

Implementación de un plan estratégico para reducir la insatisfacción laboral

Félix Villegas Yagual / Byrone Almeida Salazar /
Daniel Vera Paredes

RESUMEN

El Talento Humano es lo más importante dentro de una empresa, sus buenas ejecutorias dependen, en un gran porcentaje, del estado de ánimo o empoderamiento que posean. Sin embargo muchas empresas le restan importancia al clima laboral, preocupándose solo de sus clientes externos. Por ello en este artículo se analiza esta problemática para determinar sus principales causas y recomendar estrategias que puedan aportar a reducir estas dificultades y así mejorar el ambiente de trabajo en todos los niveles jerárquicos. En el caso de la empresa en estudio, la investigación de campo, el enfoque cuantitativo-cualitativo y el diagnóstico organizacional efectuado, permitió establecer que el liderazgo ejecutivo y la gestión del área de recursos humanos, son los factores que tienen que ver con el clima de insatisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE:

Empresa, trabajadores, clientes, insatisfacción, estrategias, causas.

ABSTRACT

Human talent is the most important company asset. Its availability depends, to a large extent on the empowerment processing mode. Many companies actually downplay the working environment and care only for outside customers. This problem is analyzed in the present article to determine its causes and to recommend strategies that can contribute to minimizing difficulties and to improving the working environment at all levels. Field research, a quantitative-qualitative approach and an organizational diagnosis pointed to the fact that executive leadership and human resources management are the determining factors for a labor dissatisfaction climate.

KEYWORDS:

Company, employees, customers, dissatisfaction, strategies, causes.

Introducción

La empresa de hoy no es la misma de ayer, el re-direccionamiento en el que ha emprendido paulatinamente el sector eléctrico influye notoriamente en el accionar de las empresas de distribución, las cuales deben acoplarse obligatoriamente a los cambios que demanda el mercado eléctrico e incorporar esquemas organizacionales racionalizados, cuya meta sea lograr eficiencia y productividad. Paradigmas estrechamente alineados a la estrategia empresarial y a la optimización del Talento Humano (TH).

El TH es una parte fundamental para coordinar las diferentes actividades que forman parte de los procesos, para generar tanto un producto como un servicio, de ahí la importancia de tenerlos comprometidos hacia los objetivos de la empresa.

En lo laboral se siente protegido por la participación positiva del Comité de Empresa Eléctrica Milagro, que mediante el contrato colectivo vigila los derechos de los trabajadores, haciendo respetar lo que dice el Código de Trabajo, reglamento interno, leyes del sector eléctrico.

En la actualidad la insatisfacción laboral es más crítica en las empresas del sector público o en las que el estado ecuatoriano tenga participación, como es el caso de la Empresa Eléctrica Milagro; por lo que es necesario que estas deban crear un ambiente que satisfaga las necesidades, tanto de los clientes internos como de los clientes externos, para el logro de sus metas.

En consecuencia, el presente trabajo está enfocado en analizar el problema de insatisfacción laboral de la Empresa Eléctrica Milagro, para determinar sus principales causas y recomendar posibles soluciones, que puedan aportar a reducir dicho problema.

Marco teórico

La Organización. En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van muy orientados al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social. "Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente, a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos" (Arias, 1990).

La organización se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico (Bravo, 1985).

De acuerdo con Evans y Lindsay (2001), el sistema es definido como " el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización".

Proceso administrativo. El proceso administrativo está integrado por los siguientes elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás y que además, se dan de suyos simultáneamente (Reyes Ponce, 2009).

Planeación. La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos

que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden (Chiavenato, 2000).

Organización. Según Chiavenato (1999), la organización es una entidad social porque está constituida por personas y se halla orientada hacia objetivos, porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos.

Integración. Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres (Reyes Ponce, 2009).

Dirección. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también "ejecución, comando o liderazgo", es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa (Reyes Ponce, 2009).

Control. Consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones

o evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, re-planear y aplicar otras medidas correctivas (Hampton, 1997).

Comunicación. La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización (Martínez, 1999). Es una manera de establecer contactos con las demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo (Martínez, 1999).

Satisfacción laboral. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Schultz, 2011).

Determinantes de la satisfacción laboral. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral, tanto en lo que respecta a su bienestar personal, como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins S., Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica, 1998).

Satisfacción y productividad. Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Teorías acerca de lo que hace a la gente productiva. Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿Qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad? Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar este fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

Teoría de las necesidades de McClelland. La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control

en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder (Dessler, 2000).

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder; se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder; dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto. Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Robbins, 2010).

Teoría de la equidad. La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (Stonner & Freeman, 2010).

Si la relación insumos-resultados del empleado, es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo, si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por su compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable (Wexley & Yuki, 2012).

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimiento, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997).

