

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



**“Medición del clima organizacional en una empresa  
distribuidora de energía eléctrica y su relación con la  
asignación del trabajo**

**Rudy Alberto Franco Cifuentes**

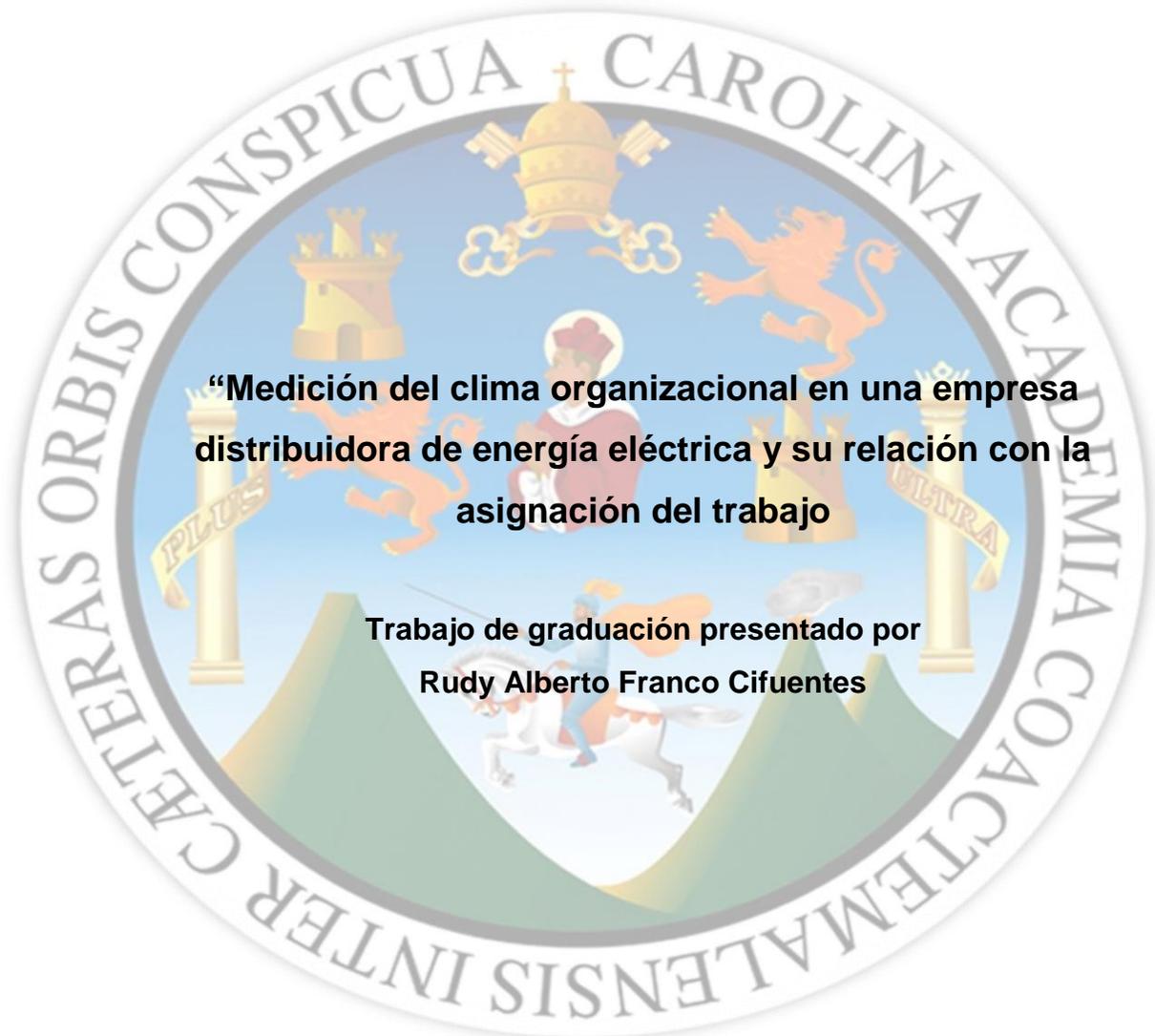
**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios.**

**Guatemala, Marzo de 2018**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



**“Medición del clima organizacional en una empresa distribuidora de energía eléctrica y su relación con la asignación del trabajo**

