la organización, esto facilita la toma de decisiones, la división de roles que influye en la forma de actuar de los individuos porque estos deben adaptarse al pensamiento del grupo para adquirir un estatus o grado de prestigio en la empresa.

1.8.2 Manteniendo Viva la Cultura de la Organización

Robbins (1987:447), plantea que cuando una empresa posee una cultura tiene que realizar actividades para conservarla, como dar premios, incentivos económicos y materiales, capacitación y seminarios para afianzar los valores de la cultura original y la filosofía que heredaron los fundadores a todos los individuos de la organización. La finalidad del proceso de selección es identificar y contratar personas que tengan conocimientos, habilidades y capacidades para realizar varias tareas en el cargo y que puedan trabajar bajo presión para saber si soportan las exigencias que requiere su trabajo, también se evalúa el desempeño al realizar dichas tareas y los valores y actitudes con lo que busca la empresa, la alta gerencia también influye en la conservación de la cultura, debido a que los ejecutivos son los que la dirigen porque están al tanto de las aspiraciones que predominan en la mente colectiva de sus miembros, por lo tanto fijan normas que los subordinados deben cumplir a través de sus palabras y acciones para que se mantengan en una convivencia de respeto y armonía donde surgen lazos de amistad.

La socialización es el proceso de mayor importancia, porque los empleados se encuentran en un ambiente laboral nuevo y se adaptan a las leyes que se rigen en la empresa. Es aquí en donde los empleados de nuevo ingreso adquieren los conocimientos necesarios para realizar bien sus actividades laborales.

La socialización es crítica cuando el empleado ingresa porque pasa por un proceso de tres etapas:

- 1) Antes de la llegada: Es el aprendizaje que trae el individuo antes de ser contratado son sus valores, creencias y actitudes que posee por el cual se distingue de los demás participantes a optar al cargo que quiere desempeñar por las habilidades con que cuenta para efectuar dichas tareas.

- 2) El encuentro: Es cuando el empleado empieza a conocer y a adoptar las normas que establece la organización, empezando por un período de prueba para ver si el nuevo miembro se adapta fácilmente a las reglas de la empresa y si corresponde a las expectativas que el individuo llevaba y la empresa tenía de él es como una evaluación para saber el desempeño laboral.
- 3) La metamorfosis: Es cuando el trabajador ya ha pasado por los cambios necesarios y se siente seguro de lo que va a realizar es sus actividades laborales y domina las reglas de la empresa, las acata y socializa con sus compañeros, hasta el punto que ha desarrollado bien sus habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Las opciones de socialización introductoria son:

- a. Formal e informal: La formal es cuando a los empleados de reciente ingreso los colocan a parte de los demás trabajadores para capacitarlos y brindarles la ayuda que requieren sus puestos de trabajo, la socialización informal sería que le dan mucha importancia a los trabajadores nuevos los coloquen en el cargo les expliquen sus funciones sin ponerle una atención especializada.
- b. Individual y colectiva: Es cuando el empleado por si solo se va adaptando mientras que en la forma colectiva es cuando desde el primer momento recibe el apoyo de sus compañeros de trabajo.
- c. Programada o aleatoria: Es cuando el empleado basa sus funciones en lo que ha aprendido de un programa de aprendizaje mediante un modelo de enseñanza y la otra opción se refiere a que el individuo por sus propios medios averigua cómo son las cosas en la empresa.
- d. Inversión o desinversión: Se refiere a que las cualidades y las calificaciones son óptimas para el cargo que está capacitado a desarrollar bien sus funciones y la otra se refiere a que la empresa lo moldea a su conveniencia y le quita algunas características que él trae.

1.9 Desarrollo Organizacional

El campo del Desarrollo Organizativo (D.O.) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El D.O. se puede ver también como una herramienta que por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea permita obtener información que guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio de una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el D.O. en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el D.O.), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

1.10 Principios y Valores

1.10.1 Principios

Para este estudio se ha considerado la definición de principios corporativos que son los elementos aplicados en las instituciones así lo afirma el siguiente autor:

Amaya J., (2008):

“En un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, pues es el conjunto de principios, valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización siendo importantes y deben ser compartidos por todos. Cuando se define la misión y la visión de la empresa, éstas deben estar enmarcadas dentro de los principios de la compañía, y no deben ser contrarias, llegando a ser marco de referencia sobre el cual debe direccionarse estratégicamente”. (Pág.15).

Para un comportamiento organizacional adecuado los principios deben ser claros, correctos y conocidos por todos, es decir todo el talento humano siendo muy primordial en la cultura organizacional corporativa.

1.10.2 Valores

Los valores son la parte de contribución y compromiso por el talento humano, lo que se señala al aspecto sobresaliente y distinguido tal como lo indica:

Martínez P; Milla A., (2007): “Los valores corporativos son considerados como los elementos relevantes en la cultura empresarial, propios de cada organización de acuerdo a las características competitivas, del entorno y de su competencia. Es el conjunto de costumbres, actitudes, comportamientos, que se asume como normas o principios distintivos y estas resaltan como ventajas competitivas tales como estructura, identidad corporativa y su ubicación. Se pueden expresar en términos de rasgos de identidad, en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas”. (Pág. 38-39).

El autor reconoce a los valores corporativos de una organización en relación con la estrategia, al participar activamente de la identidad de sus productos, servicios o de su talento humano.

1.11 Administración Pública

(Tobar, 1995) Define que la Administración es conducción, es gobierno de los intereses o bienes, en especial de los públicos. La ciencia de administración es el conjunto de reglas para administrar los negocios e instituciones; y más particularmente para emplear los medios y recursos en la obtención de los fines de un estado, empresa, entre otros.

La palabra administración está compuesta por los prefijos latinos:

- AD = Más;
- MINUS = Menos;
- TRATOS = Tratado, Materia o Ciencia.

Esto quiere decir: la ciencia, la materia, la cosa que trata del más y el menos o sea el orden, la disciplina; uno es más y otro es menos; unos disponen, otros obedecen y hacen las cosas. Este es el principio fundamental que estableció a fines del siglo XVIII Adam Smith; quien dividió el trabajo en dos categorías: supervisión o planificación y operativo o ejecución. Las normas administrativas; consisten de todos aquellos principios, normas, reglamentos y leyes; que proporciona el marco legal adecuado para lo que es la gestión, conducción; o sea la administración de un organismo público o privado.

La administración pública fue considerada por Aristóteles (384 a. C. -322 a. C.), “filósofo griego discípulo de Platón, del cual discrepó bastante, dio enorme impulso a la filosofía, así como a la cosmología, la gnoseología, la metafísica y las ciencias naturales, y abrió nuevos horizontes al conocimiento humano de su época.

Fue el creador de la lógica en su libro política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública a saber: monarquía o gobierno de una sola persona (que puede acabar en tiranía); aristocracia o gobierno de una élite (que puede degenerar en oligarquía); democracia o gobierno del pueblo (que puede convertirse en anarquía)". (Chiavenato, 1999).

La Administración Pública; es por lo tanto, el sistema administrativo de un estado, de una ciudad, de una comuna o centro poblado; y que existe principalmente para dos cosas:

- Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
- Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

Con estos objetivos las normas y leyes que regulan la administración pública deben:

- a. Establecer las agencias administrativas adecuadas; otorgándoles ciertos poderes, describiendo el alcance y límite de los mismos.
- b. Proveer de los medios para hacer cumplir las decisiones administrativa hechas en el ejercicio de estos poderes; y
- c. Proporcionarles un sistema que brinde seguridad contra acciones administrativas arbitrarias, discriminatorias o no autorizadas.

Los poderes o autoridades administrativas establecidas por las normas modernas son de cuatro tipos:

- a. El Normativo: poder que tiene la capacidad de generar las normas generales o regulaciones.
- b. El de Patente: poder que puede otorgar el uso, renovación y revocar licencias o permisos para ejercer actividades.
- c. El Investigativo: poder que obtiene la testificación para producir información y datos para producir una regulación efectiva; y

- d. El Ejecutivo: poder que emite ordenes administrativas para que sean ejecutadas por la comunidad.

1.11.1 Principios Generales en la Administración Pública

1.11.1.1 Eficacia

Eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. En este caso en la Empresa los trabajadores no deben confundir este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la consecución del logro.

1.11.1.2 Eficiencia

Eficiencia se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado. Así mismo los trabajadores de la Empresa no deben confundir con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera puedes trabajar muy rápido, pero quizás no estés haciendo las cosas bien. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, entre otros.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

1.11.1.3 Calidad

Calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que confieran capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Cabe resaltar que la definición de calidad, por el carácter subjetivo de su acepción, no suele ser precisa. Existen múltiples perspectivas útiles a la hora de abordar el concepto de calidad. Si se refiere a un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo en relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos. Esto quiere decir que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que éste consiga cubrir las necesidades del cliente.

1.11.1.4 Jerarquía

Jerarquía es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Tiene un uso frecuente en las clasificaciones mitológicas y teológicas; y se aplica a todo tipo de ámbitos (físicos, morales, empresariales, entre otros.). La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro tipo que se nos ocurra, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación.

Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo con la excepción claro está de aquel que ocupe el primer lugar en la jerarquía.

La jerarquía por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. Se la puede definir asociándola al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien debe de ocupar las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

Las empresas son organizaciones jerárquicas; en una estructura simplificada, el líder es quien ocupa el lugar más alto de la jerarquía; nadie toma decisiones sin su consentimiento. Detrás se ubican los gerentes, los jefes de divisiones y finalmente los empleados sin nadie a cargo.

Estas divisiones jerárquicas suponen que quienes se encuentran en las categorías inferiores deben obedecer a sus superiores.

También, el término de jerarquía, desde hace unos cuantos años, es ampliamente común y utilizado en la jerga de la gestión de las organizaciones para hacer alusión de la cadena de mando que generalmente observan estas y que va en orden descendente desde los puestos más altos o jerárquicos, encontramos al presidente, directores y gerentes, siguiendo por los intermedios, como puede ser algún empleado profesional calificado pero que no ostenta un grado de decisión tan alto como los jefes recién nombrados y por último a los subordinados o empleados que no ostentan ningún tipo de posibilidad de gestión.

En la Corporación, entonces será la jerarquía la que establecerá las relaciones de autoridad entre jefes inmediatos y empleados y de la cual se determinará la estructura organizacional de la misma.

En una sociedad basada en una cadena de mando la jerarquía social se construye en buena medida a partir de relaciones clientelares que se traducen a nivel político.

1.11.1.5 Desconcentración

La desconcentración se la puede definir como una técnica administrativa que consiste en el traspaso de la titularidad o el ejercicio de una competencia que las normas le atribuyan como propia a un órgano administrativo en otro órgano de la misma administración pública jerárquicamente dependiente.

La desconcentración se realizará siempre entre órganos jerárquicamente dependientes y en sentido descendente. El hecho de que se transfiera la titularidad y no únicamente su ejercicio (como es el caso de la delegación de competencias) implica que el órgano que recibe la competencia la ejerce como propia. En virtud de la desconcentración, una unidad corporativa puede realizar una o ambas de las siguientes acciones. Por una parte, crear órganos para ubicarlos fuera del lugar sede del organismo, sin afectar la unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración orgánica. Por otra parte, delegar o reasignar atribuciones desde un órgano que los concentra hacia otro u otros órganos de la misma unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración funcional.

1.11.1.6 Descentralización

La descentralización se la puede considerar como la acción de transferir autoridad y capacidad de decisión en organismos del sector público con personalidad jurídica y patrimonio propio, así como autonomía orgánica y técnica (organismos descentralizados). Todo ello con el fin de descongestionar y hacer más ágil el desempeño de las atribuciones del Gobierno. Así mismo, se considera descentralización administrativa a las acciones que el Poder Ejecutivo realiza para transferir funciones y entidades de incumbencia a los gobiernos locales, con el fin de que sean ejercidas y operadas acorde a sus necesidades particulares.

Un Estado centralizado es el poder atribuido a un gobierno central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes.

En el caso de un Estado centralizado a uno descentralizado se otorga mayor poder a los gobiernos locales, que pueden tomar decisiones propias sobre su esfera de competencias. La orientación político gubernamental plantea que los diversos organismos de la administración estatal deben gozar autonomía regional.

Características de la descentralización:

- a. Transferencias de competencias desde la administración central a nuevos entes morales o jurídicos.
- b. El estado dota de entidad jurídica al órgano descentralizado.
- c. Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- d. El estado solo ejerce tutela sobre estos.

La descentralización refuerza el carácter democrático de un Estado y el principio de participación colaborativo consagrado en numerosas constituciones de tradición jurídica hispanoamericana.

- La “descentralización” puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una organización.
- Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.

La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma decisiones y de cambiar la estructura organizacional de las empresas de forma concordada.

(Maldonado, 2011) Menciona que “existen muchas formas en que la autoridad formal puede descentralizarse, entre las principales distinciones están y se presenta en el siguiente gráfico (Ver Gráfico No.3)

La descentralización política, los principales receptores de la autoridad descentralizada, son políticos electos; en la administrativa, ocurre que la autoridad es otorgada a un cuerpo establecido con anterioridad, más que a actores electos.

La descentralización competitiva, involucra, la transferencia de la autoridad operacional en la provisión de un(os) servicio(s) particular, mientras que la no competitiva, transfiere autoridad (completa) de una organización superior a una subordinada.

Gráfico N° 3 Tipos de Descentralización en la Administración Pública



Fuente: Teoría y conceptos para la Reforma de la Administración Pública por José Maldonado.
Elaborado por: Paola Panchana Pin

La descentralización interna es la transferencia de autoridad a una organización a otra, la devolución involucra la transferencia entre una organización existente o la creación de una nueva organización que reciba la autoridad descentralizada, la devolución tiende a ser la forma más fuerte de descentralización porque evita el retroceso de la misma, esto es, en una agencia descentralizar la autoridad de su misma estructura, existe la posibilidad de que en ciertas condiciones la distribución de autoridad vuelva a su estado original, si para la descentralización se crea una organización nueva, es muy difícil dar marcha atrás y poder eliminar esta nueva organización para regresar al estado original.

1.11.1.7 Coordinación

Se entiende por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico.

Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y consiguiendo triunfar en las metas establecidas por la Institución.

La coordinación además, es visible no sólo a nivel individual, sino también a nivel social. En este sentido, es una regla casi inherente a las sociedades el trabajo en común y la organización conjunta de proyectos de variado tipo.

Definición de los distintos tipos de coordinación:

- a. Coordinación dinámica general: Este tipo agrupa movimientos que requieren una acción conjunta de todas las partes del cuerpo.
- b. Coordinación óculo-manual: Este tipo agrupa los movimientos en los que se establece una relación entre un elemento y los miembros superiores.

- c. Coordinación óculo-pie: Este tipo agrupa los movimientos en los que se establece una relación entre un elemento y los miembros inferiores.

1.11.1.8 Participación

El término participación ciudadana hace referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político.

Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

Una correcta participación pública consiste en un proceso de comunicación bidireccional que proporciona un mecanismo para intercambiar información y fomentar la interacción de los agentes con el equipo gestor del proyecto.

Algunas administraciones prestan muy poca atención a la participación de los agentes, bien considerando que los profesionales son los más adecuados para tomar las decisiones de transporte con una orientación técnica, bien porque los políticos locales piensen que ellos representan mejor los intereses de los distintos agentes.

Se entiende por participación social a aquellas iniciativas sociales en que las personas toman parte consciente en un espacio, posicionándose y sumándose a ciertos grupos para llevar a cabo determinadas causas que dependen para su realización en la práctica, del manejo de estructuras sociales de poder.

La participación se entiende hoy como una posibilidad de configuración de nuevos espacios sociales o como la inclusión de actores sociales en los movimientos sociales en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, o como la presencia en la esfera pública para reclamar situaciones o demandar cambios.

1.11.1.9 Planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo.

El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional que se pueda establecer en la Corporación.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Desde otra esfera, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización,

la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

1.11.1.10 Transparencia

El concepto de transparencia en el ámbito empresarial se refiere a la apertura y flujo de información de las organizaciones al dominio de todo.

Esto la vuelve accesible a todos los actores interesados, permitiendo su revisión y análisis, y la detección de posibles anomalías.

La transparencia incluye cuestiones como la publicación de cuentas y presupuestos auditados, estadísticas financieras, comerciales y monetarias, entre otras.

La gestión de toda empresa debe estar amparada por la base un código ético, que incluya el respeto por los derechos fundamentales.

La transparencia no se puede analizar sólo semánticamente.

Esta sencilla palabra está íntimamente ligada con los conceptos de ética, claridad, moral pública, honestidad, exposición, e información entre otros, más aún cuando el responsable directo es el funcionario público de la Corporación.

La transparencia también implica que la información esté disponible sin trabas o requisitos, que sea comprensiva al incluir todos los elementos relevantes, que sea confiable y de calidad, y que permita tanto una contribución al diseño de políticas así como a dar certidumbre y confianza a las organizaciones.

Si bien se puede argumentar que la transparencia puede obstaculizar el logro de ciertos objetivos en las áreas de mayor interés para los trabajadores.

Siempre será preferible la mayor transparencia posible, atendiendo tanto a valores de justicia y equidad en la asignación de recursos, como a su viabilidad misma, a través de la participación colectiva en la toma de decisiones.

En este sentido, según Díaz Ortega, refiriéndose a la transparencia en el ámbito financiero nos dice: "se invoca a la transparencia por ser necesaria a los procesos de decisión eficientes porque sus efectos debe aminorar los efectos redistributivos que provoca la información asimétrica.

“Se refiere también el autor a que "la transparencia es un principio fundamental en el mercado financiero. Implica la presencia de información relevante, de manera suficiente, fidedigna y oportuna sobre las empresas emisoras y sus emisiones, sobre los intermediarios y los productos o servicios que ofrecen."(Ortega, 2004).

1.11.1.11 Evaluación

La evaluación se la puede describir como un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje.

Esta utilización tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población.

El propio Diccionario de la Real Academia Española da dos definiciones de la voz evaluación: “Señalar el valor de una cosa. Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”.

Esta modificación sitúa a ésta en el interior de un proceso (de enseñanza-aprendizaje), no al final del mismo como elemento de verificación de sus resultados.

Así el (Joint Comité, 1988), entiende la evaluación como un “enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”. Tres cuestiones pueden resaltarse en esta definición.

La primera es que la idea de enjuiciamiento sistemático nos lleva a una concepción procesual de la propia evaluación.

La segunda es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida aquí en su objetivo último, cual es la toma de decisiones de mejora.

La tercera que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto (valor) sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés ÉVALUER y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día se puede encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización.

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía.

Estos además, contribuyen la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Según Byars&Rue [1996], la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona.

En el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

1.11.1.12 Control

Definido como la habilidad de un actor para dirigir las acciones de otro; otra definición de control, por parte de la ciencia política, es el poder. El control puede ser aplicado en diferentes niveles y con diferentes significados (control individual, organizacional, impersonal, entre otros), como sea, el sistema de instituciones posee la capacidad de guiarlo.

El control es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control.

La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Según García (1975), el control es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción.

Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del Control, presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Según Huger Jordan (1995), el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

1.11.1.13 Actuación o Desempeño

La actuación o desempeño ha sido definido en términos de las 3 E':

- a. Economía: la minimización del costo de los recursos productivos, utilizados de una actividad.
- b. Eficiencia: la relación entre los recursos disponibles y los resultados, ser eficiente es maximizar los resultados con los recursos disponibles.

- c. Efectividad: el sobrepasar el cumplimiento de los objetivos originales de una política, el análisis de efectividad, es la comparación entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos.

La administración pública cumple procesos en las cuales todas las instituciones se basan en cada uno de ellos y cumplir con los objetivos de las mismas. Se puede obtener evidencias (medición) que nos permita juzgar (juicio) el grado de logro (congruencia) de los objetivos de la Empresa.

UNIDAD II

MARCO CONCEPTUAL

1.12.1 Definición de Cultura Organizacional

Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros. Además es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.

1.13 Definición de Administración Pública

Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, sean de ámbito regional o local.

Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata por contraste con los poderes legislativo y judicial que lo hacen de forma mediata.

1.14 Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

1.15 Calidad de Servicio

Es el conjunto de las propiedades y características que poseen un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad para satisfacer los requerimientos del usuario.