Teoría de la expectativa de Vroom. La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stonner & Freeman, 2010).

Teoría de la fijación de metas. En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de

metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis, 1991).

Teoría de refuerzo.- El modelo teórico se basa en la Ley del Efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande (Wexley & Yuki, 2012).

Marco conceptual

Cultura organizacional. Determina como funciona una empresa, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Motivación. Se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta, es decir la motivación implica un impulso hacia un resultado.

Satisfacción. Placer que se siente cuando se satisface un deseo, es el resultado ya experimentado. Una actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la que creen que deberían recibir.

Comunicación. es el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común.

Clima organizacional (laboral). El clima organizacional o clima laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye,

directamente, en su comportamiento

Promociones y Ascensos. La promoción es el cambio dentro de la organización a un puesto más alto con mayor responsabilidad y en el que se requiere habilidades superiores.

El Desarrollo Organizacional. es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer efectiva a toda la organización o a una unidad de la misma.

El enriquecimiento del trabajo. Acentuará la satisfacción del empleado, disminuyendo los efectos de la insatisfacción, proporcionando mayores niveles de autonomía, autoridad y responsabilidad.

El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo contribuir a que la organización alcance sus objetivos, logrando que las personas trabajen con confianza y honestidad.

Justificación

Este trabajo está inscrito en las áreas: clima organizacional y recursos humanos de la Empresa Eléctrica Milagro, se lo realiza con el fin de determinar los factores que ocasionan la insatisfacción laboral responsable de la productividad del personal y por ende de la mala imagen e ineficiencia de la misma.

Los beneficios que se desean encontrar con esta propuesta, es de tratar de mejorar la gestión del área de recursos humanos, para reducir la insatisfacción laboral y lograr de esta manera un mejor ambiente de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la empresa, ayudando de esta manera a mejorar la imagen, eficiencia y productividad de la empresa. Todo lo mencionado contribuirá a lograr una mejor calidad de vida de los clientes internos y externos, teniendo de esta manera una buena aceptación de los ciudada-

nos del cantón Milagro y sus alrededores.

Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico del clima organizacional a la "Empresa Eléctrica Milagro C. A", es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para el clima laboral. El diagnóstico organizacional es un proceso en que una determinada persona (observador) explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar (observado). Cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, los subsistemas, departamentos y ver a la organización relacionándose con su entorno (Rodríguez, 2012).

Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las principales causas que originan la Insatisfacción Laboral del personal de la Empresa Eléctrica Milagro?

Sistematización del problema

- ¿Qué efecto tiene la falta de liderazgo ejecutivo entre los diferentes niveles jerárquicos?
- ¿Cómo influye la mala gestión de los sistemas y subsistemas del área de recursos humanos en la empresa?

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Determinar estrategias en el área de recursos humanos para reducir la insatisfacción del personal

Objetivos Específicos

- Conocer el efecto que tiene la falta de liderazgo ejecutivo entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Analizar cómo influye la mala gestión de los sistemas y subsistemas del área de recursos humanos en la empresa.

Métodos y técnicas

Método Teórico. Estos se recolectan específicamente con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación. Los instrumentos que se usarán para recolectar la información serán: Observación, Entrevista y Cuestionarios empleados y clientes.

Se utiliza en esta investigación la observación; técnica que sirve para experimentar las vivencias de los trabajadores y empleados, intercambiar opiniones, que ayuda mutuamente a llevar un estilo de vida mejor.

Método Histórico: revisar el historial laboral de los empleados y verificar el comportamiento de cada uno de ellos.

Método Hipotético - Deductivo: para determinar el grado de Insatisfacción laboral y llegar a una conclusión de problemas mayores, verificando la hipótesis y obtener nuevas conclusiones.

Análítico-sintético: Considerando cada una de las causas, clasificándolas para conocer su principal origen y llegar a una conclusión. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Metodología Estadística. Los resultados obtenidos a través del cuestionario fueron tabulados de acuerdo a los cálculos matemáticos correspondientes y se presentarán los resultados por medio de gráficas de barras, para su comparación.

Análisis e interpretación de resultados

La encuesta se llevó a cabo a los 132 empleados, tanto hombres y mujeres, que trabajan en la empresa mencionada.