**Trabajo de graduación presentado por  
Rudy Alberto Franco Cifuentes**

**Para optar al grado de Maestro en Artes**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios**

**Guatemala, Marzo de 2018**



## **JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Mirada	DECANO
M.A Elisa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
Msc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
DR. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilar BR.	VOCAL III
Andrea Delia Irenen López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

## **CONSEJO ACADEMICO**

### **ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Mirada, Ph D.

María Ernestina Ardón Quezada, Msc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA

Clara Aurora García Gonzales, MA

José Estuardo López Coronado, MA



Rudy Alberto Franco Cifuentes

AUTOR

MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO



## **ACTO QUE DEDICO A**

Dios: Por cada bendición que me ha dado en la vida

Mis padres: Mynor Franco y Luz María de Franco, su amor, apoyo, ejemplo, son mi inspiración para lograr nuevas metas día a día

Mis hermanos: David Franco, Javier Franco, por apoyarme siempre en todo, con su amor.

Mi esposa e hijo: Irma Zimeri, Daniel Emilio Franco, por estar siempre a mi lado apoyándome en cada meta propuesta.

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo la medición del clima organizacional en la Unidad de Construcción de Líneas de una empresa de distribución eléctrica, situada en la ciudad de Guatemala; además analizar si éste se ve afectado por la asignación del trabajo.

Para obtener un panorama más amplio antes de realizar la medición del clima organizacional en la empresa, se realizó una investigación sobre: los trabajos que se ejecutan en la unidad, cuáles son los más representativos y la cantidad asignada a cada uno de los trabajadores. Los resultados obtenidos indican que la carga laboral recae en tres de los once empleados de la Unidad.

El método utilizado para la medición del clima organizacional fue a través de una encuesta a los empleados de la Unidad de Construcción de Líneas. Los resultados obtenidos fueron concretos al indicar que efectivamente el clima organizacional se ve afectado por la distribución del trabajo.

Con la información obtenida y con la certeza que el clima se ve afectado por la distribución no adecuada del trabajo, se propone modificar el proceso actual de asignación, debido a que el mismo no está elaborado de forma correcta.

Con la presente propuesta se lograron eliminar procesos repetitivos; a la vez de mantener mayor orden y control, por lo tanto, se trabajará de forma más eficiente, lo cual asegurará que el clima organizacional no se vea afectado por la distribución del trabajo.

## INDICE

i.	Introducción .....	1
li.	Antecedentes .....	3
1.	Explicación De Cómo Se Trabaja La Electricidad En Guatemala.....	3
2.	Historia De La Empresa Distribuidora .....	5
2.1	Primera Sociedad, Época De Expansión.....	5
2.2	Primeras Generadoras A Vapor Y Creación De Una Sociedad Mixta .....	6
3.	Servicios Y Obligaciones.....	9
4.	Creación De Leyes, Normas Y Ente Rector .....	10
4.1	Integración Del Sector Eléctrico.....	11
4.2	Ley General De Electricidad .....	12
4.3	La Comisión De Energía Eléctrica .....	13
4.4	Reglamento De La Ley General De Electricidad .....	13
5.	Bases Teóricas.....	14
5.1	Antecedentes Históricos .....	14
5.2	Definición De Clima Organizacional.....	15
5.3	Teoría De Likert Del Clima Organizacional.....	17
5.4	Tipos De Clima Organizacional .....	17
5.5	Características De Los Diferentes Climas Organizacionales.....	21
6.	Dimensión Del Clima Organizacional .....	30
7.	Funciones Del Clima Laboral.....	33
8.	Cultura Organizacional .....	36
9.	Diferencia Entre Clima Y Cultura Organizacional .....	38
10.	Instrumentos De Medición Del Clima Organizacional .....	38
11.	Ventajas Y Desventajas Del Diagnóstico Del Clima Organizacional.....	39
12.	Importancia Del Diagnóstico Del Clima Organizacional .....	39
13.	La Productividad .....	40
13.1	Que Es La Productividad Laboral .....	40
14.	Tipos De Trabajo En La Unidad De Construcción De Líneas. ....	40
lii.	Justificación .....	42

Iv. Objetivos.....	43
<u>General</u> .....	43
<u>Específicos</u> .....	43
V. Metodología.....	44
Vi. Resultados.....	45
1. Distribución Actual Del Trabajo En La Unidad De Construcción .....	46
2. Determinación Del Clima Organizacional Actual En La Unidad De Construcción De Una Empresa De Distribución Eléctrica.....	55
3. Propuesta De Solución Para La Mejora Continúa Del Clima Organizacional	62
Vii. Discusión De Resultados.....	65
Viii. Conclusiones .....	67
Ix. Recomendaciones .....	68
X. Bibliografía.....	69
Xi. Anexos.....	72