1.16 Liderazgo

Es el proceso en el cual influyen líderes sobre sus seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

1.17 Motivación

Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos.

1.18 Estatuto

Conjunto de leyes que se redactan y se hacen públicas en una sociedad para ser respetadas y tomadas en cuenta por todos los ciudadanos de la región a la que se haga referencia. Es el conjunto de leyes que rigen a una institución o entidad de manera particular.

1.19 El Trabajo en Equipo

Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

1.20 Empoderamiento

El empoderamiento se manifiesta como: “Proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto que forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven”.(Franklin, 2007).

Además cabe mencionar que el empoderamiento es: “Las personas y/o grupos organizados cobran autonomía en la toma de decisiones y logran ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de capacidades”.(Porter, 1992)

Por lo tanto la importancia del Empoderamiento en las actividades de la corporación o institución, el talento humano debe considerar sus virtudes y habilidades para participar en la toma de decisiones.

1.21 Competencia

Se la puede determinar a las competencias como el desarrollo de óptimo de actitudes, cualidades, destrezas y capacidades de una persona para desempeñar funciones determinadas en el ámbito laboral y al buen desenvolvimiento de las funciones.

1.22 Estrategias

A las estrategias se la puede definir como un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

1.23 Clima Organizacional

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional de cada trabajador. El ambiente laboral puede ser armónico o tenso, dependiendo de cómo sea la relación tanto de jefe a subordinado, la comunicación si es efectiva y si cada servidor público pone en práctica los principios y valores que tiene la Empresa.

UNIDAD III

MARCO LEGAL

1.24. Según la Constitución del Ecuador

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, por ser una empresa pública actualmente es necesario revisar la Constitución de la República en la que se establece:

Art. 315.- “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”. (Constitucion Ecuador, 2008).

Art. 53.- “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados”.

Inclusive en la Constitución de la República, se reconoce las formas de organización de la producción y su gestión en él: Art. 319.- “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”.

Cnel., al ser una empresa pública, y ofrecer un producto de consumo debe tener garantías y eso lo ofrecen sus administradores y los servidores públicos según lo establece el:

Art. 66.- “Se reconoce y garantizará a las personas, en el numeral 25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”.

En la Sección segunda, del Capítulo Administración pública manifiesta:

Art. 227.- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

Por tal razón se hace necesario que los servidores públicos mantenga un adecuado comportamiento organizacional en la empresa pública que laboran en la Corporación Nacional de Electricidad Cnel.-Regional de Santa Elena.

1.25. Ley Orgánica del Servidor Público

En la Ley Orgánica del Servidor Público en el TÍTULO IV, De La Administración Del Talento Humano De Las Y Los Servidores Públicos, Capítulo Único, De Los Organismos De La Administración Del Talento Humano Y Remuneración, manifiesta:

“Art. 50.- Organismos de aplicación: La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

- a) Ministerio de Relaciones Laborales; y
- b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley”.

En el Párrafo 1, corresponde en la sección de Ministerio de Relaciones Laborales:

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

- a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas Correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público;

Además en el párrafo segundo sobre las Unidades de Administración del Talento Humano dice:

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos Institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- o) Recepar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,
- q) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

En El Título V De La Administración Técnica Del Talento Humano, Capítulo 1, Sobre El Sistema Integrado De Desarrollo Del Talento Humano Del Sector Público en su **Art. 53.-** Manifiesta: “Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Artículo 54. De su estructuración. El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Además en el Capítulo 5, de la Formación y la Capacitación, en su Artículo 69. Dice: De la formación de las y los servidores públicos. La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir. **Art.70.-** Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

1.26 Plan Nacional del Buen Vivir

1.26.1 La relación del Plan Nacional del buen Vivir con la Administración Pública

Con la actual constitución el ejercicio de los derechos del Buen Vivir es el eje primordial de la acción estatal y se define a la planificación y la política pública como instrumentos que garantizan su cumplimiento a favor de toda la población. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, por lo que guarda absoluta relación con la Administración Pública que es en el Plan Nacional de Desarrollo del Buen vivir, también indica la importancia de la redistribución:

“La descentralización y la desconcentración corresponden a mecanismos de redistribución del poder y democratización de la sociedad que deben estar fundamentados en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la redistribución; y, dentro de un proceso de racionalización de la administración pública con clara división de competencias”. (Gobierno Nacional PNDBV, 2009) Pág. N° 138.

Además el PNDBV, indica en el Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el Buen Vivir, para enfrentar los problemas tales como: Fracaso del modelo de gestión estatal y del proceso de descentralización; discrecionalidad y falta de voluntad política, Ineficiente manejo del recurso humano del sector público y de la ausencia de planificación y pérdida de sentido del desarrollo nacional a la consolidación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Por lo tanto se alinea a las políticas siguientes del mismo Plan: Política 12.2. Consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación. Política 12.4. Fomentar un servicio público eficiente y competente.

- a. Fortalecer las capacidades institucionales públicas en relaciones laborales, recursos humanos y remuneraciones, a través del desarrollo de sus facultades de rectoría, control y regulación.
- b. Implementar un marco normativo del servicio público que desarrolle las disposiciones constitucionales y corrija las distorsiones en materia de recursos humanos y remuneraciones del sector público.
- c. Consolidar las instancias de educación y las redes de formación y capacitación de servidores públicos, poniendo énfasis en los perfiles para la alta dirección del Estado y el desarrollo de sistemas de gestión del talento humano del servicio público, observando el enfoque de género, intergeneracional y la diversidad cultural.
- d. Crear mecanismos nacionales de información sobre el servicio público.
- e. Implementar planes y programas de formación y capacitación de los servidores públicos del Estado central y de los gobiernos autónomos descentralizados, con énfasis en la cultura de diálogo, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación.

- f. Establecer una carrera administrativa meritocrática, con mecanismos de evaluación del desempeño técnicamente elaborados y con la adopción de criterios objetivos y equitativos para la promoción y ascenso de los servidores públicos, evitando la discriminación por cualquier motivo.
- g. Incorporar mecanismos de incentivos que promuevan la continuidad en la administración pública de los servidores y servidoras más eficientes y capacitados.
- h. Adecuar la infraestructura física de las instituciones públicas a nivel nacional y local, con el objeto de que los servidores públicos puedan atender de manera eficiente a la población. (Gobierno Nacional PNDBV, 2009) Pág. N° 322.

La administración pública, se debe mejorar, sin embargo no es solo de hacer enunciados, sino proponerse metas y el estado a través del PNDBV, está decidido a cumplirlas: 12.4.1 “Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013” Pág. N° 324.

La propuesta está encaminada a realizar las debidas estrategias para mejorar la calidad de atención en la administración pública.

Con un debida cultura organizacional donde las ideas generadas por la organización tales como: valores, principios, convicciones, opiniones, actitudes, conductas, políticas, normas, procedimientos, entre otros., que son aprendidas, compartidas y transmitidas por los trabajadores a las futuras generaciones como elementos orientadores del comportamiento institucional, determinando una manera de reaccionar homogénea, un patrón de comportamiento característico de los empleados de la empresa pública, que consiste en un conjunto de maneras de actuar, pensar y de sentir que les es propio.

1.26.2 La Administración Pública como Proceso Técnico-Jurídico

Administración Pública siendo la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores.

La Administración Pública como proceso técnico-jurídico por las siguientes razones:

- La planificación es una guía para la ejecución de obras y el primer paso obligatorio para futuras acciones constructivas del Estado;
- La Organización determina que los servidores asuman funciones, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades; y se ponga en orden a las personas y cosas;
- La Dirección orienta, ejecuta, manda y ordena y vigila las actividades hacia el cumplimiento de los fines, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades; y se ponga en orden a las personas y cosas;

- La Coordinación armoniza y establece en forma clara y delimitada las atribuciones y deberes que corresponde a cada servidor en sus puestos de trabajo, engranando los recursos y adecuando las cosas para el logro de los objetivos de la organización;
- El Control permite registrar, inspeccionar y verificar la ejecución del plan capaz de que pueda comprobarse los resultados obtenidos de los programados y tomar medidas conducentes para asegurar la realización de los objetivos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Tipo de Investigación

Para efectuar la investigación del objeto de estudio se ha utilizado los siguientes tipos de investigación:

2.1.1 Investigación Descriptiva

Se aplicó el tipo de investigación descriptiva para realizar la delimitación del problema, información que contribuyo en la formulación de una hipótesis y recolección de datos los cuales se procedió a organizarlos, compararlos e interpretarlos cuya finalidad fue de obtener un informe final con los resultados establecidos.

2.1.2 Investigación Documental

En la investigación documental se analizó fuentes primarias tales como: consultas, documentos académicos, bibliografía e información de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena y fuentes secundarias se analizaron libros, revistas, folletos y publicaciones, que permitieron conocer, demostrar, fundamentar y argumentar los diferentes enfoques, teorías y conceptualizaciones de distintos niveles que se necesitan conseguir.

2.1.3 Investigación de campo

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena ubicado en el Cantón Libertad, con la finalidad de recopilar información, la misma que era de analizar el comportamiento organizacional de los trabajadores y como incide en la Administración Pública de la Empresa Eléctrica.

Se establecieron diálogos informales, se plantearon preguntas en las que tanto gerentes, como jefes departamentales y personal operativo, puedan manifestar la realidad de la Empresa Eléctrica.

2.2 Métodos Utilizados en la Investigación

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son inductivo, deductivo y analítico los cuales se detalla en este capítulo con el objetivo de establecer las herramientas de investigación de la cultura organizacional y la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

2.2.1 Inductivo

Este método permitió en base a los conocimientos generales se desarrollen temas específicos, es decir se analizó el comportamiento organizacional y a la vez de como inciden en la administración pública de la Empresa Eléctrica.

2.2.2 Deductivo

Con este método se analizó casos particulares a partir de los cuáles se extraen conclusiones de carácter general, permitiendo partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que marcan el problema de la investigación.

Con la aplicación de este método se pudo deducir que no se necesita explicación alguna, debido a los resultados obtenidos se puede demostrar la premisa para poder llegar a la conclusión.

2.2.3 Analítico

En el presente estudio se empleó el método analítico, para determinar el problema propuesto a través del análisis de sus partes y sus elementos que actúan para lograr exponer el proceso de diagnóstico de la cultura organizacional.

Utilizando este método analítico se desmembró las partes o elementos analizados en la Operacionalización de las variables, para tomar en cuenta las causas, naturaleza y efectos. Se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para comenzar desde el más simple o realizable hasta el más complejo.

Además el método analítico proporciona la recolección necesaria de información que se requiere para el diagnóstico del comportamiento organizacional del talento humano en una empresa pública, el sistema de evaluación de desempeño los premios e incentivos, planes de capacitación, seguimiento y control de la Empresa Eléctrica con el objetivo de crear e impulsar el cambio de actitud entre los colaboradores, desarrollando sus actividades asignadas con responsabilidad y compromiso corporativo.

2.2.4 Descriptivo

Mediante esta investigación se describió y se registró el análisis e interpretación de los resultados, y la composición del comportamiento organizacional, apoyándose en información primaria y secundaria efectuando las entrevistas al talento humano de las áreas que compone la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, además se formuló el modelo de encuesta para aplicarla a la muestra que se obtuvo.

2.3 Técnicas de Investigación

En la elaboración de las técnicas de investigación se ha empleado las encuestas y entrevistas para obtener la información fundamental para la recolección de los datos requeridos, que se aproximen a los hechos y acceder a los conocimientos que comprenden la cultura organizacional y la administración pública.

En la utilización de las encuestas y entrevistas, se aplicaron las preguntas resultantes de los ítems proyectados por los indicadores obtenidos en la matriz de Operacionalización de variables preparado para este estudio.

2.3.1 Observación

En el instrumento de la observación se apreció el ambiente laboral, debido al cambio constante de administradores, los objetivos y estrategias empresariales cambian, las políticas comerciales se adaptan de acuerdo a los gerentes de turno los colaboradores no se concentran por su estabilidad laboral, recibiendo disposiciones que se contraponen a lo preestablecido y programado.

2.3.2 Entrevista

Se diseñó una guía de entrevista dirigida a los gerentes, para analizar cuáles son sus conocimientos que se tiene sobre el comportamiento organizacional de los empleados de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, el servicio que presta los sistemas de evaluación del desempeño del talento humano y las capacitaciones en temas específicos.

Los objetivos en el desarrollo de la entrevista, permitieron aclarar las perspectivas en el desarrollo del tema planteado, tales como:

- Recopilar información sobre la cultura y comportamiento organizacional: ¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?
- Revelar con imparcialidad los factores que inciden la falta de valores y principios corporativos ¿El diagnóstico a la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública ?
- Formular soluciones a las interrogantes expuestas: ¿Como usted determina el ambiente laboral de la empresa y que sugiere para mejorarla?

2.3.3 Encuesta

Se aplicó a gerentes, jefes departamentales, personales administrativos y obreros, con la finalidad de recopilar la información sobre la problemática en el lugar de los hechos y poder detectar con qué frecuencia se presentan los inconvenientes para demostrar la hipótesis planteada.

A la vez se diseñó un modelo de encuesta con 20 preguntas 10 para la variable cultura organizacional y 10 para la variable de administración pública.

La cual nos servirá para recolectar la información de las autoridades principales y el personal administrativo de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

2.3.4 Visita In Situ

Esta técnica nos permite la debida observación del sitio donde se está realizando la investigación, la misma que se desarrolla con la finalidad de analizar como es el comportamiento organizacional de los trabajadores y en que incide la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena. (Ver Anexo No.4)

Cuadro N° 4 Población Visita In Situ

Objeto de la Investigación	Población	%
Financiero Administrativo	15	16,48
Auditoría Interna	9	9,89
Contabilidad	3	3,30
Tesorería	4	4,40
Unidad de Gestión Ambiental	3	3,30
Servicios Generales	4	4,40
Trabajo Social	1	1,10
Dispensario	4	4,40
Comercial	14	15,38
Atención al Cliente	5	5,49
Recaudaciones	7	7,69
Planificación	6	6,59
Ingeniería y Proyectos	5	5,49
Control de Perdidas	8	8,79
Bodega	3	3,30
Totales	91	100%

Fuente: Dpto. de Talento Humano de Cnel. Regional Santa Elena.

Autora: Paola Patricia Panchana Pin

2.4 Población y Muestra

2.4.1 Población

En este estudio realizado en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena en el cantón La Libertad, se tomó en cuenta al personal que conforma la nómina de trabajadores administrativos y operarios del periodo 2011-2013.

Cuadro N°5 Cuadro de la Población

Descripción	P
Departamento Financiero Administrativo	88
Departamento Comercial	127
Departamento de Ingeniería y Proyectos	5
Departamento de Operaciones	166
Departamento de Planificación	14
Total	400

Fuente: Datos proporcionados RRHH. Cnel. Sta. Elena
Elaborado por: Paola Panchana Pin

En el gráfico se detalla el total de trabajadores de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, divididas entre hombre y mujeres, siendo un total de 400 trabajadores.

2.4.2 Muestra

Para la determinación de la muestra se tomó en cuenta la población total de los gerentes, jefes departamentales, personal administrativo y operativo de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena., que es la segmentación de estudio.

Muestreo Aleatorio Simple

El muestreo aleatorio simple indica que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se escogió este tipo de muestreo debido a que se considera el más idóneo para determinar la muestra de la población a encuestar. Para resultado de la muestra se llevó a cabo el cálculo basado en la fórmula expresado de este modo:

Fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N-1)(e)+ p.q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo (400 personas)

p = Probabilidad que se cumpla la hipótesis: 50%

q = Posibilidad que no se cumpla: 50%

e = Margen de error: 5%

Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$\text{Fórmula } n = \frac{400 * (0.5) (0.5)}{\frac{(400-1) 0,05^2 + (0.5)(0.5)}{2}}$$

$$100$$

$$\text{Fórmula } n = \frac{100}{399 (0.000625) + 0.25}$$

$$\text{Fórmula } n = \frac{100}{0.499375}$$

$$\text{Fórmula } n = 200,25$$

Luego de haber aplicado la fórmula, se obtuvo como resultado una muestra de 200 personas a ser encuestadas.

Cuadro N°6 Cuadro de la Muestra

Descripción	N	Porcentaje
Departamento Financiero Administrativo	44	22,00
Departamento Comercial	63	31,50
Departamento de Ingeniería y Proyectos	2	1,00
Departamento de Operaciones	83	41,50
Departamento de Planificación	8	4,00
Total	200	100 %

Fuente: Datos proporcionados RRHH. Cnel. Sta. Elena

Elaborado por: Paola Panchana Pin

2.5 Etapas de la Investigación

Para la construcción del instrumento se consideró un plan de investigación en el cual constan los diferentes movimientos y fases seguidos en el esquema y preparación del cuestionario, que se utilizó para este estudio, tomando como referencia el modelo presentado por B. Baldivian de Acosta (1991); citado por Bastidas (1997).

Cuadro N° 7 Etapas de la Investigación

ETAPAS	PASOS
DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y análisis del problema de investigación. ▪ Definición del propósito del instrumento. ▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. ▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. ▪ Determinación de la población. ▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento ▪
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de los ítems. ▪ Estructuración de los instrumentos. ▪ Redacción de los instrumentos. ▪
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. ▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. ▪ Aplicación del instrumento a una muestra piloto. ▪ Análisis de ▪
ELABRACION DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresión del instrumento

Fuente: B. Baldivian de Acosta (1991)

Elaborado por: Paola Panchana Pin

El estudio del diagnóstico se lo realizó a través del análisis y procesamiento de la información recopilada a través de los instrumentos y técnicas de investigación ya citadas y que fueron aplicados a los administradores, gerente, profesionales, trabajadores administrativos y operativos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena. Los ítems, tuvieron el propósito de recolectar información sobre el clima laboral, la cultura organizacional, el ambiente, la administración pública y el entorno donde se desarrolla las actividades y funciones del talento humano.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En el análisis de los resultados se consideraron los siguientes:

3.1 Sistematización de la entrevista

La entrevista se realizó a las diferentes áreas y gerencias, permitiendo conocer la misión, visión y los objetivos, políticas empresariales que posee la Empresa, cumpliendo el propósito para que fue creada de prestar servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica en toda el área de concesión de 6.600 Km² abarcando Cantones Salinas, Santa Elena, La Libertad, Playas y parte del Cantón Guayaquil.

Cuadro N°8 Datos Generales de la Corporación

Misión	Distribuir y comercializar energía Eléctrica con calidad, seguridad y adecuada tecnología e infraestructura. Apoyados en un equipo humano competente, contribuimos al desarrollo de nuestros clientes y a la conformación de una organización exitosa.
Visión	Ser la empresa modelo del sector eléctrico por la excelencia en servicios para nuestros clientes.
Valores Corporativas	Trabajo en Equipo, Transparencia, Servicio al Cliente y Honestidad
Número de Empleados	400 empleados
FODA	Ver Anexo No.
Objetivos	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización. Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos
Áreas de desempeño	Gerencia Comercial, Administrativo – Financiero, Planificación, Gerencia de Operaciones.
Sueldos	(\$1200-\$3000)

Fuente: Datos de las Investigación

Elaborado por: Paola Panchana Pin

3.2 Resultado de la Visita in situ

Cuadro N° 9 Sistematización de procesos para el Comportamiento Organizacional

Procesos primarios	ENTRADA	RECURSOS/INSUMOS				SALIDA
		Selección	Capacitación	Evaluación	Ubicación	
Talento Humano	Aspirante	Si	Si	Si	Si	Contratación
Gerencia	Oficinista			Si		Renovación
Gerencia Adm.Financ.	Oficinista			Si	Partida Presupuestaria	Nombramiento

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Paola Panchana Pin

3.3 Enunciado de la Hipótesis

El diagnóstico de la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Santa Elena año 2013.

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Variable Dependiente: Plan Modelo de Empoderamiento a la Administración Pública

3.4 Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis:

La propuesta del Plan Modelo de Empoderamiento de la Administración Pública beneficiará a:

- Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, contará con un modelo que ayudará a mejorar su clima organizacional y los procesos de administración pública.
- Los trabajadores de la Empresa Eléctrica tendrán la opción para mejorar su desempeño de forma permanente, explotando así al máximo su capacidad.
- Los usuarios de la Empresa Eléctrica se llevarán una excelente satisfacción por parte de los trabajadores.