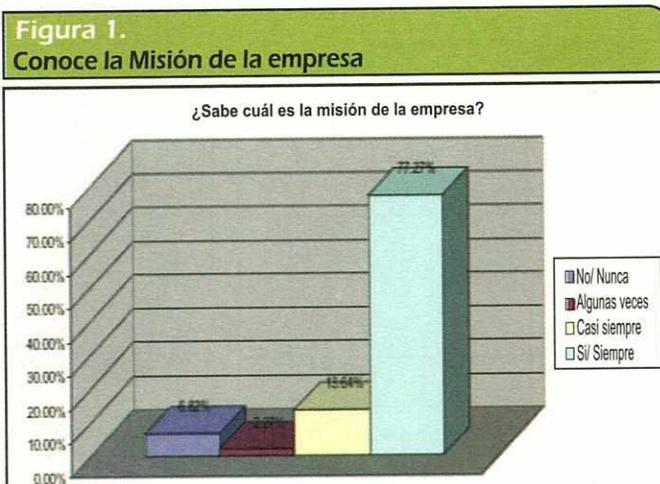
El cuestionario consistió en preguntas de estructura organizacional, seguridad, motivación, desarrollo de carrera, beneficio personal, comunicación, liderazgo ejecutivo, relación con el área de recursos humanos.

Estructura organizacional

1.- ¿Sabe cuál es la misión de la empresa?

Tabla # 1 Conoce Misión de la empresa		
Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	9	6,82
Algunas veces	3	2,27
Casi siempre	18	13,64
Si/siempre	102	77,27
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 1 podemos observar que 9.09% de los empleados no conoce la misión de la empresa. Por otro lado la mayoría de los empleados, 90.91%, si conocen.

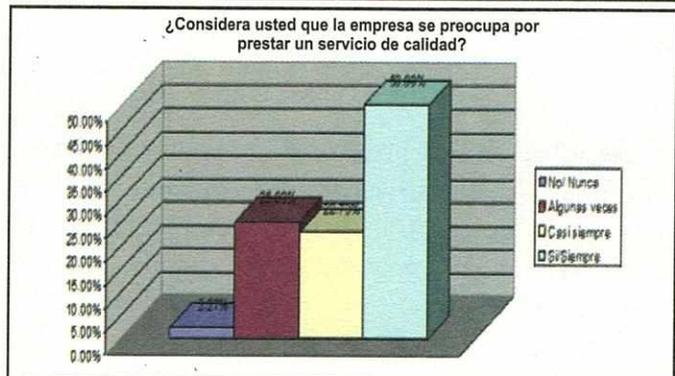
2.- ¿Considera usted que la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad?

Tabla # 2
Considera si la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	3	2,27
Algunas veces	3	25,00
Casi siempre	30	22,73
Si/siempre	66	50,00
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 2
Considera si la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 2, el 27.27% de los empleados no considera que la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad. El 72.73% considera que la empresa si se preocupa por prestar un servicio de calidad.

Seguridad

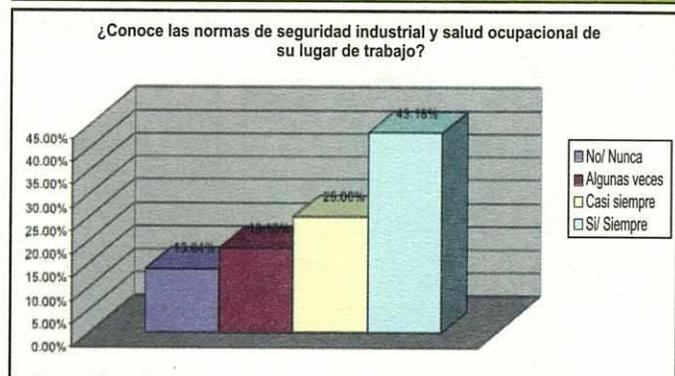
3.- ¿Conoce las normas de seguridad industrial y salud ocupacional de su lugar de trabajo?

Tabla # 3
Conocimiento acerca de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	18	13,64
Algunas veces	24	18,18
Casi siempre	33	25,00
Si/siempre	57	43,18
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 3
Conocimiento acerca de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 3 puede evidenciarse que el 31.82% de los empleados no conoce las normas de seguridad y salud ocupacional de su lugar de trabajo. El 68.18% si las conoce.

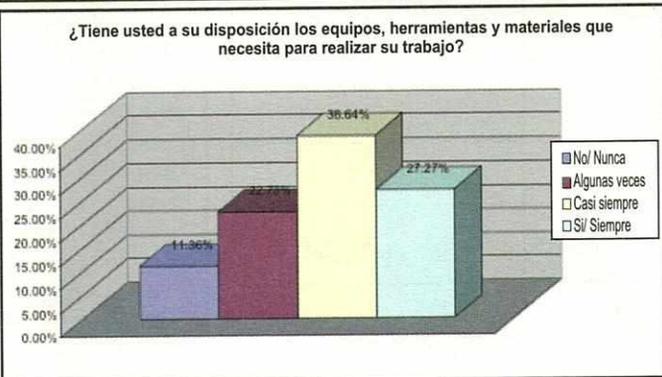
4.- ¿Tiene usted a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo?