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Generación, Distribución y Transmisión de la Electricidad.....	3
Figura 2. Cobertura de las Empresas de Distribución de Energía Eléctrica de Guatemala.....	4
Figura 3. Elementos de Sector Eléctrico de Guatemala.....	11
Figura 4. Tipos de Clima Organizacional .....	18
Figura 5. Tipos de Clima Organizacional y como se dividen .....	19
Figura 6. Flujo grama de situación actual de asignación de trabajo.....	63
Figura 7. Flujo grama de situación propuesta de asignación de trabajo .....	64

## INDICE DETABLAS

Tabla 1. Sistema I Autoritarismo Explorador .....	22
Tabla 2. Sistema II, Autoritarismo Paternalista.....	24
Tabla 3. Sistema III, Participativo Consultivo .....	26
Tabla 4. Sistema IV, Participativo Participación de Grupo .....	28
Tabla 5. Las 9 Dimensiones del Clima Organizacional .....	31
Tabla 6. Funciones del Clima Organizacional .....	34
Tabla 7. Principales consecuencias de la cultura.....	36
Tabla 8. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.....	38
Tabla 9. Tipos de Estudios y su Descripción.....	41
Tabla 10. Datos de estudios tipo D .....	46
Tabla 11. Datos de estudio tipo P .....	48
Tabla 12. Datos de estudio tipo T.....	49
Tabla 13. Datos de estudio tipo N .....	52
Tabla 14. Preguntas más representativas.....	56

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Estudios tipo D valores .....	47
Gráfica 2. Estudios tipo D porcentajes .....	47
Gráfica 3. Estudios tipo P .....	48
Gráfica 4. Estudios tipo P porcentajes .....	49
Gráfica 3. Estudios tipo T .....	50
Gráfica 4. Estudios tipo T porcentajes .....	51
Gráfica 5. Estudios tipo N .....	53
Gráfica 6. Estudios tipo T porcentajes .....	54
Gráfica 7. Pregunta 5 de la encuesta .....	56
Gráfica 8. Porcentajes de pregunta 5 de la encuesta .....	57
Gráfica 9. Resultados pregunta 17 de la encuesta.....	58
Gráfica 10. Porcentajes de pregunta 17 de la encuesta.....	59

Gráfica 11. Resultados pregunta 25 de la encuesta.....	60
Gráfica 12. Porcentajes de pregunta 25 de la encuesta .....	61

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO I.....	72
ANEXO II. Tabla con la tabulación de todas las respuestas de la encuestas .....	79

## I. INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas se interesan cada vez más por sus trabajadores; quieren saber qué es lo que piensan, sienten; fomentan el crecimiento laboral según las habilidades y alcance de objetivos, tanto individuales como globales.

Estudios realizados sobre el tema indican relación entre el alcance de los resultados de las organizaciones con la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Es por eso que las empresas invierten cada vez más en la incentivación del recurso humano, con el objetivo de maximizar cada una de sus capacidades y desarrollo laboral durante la ejecución de sus asignaciones y, lograr así, los objetivos individuales, los cuales, por lo general, están vinculados con las metas de la Unidad y de la organización.

En el departamento de construcción de líneas se realizó la medición del clima organizacional por medio de encuestas y entrevistas al personal; así como observación *in situ* de la ejecución de las actividades. Los resultados indicaron que no se cumplen los objetivos, individuales y globales; existe elevada rotación de personal y mala distribución del trabajo, lo que podría ser la causa del descontento del personal y, por consiguiente, provocar un clima organizacional inadecuado