3.5 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Eléctrica

3.5.1 Análisis cualitativo

Ítem N° 1. ¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 10

1. ¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
1	1.1	Excelente	25	12,50
	1.2	Muy Bueno	23	11,50
	1.3	Bueno	32	16,00
	1.4	Regular	40	20,00
	1.5	Malo	45	22,50
	1.6	Deficiente	35	17,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°4



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En el gráfico se observa que el 12% del total de encuestados considera excelente la misión y visión de la Empresa, el 11% muy bueno, el 16% bueno, el 20% la considera regular, el 23% malo, y el 18% deficiente, lo que se deduce que los trabajadores necesitan que se mejore la visión y misión de la Empresa a nivel general.

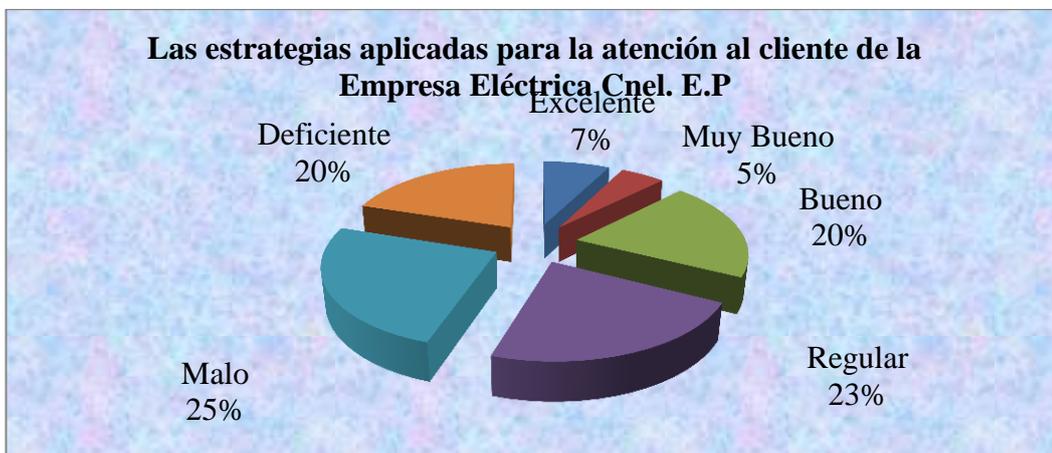
Ítem N° 2. ¿Cómo considera Ud. las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 11

2. ¿Cómo considera Ud. las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
2	2.1	Excelente	15	7,50
	2.2	Muy Bueno	10	5,00
	2.3	Bueno	40	20,00
	2.4	Regular	45	22,50
	2.5	Malo	50	25,00
	2.6	Deficiente	40	20,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N° 5



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por : Paola Panchana Pin

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre las estrategias aplicadas para la atención al cliente en la Empresa el 7% la considera excelente, el 5% manifiesta que es muy bueno, el 20% la considera buena, el 23% regular, el 25% malo y el 20% deficiente, que se puede manifestar que debe mejorar las estrategias para una buena atención al cliente.

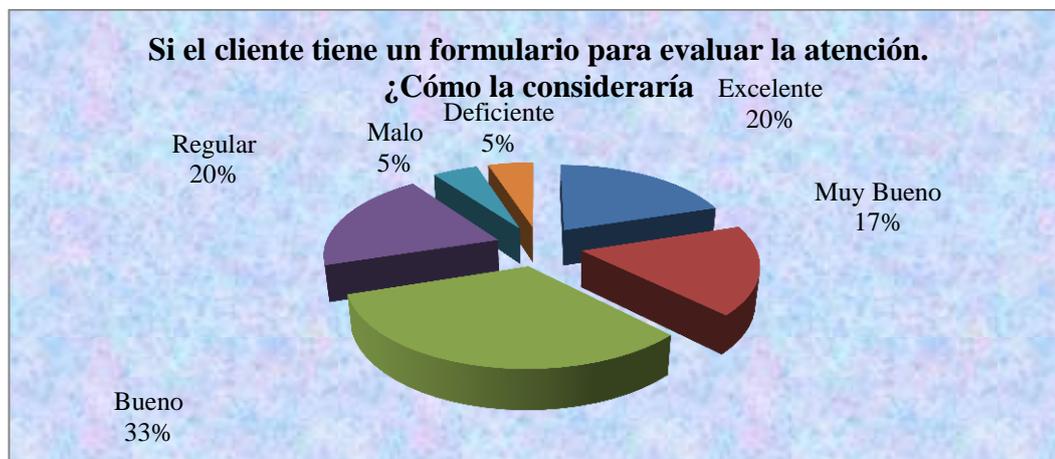
Ítem N° 3. ¿Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención. ¿Cómo la consideraría?

Cuadro N° 12

3. ¿Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención. ¿Cómo la consideraría?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	3.1	Excelente	40	20,00
	3.2	Muy Bueno	35	17,50
	3.3	Bueno	65	32,50
	3.4	Regular	40	20,00
	3.5	Malo	10	5,00
	3.6	Deficiente	10	5,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°6



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

El gráfico nos demuestra que la mayoría de los empleados de la Empresa desconoce si el cliente tiene un formulario para evaluarlo por la atención, en un 20% manifestaron que sería excelente, 17% muy bueno, 33% bueno, 20% regular, 5% malo y 5% deficiente, que se puede manifestar que se considera bueno que el usuario tenga un formulario para evaluarlo por su atención.

Ítem N° 4. ¿Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 13

4. ¿Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
4	4.1	Excelente	10	5,00
	4.2	Muy Bueno	15	7,50
	4.3	Bueno	18	9,00
	4.4	Regular	30	15,00
	4.5	Malo	82	41,00
	4.6	Deficiente	45	22,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N° 7



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre cómo califica la existencia de la injerencia política en el talento humano los trabajadores se manifestaron en un 5% excelente, mientras que en un 7% muy bueno, el 9% bueno, el 15% regular, 41% malo y el 23% deficiente, se manifiesta que la política si influye bastante en la administración del talento humano de la Empresa.

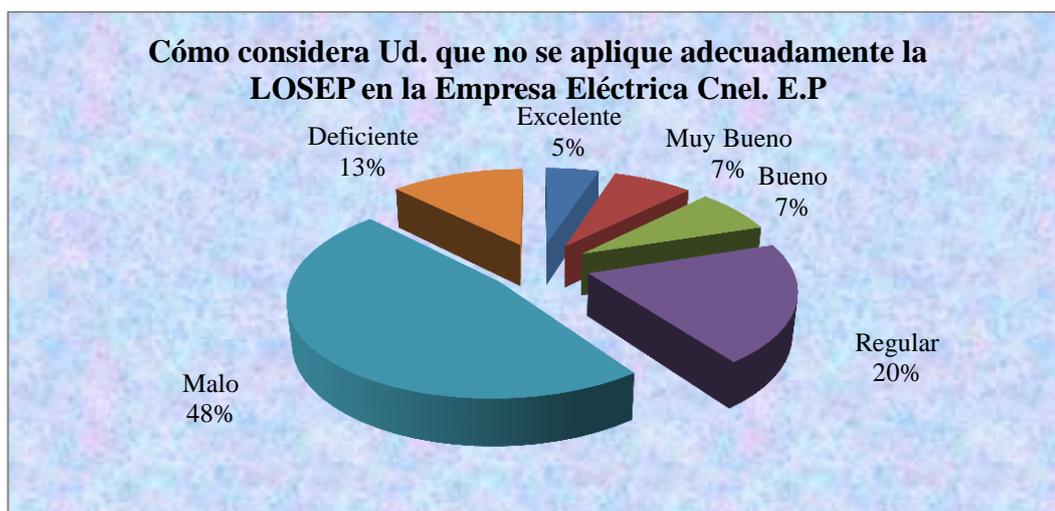
Ítem N° 5. ¿Cómo considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 14

5. ¿Cómo considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
5	5.1	Excelente	10	5,00
	5.2	Muy Bueno	15	7,50
	5.3	Bueno	15	7,50
	5.4	Regular	40	20,00
	5.5	Malo	95	47,50
	5.6	Deficiente	25	12,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N° 8



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En base a la información obtenida de las encuesta a los trabajadores en como considera que no se aplique adecuadamente la LOSEP, en un 5% excelente, el 7% la considera muy bueno, el 7% bueno, mientras que el 20% regular, 48% malo y el 13% deficiente, se considera que la mayoría de los trabajadores necesitan que se aplique bien la LOSEP en beneficio del sacrificio en el día a día en la Empresa.

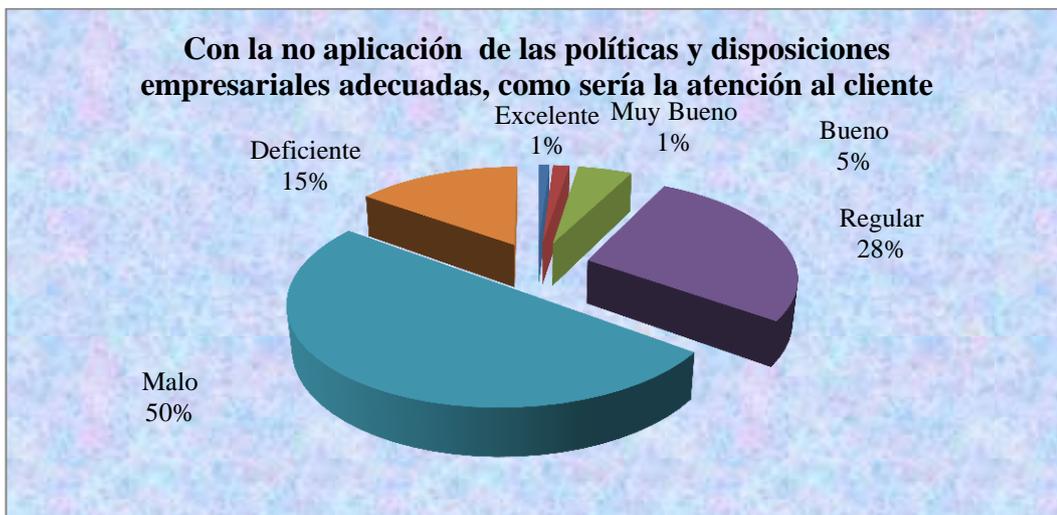
Ítem N° 6. ¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente?

Cuadro N° 15

6. ¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
6	6.1	Excelente	2	1,00
	6.2	Muy Bueno	3	1,50
	6.3	Bueno	10	5,00
	6.4	Regular	55	27,50
	6.5	Malo	100	50,00
	6.6	Deficiente	30	15,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N° 9



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas en un 1% la considera excelente, el 1% muy bueno, el 5% bueno, el 28% regular, el 50% malo y el 15% deficiente, se observa que los trabajadores manifiestan que la atención al cliente sería mala por la no aplicación de las políticas y disposiciones de manera correcta.

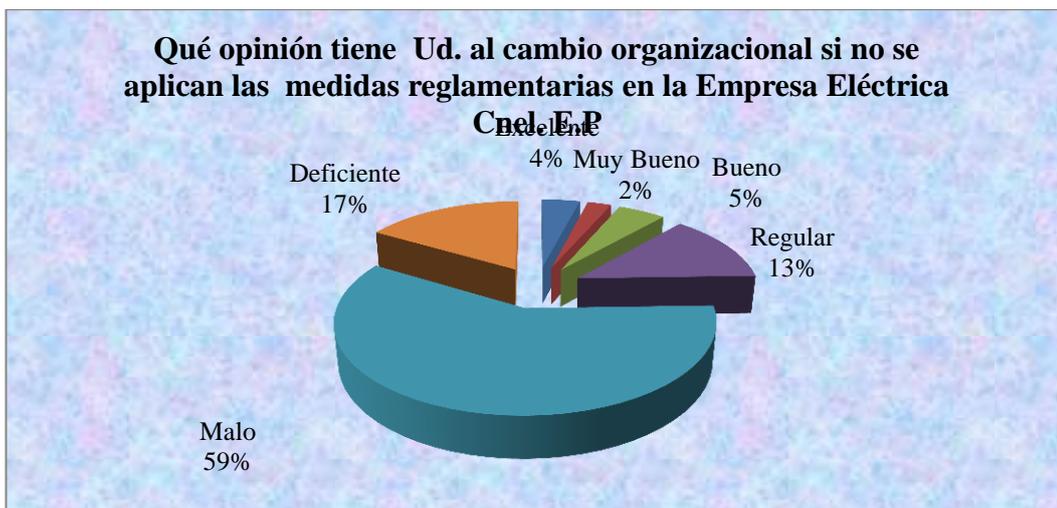
Ítem N° 7. ¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 16

7. ¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
7	7.1	Excelente	8	4,00
	7.2	Muy Bueno	5	2,50
	7.3	Bueno	10	5,00
	7.4	Regular	26	13,00
	7.5	Malo	118	59,00
	7.6	Deficiente	33	16,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°10



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En base a las encuestas realizadas a los trabajadores de que opinión tienen sobre el cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa el 4% la considera excelente, el 2% muy bueno, el 5% bueno, el 13% regular, el 59% malo y el 17% deficiente, se requiere aplicar de una manera eficiente las medidas para un bien desempeño laboral.

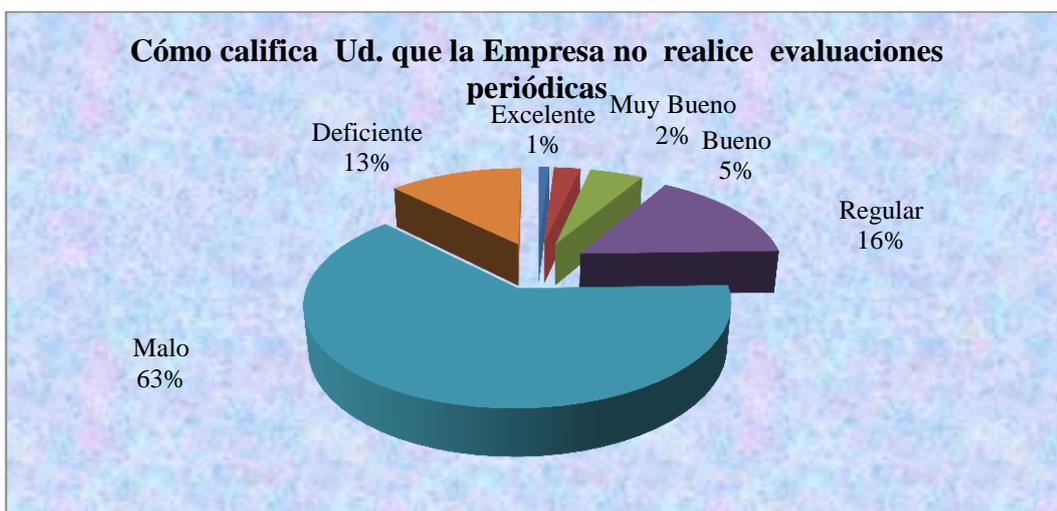
Ítem N° 8. ¿Cómo califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas?

Cuadro N° 17

8. ¿Cómo califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
8	8.1	Excelente	2	1,00
	8.2	Muy Bueno	5	2,50
	8.3	Bueno	10	5,00
	8.4	Regular	32	16,00
	8.5	Malo	126	63,00
	8.6	Deficiente	25	12,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°11



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

Conforme a los resultados obtenidos sobre las encuestas aplicadas a los trabajadores cómo calificaría a la empresa si no realiza evaluaciones periódicas en un 1% la considero excelente, 2% muy bueno, 5% malo, el 16% regular, el 63% malo y el 13% deficiente por lo tanto se observa que los empleados considera que se debe evaluar permanentemente para un mejor desempeño en sus funciones.

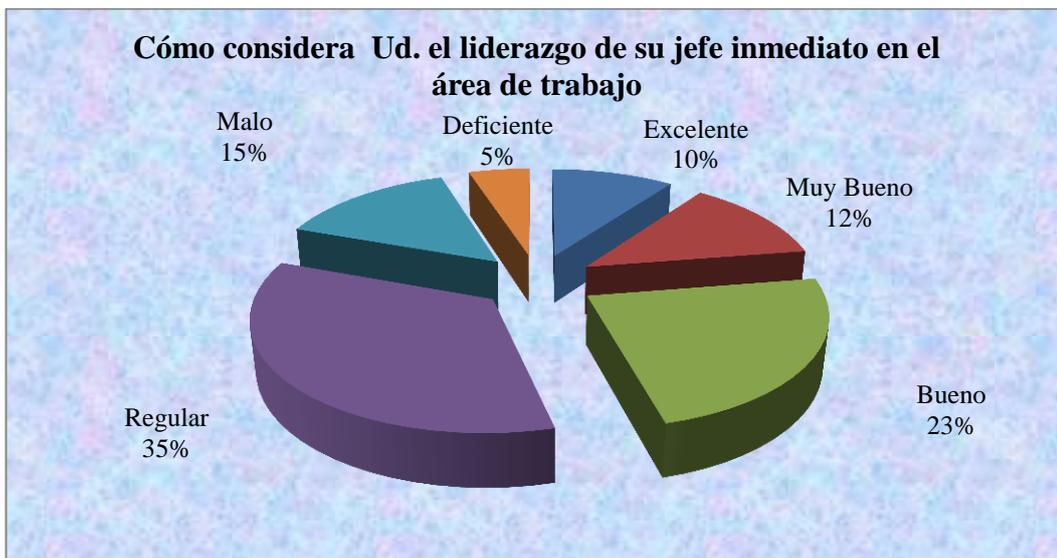
Ítem N° 9. ¿Cómo considera Ud. el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo?

Cuadro N° 18

9. ¿Cómo considera Ud. el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	9.1	Excelente	20	10,00
	9.2	Muy Bueno	25	12,50
	9.3	Bueno	47	23,50
	9.4	Regular	69	34,50
	9.5	Malo	29	14,50
	9.6	Deficiente	10	5,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°12



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En base a las encuestas aplicadas a los empleados sobre como considera el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo manifestaron en un 10% que es excelente, 12% muy bueno, 23% bueno, 35% regular, 15% malo, 5% deficiente poseen autoritarismo, autocracia, se puede considerar que la mayoría de los jefes son autoritarios, que deciden sin pedir opiniones a los subordinados.

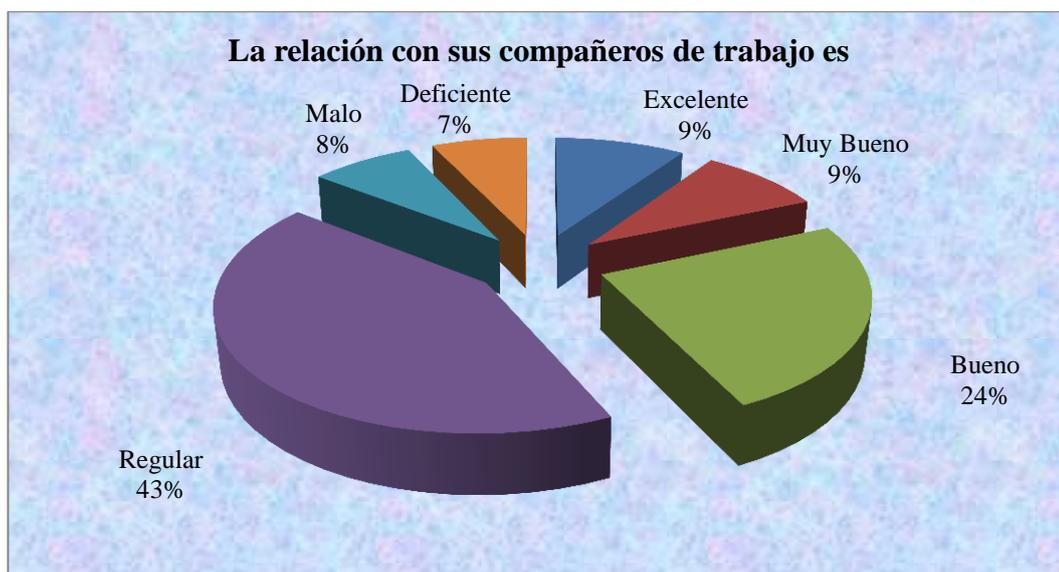
Ítem N° 10. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?