Tabla # 4
Tiene a disposición los equipos, herramientas y materiales para trabajar

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	15	11,36
Algunas veces	30	22,73
Casi siempre	51	38,64
Si/siempre	36	27,27
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 4
Tiene a disposición los equipos, herramientas y materiales para trabajar



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 4, se observa que el 34.09% consideró que no tiene a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo. El 65.91% expresó que si tiene.

Motivación

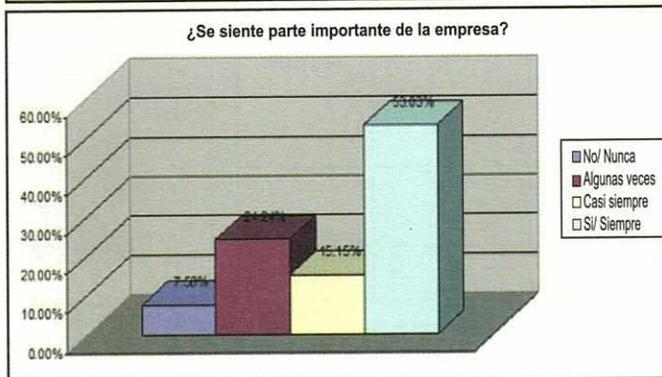
5.- ¿Se siente parte importante de la empresa?

Tabla # 5
Sentirse que es Importante para la empresa

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	10	7,58
Algunas veces	32	24,24
Casi siempre	20	15,15
Si/siempre	70	53,03
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 5
Sentirse que es Importante para la empresa



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: La Tabla y Figura 5 da cuenta que la mayoría de los empleados, 68.18% se siente parte importante de la empresa y el 31.82% no lo siente así.

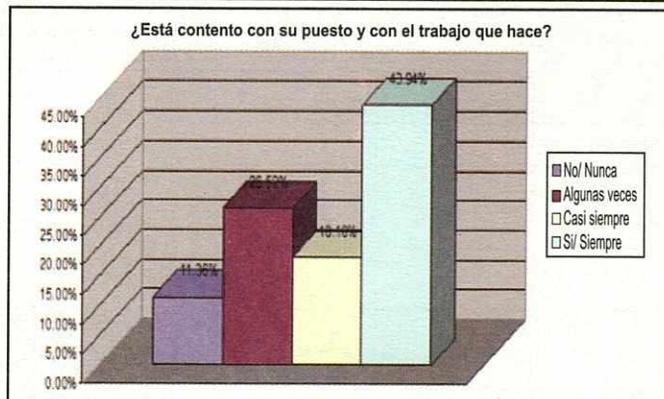
6.- ¿Está contento con su puesto y con el trabajo que hace?

Tabla # 6
Contenido en su puesto y trabajo que hace.

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	15	11,36
Algunas veces	35	26,52
Casi siempre	24	18,18
Si/siempre	58	43,94
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 6
Contenido en su puesto y trabajo que hace.



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 6 el 62.12% está contento con su puesto y con el trabajo que hace y 37.88% no lo está.

Desarrollo de carrera

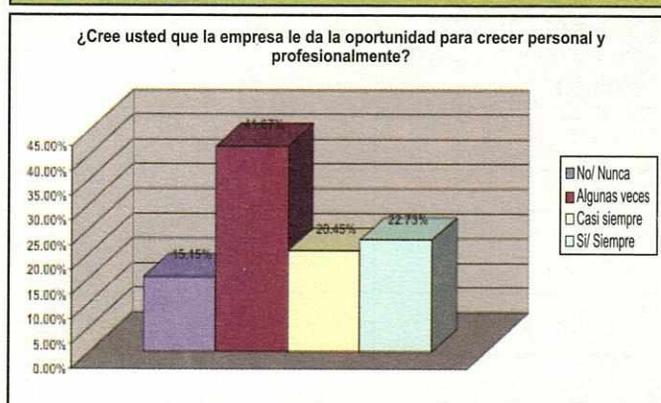
7.- ¿Cree usted que la empresa le da oportunidades para crecer personal y profesionalmente?

Tabla # 7
Crecimiento personal y profesional

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	20	15,15
Algunas veces	55	41,67
Casi siempre	27	20,45
Si/siempre	30	22,73
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 7
Crecimiento personal y profesional



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 7 el 56.82% consideró que la empresa no le da la oportunidad para crecer personal y profesionalmente. Por otro lado el 43.18% de empleados expresó que sí.