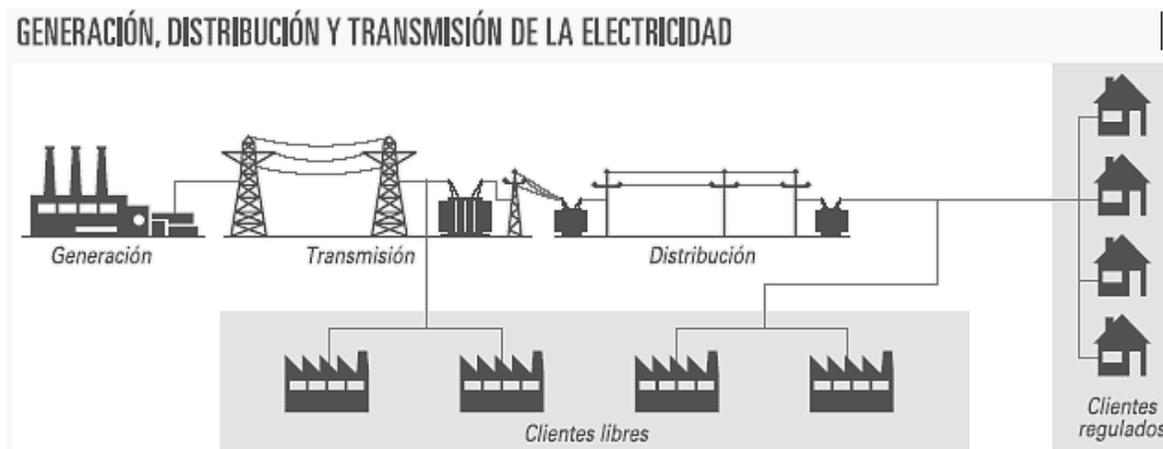
## II. ANTECEDENTES

### 1. Explicación de cómo se trabaja la electricidad en Guatemala

En Guatemala hay diferentes empresas que se dedican a la electricidad desde su generación, transmisión, distribución, las cuales según sea su función están alrededor del país.

En la figura 1 se observa la generación, distribución y transmisión de un sistema eléctrico de un país. (Sauma, 2013 )

Figura 1. Generación, Distribución y Transmisión de la Electricidad

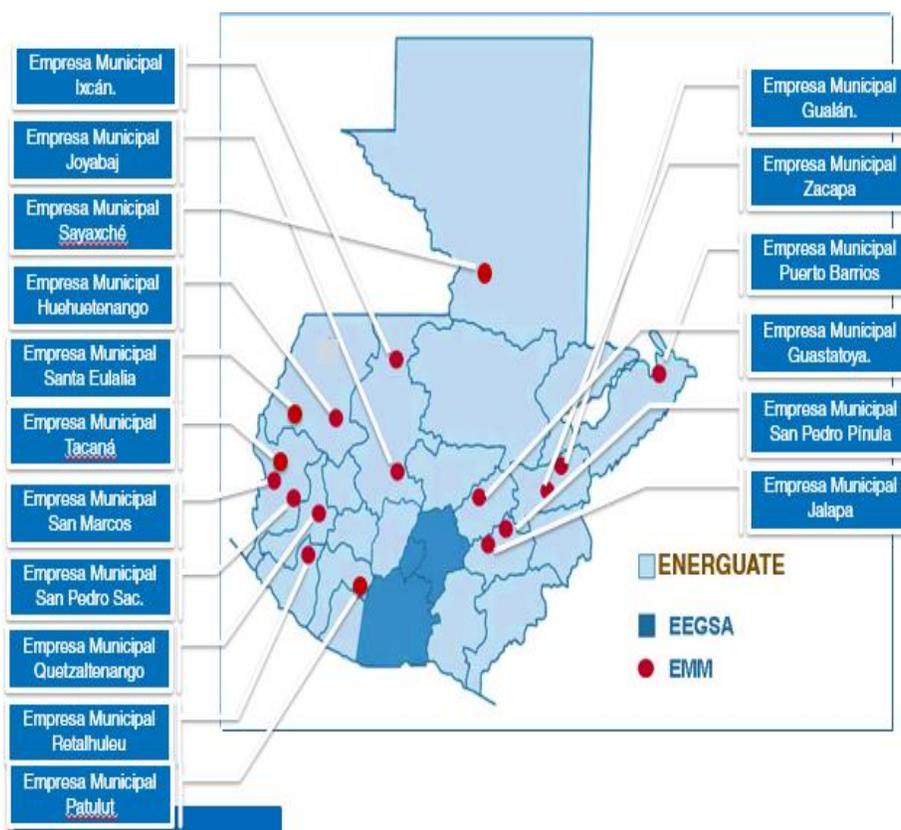


Fuente: <http://www.claseejecutiva.cl/2013/07/regulacion-del-mercado-electrico-en-chile>

En Guatemala hay dos empresas que trabajan en la rama de la distribución cada una de ellas abarca diferentes áreas del país donde trabajan. En este trabajo de graduación se hablará de una de ellas, ya que la empresa está obligada a satisfacer la demanda de cualquier interesado que se encuentre en el área donde realiza sus actividades.