Cuadro N° 19

10. La relación con sus compañeros de trabajo es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
10	10.1	Excelente	19	9,50
	10.2	Muy Bueno	18	9,00
	10.3	Bueno	49	24,50
	10.4	Regular	85	42,50
	10.5	Malo	15	7,50
	10.6	Deficiente	14	7,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°13



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En un 43% los trabajadores de la Empresa manifestaron que la relación con sus compañeros de trabajo es regular, por consiguiente el 7% la considera deficiente, en un 8% la mantiene como mala, el 24% la considera bueno, el 9% muy bueno y el 9% excelente, es decir que la mayoría no tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, y así no se puede trabajar con eficiencia y eficacia.

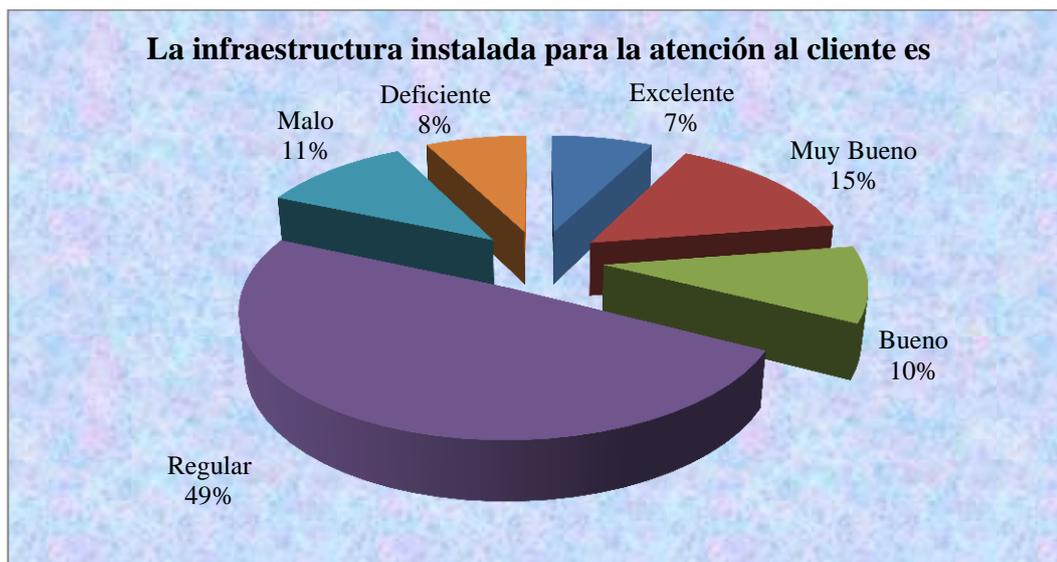
Ítem N° 11. ¿La infraestructura instalada para la atención al cliente es?

Cuadro N° 20

11. La infraestructura instalada para la atención al cliente es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
11	11.1	Excelente	15	7,50
	11.2	Muy Bueno	30	15,00
	11.3	Bueno	20	10,00
	11.4	Regular	98	49,00
	11.5	Malo	22	11,00
	11.6	Deficiente	15	7,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°14



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

Se observa que el 49% considera que la infraestructura instalada para la atención al cliente es regular, mientras que el 11% la considera mala, el 8% que es deficiente, el 10% bueno, el 15% muy bueno y el 7% excelente, esto requiere una mejora en la infraestructura para poder cubrir con las necesidades que requieren los usuarios de la Empresa Eléctrica.

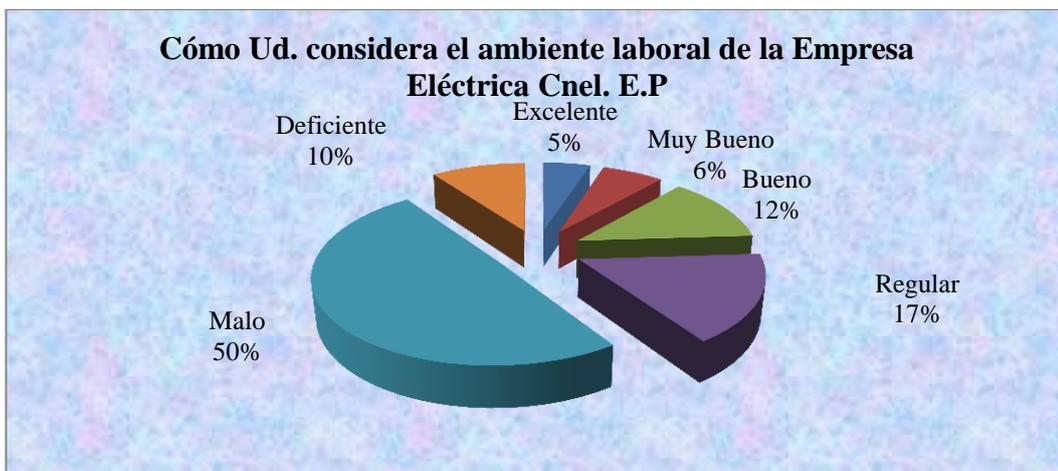
Ítem N° 12. ¿Cómo Ud. considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 21

12. ¿Cómo Ud. considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
12	12.1	Excelente	10	5,00
	12.2	Muy Bueno	13	6,50
	12.3	Bueno	25	12,50
	12.4	Regular	33	16,50
	12.5	Malo	99	49,50
	12.6	Deficiente	20	10,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°15



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el ambiente laboral en un 50% se considera que es malo, el 17% regular, el 10% deficiente, el 12% bueno, el 6% muy bueno y el 5% excelente, lo que se puede manifestar que el ambiente de la Empresa es malo se propone de mejorar, para que los trabajadores puedan desenvolverse en un ambiente de armonía.

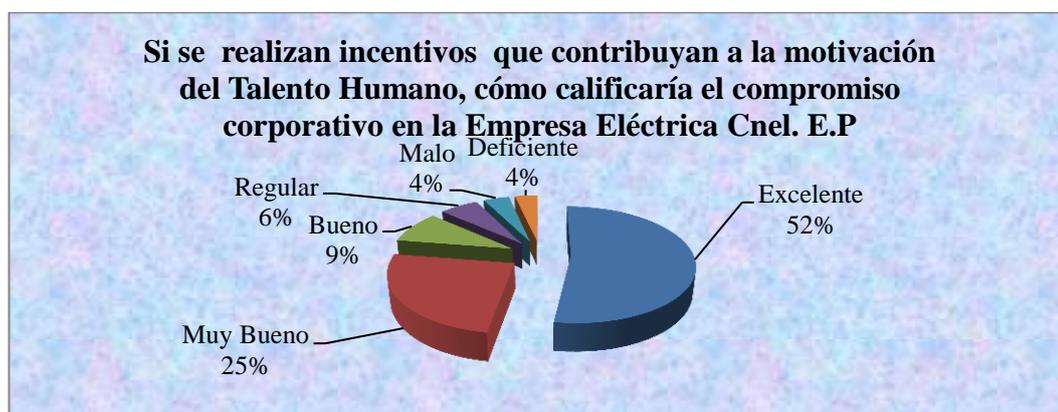
Ítem N° 13. ¿Si se realizan incentivos que contribuyan a la motivación del Talento Humano, cómo calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 22

13.¿Si se realizan incentivos que contribuyan a la motivación del Talento Humano, cómo calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
13	13.1	Excelente	105	52,50
	13.2	Muy Bueno	50	25,00
	13.3	Bueno	18	9,00
	13.4	Regular	12	6,00
	13.5	Malo	8	4,00
	13.6	Deficiente	7	3,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°16



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En base a las encuestas realizadas a los trabajadores de la Corporación se demuestra que en un 52% considera excelente en recibir incentivos que contribuyan a la motivación del mismo, mientras que en un 25% manifiesta que es muy bueno, un 9% bueno, 6% regular, 4% malo y 4% deficiente, se sugiere considerar que la mayoría necesita recibir este tipo de motivación para un mejor desenvolvimiento en su lugar de trabajo.

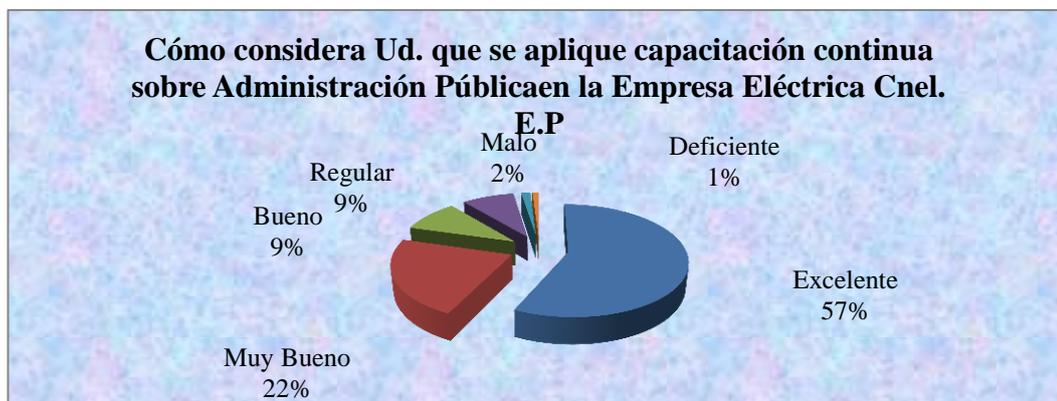
Ítem N° 14. ¿Cómo considera Ud. que se aplique capacitación continua sobre Administración Pública en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 23

14. ¿Cómo considera Ud. que se aplique capacitación continua sobre Administración Pública en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
14	14.1	Excelente	114	57,00
	14.2	Muy Bueno	45	22,50
	14.3	Bueno	19	9,50
	14.4	Regular	17	8,50
	14.5	Malo	3	1,50
	14.6	Deficiente	2	1,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°17



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

En base a la información obtenida de las encuesta a los trabajadores en que si consideran necesario en recibir capacitación continua sobre Administración Pública, en un 57% consideran excelente, el 22% la considera muy bueno, mientras que el 9% bueno, 9% regular, 2% malo, 1% deficiente; se considera que la mayoría de los trabajadores si necesitan recibir capacitación sobre administración pública.

Ítem N° 15. ¿La relación con su jefe inmediato es?

Cuadro N° 24

15. La relación con su jefe inmediato es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
15	15.1	Excelente	13	6,50
	15.2	Muy Bueno	12	6,00
	15.3	Bueno	36	18,00
	15.4	Regular	106	53,00
	15.5	Malo	28	14,00
	15.6	Deficiente	5	2,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°18



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

Se observa que el 53% califica que la relación con su jefe inmediato es regular, el 14% manifiesta que es mala, el 3% la mantiene con deficiencia, mientras que el 18% de los trabajadores la considera buena, el 6% muy buena y el 6% excelente, se deduce que se debe de mejorar la comunicación con sus jefes inmediatos para tener un buen desempeño laboral.

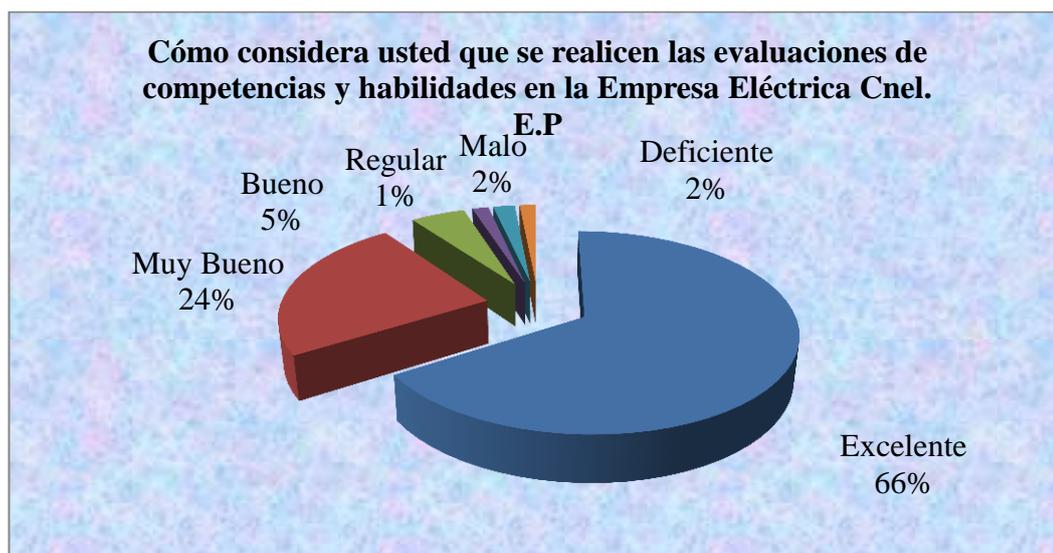
Ítem N° 16. ¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?

Cuadro N° 25

16. ¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
16	16.1	Excelente	132	66,00
	16.2	Muy Bueno	48	24,00
	16.3	Bueno	10	5,00
	16.4	Regular	3	1,50
	16.5	Malo	4	2,00
	16.6	Deficiente	3	1,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°19



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

Mediante los resultados que se obtuvo sobre como considera que se realicen evaluaciones de competencias y habilidades, el 66% manifestó que sería excelente, 24% muy bueno, el 5% bueno, el 1% regular, el 2% malo y el 2% deficiente, se puede deducir que se encuentran inconformes y que necesitan que se les capacite de manera continua.

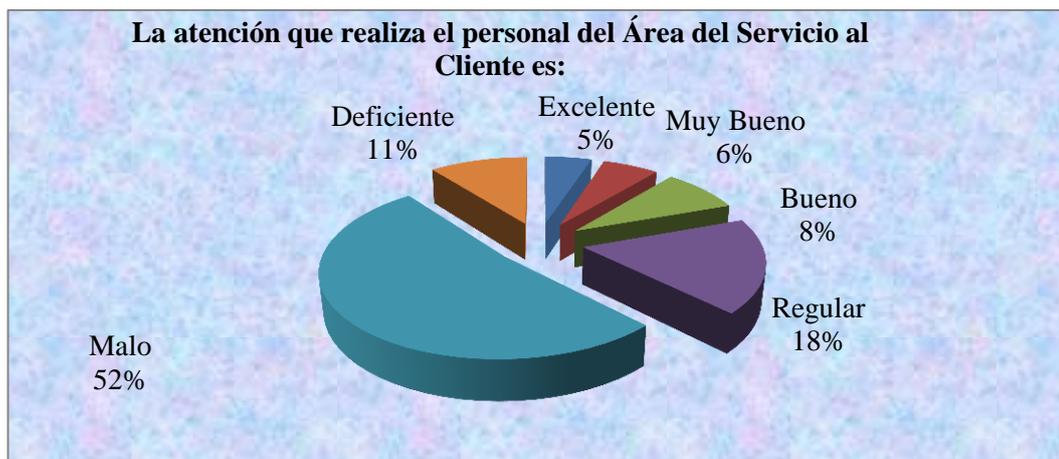
Ítem N° 17. ¿La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es?

Cuadro N° 26

17. La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
17	17.1	Excelente	10	5,00
	17.2	Muy Bueno	12	6,00
	17.3	Bueno	17	8,50
	17.4	Regular	36	18,00
	17.5	Malo	104	52,00
	17.6	Deficiente	21	10,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°20



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas sobre como califican la atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente, el 52% de los empleados de la Empresa manifestó que es malo, el 18% la considera regular, el 11% deficiente, en un 8% se la considera buena, el 6% muy bueno y el 5% excelente, el resultado deduce que se debe de capacitar al personal del área del servicio al cliente para que brinde una atención de calidad.

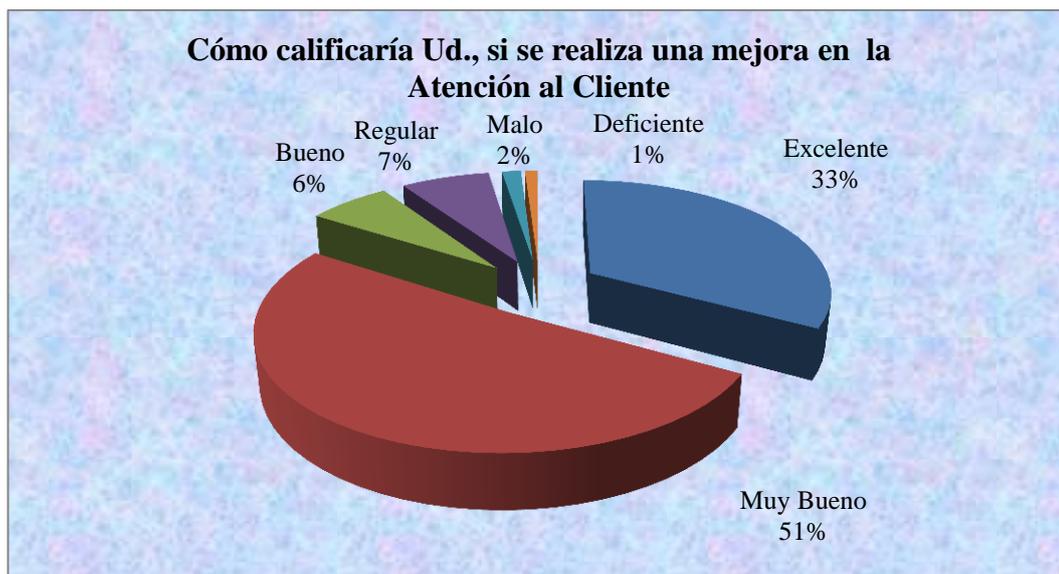
Ítem N° 18. ¿Cómo calificaría Ud., si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?

Cuadro N° 27

18. ¿Cómo calificaría Ud., si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
18	18.1	Excelente	66	33,00
	18.2	Muy Bueno	102	51,00
	18.3	Bueno	13	6,50
	18.4	Regular	14	7,00
	18.5	Malo	3	1,50
	18.6	Deficiente	2	1,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°21



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

La encuesta aplicada a los empleados de la Empresa sobre cómo calificaría si se realiza una mejora en la Atención al Cliente, en un 51% manifestó que es muy bueno, el 33% excelente, 6% bueno, 7% regular, 2% malo y el 1% deficiente, puedo manifestar que la mayoría de los empleados se encuentran inconformes en que respecta al Servicio al Cliente.

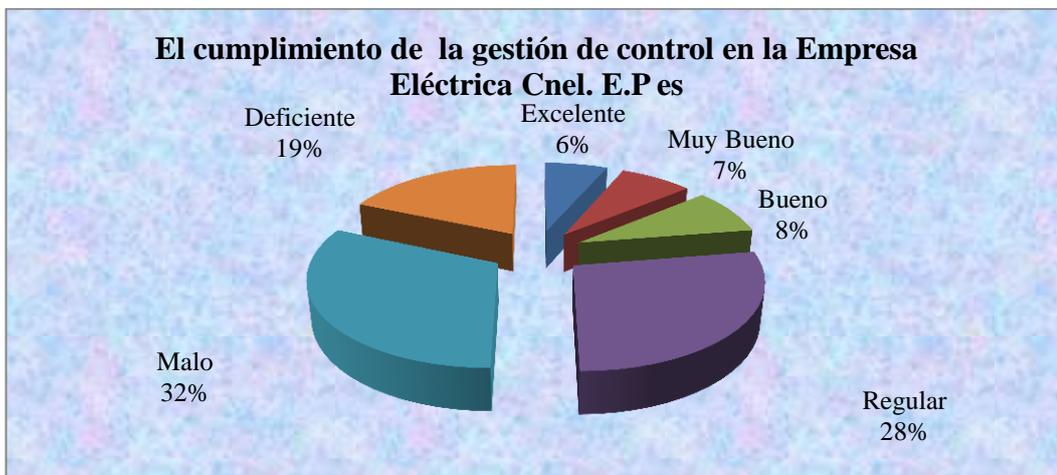
Ítem N° 19. ¿El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es?