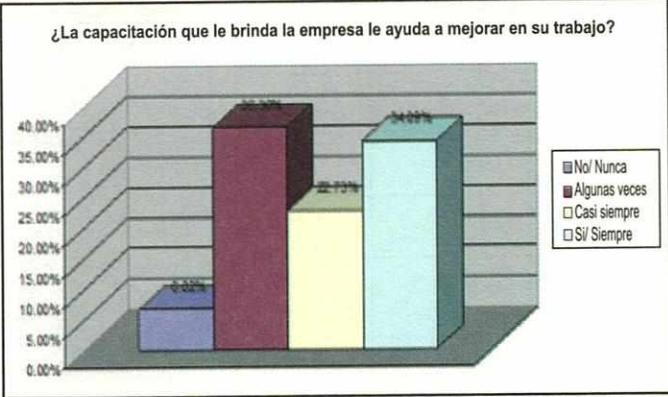
8.- ¿La capacitación que le brinda la empresa le ayuda a mejorar en su trabajo?

Tabla # 8
Capacitación

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	9	6,82
Algunas veces	48	36,36
Casi siempre	30	22,73
Si/siempre	45	34,09
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 8
Capacitación



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 8 puede evidenciarse que el 43.18% de los empleados consideró que la capacitación que le brinda la empresa no le ayuda a mejorar en su trabajo. El 56.82% de los empleados expresó que sí.

Beneficios al personal

9.- ¿La empresa le ofrece incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados?

Tabla # 9
Incentivos o reconocimiento por logros

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	110	83,33
Algunas veces	10	7,58
Casi siempre	7	5,30
Si/siempre	5	3,79
Total	132	100

Fuente: : Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 9
Incentivos o reconocimiento por logros



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: Se evidencia en la Tabla y Figura 9 que el 90.91% consideró que la empresa no les ofrece incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados. Por otro lado el 9.09% de los empleados expresó que sí.

10.- ¿Está contento con el Seguro de vida que le otorga la empresa?

Tabla # 4
Contenido con el Seguro de vida que le otorga la empresa

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	9	6,82
Algunas veces	6	4,55
Casi siempre	18	13,64
Si/siempre	99	75,00
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
 Elaborado por: Autores

Figura 4
Contenido con el Seguro de vida que le otorga la empresa



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
 Elaborado por: Autores

Análisis: Se evidencia en la Tabla y Figura 10 que un gran número de empleados el 38.64% no está contento con el seguro de vida que le otorga la empresa y por otro lado la mayoría el 61.36% sí está contento.

Comunicación

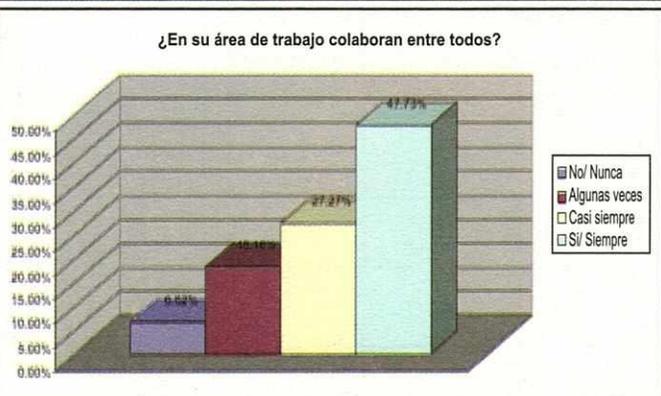
11.- ¿En su área de trabajo colaboran entre todos?

Tabla # 11
Colaboración en el trabajo

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	9	6,82
Algunas veces	24	18,18
Casi siempre	36	27,27
Si/siempre	63	47,73
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
 Elaborado por: Autores

Figura 11
Colaboración en el trabajo



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
 Elaborado por: Autores

Análisis: Se evidencia en la Tabla y Figura 11 que el 25% consideró que en su área de trabajo no colaboran entre todos y el 75% dijo que sí.

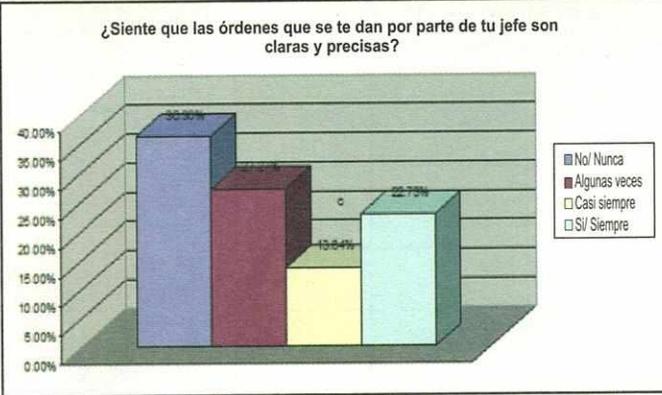
12.- ¿Siente que las órdenes que se dan por parte del jefe son claras y precisas?

Tabla # 12
Órdenes de los superiores

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	48	36,36
Algunas veces	36	27,27
Casi siempre	18	13,64
Si/siempre	30	22,73
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 12
Órdenes de los superiores



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 12, el 63.64 % consideró que las órdenes que se dan por parte del jefe no son claras y precisas y por otro lado el 36.36% consideró que sí.