Cada una de estas empresas tiene un área de trabajo, la empresa eléctrica de Guatemala, EEGSA actualmente trabaja en los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Escuintla; ENERGUATE, trabaja en el resto del país. En la figura 2 se muestra la cobertura de trabajo de cada empresa distribuidora.

Figura 2. Cobertura de las Empresas de Distribución de Energía Eléctrica en Guatemala



Fuente: <http://www.cnee.gob.gt/xhtml/usuario/Cobertura.html>

## **2. Historia de la Empresa Distribuidora**

### **2.1 Primera Sociedad, época de expansión.**

Por medio de un Acuerdo Gubernativo, el 10 de octubre de 1894 el Ministerio de Fomento otorgó a Don Enrique Neutze, una concesión que le permitiría aprovechar las cascadas del Río Michatoya cerca de Palín, Escuintla para producir electricidad, venderla a domicilio y proporcionar alumbrado público en la Ciudad Capital, Antigua Guatemala, Chimaltenango, Amatitlán, Palín y Escuintla.

El 7 de diciembre de 1894 se constituyó la sociedad anónima Empresa Distribuidora. Los socios fundadores fueron: Enrique Neutze, Herman Hoepfner, Federico Gerlach, Víctor Matheu, Antonio de Aguirre y Juan Francisco Aguirre. Inicialmente, se instalaron generadores para producir 1,000 HP de fuerza. En 1916, la demanda servida era de 1,560 HP y cubría 25,300 focos de 16 bujías, además de 577 motores y aparatos.

En 1918 inició una época de expansión, ya que el consorcio Electric Bond & Share Co, EBASCO compró las acciones de varias empresas del sector eléctrico, entre ellas la Empresa Eléctrica del Sur, intervenida en julio de ese año por el Gobierno de Guatemala. Adquirió, además, 495 acciones de Empresa Eléctrica de Guatemala por un monto total de US\$495,000. (Eegsa, 2016)

Luego suscribió un contrato-concesión por 50 años, en 1922, con el Gobierno de Guatemala e inició un extenso programa de construcción. Finalizó la Planta San Luis, instaló otra en Escuintla, El Modelo y una más en la Finca El Zapote, en la Ciudad de Guatemala; colocó un generador en la Planta Palín, construyó una línea de transmisión entre ese municipio y la ciudad de Guatemala y reconstruyó totalmente los sistemas de distribución en las poblaciones a las cuales ofrecía el servicio.

En 1926 EBASCO introdujo el uso de los medidores eléctricos en los domicilios, promoviendo ampliamente el uso de aparatos eléctricos. En este mismo año, la EBASCO construyó un nuevo edificio para sus oficinas administrativas, el cual

continúa siendo un emblema que perdura para Empresa Distribuidora, ubicado en la 6a. Avenida 8-14, Zona 1 de la Ciudad de Guatemala. (Eegsa, 2016)

J.M. Cofiño & Co. propietaria de la Empresa Eléctrica de Antigua, en 1928, negoció el contrato que tenía con el Gobierno de Guatemala, en favor de la Empresa distribuidora, Inc. y en enero de 1938 el contrato-concesión en mención fue modificado en lo que se refiere a impuestos, no así en su área de servicio. Continuó con la distribución de energía eléctrica en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez.

El 5 de octubre de 1939, nuevamente la sociedad cambió de nombre y fue denominada con el que hasta la fecha se le conoce. (Eegsa, 2016)

## **2.2 Primeras generadoras a vapor y creación de una sociedad mixta**

En el año 1947 se puso en operación las dos primeras unidades a vapor en Planta Laguna, en las riberas del lago de Amatitlán, y en 1967 las propiedades de Empresa Eléctrica de Guatemala en el área de Palín y Escuintla, conocidas como el Sistema Hidroeléctrico del Río Michatoya, incluyendo las plantas de Palín, San Luis y El Salto en Escuintla, fueron vendidas al Gobierno de Guatemala. El Instituto Nacional de Electrificación (INDE) puso en operación la hidroeléctrica de Jurún Marinalá.

Para el año 1968 el accionista mayoritario de Empresa distribuidora, America & Foreign Power Company, se fusionó con Electric Bond & Share Company EBASCO. Esta última cambió su nombre a Ebasco Industries Inc. y en 1969, se fusionó con la Boise Cascade Corporation.