Cuadro N° 28

19. El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
19	19.1	Excelente	13	6,50
	19.2	Muy Bueno	15	7,50
	19.3	Bueno	17	8,50
	19.4	Regular	55	27,50
	19.5	Malo	63	31,50
	19.6	Deficiente	37	18,50
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°22



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

Los resultados obtenidos sobre el cumplimiento de la gestión de control de la Corporación se puede decir que el 32% de los trabajadores consideran que es malo, mientras que el 28% regular, el 19% deficiente, el 8% bueno, el 7% muy bueno y el 6% excelente, se entiende que la Empresa necesita mejorar su gestión de control porque sus trabajadores manifiestan que la misma se encuentra en un nivel bajo al momento de cumplir con su gestión.

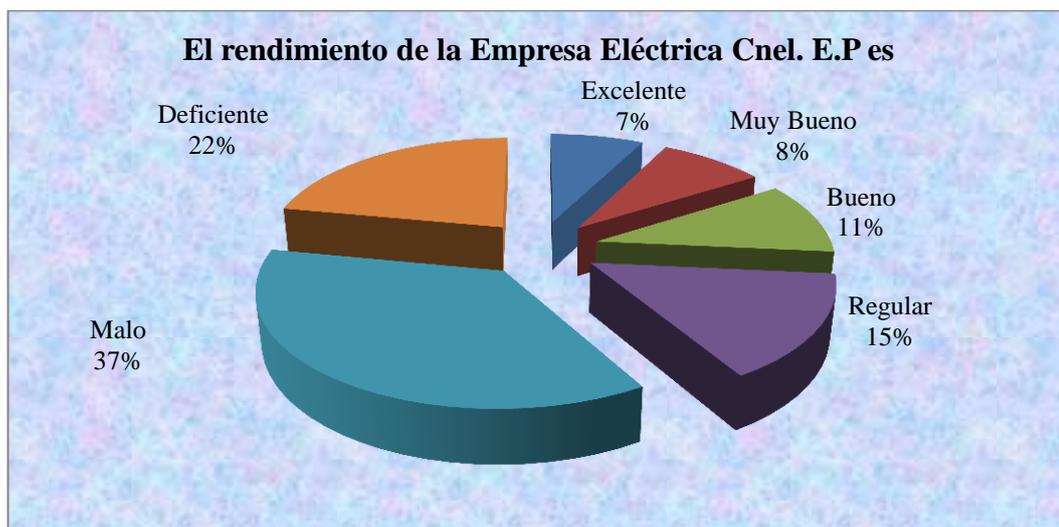
Ítem N° 20. ¿El rendimiento de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es?

Cuadro N° 29

20. El rendimiento de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P es:				
ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
20	20.1	Excelente	15	7,50
	20.2	Muy Bueno	17	8,50
	20.3	Bueno	21	10,50
	20.4	Regular	30	15,00
	20.5	Malo	73	36,50
	20.6	Deficiente	44	22,00
	Total			200

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Gráfico N°23



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el rendimiento de la Empresa los empleados consideran que el 37% es malo, el 22% deficiente, el 15% regular, el 11% bueno, el 8% muy bueno y el 7% excelente, se considera que se debe mejorar en su totalidad para poder obtener un rendimiento de calidad y mejorar así su nivel corporativo.

3.6 Comprobación /Desaprobación de la Hipótesis.

En el presente Trabajo de Investigación se empleó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis.

3.6.1 Hipótesis

El diagnóstico de la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013.

En la cultura organizacional

Respecto a la cultura organizacional los encuestados manifestaron que la relación con sus compañeros de trabajo es mala, porque no se realizan reuniones permanentes, dinámicas de grupos, no existe la debida comunicación tanto de jefe inmediato a subordinado, por lo tanto el ambiente laboral es tenso, esto hace que no se puede trabajar con compromiso de los objetivos y políticas empresariales.

En la Administración Pública

Los resultados obtenidos sobre el cumplimiento de la gestión de control de la Empresa se considera deficiente, no se puede tomar decisiones correctas para el desempeño de la misma, se debe de considerar las evaluaciones de competencias y habilidades, realizar mejoras en el área de atención al cliente, mejorar la infraestructura de la Empresa, realizar capacitaciones continuas al personal, aplicar incentivos para que contribuyan a la motivación del mismo, analizar como contribuirá un plan modelo de empoderamiento de administración pública que beneficie tanto al cliente interno y externo de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el diagnóstico a la cultura organizacional contribuirá a la elaboración de un plan modelo de empoderamiento en base a la formación académica complementaria para la eficiente ejecución de la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013, dónde además se identificó dos variables “cultura organizacional” y “plan modelo de empoderamiento”.

Ilustró también dos indicadores: los que opinaron que el plan modelo de empoderamiento de la administración pública “SI” contribuirá al desempeño de sus funciones y los que sostuvieron que “NO” (Ver Anexo No30).

Cuadro N° 30 Datos para comprobar la Hipótesis

	Diagnóstico de la cultura organizacional	Servidores Públicos				
		Gerentes	Jefes	Administ	Obreros	Tniof.
1	Si contribuirá con la elaboración del plan modelo de empoderamiento a la administración pública	5	25	58	103	191
2	No contribuirá con la elaboración del plan modelo de empoderamiento a la administración pública	1	5	2	1	9
	Tnioc.	6	30	60	104	200

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Los 191 Trabajadores tanto gerentes, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la Empresa Eléctrica manifestaron que si contribuirá la elaboración de un plan modelo para el empoderamiento de la administración pública, mientras 9 dijeron que no contribuirá a la elaboración del plan modelo.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tn_{iof})(Tn_{ioc})}{n}$$

Dónde:

Cuadro N° 31 Significado de la Fórmula

nie	=	Frecuencia absoluta esperada.
Tn _{iof}	=	Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.
Tn _{ioc}	=	Total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.
n	=	Tamaño muestral.

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Desarrollo:

$$nie = \frac{(191)(6)}{200} = 6$$

$$nie = \frac{(9)(6)}{200} = 0.3$$

$$nie = \frac{(191)(30)}{200} = 29$$

$$nie = \frac{(9)(30)}{200} = 1.4$$

$$nie = \frac{(191)(60)}{200} = 57$$

$$nie = \frac{(9)(60)}{200} = 3$$

$$nie = \frac{(191)(104)}{200} = 99$$

$$nie = \frac{(9)(104)}{200} = 5$$

El nuevo cuadro con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

Cuadro N° 32 Nueva Cuadro con las frecuencias esperadas (nie)

	Diagnóstico de la cultura organizacional	Servidores Públicos								
		Gerentes		Jefes		Administ.		Obreros		Tniof
1	Si contribuirá con la elaboración del plan modelo de empoderamiento a la administración pública	nio=	5	nio=	25	nio=	58	nio=	103	191
		nie=	6	nie=	29	nie=	57	nie=	99	
2	No contribuirá con la elaboración del plan modelo de empoderamiento a la administración pública	nio=	1	nio=	5	nio=	2	nio=	1	9
		nie=	0.3	nie=	1.4	nie=	3	nie=	5	
Tniof		6		30		60		104		n=200

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

Cuadro N° 33: Significado de la Fórmula Chi Cuadrada

X² =	Chi cuadrada
nio =	Frecuencias absolutas observada
nie =	Frecuencias absolutas esperada

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada. Una vez que se determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada así:

Desarrollo:

$$X^2 = \frac{(5 - 6)^2}{6} = 0.17$$

$$X^2 = \frac{(1 - 0.3)^2}{0.3} = 1.6$$

$$X^2 = \frac{(25 - 29)^2}{29} = 0.55$$

$$X^2 = \frac{(5 - 1.4)^2}{1.4} = 9.3$$

$$X^2 = \frac{(58 - 57)^2}{57} = 0.02$$

$$X^2 = \frac{(2 - 3)^2}{3} = 0.3$$

$$X^2 = \frac{(103 - 99)^2}{99} = 0.16$$

$$X^2 = \frac{(1 - 5)^2}{5} = 3.2$$

Luego:

$$X^2 = 0.17 + 1.6 + 0.55 + 9.3 + 0.02 + 0.3 + 0.16 + 3.2$$

$$X^2 = 15.3$$

Determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, se realizó mediante el cálculo del grado de libertad para cuadro 2 x 2 al 95% de confianza utilizando la siguiente fórmula.

Dónde:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Cuadro N° 33: Significado de la Fórmula Grado de Libertad

gl =	Grados de libertad
f =	Filas
c =	Columnas del cuadro

**Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.
Elaborado por: Paola Panchana Pin**

Entonces:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la Cuadro de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3.841

Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 15.3 siendo superior a la teórica $gl = 1 =$ al 95% = 3.84 lo que significa que la H_1 es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación.

Todo esto nos lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por ende es cierto que “El diagnóstico de la cultura organizacional contribuirá a la elaboración del plan modelo de empoderamiento de la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013”.

Conclusiones

- En la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, el 20%, 23% y 18% y del total de encuestados la considera mala, regular y deficiente respectivamente la misión y la visión de la Empresa, lo que significa que el 69% no las conocen y que por lo tanto trabajan sin un horizonte el no saber la razón de ser y el hacia donde quiere llegarla corporación.
- Sobre el ambiente laboral de la Empresa el consideran 17%,50% y 10%%, es decir malo regular y deficiente respectivamente, tienen relación opuesta, y discrepancia entre los colaboradores, exista mala cultura organizacional. En un 58 % los trabajadores de la Empresa manifestaron que la relación con sus compañeros de trabajo es NO SATISFACTORIO, es decir que la mayoría no tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, la cual no se puede trabajar con armonía y solidaridad , compañerismo en el mismo.
- Referente a la relación del comportamiento organizacional con su jefe inmediato califican con 53% regular, es decir la cultura organizacional es baja, creándose un ambiente conflictivo y no reflejando el trabajo en equipo.?
- Con lo que respecta a la injerencia política de la Empresa los trabajadores demostraron en un 41 % se encuentra en un nivel malo que influye la política la misma que incide en la administración pública de la Empresa, es decir 15% regular y 23 % deficiente.
- Es así que en base a los resultados obtenidos sobre el rendimiento de la Empresa Eléctrica los empleados consideran que el 74% (calificación regular, mala y deficiente) no es satisfactorio, se considera un bajo rendimiento en el trabajo y actividades corporativas, y un bajo nivel de compromiso con los objetivos y el comportamiento organizacional de la Empresa.

Recomendaciones

A directivos del departamento de talento humano

- Realizar una difusión de la Misión y Visión y de las estrategias a nivel de las áreas de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, para mejorar la cultura organizacional. (ESFEROS) TRIPTICOS – AGENDAS. Para incrementar el nivel de valores corporativos.
- Reestructurarlas áreas de atención al cliente, dando una mejor imagen de trato a los usuarios. Con esto se mejora el ambiente laboral y los colaboradores tendrán sobresaliente desempeño en las funciones y responsabilidades asignadas, mejorando su comportamiento organizacional y su relación con los compañeros de trabajo.
- Hacer talleres o jornadas de integración, reuniones para festejar cumpleaños, fechas importantes del departamento y reconocer públicamente los logros de los empleados o colaboradores con el fin de que mejoren las relaciones con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos, al igual que el comportamiento organizacional.
- Coordinar fluidamente en forma clara y precisa las comunicaciones internas entre el talento humano; las disposiciones o reglamentos deben ser distribuidos desde el primer día de trabajo. Al final se adapten y se normalicen con sus cualidades y habilidades en el ambiente o sitio de trabajo.
- Ejecutar una inducción de entrenamiento y adiestramiento en las funciones que realiza cada servidor público según el manual de funciones, estrategia que conduce a la mejora de opiniones sobre el rendimiento de las actividades de la empresa por parte de su talento humano.

CAPÍTULO IV

PLAN MODELO DE EMPODERAMIENTO EN BASE A FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA PARA LA EFICIENTE EJECUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL. E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013

4.1 Antecedentes Históricos

Durante cuarenta y dos años de servicio en la Península pasamos a indicar algunos datos estadísticos que son necesarios mencionarlos. En el año 1.968, con una Demanda Máxima de 3.000 Kw., se generan 2'310.057 Kwh, para suministrar energía a 2.853 abonados. Diez años después en 1.976, se tiene una Demanda Máxima de 8.039 Kw, y se generan 15'457.351 Kwh para suministrar energía a 10.364 abonados. En la siguiente década 1.986, se tiene una demanda máxima de 18.188 Kw., se generan 67'120.390 Kwh para suministrar electricidad a 29.000 abonados.

Diez años después 1.996, se generan 23'443.914 Kwh, y se adquieren al Sistema Nacional 167'933.467 Kwh, con una Demanda Máxima de 45.300 Kw. para suministrar servicio eléctrico a 52.746 abonados. Actualmente se han generado 4'224.700 Kwh y el consumo total de la Empresa es de 304'897.140 Kwh, con una Demanda Máxima de 64.148 Kw. para dar servicio a 113420 abonados.

Cuenta además con 13 subestaciones con una capacidad de 95.000 Kva, 171 Km². de Líneas de Subtransmision a 69 Kv., 1280 Km². de Líneas de Distribución a 13.8 Kv, 593 Km². de redes de alta tensión y 1.123 Km² de redes de baja tensión.

La capacidad instalada de transformadores de Distribución es de 5.308 para un valor de 128.5 Mva, mientras el alumbrado público cuenta con 23.384 luminarias con una capacidad de 4.233 Kw.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad, Barrio General Enríquez Gallo avenida 12 entre calles 35 y 36, fue fundada el 24 de Marzo de 1966, llamándose Empresa Eléctrica Peninsular siendo sus principales accionistas, el Fondo de Solidaridad, el Consejo Provincial del Guayas, y los Municipios de Santa Elena y Salinas. Viene prestando 42 años de servicio proveyendo energía a la Provincia de Santa Elena, Cantón Playas y una parte del Cantón Guayaquil. Consta con 89.896 abonados con un incremento del 3% anual, para el año 2008 llamándose Empresa Eléctrica Península de Santa Elena.

Actualmente está empresa posee áreas físicas, administrativas, departamento médico, gerencia regional, operaciones, planificación, entre otras.

La cultura organizacional actual en la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, como empresa pública debe estar alineada a los elementos de la administración pública tales como: eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, coordinación, participación, desconcentración, control y evaluación en el desempeño de sus responsabilidades a fin de constituirse en un generador de cambio.

La importancia de la presente investigación, radica en lograr una mayor cohesión interna basado en valores interrelacionados con el compañerismo el compromiso entre empleado y empleador, la misma que se permite generar, establecer grupos de trabajo con capacidades eficientes, para desempeñar un trabajo en equipo.

La propuesta del plan modelo de empoderamiento a la Administración Pública beneficiará a:

- Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, porque contará con un modelo que ayudará a mejorar su clima organizacional y los procesos de administración pública.
- Los trabajadores de la Empresa tienen la opción para mejorar su desempeño de forma permanente explotando así al máximo su capacidad.
- Los usuarios de la Empresa se llevarán una excelente satisfacción por parte de los trabajadores.
- Se proponen jornadas o talleres de integración para mejorar la relación laboral entre los colaboradores y subordinados.
- La Comunicación Interna, como una herramienta vital para implementar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportando en gran medida al funcionamiento de la Empresa .

Con el diagnóstico realizado a la cultura organizacional interno a la administración pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena año 2013, se ha identificado los valores y principios corporativos en común que poseen los trabajadores, el compromiso de contribuir con el cambio de actitud en las actividades y funciones otorgadas para mejorar los procesos de atención al cliente interno y externo. Por otra parte la Empresa Pública aplicará los planes de incentivos, promoción, ascensos y revisión de sueldos, que favorezcan a la motivación del talento humano en cualquiera de las áreas donde se ejecute el trabajo: **“Plan Modelo de Empoderamiento en Base a Formación Académica Complementaria para la Eficiente Ejecución de la Administración Pública en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013”**.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Lograr el empoderamiento de la administración pública en los trabajadores de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, mediante el desarrollo de actividades de capacitación, programas de motivación e integración, socialización que permitan mejorar el ambiente laboral, para elevar el desempeño y la productividad en el trabajo.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuales son los valores en común que poseen los trabajadores de la Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.
- Indagar en que medida los diferentes tipos de incentivos contribuyen a la motivación del personal.
- Comprobar si el liderazgo autoritario afecta el desempeño laboral.
- Evaluar en que forma las capacitaciones ayudarán a obtener una mayor efectividad operativa.
- Verificar los resultados de la evaluación del desempeño al personal operativo y administrativo.
- Establecer un programa de capacitaciones en función de las necesidades institucionales que permitan la especialización y mejorar el servicio a través del Departamento de Talento Humano.
- Proponer una estructura organizacional de participación, socialización difusión de filosofía, principios básicos, valores y procesos organizacionales de la Empresa.
- Gestionar los recursos económicos que sustente la propuesta del plan modelo de empoderamiento.

- Utilizar los recursos internos para alcanzar las metas, manejando la comunicación con mayor flexibilidad, confianza e impacto para construir relaciones productivas
- Aplicar un sistema de incentivos y premios, en coordinación con el Departamento de Talento Humano.

4.3 Importancia

Solucionar los diferentes problemas y desacuerdos que existen en los departamentos y áreas de trabajo, mediante actividades grupales, promoviendo la participación y el compañerismo entre los empleados y así poder brindar un servicio de calidad a los clientes externos.

4.4 Estructura de la Cultura Organizacional

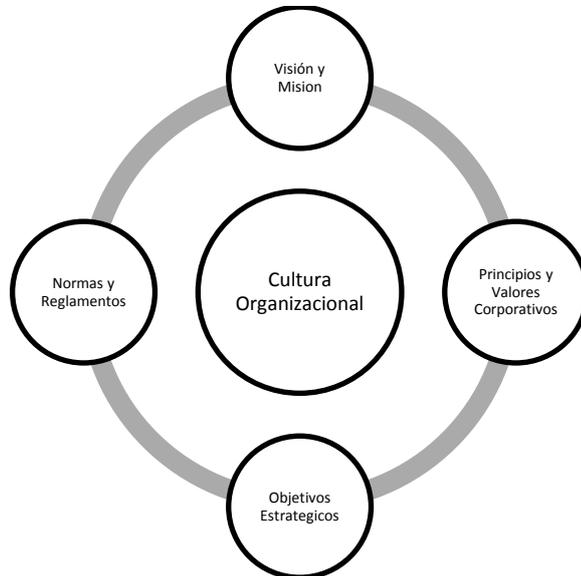
4.4.1 Misión

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena tiene como misión proveer a los usuarios un servicio eléctrico de calidad, mediante el uso de tecnología sofisticada para actividades productivas y comerciales contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de los sectores urbano-rural, aplicando ética, responsabilidad y eficiencia como valores fundamentales sociales.

4.4.2 Visión

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena tiene como visión ser una empresa reconocida en el sector eléctrico a través del servicio brindado de manera eficiente para actividades productivas y comerciales, mediante el suministro de energía eléctrica de calidad, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de la Región.

Gráfico N° 24
Estructura de la Cultura Organizacional



Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

4.4.3 Objetivos Estratégicos

- Establecer anualmente las necesidades de Capacitación para el personal de la Empresa, por parte del Departamento de Talento Humano.
- Programar capacitaciones continuas en las áreas de especialización y seguridad e higiene del trabajo, por el Departamento de Talento Humano de la Empresa.
- Difundir y Socializar la filosofía, principios y valores corporativos, como su Reglamento Interno para el cumplimiento.
- Fortalecer el desarrollo del comportamiento organizacional, a través de la integración y motivación a funcionarios y empleados.
- Armonizar la comunicación interna y externa de las actividades del servicio de energía eléctrica, coordinando las funciones y responsabilidades asignadas.
- Comprometer a los servidores públicos de la Empresa a mantener una actitud positiva frente al cliente interno y externo.

4.5 Estrategias

1. Contar con una área específica organizado por el Departamento de Talento Humano, para realizar el Programa de Capacitación, proporcionando los materiales y los recursos necesario para realizar los planes y actividades de capacitación e integración facilitados por el instructor.
2. Establecer vías de comunicación interna y externa entre los colaboradores de la Empresa, para fortalecer los vínculos de relación entre los empleados.
3. Ejecutar y evaluar periódicamente los Programa de Capacitación, de Motivación y fortalecimiento organizacional, y socialización, que estará a cargo del Departamento de Talento Humano.

4.6 Valores Corporativos y Empresariales

- **Honestidad**

Trabajar permanentemente con honestidad, considerando el cliente la persona más importante de la corporación se encuentre en un ambiente acogedor, donde le brinden la confianza al presentar la solicitud o requerimiento del servicio de electricidad.