Liderazgo ejecutivo

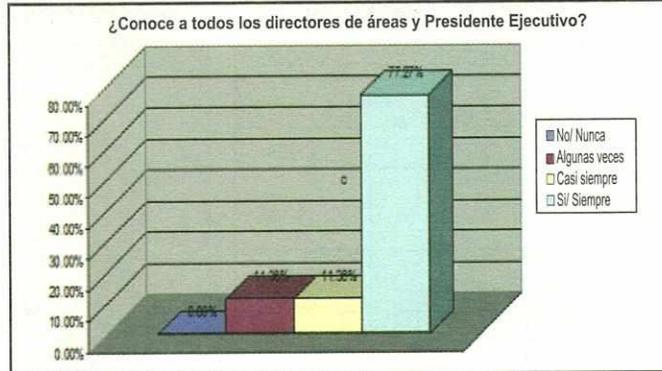
13.- ¿Conoce a todos los directores de área y Presidente Ejecutivo?

Tabla # 13
Conoce a todos los directores de área y Presidente Ejecutivo

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	0	0,00
Algunas veces	15	11,36
Casi siempre	15	11,36
Si/siempre	102	77,27
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 13
Conoce a todos los directores de área y Presidente Ejecutivo



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 13, el 11.36% de empleados consideró que no conoce a los directores de área y presidente ejecutivo y por otro lado el 88.64% expresó que sí los conoce.

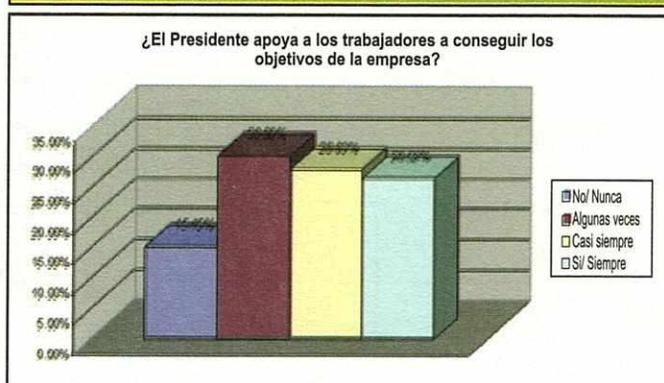
14.- ¿El Presidente apoya a los trabajadores a conseguir los objetivos de la empresa?

Tabla # 14
Apoyo del Presidente Ejecutivo de la empresa a los trabajadores para conseguir objetivos institucionales

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	20	15,15
Algunas veces	40	30,30
Casi siempre	37	28,03
Si/siempre	35	26,52
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 14
Apoyo del Presidente Ejecutivo de la empresa a los trabajadores para conseguir objetivos institucionales



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 14 se demuestra que el 45.45% consideró que el Presidente ejecutivo no apoya a los trabajadores a conseguir los objetivos de la empresa y por otro lado la mayoría el 54.55% de los empleados expresó que sí.

Relación con el área de Recursos Humanos

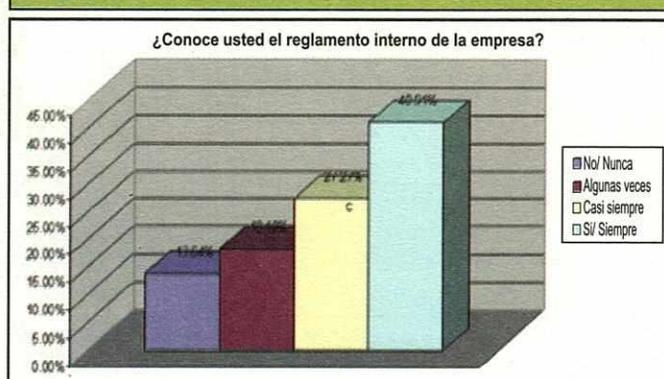
15.- ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

Tabla # 15
Conocimiento del reglamento interno de la empresa

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	18	13,64
Algunas veces	24	18,18
Casi siempre	36	27,27
Si/siempre	54	40,91
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 15
Conocimiento del reglamento interno de la empresa



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 15, el 31.82% no conoce el reglamento interno de la empresa, en tanto que 68.18% de los empleados sí conoce.

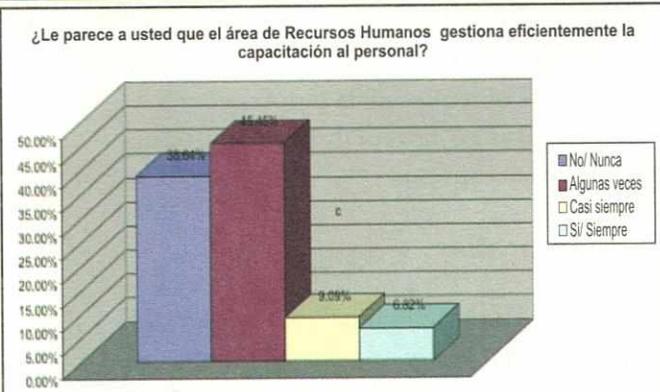
16.- ¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficientemente la capacitación al personal?