El 22 de mayo de 1972 expiró el contrato-concesión suscrito en 1922. El Gobierno de Guatemala compró a la Boise Cascade Corporation (antes EBASCO) las acciones que representaban el 91.73% del capital de Empresa distribuidora, por un valor de US\$18 millones. (Eegsa, 2016)

Por medio de un acuerdo emitido por el Ministerio de Economía, el 20 de mayo de 1977, la empresa distribuidora fue declarada sociedad de economía mixta y sus acciones quedaron bajo la custodia de ese ministerio. (Eegsa, 2016)

El 28 de abril de 1983, mediante el Decreto Ley No.42-83, las acciones de Empresa distribuidora fueron trasladadas al Instituto Nacional de Electrificación INDE y en enero de 1995, el INDE traspasó las acciones al Ministerio de Finanzas Públicas, bajo la custodia del Banco de Guatemala. El Ministerio de Finanzas Públicas, como accionista mayoritario, se hizo representar por el Ministerio de Energía y Minas.

En octubre de 1995 la empresa distribuidora aprobó el aumento de capital en acciones comunes, hasta la suma de Q220 millones.

En 1996, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley General de Electricidad y su Reglamento con el propósito de desmonopolizar el sector eléctrico e impedir que una sola compañía se dedicara al mismo tiempo, a la generación, transporte y comercialización de energía eléctrica. (Eegsa, 2016)

En agosto de 1997 los activos de generación de Empresa distribuidora fueron vendidos a la firma Guatemala Generating Group (GGG) mediante un proceso transparente de desincorporación. En 1998 comenzó el Proceso de Capitalización Social y Venta de las Acciones propiedad del Estado con el nombre de la empresa distribuidora, con la elección del consorcio Salomón Smith Barney Holding Inc. como asesor financiero y técnico. (Eegsa, 2016)

Adicionalmente, se integró una Junta de Notables para avalar la seriedad y transparencia del proceso. Se invitó a participar a 30 firmas, de las cuales 13 manifestaron interés y precalificaron cuatro. El 30 de julio, se declaró oficialmente ganador al consorcio integrado por Iberdrola Energía, S. A., TPS de Ultramar Ltd. y EDP Electricidad de Portugal, S. A. el cual adquirió el 80% de acciones de EEGSA, propiedad del Estado de Guatemala, a un costo de US\$520 millones con 25 centavos. El desarrollo de este proceso fue calificado como un acto totalmente limpio, transparente y exitoso, el cual mereció la felicitación de diversos sectores de la población guatemalteca. (Eegsa, 2016)

A partir del 11 de septiembre de 1998, Iberdrola Energía, S. A. en nombre del consorcio ganador, se hizo cargo de la administración de la Empresa distribuidora. El 13 de abril de 1999, los nuevos accionistas aprobaron la fusión entre la empresa

distribuidora y la entidad denominada Distribución Eléctrica Centroamericana DECA. El 18 de agosto fue inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala la empresa resultante de esta fusión, con efecto retroactivo a partir del 2 de agosto. Tras significativas inversiones, a partir del año 2000 la empresa distribuidora inició sus actividades empresariales con innovadoras plataformas de gestión. Se realizaron importantes inversiones en la red de distribución, orientadas principalmente hacia los rubros de expansión y renovación de la red eléctrica, distribución en baja tensión, alumbrado público y sistemas de soporte. (Eegsa, 2016)

Posteriormente, entró en vigencia la Tarifa Social, con el objetivo fundamental de favorecer al usuario regulado del servicio de distribución final, con consumos de hasta 300 kWh/mes, o su equivalente a 10 kWh/día, según Decreto 96-2000, publicado en el Diario de Centro América el 2 de enero de 2001. A partir del 1 de octubre de 2001 empezó a funcionar el sistema de conexión en línea con Banco Industrial y Banco G&T-Continental. EEGSA habilitó 248 puntos de recepción de pago, donde además de cancelar facturas por consumo de energía eléctrica, se solicitan copias de facturas y se hacen pagos de reconexiones. En ese mismo mes, se diseñó e implementó un nuevo formato de factura, el cual empezó a distribuirse oficialmente. No obstante, los cambios y constantes mejoras que forman parte de su historia, la Empresa distribuidora continúa trabajando y brindando un servicio de inigualable calidad, tanto técnica como comercial. El 21 de octubre de 2010, el Grupo EPM de Medellín, Colombia adquirió el 80% de las acciones de la empresa distribuidora por lo que se constituye en el nuevo socio mayoritario de esta empresa. (eegsa.com, 2016).