- **Servicio**

Ofrecer un servicio público con un talento humano preparado y con la experiencia necesaria para que el cliente perciba el mejoramiento de la imagen corporativa.

- **Compromiso**

El compromiso para con el usuario es de vital importancia para la institución en cuestión de servicio, porque tiene un efecto multiplicador debido que a los

procesos son manejados con eficiencia se inculcará al cumplimiento de pago de planillas.

- **Responsabilidad**

Uno de los principios que sobresale en la Corporación, es la responsabilidad pues las actividades desarrolladas deben ofrecer un mejor servicio por el cumplimiento de las funciones asignadas.

- **Transparente**

La transparencia es un valor esencial dentro de la institución y por ello, hay que ser muy cuidadosos para observar y evaluar a quienes nos representan, dando validez a los procesos claros, evidentes y eficaces que identifican.

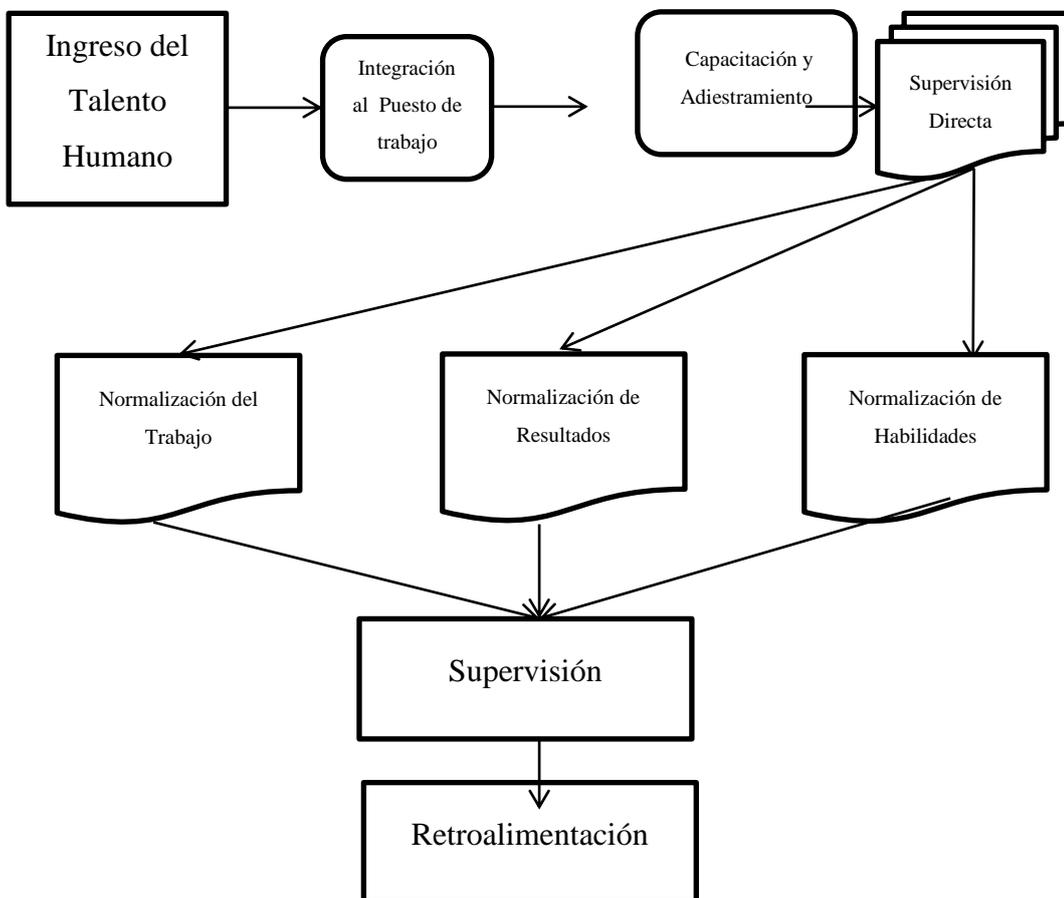
4.7 Esquema Del Comportamiento Organizacional Sugerida

La factibilidad de la propuesta está basada en mejorar el clima organizacional y la administración pública en la empresa, debido a que es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad del trabajo diario y responsabilidades asignadas.

El clima organizacional consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, de tal forma se pudo constatar en el Capítulo anterior, los resultados demuestran, el comportamiento organizacional y la administración pública y el inadecuado ambiente de trabajo y que es lo que está aceptado o no dentro de la misma. El comportamiento de los trabajadores refleja escasa cultura organizacional y su incidencia en la administración pública impidiendo ser eficientes y eficaces que puedan ser cuando desempeñan para conseguir objetivos estratégicos.

La manera de actuar del talento humano crea el clima, sus características particulares son un elemento importante para conocer su desempeño laboral, con ello permite el desarrollo de sus cualidades y habilidades en el trabajo .El siguiente esquema permitirá generar un adecuado comportamiento organizacional de los empleados y obreros de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

Gráfico N° 25: Procesos para Comportamiento Organizacional



Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Normalización:

Normalización Procesos Trabajo: Tareas sencillas y rutinarias, con “receta” de cómo hacer.

Normalización Resultados: Cierta complejidad. Has lo que quieras pero dame “esto”.

Normalización Habilidades: Tareas muy complejas, no se conocen o pueden predecir resultados: Confío en tus habilidades, has /dame lo que puedas.

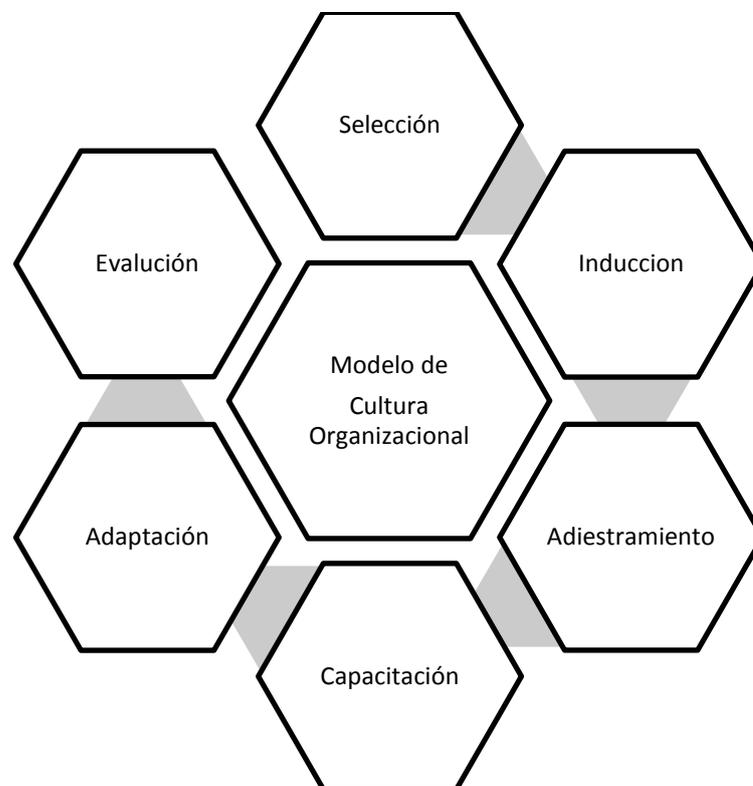
Cuando ni siquiera esto puede funcionar:

Supervisión: Permite verificar comportamiento del colaborador: lo haces bien.

Retroalimentación: No puedo decirte que hacer, como hacerlo, ni que lograr, y tú tampoco lo sabes. Veamos qué y cómo lo hacemos. Revisemos.

Gráfico N° 26

Esquema de Comportamiento Organizacional



Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.
Elaborado por: Paola Panchana Pin

Estas características reflejan por parte de las personas durante el desempeño laboral son percibidas directas e indirectamente por los demás miembros de la organización. El clima dentro de una empresa puede ser un factor de superación dentro de los mismos grupos como; el de liderazgo, sistema formal, buena comunicación y retroalimentación de los mensajes. Hay aspectos que valoran el desarrollo institucional como la motivación de jefe a subordinados, recursos tecnológicos bien implementados y toma de decisiones.

4.8 Programa de Formación Motivación y Desarrollo del Personal con Fundamentos de Administración Pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

4.8.1 Objetivo

4.8.1.1 General

Dar a conocer los principios básicos de funcionamiento y comportamiento organizacional en los sistemas técnicos y comerciales a través del programa de capacitación a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

4.8.1.2 Especifico

- a) Alcanzar el cambio de actitud positiva de los colaboradores.
- b) Reorganizar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- c) Comprometer a los trabajadores en su iniciativa emprendedora como valor agregado en el trabajo.
- d) Fomentar el respeto entre compañeros incentivando la práctica de la solidaridad y los valores corporativos.
- e) Establecer puntos claves de la administración pública a los trabajadores de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

4.8.1.3 Alcance

Promover en el Talento Humano de la Empresa Eléctrica el trabajo en equipo, en un ambiente laboral adecuado y apoyado con los recursos tecnológicos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos de cada área, alineada a la misión y visión de la misma.

4.8.1.4 Descripción y Contenido del Programa de Capacitación

4.8.1.4.1 Dirigido

Gerentes, jefes y supervisores del área comercial, operaciones, técnicas, planificación, ayudantes de oficina, asistentes administrativos y obreros en general de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

4.8.1.4.2 Metodología

Se realizarán exposiciones, charlas y desarrollo de ejercicios prácticos de los temas. Discusión de casos a través de ejemplos, formatos y observación de diapositivas.

4.8.1.4.3 Tiempo de duración

El programa de capacitación motivacional, será tratado con el departamento de talento humano en coordinación con el facilitador que no deberá ser menos de 8 horas laborables.

4.8.1.4.4 De la Capacitación

- a) Los directivos o encargados del departamento deberán enviar la solicitud con el tema de la capacitación al departamento de talento humano, previa capacitación o estudio de la necesidad: cantidad de participantes, fecha tentativa, para su aprobación.
- b) Los jefes departamentales enviarán los listados correspondientes del personal que participará en la capacitación incluyendo personal nuevo.
- c) El facilitador tiene la obligación de presentar los informes de capacitación donde contendrán los temas desarrollados y se anexarán los listados de asistencia, con el objetivo de verificar puntualidad y responsabilidad de los convocados.
- d) Los horarios de capacitación serán tratados por el Departamento de Talento Humano en coordinación con el expositor, los mismos se adapten a las necesidades de la Empresa Eléctrica, debido a que es una empresa estratégica y su servicio no debe ser interrumpido.
- e) La convocatoria a la capacitación debe ser obligatoria, debido a que se incurren gastos en la utilización de recursos en la organización de la misma, la cual el Departamento de Talento Humano será el encargado de aplicar las debidas sanciones en caso de ausencia.
- f) El medio ambiente o lugar donde se realizará la capacitación, debe estar organizado por el personal del Departamento de Talento Humano y a la vez poseer todos los servicios necesarios tales como: pizarra, tiza líquida, proyector, sillas tipo escritorios, etc.

- g) El material didáctico debe estar disponible el día y la hora de la capacitación, por el respectivo Facilitador.
- h) Al finalizar cada capacitación deberá evaluarse al expositor y a los asistentes, el mismo que estará a cargo por el Supertintendente de Talento Humano.

4.8.1.4.5 Del Profesional de Capacitación

- Tener especialización en el área a dictarse.
- Tener experiencia mínima de 2 años.
- Sujetarse a disposiciones y reglamentos de la Corporación.
- Presentar informes.
- Horarios

4.9 Programa de la Motivación

4.9.1 Objetivo

Manejar la comunicación con mayor flexibilidad, confianza e impacto para construir relaciones productivas en los trabajadores dentro de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

4.9.2 Contenidos

4.9.2.1 La Administración por Objetivos

- a) Fijar metas tangibles, definidas por mecanismos participativas en un periodo de tiempo establecido, brindando constante retroinformación a los colaboradores por su desempeño laboral.

4.9.2.2 El Comportamiento Organizacional:

- a) Identificar comportamientos relacionados con el desempeño laboral.
- b) Medición de los indicadores de gestión.
- c) Identificación de contingencias o recursos.
- d) Intervención o Supervisión.
- e) Evaluación del mejoramiento continuo

4.9.2.3 Administración Participativa

Toma conjunta de decisiones.

- a) Los que más saben contribuyen más.
- b) Se toman mejores decisiones.
- c) Se incrementa la necesidad del trabajo en equipo.
- d) Se incrementa el compromiso con las decisiones.

4.9.2.4 Trabajo en Equipo

- a) Se establecen equipos de trabajo de empleados
- b) Se reúnen periódicamente
- c) Discuten problemas de la corporación
- d) Recomiendan soluciones
- e) Inician acciones Correctivas

4.9.2.5 Contenido del Programa de Coaching Personal

4.9.2.5.1 Objetivo

Comprometer a los trabajadores en su iniciativa emprendedora como valor agregado en el trabajo, utilizando sus habilidades y cualidades de líderes.

4.9.2.5.2 Contenidos:

1. Coach Profesional

- a) Acompaña y facilita el desarrollo de las potencialidades de las personas y equipos de trabajo.
- b) Ayuda a superar las trabas personales que limitan el accionar y obstaculizan la concreción de los objetivos.
- c) Genera un proceso de ampliación de conciencia y ayuda a las personas a conectarse con su poder personal, lo que les posibilita trascender sus propios límites, optimizar su desempeño y alcanzar las metas propuestas.
- d) Posibilita mejorar la calidad de vida y el logro de resultados extra-ordinarios.

2. Habilidades y características del comportamiento del Coach:

- a) Mostrar comportamiento como ejemplo.
- b) Escuchar con toda atención al coach.
- c) Manejar bien las situaciones difíciles y de resistencia, aceptando lo que dice el coach en vez de intentar cambiar su opinión.
- d) Usar las preguntas abiertas y adecuadas para dirigir al coach y motivarle a tomar pasos en la dirección deseada, usando el método STAR.
- e) Confrontar al coach con su comportamiento no deseado de manera que la relación se mantenga buena y el coach cambie su comportamiento.
- f) Inspirar y motivar con el reconocimiento y aprecio por los aspectos positivos en el funcionamiento del coach.

3. El metodo STAR

La técnica STAR le permite obtener una imagen clara sobre las acciones de una persona en una situación aunque no estuviera presente, por la manera en que se haga las preguntas. Usando el marco fijo STAR, se dirige las preguntas de esta manera:

- ¿Cuál era la Situación?
- ¿Qué quería realizar, cuáles eran sus Tareas?
- ¿Qué hizo en esta situación, cuales eran sus Acciones concretas?
- ¿Cuál fue el efecto, cuáles fueron los Resultados de su comportamiento?

4.10 Actividades de Integración

Para realizar la propuesta, es necesario ejecutar periódicamente actividades de integración entre los diferentes departamentos que posee la Empresa, tales como:

1. **Integración Familiar:** Los empleados con sus respectivas familias en mañanas deportivas.
2. **Festividades:** Celebrar los cumpleaños de compañeros de trabajo.
3. **Días Feriados:** En los puentes vacacionales decretados por el gobierno nacional, realizar excursiones o salidas a otras ciudades.
4. **Reuniones Dinámicas:** Realizarlas durante la semana, a fin de promover la integración entre compañeros.

Cuadro N° 34 Programa de Formación Motivación y Desarrollo del Personal

Proyecto	Objetivo	Actividad	Inversión	Fecha y culminación del proyecto	Resultados	Responsables	Impacto
Capacitación en fomentar la motivación y valores	Motivar al personal de la Corporación, que den pertenencia a su trabajo y a la consecución de los objetivos	En el transcurso de la capacitación se sientan motivados, y demostrar los valores propios de la organización.	\$ 3500,00	Mes de Septiembre y Diciembre del 2013.	Obtener los resultados positivos entre todo el talento humano a fin de enrumbar los objetivos de la organización, sin descuidar los valores corporativos.	Área del talento humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.	Al desarrollar sus actividades cumplan con total responsabilidad y dedicación cambiando el paradigma que se llevaba anteriormente.

Fuente: Diagnóstico a la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

4.10.1 Parámetros de Motivación al Talento Humano

La importancia de conocer las medidas o parámetros de motivación para el personal de la Empresa, radica en el comportamiento organizacional que realiza cada trabajador o servidor por sus labores asignadas, adquiriendo una experiencia que permitirá el desarrollo y consecución de objetivos de la Empresa:

Para motivar al personal debe cumplirse el reglamento interno:

- a) Poseer una hoja de vida intachable
- b) No tener sanciones disciplinarias
- c) Tener un récord de puntualidad en el horario de trabajo.

Siéndose acreedor a;

1. Una Capacitación especializada en el departamento donde realiza sus funciones, sin costo para el beneficiario.
2. Una beca internacional para especializarse en el extranjero.
3. Emitir informes favorables para que participe en concursos de mérito y oposición internos y externos.

4.11 Programa de la Difusión o Socialización

Se entiende como plan de difusión la forma como la Empresa, conjuntamente con el Departamento de Talento Humano, logra a través de diversos medios, materiales y dinámicas, sus objetivos para influenciar en el comportamiento de los colaboradores. El plan de difusión o socialización es una herramienta de gestión orientada a la consecución de los objetivos de la empresa que son formulados para crear valor institucional.

El éxito y el impacto del modelo de empoderamiento para el fortalecimiento de la administración pública de la Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, dependen en gran medida de actividades de difusión o socialización.

El plan de difusión o socialización está compuesto por los siguientes elementos:

- El contenido y publicidad deberá llevar insertado obligatoriamente el logotipo de la Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P.Santa Elena.
- Se recomienda incluir siempre los logotipos de las instituciones participantes en cada programa.
- Objetivos y grupos destinatarios
- Estrategia y actividades de difusión.

4.11.1 Objetivos

4.11.1.1 Objetivo General

Dar a conocer los diferentes programas establecidos dentro del modelo de empoderamiento de administración pública a los actores principales y a los beneficiarios a través de la optimización del flujo de información que garantice una eficiente comunicación interna.

4.11.1.2 Objetivos Específicos

- Sistematizar la comunicación entre los servidores públicos porque de estos depende la correcta gestión y ejecución del programa.
- Mantener informados a los servidores públicos sobre los diferentes programas y planes, así como de capacitación, entre otros.

4.11.1.3 Objetivos de Actividades de Difusión

- Poner en conocimiento de los servidores públicos de los diferentes programas establecidos en el año.
- Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos de los diferentes programas a ejecutar.
- Proporcionar una base documental de referencia para la ejecución de futuros programas.
- Realizar una comunicación eficaz a toda la institución sobre el Plan de Difusión o Socialización

Destinatarios

Las actividades de difusión y socialización del Plan, tienen como objetivo transmitir los mensajes e información a grupos de destinatarios claramente identificados mediante estudio previo. A continuación se muestra los siguientes grupos:

Destinatarios Directos:

- Gerente General y Gerentes de Áreas.
- Responsable del Plan de Difusión y Socialización
- Servidores Públicos

4.12 Resultados

Los resultados que se obtendrán serán de mucha importancia, debido a que se aplicarán los programas de formación, motivación y las actividades de integración.

- Una Base de Datos de encuestas de actitudes y necesidades de capacitación
- Aumento de compromiso Institucional o valor corporativo.
- Incremento del mejoramiento en el clima laboral.
- Disminución de las quejas de los empleados.
- Reducción del estrés.
- Bajo Ausentismo.
- Disminución de tardanzas.
- Transferencias de empleados.
- Datos de satisfacción de clientes.
- Elevar la inteligencia emocional.
- Desarrollar el trabajo en equipo.
- Optimizar la cooperación.
- Minimizar conflictos.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Satisfacción laboral.

4.12.1 Estrategia y Actividades

La estrategia de difusión se basa en actividades descritas que contemplan niveles para acceder a los grupos destinatarios contemplados en el plan. Al ejecutar el plan, las estrategias deberán estar reflejadas por el escrito en el Plan de Difusión y Socialización, en donde se definan las diferentes actividades y responsabilidades de cada beneficiario.