Tabla # 16
Gestión del área de Recursos Humanos

Alternativas	Trabajadores	Porcentajes
No/nunca	51	38,64
Algunas veces	60	45,45
Casi siempre	12	9,09
Si/siempre	9	6,82
Total	132	100

Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Figura 16
Gestión del área de Recursos Humanos



Fuente: Personal que labora en la empresa CNEL EP
Elaborado por: Autores

Análisis: En la Tabla y Figura 16, el 84.09% consideró que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la capacitación del personal y por otro el 15.91% de los empleados expresó que sí.

Conclusiones

A través de este trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan la insatisfacción laboral se concluye:

- En cuanto al liderazgo Ejecutivo, se refleja que los ejecutivos no valoran las sugerencias de los subordinados y lo más importante no brindan un apoyo íntegro en el trabajo. para poder alcanzar los objetivos del área y la empresa.

- En cuanto a la gestión del área de recursos humanos, se señala que no genera bienestar, tampoco ayuda a que la empresa mejore. Reflejado especialmente en la mala gestión de los sistemas y subsistemas de inducción, selección, capacitación, evaluación y atención al personal.

- Finalmente se concluye que los empleados de la Empresa Eléctrica Milagro se desenvuelven en un ambiente no del todo idóneo para trabajar. Esto no es del todo positivo en cuanto al desempeño del

empleado se refiere, ya que está influyendo indirectamente en los factores del clima laboral.

Recomendaciones

- Dar a conocer los resultados de este diagnóstico institucional para intervenir y mejorar la gestión del área de recursos humanos y consecuentemente la satisfacción laboral, presentada en el presente estudio.

- La empresa debe tener como base claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado, con éxito.

- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro y comparar con los resultados obtenidos del presente estudio, servirán como inicio para el mejoramiento continuo de las actividades, acorde a las políticas establecidas de la empresa.

Resultados esperados

Los resultados esperados a través de esta investigación consisten en una reducción de la insatisfacción laboral a través de una mejora en la gestión del área de recursos

humanos, al intervenir produciría importantes mejoras y beneficios:

- Mejoras en la calidad de vida de los trabajadores
- Mejoras sustanciales en el servicio a los clientes
- Mejoras en el compromiso del personal hacia los objetivos de la empresa
- Mejoras en la rentabilidad y productividad de la empresa.

Bibliografía

- Amner, E.; Paz, M.; León, C. & Hipólito, M. (2014). *www.eumed.net*. Obtenido de Sistema de Gestión de Calidad en el Área de atención al Cliente: <http://www.eumed.net>
- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. En *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académica Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. En Satisfacción Académica Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima-Perú: UMNSM.
- B., R. (2003). *Servicio al cliente*. México: Thompson.
- Bass, B. (1998). Psicología de las Organizaciones. En *Psicología de las Organizaciones*. México: CECSA.
- Beck, U. (2007). *www.criterios.es*. Obtenido de Modernización Reflexiva: <http://www.criterios.es>
- Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. En *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Boisier, S. (1999). *Desarrollo (Local) ¿De qué estamos hablando?* Obtenido de [<http://www.franciscohuertas.com.ar/wp-content/uploads/2011/04/BOISIER-Desarrollo-local-de-qu%C3%A9-estamos-hablando.pdf>]
- Boisier, S. (1999). *www.franciscohuertas.com*. Obtenido de Desarrollo Local: <http://www.franciscohuertas.com>.
- Bravo, J. (1985). *Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa*. En *Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Oscar.
- CENEL. (2014). *Estadística del sector Eléctrico ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.cne.es>
- CENEL. (2014). *www.cne.es*. Obtenido de Estadísticas del Sector Comisiones Nacionales de Energía: <http://www.cne.es>
- Chiavenato. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. En *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia. Bogotá: Campus LTDA.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. En *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia- Bogotá: McGraw- Hill.
- CNEL EP. (julio de 2014). *www.cnel.gob.ec*. Obtenido de Servicios Atención al Cliente: <http://www.cnel.gob.ec>
- CNEL EP. (2015). *www.dgsc.go.cr*. Obtenido de Excelencia en la Gestión de una Empresa Eléctrica Pública: <http://www.dgsc.go.cr>
- CONELEC. (2007). *Instructivo para el manejo de los formularios de control del servicio eléctrico de distribución, regulaciones CONELEC*. Quito-Ecuador: CONELEC.

- CONELEC. (2012). *Modelo de factura para el pago de los valores correspondientes por los servicios públicos de energía eléctrica y alumbrado público general. Regulación*. Quito: CONELEC.
- CONELEC. (10 de octubre de 2013). Obtenido de G.N. ECUADOR: <http://www.conelec.gob.ec/contenido.php?cd=1107&l=1>
- CONELEC. (2013). *www.conelec.gob.ec*. Recuperado el 15 de julio de 2015, de Estadísticas del Sector Eléctrico del Ecuador: <http://www.conelec.gob.ec>
- CONELEC. (2014). *www.imaginar.org*. Obtenido de Estudios sobre el servicios de Energía Eléctrica: <http://www.imaginar.org>
- Congreso Nacional. (10 de julio 2000). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. R. O. S. 116, Quinto.
- Contreras, A. (2004). Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. . En *Técnica motivacionales en las Empresas*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Davis, K. N. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. En Comportamiento humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dessler. (2000). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- Dunnette, M. (1982). *Psicología Industrial*. En *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- EMMCA. (2004). *www.dspace.espol.edu.ec*. Obtenido de Plan Estratégico de reducción de pérdidas comerciales: <https://www.dspace.espol.edu.ec>
- Evans, J. (2001). *Administración y Control de la Calidad*. En *Administración y Control de la Calidad*. (Cuarta Edición ed.). México: S.A. de C.V.
- Fornell, C. (2008). *El cliente satisfecho, estrategias cuantitativas y cualitativas para fidelizar al consumidor*. Barcelona: Deusto.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hamner, W. C. (2005). Behavior Modification on the Bottom Line. En *Organizational Dimamics*, (págs. 3-21). México: Interamericana.
- Hampton. (1997). *Administración* . México: McGraw Hill.
- Hodgetts y Aitman. (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. En *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Interamericana.
- INEC. (2007). *Necesidades Básicas Insatisfechas*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35
- INEC. (2010). *Obtenido del sistema REDATAM*. Obtenido del Censo Poblacional y Vivienda: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- Kinicki, K. (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. En *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc -GrawHill.
- Ley Orgánica de Defensa al consumidor. (2000). *Defensa al consumidor R.O.S*. Quito-Ecuador: Congreso Nacional.
- Martínez, A. (1999). *Clima organizacional*. En *Clima organizacional*. México: Trillas.

- Nash, M. (1988). *¿Cómo Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos?*. En *Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
- Nevado, D., López, V., Pérez Carballo, J., & Zariátegui, J. (2007). *¿Cómo Gestionar el binomio Productividad - Rentabilidad?* Madrid: Especial Directivos.
- Pinilla, A. (2008). Dinámica de la Gestión Empresarial. . *En Gestión Empresarial*. Lima- Perú: Iberoamericana de Editores S.A.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2009-2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES
- Reyes Ponce, A. (2009). *Administración de Empresas. Teoría y práctica*. En *Administración de Empresas* (Vol. Primera parte). México: Limusa.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2010). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. En *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento Organizacional. En *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2012). Diagnóstico Organizacional. En *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa omega S.A. de C.V.
- Rokes, B. (2003). *Servicio al cliente*. México: Thompson.
- Schultz, D. P. (2011). Psicología Industrial. En *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- SENPLADES. (2009 - 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- SENPLADES. (2010). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Stonner, J., & Freeman, E. (2010). *Administración Estratégica*. En *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, S. E. (2010). *Primitive Culture*. México: McHill.
- VARELA, R. Y. (2006). *MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL*. U. ICE ED.SI.
- Vendrell Peña, P. (2009). El oro gris de las organizaciones. En *To know or not to be: conocimiento*. España: Fundación Dintel.
- Villegas, E. & Zúñiga, X. (2012). *Gestión de satisfacción al cliente I-II*. Milagro-Ecuador: Ciencia UNEMI 7-11.
- Wexley, K., & Yuki, G. (2012). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. En *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. CECSA.

Félix Villegas Yagual

Ingeniero Comercial. Licenciado en Educación. Maestría en Educación Superior. Magíster Administración y Dirección de Empresas. Decano Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales Universidad Estatal de Milagro

E-mail: : fvillegasy@unemi.edu.ec

Byrone Almeida Salazar

Licenciado en Sistema de la Ingeniería. Magíster Administración y Dirección de Empresas. Docente Facultad de Ciencias de la Ingeniería Universidad Estatal de Milagro

E-mail: : balmeidas@unemi.edu.ec

Daniel Vera Paredes

Licenciado en Sistema de la Ingeniería. Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Docente Facultad de Ciencias de la Ingeniería Universidad Estatal de Milagro.

E-mail: : dverap@unemi.edu.ec