La difusión se realiza mediante la creación de materiales prácticos necesarios para los destinatarios como son:

- Boletines mensuales

- Folletos informativos de los programas.
- Introducción de noticias en la Página Web de la Institución contratada para la ejecución de los programas.
- Folletos de Difusión digital a través de correos electrónicos.
- Memorándum.
- Emitir Circular (invitación).
- Certificar la asistencia y participación.
- Utilizar la base de datos del talento humano para difundir por medio de correo electrónico y/o página web de la institución.

4.13 Monitoreo y Evaluación

- Mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.
- Reducir costos innecesarios de los procesos de formación.
- Contribuir para incrementar las utilidades de la empresa.
- Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones.

Cuadro N° 35 De Resultados

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer los diferentes programas establecidos dentro del modelo de cultura organizacional a los actores principales y a los beneficiarios a través de la optimización del flujo de información que garantice una eficiente comunicación interna.					
OBJETIVO ESPECIFICO: Sistematizar la comunicación entre los servidores públicos porque de estos depende la correcta gestión y ejecución del programa.					
Resultado Esperado	Final	Fecha	RESPONSABLE	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
		Límite de conclusión			
R E S U L T A D O S	Poner en conocimiento de los servidores públicos de los diferentes programas establecidos en el año.	Por definir	Talento Humano	Número de Capacitaciones	Listado de Participantes
	Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos de los diferentes programas a ejecutar.	Por definir	Gerencia Administrativa Financiera	Capacitaciones Ejecutadas	Nómina de Asistentes
	Proporcionar una base documental de referencia para la ejecución de futuros programas.	Por definir	Gerencia Administrativa Financiera	Capacitaciones Pendientes	Nómina de Asistentes
	Realizar una comunicación eficaz a toda la institución sobre el Plan de Difusión o Socialización	Por definir	Talento Humano	Número de circulares	Informe Final

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.
Elaborado por Paola Panchana Pin

4.14 Recursos

A continuación se presenta el costo que requiere las diferentes actividades del programa de formación motivación y desarrollo personal de los Trabajadores de la Cnel.:

Cuadro N° 36 Recursos

Recursos	Costos
<ul style="list-style-type: none">• Evaluaciones personales para medir el rendimiento.• Encuestas de mejor empleado.• Concursos de méritos y oposición.	\$250
<ul style="list-style-type: none">• Recursos Financieros.• Logística.	\$ 2000
<ul style="list-style-type: none">• Conferencistas capacitados.• Materiales y suministros de oficina.• Proyector.• Instalaciones.• Equipo de computo.	\$ 5000
<ul style="list-style-type: none">• Suministros y materiales de oficina• Manuales• Trípticos• Recursos Financieros	\$ 500
<ul style="list-style-type: none">• Suministros y materiales de oficina• Recursos Humanos.	\$ 500
<ul style="list-style-type: none">• Salas de Evento• Recursos Financieros• Alimentación• Sistema de Audio y Video	\$ 10000
Total	\$18250

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por Paola Panchana Pin

4.15 Validación de la Propuesta

Al principio es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes. Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a) Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

- En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa.

Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
- Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse.

La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

4.15.1 Evaluación a Nivel Empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento del clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia.

4.15.2 Evaluación a Nivel de los Recursos Humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación del personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Elevación del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

4.15.3 Evaluación a Nivel de las Tareas y Operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.
- d) Reducción del tiempo de entrenamiento
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

4.16 Seguimiento de la Capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes. Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc. Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo es decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

Conclusiones

- La desactualización del Manual de funciones para que los procedimientos de funciones y responsabilidades estén definidas adecuadamente para obtener eficiencia en las tareas asignadas.
- La falta de empoderamiento del talento humano, provoca que los objetivos estratégicos y metas se vean afectadas por la falta de conocimiento y compromiso con la visión, misión y valores corporativos.
- Indecuado procedimiento para la asignación de una capacitación continua con temas de especialización al área que corresponde.
- Inexistencias de programas de integración entre el talento humano, para mejorar la relación entre compañeros y su comportamiento organizacional elevando el respeto y la colaboración entre todos.
- Escaso seguimiento y evaluación de desempeño que permita el control y supervisión de las actividades asignadas al talento humano.

Recomendaciones

- Actualizar el Manual de funciones para que los procesos y el área de departamentalización estén definidas adecuadamente para obtener eficiencia en las tareas asignadas.
- Incluir un programa de empoderamiento del talento humano, logrando que los objetivos estratégicos y metas estén claras y elevar el compromiso con la visión, misión y valores corporativos.
- Instituir un adecuado procedimiento para la realización de una capacitación continua con temas de especialización al área que corresponde para el modelo de empoderamiento de administración pública a los actores principales y a los beneficiarios a través de la optimización del flujo de información.
- Efectuar una programación de integración entre el talento humano, para mejorar la relación entre compañeros y su comportamiento organizacional elevando el respeto y la colaboración entre todos. Comprometiendo a los trabajadores en su iniciativa emprendedora como valor agregado en el trabajo, utilizando sus habilidades y cualidades de líderes.
- Mejorar el proceso de seguimiento y evaluación de desempeño que permita el control y supervisión de las actividades asignadas al talento humano e incidiendo en los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.

Glosario

Actitud: Estado de la mente reflejado en el comportamiento, sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias o acontecimientos. Convicciones y creencias que determinan en gran medida la forma en que se percibe el ambiente.

Acuerdo: Documento suscrito por las autoridades superiores para llevar a cabo una determinada operación, bien se trate de un pago que se solicite a la Tesorería de la Federación, o para efectuar algún movimiento presupuestario que no signifique salida de fondos. Es la resolución o disposición tomada sobre algún asunto por tribunal, órgano de la administración o persona facultada, a fin de que se ejecute uno o más actos administrativos.

Auditoría Administrativa: puede definirse como el examen de la estructura y forma de organización de una entidad o de sus componentes tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos. El objetivo principal de una auditoría administrativa es el de sacar a la luz los defectos o irregularidades, si las hay, de los elementos que se examinan en aquella parte de la organización que está bajo estudio e indicar las mejoras posibles. Una auditoría administrativa puede abarcar totalmente a una organización o a cualquiera de sus componentes.

Auditoría de Resultados de Programas: Examen para verificar si las actividades de las dependencias y entidades de la administración pública se realizaron con oportunidad, para el logro de los objetivos y metas programadas en relación con el avance del ejercicio presupuestario.

Beneficiario: Persona que recibe beneficios directos o indirectos de las obras o acciones ejecutadas.

Bienes y Servicios: Se entiende por bienes y servicios todos los bienes materiales y todos los servicios que entran en los mercados y que son conmensurables en dinero. No son contabilizadas determinadas actividades que, sin embargo, contribuyen a la vida de una organización, como son los servicios domésticos de las mujeres que trabajan en el hogar o también los servicios que cada uno se presta a sí mismo en vez de pagar un asalariado.

Capacidad Administrativa: Es la habilidad institucional de un gobierno, departamento, empresa pública, estado o ciudad para formular y realizar planes, políticas, programas, actividades, para cumplir los propósitos de desarrollo.

Competencia Profesional: Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

Comportamiento Organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Cultura Organizacional: Modo de vida, sistema de creencias y valores, y forma aceptada de interactuar y relacionarse en una organización.

Desarrollo Organizacional: Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

Empresa Pública: Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.

Estrategia: Es el conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer; y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en el plan.

Estructura Administrativa: Denominación que se da al conjunto de unidades responsables que realizan funciones orgánicas homogéneas y que se agrupan en un mismo ramo o dependencia.

Estructura Básica: Es la representación de una estructura orgánica en la que se indican solamente los niveles de mando, control, coordinación y dirección.

Estructura Orgánica: Es la representación gráfica de los órganos que conforman una institución total o una parte de ella. Esta estructura orgánica representa esencialmente los niveles jerárquicos de las unidades que se incluyen.

Motivación: Encierra sentimiento de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador.

Unidad Responsable: Establece la unidad administrativa perteneciente a la estructura orgánica básica de una dependencia responsable de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente. En el caso de las asignaciones relacionadas con los subsidios y/o las transferencias que otorga el gobierno federal a las entidades del sector paraestatal, este componente identifica a la entidad beneficiaria de los recursos.

Bibliografía

- ALBERTO, DE LA PEÑA GUTIERREZ. 2005.** *Proyecto Empresarial*. Madrid-España : Ediciones Paraninfo S.A., 2005.
- ANGEL, MARTINEZ MIGUEL. 2007.** *Casos Prácticos de Management Estratégico*. España : Ediciones Diaz de Santos, 2007.
- BALZA, T. 2011.** *Diseño de Estrategia de Mercadeo Relacional para Empresa Proveedora del Sector Automotriz*. 2011.
- CASTILLO, ALBA VALVERDE. 2012.** Marketing. [En línea] 8 de Noviembre de 2012. [Citado el: 1 de Febrero de 2013.] <http://marketingcr.bligoo.es/estrategias-para-fijacion-de-precios>.
- CHIAVENATO, IDIALBERTO. 1999.** *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta. Colombia : Mc Graw Hill, 1999. pág. 67.
- E.MENDEZA, CARLOS. 2006.** *Metodología, Diseño y Desarrollo de Proceso de investigación*. Los Angeles : Limusa, Tercera Edición , 2006.
- ECHARREN, LARDENT GOMEZ. 2006.** *Técnicas de Organización y Métodos*. Argentina : Club de Estudio Buenos Aires, 2006.
- ELIAS, JOAN. 2003.** *MAS ALLA DE LA COMUNICACION INTERNA*.

- España : Ediciones Gestión 2000, 2003.
- ENRIQUE, BENJAMIN FRANKLIN. 1998.** *Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura.* México : McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES, 1998.
- ESPINOSA DE LOS MONTEROS, SALVADO. 2006.** *Estrategias de sistemas de incentivos basados en Acciones.* España : Deusto, 2006.
- FEDERATION, INTERNATIONAL. (2012)** www.dpoconsulting.com. www.dpoconsulting.com. [En línea] 15 de Diciembre de 2012. [Citado el: 20 de Enero de 2013.] http://www.dpoconsulting.com/formacion_y_certificacion_en_coaching_organizacional.pdf.
- FRANKLIN, BENJAMIN. 2007.** *Auditoria Administrativa.* Mexico : McGraw Hill, 2007.
- GIBSONJ, IVANCEVICH J. 2007.** *Las Organizaciones, Comportamientos, Estructura, Proceso.* EE.UU : Addison Wesley Iberoamericana., 2007.
- GONZÁLEZ, RAFAEL MUÑIZ. 2010.** *Marketing en el Siglo XXI.* 2010.
- HERNANDEZ S, FERNANDEZ C. 2007.** *Metodología de la Investigación.* México : Mc Graw Hill, 2007.
- ARBOLEDA, TERAN. 2011.** *Influencia de la cultura organizacional.*
- LARREA JUTIZ, RAÚL. 2011.** *Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del*

- Proyecto de Tesis.* Guayaquil : Uteg, 2011.
- LINCH, HARPER Y. 1992.** *Estrategia Competitiva.* 1992.
- MALDONADO, JOSE. 2011.** *Teorías y conceptos para la Reforma Administrativa.* Loja : Teoría de la Administración Pública, el pensamiento y la Conciencia Política, 2011.
- MENDEZ, CARLOS. 2006.** *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.* Colombia : Limusa, 2006.
- PORTER, MICHAEL. 1992.** *Estrategia Competitiva.* 1992.
- RAUL, ANDRADE. 2008.** *Guía de Auditoría de Gestión a Empresa Privadas.* Quito : Contraloría General del Estado, 2008.
- ROBERT SMITH, KAPLAN, DAVID NORTON. 1996.** *The Balance Scorecard: Translating Strategy.* Boston : Harvard Business School, 1996.
- SCHOLES, JOHNSON Y. 1993.** *Dirección Estratégica.* 1993.
- STEINER, G. A. 1991.** *Planificación de la alta dirección.* 1991.
- TAMAYO, MARIO. 2007.** *Metodología de la Investigación.* México : Limusa, 2007.
- TOBAR, HUGO. 1995.** *Administración Pública en el Ecuador.* s.l. : Informativo ESPAE, 1995.

Abreviaturas

Art.	=	Artículo
CR	=	Constitución de la República
PNDBV	=	Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir.
nie	=	Frecuencia absoluta esperada.
Tniof	=	Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.
Tnioc	=	Total de las frecuencias absolutas observadas
n	=	Tamaño muestral.

Anexos

Anexo N° 1
Plan de trabajo

A continuación se presente el Plan de Trabajo que se realizará para llevar al éxito la propuesta:

Descripción	Actividades	Responsables	Fechas
Motivación de servidores públicos.	Premios, incentivos y reconocimientos laborales	Superintendencia de Recursos Humanos.	Por definir
Difusión de la cultura organizacional de la empresa	Publicar misión, visión, objetivos, valores, políticas y filosofía institucional.	Superintendencia de Recursos Humanos.	Por definir
Comportamiento organizacional	Capacitación en temas de liderazgo y trabajo en equipo	Superintendencia de Recursos Humanos.	Por definir
Normas de Seguridad	Difusión de las normas de seguridad a través de trípticos	Departamento de Seguridad industrial	Por definir
Seguimiento de los servidores públicos	Ejecución de evaluaciones de desempeño 4 veces al año.	Superintendencia de Recursos Humanos.	Por definir
Integración Social	Realización de eventos sociales en fechas celebres tanto a nivel nacional como interna de la Empresa.	Superintendencia de Recursos Humanos	Por definir

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Anexo N° 2

Actividades

A continuación se detallan las actividades que se realizarán con el objetivo de cumplir los requerimientos identificados en la presente tesis:

Fechas	Actividades	Responsables	Recursos
	Premios al empleado del mes, incremento de sueldo, cuadros de honorabilidad, ascensos de puestos laborales.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones personales para medir el rendimiento. • Encuestas de mejor empleado. • Concursos de meritos y oposición.
	Situar vallas publicitarias en donde se detalle la misión, visión, objetivos, valores, políticas y filosofía institucional, a nivel interno y externo de la organización.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financieros. • Logística.
	Capacitación a los servidores públicos por grupos realizando su respectiva evaluación para medir la captación de los temas inculcados.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencistas Capacitados. • Materiales y suministros de oficina. • Proyector. • Instalaciones. • Equipo de cómputo.
	Difusión de las normas de seguridad mediante la impresión de trípticos de fácil manejo y lectura para los servidores públicos de la organización.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros y materiales de oficina. • Manuales. • Trípticos. • Recursos Financieros.
	Realización de evaluaciones de desempeño 4 veces al año en la institución para medir el rendimiento de los servidores públicos.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros y materiales de oficina. • Recursos Humanos.
	Realización de eventos sociales en fechas celebres tanto a nivel nacional como interna de la Empresa.	Superintendencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Salas de Evento. • Recursos Financieros. • Alimentación. • Sistema de Audio y Video.

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Anexo N° 3

Recursos Administrativos, financieros y tecnológicos

A continuación se detallan los diferentes recursos que se utilizarán con el objetivo de cumplir los requerimientos identificados en la presente tesis:

Actividades	Recursos	Costos	Observaciones
Premios al empleado del mes, incremento de sueldo, cuadros de honorabilidad, ascensos de puestos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones personales para medir el rendimiento. • Encuestas de mejor empleado. • Concursos de meritos y oposición. 	\$250	Los premios e incentivos se realizarán mensualmente, mientras que los cuadros de honorabilidad se realizara anualmente y los ascensos cada 3 o 4 años, de acuerdo a la antigüedad del servidor público.
Situar vallas publicitarias en donde se detalle la misión, visión, objetivos, valores, políticas y filosofía institucional, a nivel interno y externo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financieros. • Logística. 	\$ 2000	Se ubicarán vallas publicitarias en lugares de mayor tránsito de personal, por ejemplo en el comedor, Área Comercial, las Gerencias, parqueaderos, entre otros sitios.
Capacitación a los servidores públicos por grupos realizando su respectiva evaluación para medir la captación de los temas inculcados.	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencistas Capacitados. • Materiales y suministros de oficina. • Proyector. • Instalaciones. • Equipo de cómputo. 	\$ 5000	Los costos de la capacitación incluyen el lugar a realizarse, utilizando los convenios que se mantienen con ciertas entidades hoteleras.
Difusión de las normas de seguridad mediante la impresión de trípticos de fácil manejo y lectura para los servidores públicos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros y materiales de oficina. • Manuales. • Trípticos. • Recursos Financieros. 	\$ 500	Los trípticos estarán en portatrípticos en cada oficina y en áreas recreativas de la institución.
Realización de evaluaciones de desempeño 4 veces al año en la institución para medir el rendimiento de los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros y materiales de oficina. • Recursos Humanos. 	\$ 500	Estas evaluaciones servirán para evaluar al servidor público y poder otorgarle algún incentivo.
Realización de eventos sociales en fechas celebres tanto a nivel nacional como interna de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Salas de Evento. • Recursos Financieros. • Alimentación. • Sistema de Audio y Video. 	\$ 10000	En los diferentes eventos, estarán invitados todo el personal que conforma la institución, dependiendo del tipo de evento que se, por ejemplo, si es el Día de la Madre solos las madres, y así como con el Día del Padre.

**Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.
Elaborado por: Paola Panchana Pin**

Anexo N° 4

Plan de Acción

Problema Principal: ¿LA ESCASA CULTURA ORGANIZACIONAL INCIDE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNELE.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA?,	
Fin del Proyecto: El diagnóstico a la cultura organizacional contribuirá en la elaboración de un plan modelo de empoderamiento a la administración pública de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena Año 2013.	Indicadores: Total de trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad E.P. Unidad de Negocios Santa Elena, divididas entre hombre y mujeres, siendo un total de 400 trabajadores
Propósito del Proyecto: <ul style="list-style-type: none">• Establecer en que forma las capacitaciones ayudará a obtener una mayor efectividad operativa.• Difusión por medio de trípticos.• Publicar: misión, visión, valores, entre otros.• Gestionar los recursos económicos.• Realizar capacitación, conferencias, charlas para socializar al personal	

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Anexo N° 5

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS
PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

N°	ACTIVIDAD	Serv. Al Cliente	Operaciones Com.	Facturación	TIEMPO
1	Ingresar solicitud del Cliente				24 horas
2	Verificación de datos				
3	Verificación de Documentos				
4	Verificación de Instalaciones				8 horas
5	Instalar Medidor				
6	Comprobación del Servicio				
7	Ingreso de Datos				
8	Facturación				8 horas
9	Pago de Planillas				
Total					32 horas

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Anexo N°6

MODELO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: Artículo científico de: Roger Alberto Müller, José Alfredo del Nogal, Alexis Romero Salazar.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

	aplicando la última tecnología del mercado y el personal calificado de la Institución. (F8 – F10 – O10).	actividades administrativas al desarrollo y mejoramiento continuo a través del BalancedScorecard (D7 – O9).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad Política. 2. Inseguridad Jurídica. 3. Falta De Leyes Que Permitan Actuar. 4. Situación Económica Deficiente. 5. Hurto De Energía 6. Proyectos Hidroeléctricos Atrasados. 7. Falta De Cultura De Pago. 8. Altos costos de Materia Prima 9. Medio Ambiente Agresivo 10. Clientes Potenciales Pueden Optar Por No Utilizar El Servicio 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar campañas del ahorro de energía a través de la Tarifa de la dignidad y Congelamiento de deuda, creando una cultura de Pago (F4 - F5 – A7). 2. Aprovechar la credibilidad con que contamos para contrarrestar la pérdida de clientes potenciales, a través de ofertar un buen servicio (F9 - A10). 3. Equiparar la situación económica de los pobladores mediante los precios económicos que ofrece la institución en cuanto a la adquisición del servicio (F1 – A4). 4. Optimizar la atención del personal calificado, con relación al aspecto legal del hurto de energía, controlarlo y regularlo. (F3 – F8 – A3 – A5) 5. Planificar y elaborar cronogramas de actividades anuales del personal que labora en el área comercial para mejorar la calidad del servicio teniendo en cuenta la inestabilidad (F10 – A1). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de Motivación, capacitación y cultura de pago, dirigido al personal, y usuarios respectivamente para orientar a la población sobre la importancia del pago y el cuidado del servicio de energía eléctrica (D10 - A5). 2. Diseñar, Dirigir e Implementar dentro del área comercial el Caunter de Servicio, para brindar una buena atención al cliente (D6 – A8). 3. Elaborar procesos óptimos de medición del servicio en el proceso de Lecturas, facturación y recaudación, para mejorar el servicio y evitar la pérdida de clientes potenciales. 4. Adaptar y vincular todas las actividades comerciales al desarrollo y mejoramiento continuo a través del BalancedScorecard y así evitar la pérdida de los clientes potenciales (D6 – O9).

Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Anexo N° 8
Modelo de Programa
Sistemas de Operación Técnica y Comercial de las Empresas
Públicas del Sector Eléctrico

DIRIGIDO A:

Gerentes, Jefes y Supervisores del área Comercial, Técnica, Ayudantes de Oficina, Asistentes Administrativos y Trabajadores en General

OBJETIVO:

Dar a conocer a los principios básicos de funcionamiento y comportamiento organizacional en los sistemas técnicos y comerciales de las Empresas Públicas del Sector Eléctrico, utilizando de la mejor manera los recursos tecnológicos para la realización del trabajo efectivo y eficaz.

METODOLOGÍA:

Se realizarán exposiciones, charlas y desarrollo de ejercicios prácticos de los temas. Discusión de casos a través de ejemplos, formatos y observación de diapositivas.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

1.- Introducción: Autoestima Laboral

1.1 El profesional de Atención como transmisor de calidad de servicio:

1.2 Análisis del rol del profesional de Atención a Clientes. Servidor

1.3 Foda Personal: Reflexión individual sobre puntos fuertes y puntos débiles

1.4 Identificación de competencias clave.

2.- Quién es el Cliente: La orientación al cliente en las Empresas Públicas

- 1.1 La calidad en la orientación al cliente externo e interno
- 1.2 Relación entre calidad e imagen
- 1.3 La empresa centrada en el cliente

2.- Qué es el Servicio: La relación con el cliente en el Sector Eléctrico

- 2.1 El triángulo del Servicio
- 2.2 El sistema del servicio
- 2.3 Componentes del Servicio
- 2.4 Características del Servicio
- 2.5 El Ciclo del Servicio
- 2.6 Importancia del Servicio
- 2.7 Crear nueva estrategia de Servicio: Taller Interactivo.

3.- Qué es la atención en la Operación Técnica y Comercial

- 3.1 Diferencia entre atención y Servicio Técnico
- 3.2 Atención al Cliente

4.- Quién es el Cliente/Consumidor/Usuario

- 4.1 Servicio al Cliente
- 4.2 Los Diez mandamientos de la Atención al Cliente
- 4.3 Resumen del Proceso Estratégico de una empresa pública del sector eléctrico (BSC) Cuadro de Mando Integral.
- 4.4 Plenaria: Preguntas y Respuestas.

HORA: 09H00 A 13H00 (4 HORAS ACADEMICAS)

LUGAR: Por definir

FECHA: Por definir

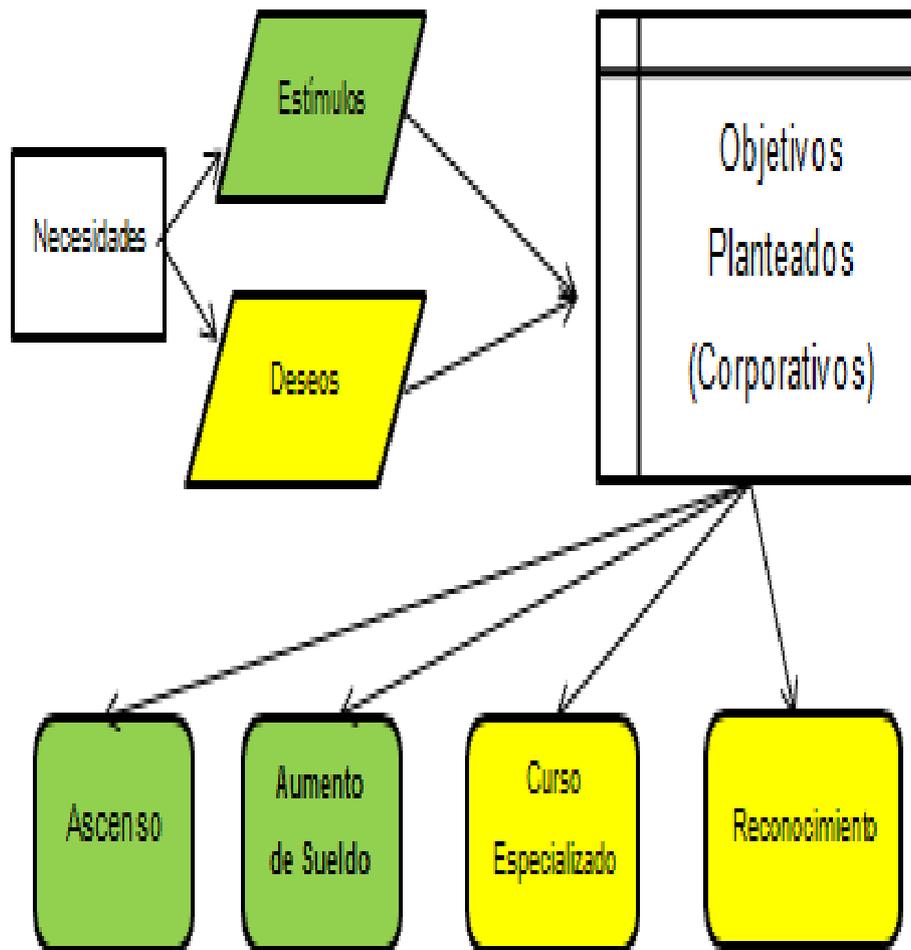
TELEFONO DE CONTACTO:

COSTO DE INSCRIPCIÓN:

Por participante C/U. \$ Por establecer

Anexo N° 9

Flujo grama de Motivación



Fuente: Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cnel.

Elaborado por: Paola Panchana Pin

Nota Aclaratoria: Con la motivación se puede lograr que cierto colaborador obtenga una conducta motivada tal que favorezca el desarrollo de la corporación en cuanto a productividad desempeño, desarrollo y superación.



Anexo N° 10

Modelo de Entrevistas

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREAS

Objetivo: Detectar que factores inciden en la poca aplicación de la Cultura Organizacional en la Administración Pública de la CNEL E.P. Unidad de Negocios Santa Elena.

Dirigida: Ing. Livingston González Rodríguez – Jefe de Facturación

Pregunta 1 ¿Conoce la Visión , Misión de la Cnel. E.P?

Pregunta 2 ¿Se siente identificado con que detalle o características?

Pregunta 3¿Qué tiempo vienen laborando en Cnel. E.P.?

Pregunta 4 ¿Se comunica los valores corporativos a los clientes internos de la empresa?

Pregunta 5 ¿Están definidos los objetivos en la organización?

Pregunta 6 ¿La organización tiene planteada estrategias que orienten su desarrollo?

Pregunta 7.- ¿Qué cantidad de trabajadores tiene a su cargo?

Pregunta 8.- ¿La estructura organizacional de la empresa Cnel. EP. permite solucionar los problemas de manera rápida y eficaz evitando así conflictos?

Pregunta 9.- ¿Considera usted que el diseño organizacional en la Cnel. EP, mejora la comunicación entre los colaboradores?

Pregunta 10¿Qué estrategia d coaching personal a utilizado en su trabajo?

Anexo N° 11

Modelo de la Encuesta

DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL. E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA AÑO 2013	
Objetivo: El objetivo es obtener información sobre el diagnóstico interno a la cultura y comportamiento organizacional. Agradecemos su participación en esta investigación y todas las respuestas se tratarán confidencialmente. Este cuestionario va dirigido a los trabajadores de la Corporación la cual forma parte de una investigación de un plan de tesis respaldada por la Upse.	
Instructivo: Lea de manera correcta las interrogantes que se presentan en las encuestas, marque con una X las respuestas, cabe recalcar que solo se podrá escoger una opción de las que se detallan a continuación:	
1. ¿Cómo considera Ud. la misión y visión de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	2. ¿Cómo considera Ud. las estrategias aplicadas para la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
3. Si el cliente tiene un formulario para evaluar la atención Como la consideraría? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	4. ¿Cómo califica usted la existencia de la injerencia política en la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
5. ¿Cómo considera Ud. que no se aplique adecuadamente la LOSEP en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	6. ¿Con la no aplicación de las políticas y disposiciones empresariales adecuadas, como sería la atención al cliente? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
7. ¿Qué opinión tiene Ud. al cambio organizacional si no se aplican las medidas reglamentarias en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	8. ¿Cómo califica Ud. que la Empresa no realice evaluaciones periódicas? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
9. ¿Cómo considera usted el liderazgo de su jefe inmediato en el área de trabajo? <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	10. La relación con sus compañeros de trabajo es: <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="float: right; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>

<p>11. La infraestructura instalada para la atención al cliente es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>	<p>12. ¿Cómo usted considera el ambiente laboral de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>
<p>13. ¿Si no se realizan incentivos que contribuyan a la motivación del Talento Humano, cómo calificaría el compromiso corporativo en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>	<p>14. ¿Cómo considera usted que no se aplique capacitación continua sobre Administración Pública en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>
<p>15. La relación con su jefe inmediato es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>	<p>16. ¿Cómo considera usted que se realicen las evaluaciones de competencias y habilidades en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P.?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>
<p>17. La atención que realiza el personal del Área del Servicio al Cliente es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>	<p>18. ¿Cómo calificaría usted, si se realiza una mejora en la Atención al Cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>
<p>19. El cumplimiento de la gestión de control en la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>	<p>20. El rendimiento de la Empresa Eléctrica Cnel. E.P. es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Deficiente <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></div> </div>
<p>21. ¿Cree Ud. Que el diagnóstico a la Cultura Organizacional de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad Cnel. E.P. Unidad de Negocios Santa Elena contribuirá a la elaboración de un plan modelo de empoderamiento de la administración pública?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	

Anexo N° 12

La Libertad, 08 de junio del 2013

ECONOMISTA

DAVID BATALLAS

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En su despacho.-

Cordiales saludos:

Yo, Patricia Paola Panchana Pin con cedula de identidad N° 092736079-2 y matricula N°12007570262, estudiante de la carrera de Administración Pública. Solicito muy gentilmente la aprobación a través del Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativa el tema de investigación titulada, **“DIAGNÓSTICO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL SANTA ELENA AÑO 2013”**, para poder culminar mi carrera profesional obteniendo el título de Licenciada en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Debido a que esta humilde servidora labora en dicha institución, se me hará posible que me proporcionen toda la información que es necesaria para poder realizar mi investigación de tesis.

Por la atención que usted se digne dar a la presente le reitero mis más sinceros agradecimientos

Atentamente,

Srta. Paola Patricia Panchana Pin

C.I. 092736079-2

C/c DECANA DE LA FACULTAD DE C/A

Anexo N° 13



Oficio Nro. CNEL-STE-GR-2013-

0440-O

La Libertad, 06 de junio de 2013

Asunto: AUTORIZACION DESARROLLO DE TESIS

Señor Ingeniero
Jimmy Candell Soto

Rector

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su Despacho

De mi consideración:

En atención a lo solicitado mediante comunicación S/N de fecha 31 de mayo del 2013, manifiesto a usted, que esta Gerencia autoriza y brindará las facilidades para el desarrollo de “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION PUBLICA EN LA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL SANTA ELENA” como tema de tesis de la Srta. Patricia Panchana Pin, labor que además beneficiará a la CNEL Regional Santa Elena.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez
GERENTE REGIONAL – STE

Copia:
Patricia Paola Panchana Pin
Digitadora

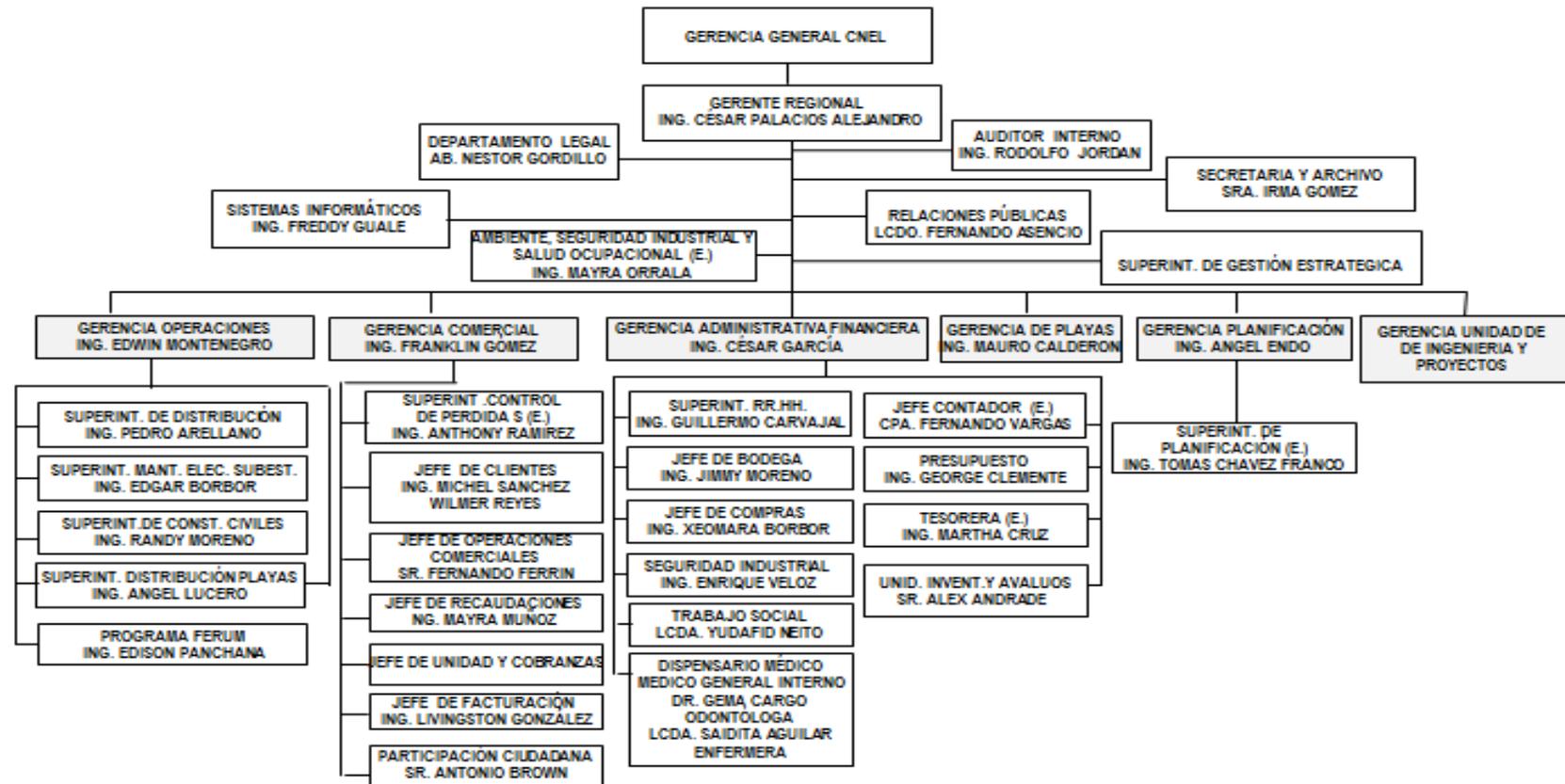
imgs

Anexo N° 14
Logo Institucional



Anexo N° 15
Organigrama Propuesto

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Anexo N° 16
Fotografías N° 1



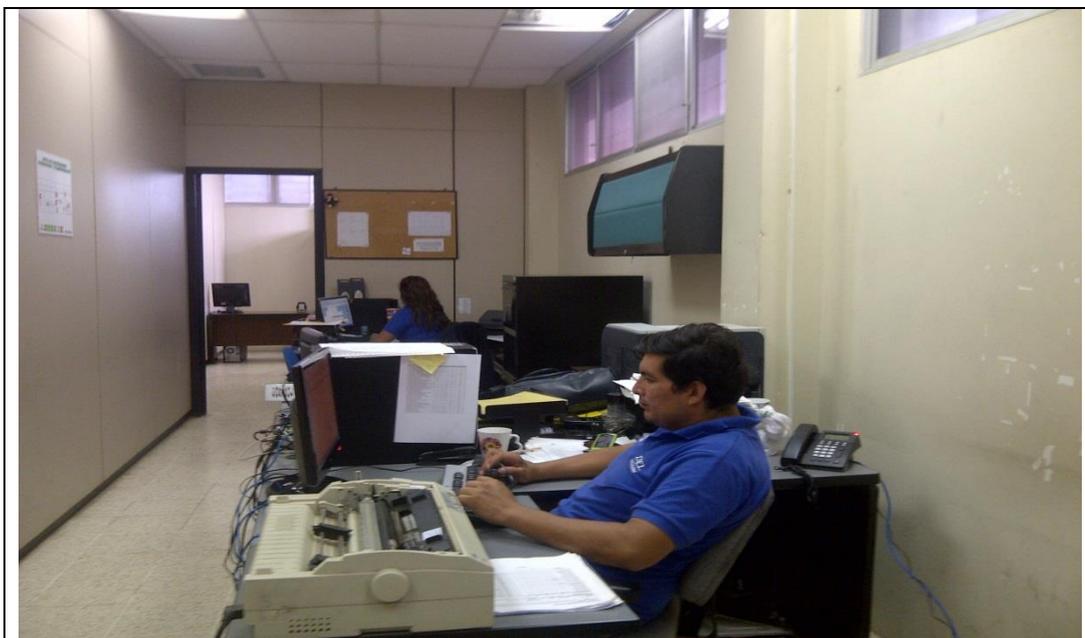
Área de atención al Cliente: Recepción de Solicitud de Servicios Nuevos

Fotografías N° 2



Área de atención al Cliente: Usuarios en espera de atención

Fotografías N° 3



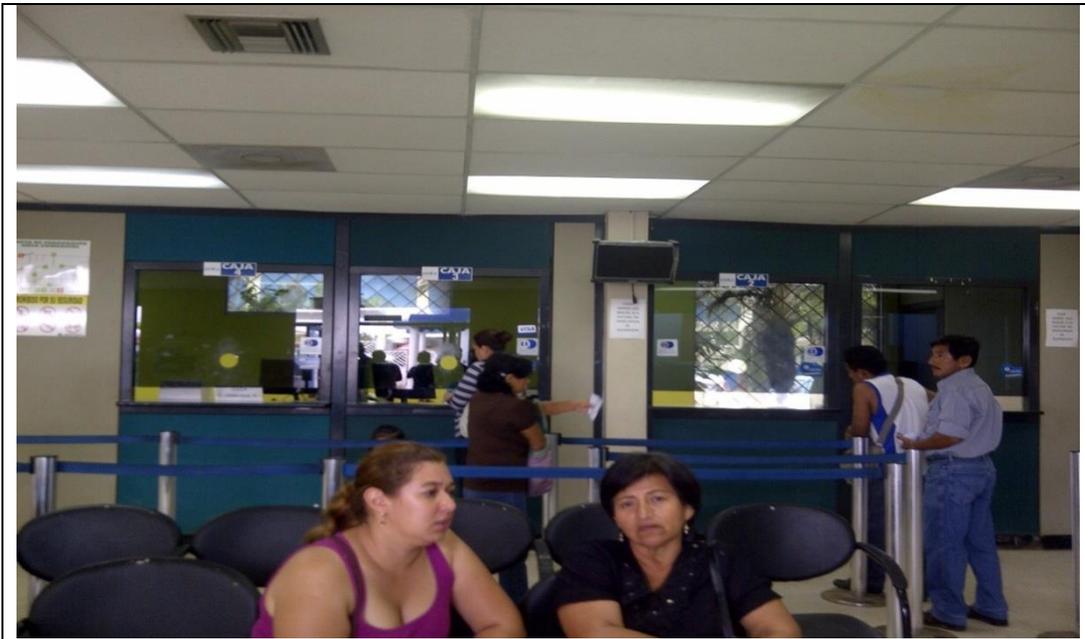
Área de Facturación: Ambiente Laboral de la Corporación

Fotografías N° 4



Área de Sistema: Ambiente Laboral de la Corporación

Fotografías N°.5



Área de Recaudación: Ambiente Laboral de la Corporación