La empresa tiene más 120 años de estar trabajando en su camino a pasado por varios dueños tanto de capital privado como del gobierno, actualmente los dueños mayoritarios son de un grupo de empresas de inversión extranjero que desde el 2010 son dueño de la empresa, el nuevo dueño está muy interesado en la producción, atención al cliente, clima organizacional, innovación, actualmente el crecimiento de demanda es del 5% anual.

### 3. Servicios y obligaciones

Según el reglamento de la Ley General de Electricidad, el distribuidor está obligado a proporcionar servicio de energía eléctrica a quien se lo solicite en el área de cobertura dada en concesión área central, occidente, oriente.

Para cumplir con este compromiso, la Empresa Distribuidora brinda diferentes servicios que se definen de acuerdo a las necesidades del cliente y a la capacidad instalada de las redes de distribución. Estos servicios se describen a continuación:

**Servicio nuevo sin expansión de red:** se proporciona este servicio cuando una persona o entidad comercial o industrial necesita un servicio único menor a 5 KW con la existencia de poste menor a 40 metros. Estos servicios se conectan a la red de distribución en un plazo menor a 3 días.

**Servicios temporales:** estos pueden ser con o sin expansión de red. Se definen así cuando un cliente requiere el servicio eléctrico por un tiempo limitado. Regularmente este tipo de servicio los solicitan constructoras y ferias regionales.

**Solicitudes colectivas:** se utilizan cuando es necesario dotar del servicio de energía eléctrica domiciliar a varios inmuebles que se encuentren agrupados en lotificaciones, colonias o conjuntos específicos de viviendas.

**Ampliaciones de red:** aplica cuando la solicitud de un servicio nuevo requiere que la Empresa Distribuidora extienda sus instalaciones hasta la distancia que establece la ley para que el servicio pueda conectarse. Existen ampliaciones menores a 200 metros y mayores que esa distancia las cuales deberán tratarse en forma diferente.

**Variaciones a la red:** si por cualquier motivo una persona necesita modificar la ubicación de alguno de los elementos de la red de distribución de la Empresa Distribuidora, puede presentar su solicitud por escrito adjuntándoles los formularios que correspondan. Estos elementos pueden ser postes, cables, anclas o tirantes.

**Alumbrado exterior:** este servicio se refiere al alumbrado de las áreas públicas. El interesado deberá presentar la petición directamente a la municipalidad a la cual

corresponda el área en la que se necesita dicho servicio. Posteriormente, la municipalidad establecerá contacto con la empresa distribuidora para realizar las gestiones necesarias para la construcción del proyecto de alumbrado exterior. También existe la contratación directa de este tipo de servicio, cuyo consumo será responsabilidad de una persona particular o entidad comercial.

**Peajes:** cuando una persona individual o jurídica se certifica como gran usuario tiene la facultad de contratar energía eléctrica con un comercializador o generador. Cualquiera que sea el caso, deberá pagar peaje al distribuidor de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la Ley General de Electricidad.

**Indemnizaciones:** el distribuidor está comprometido a cumplir con estándares de calidad establecidos en el reglamento. La calidad del servicio prestado se evaluará con base a índices o indicadores que reflejen la frecuencia y el tiempo total de las interrupciones del suministro, los cuales se calcularán con la metodología establecida en las Normas técnicas del servicio de distribución NTSD. Se considera que el Distribuidor no cumple con el nivel de calidad de servicio técnico, cuando supera los valores admitidos para cada índice y cada etapa.

Cuando se producen fallas de larga duración a nivel generación, transmisión, los Distribuidores deberán indemnizar a sus usuarios con un pago que está sujeto a regulación por los kilovatios-hora (KWh.) no suministrados.

Cuando se produzcan fallas de corta duración que sobrepasen las normas técnicas, el distribuidor efectuará a sus usuarios un descuento en el cargo mensual de potencia. El descuento será proporcional a las horas de falla respecto del número total de horas del mes. El monto a indemnizar será descontado de la factura del mes siguiente al que ocurrió la falla. Las indemnizaciones previstas en este artículo serán pagadas a los usuarios afectados mediante un crédito en la facturación inmediatamente posterior al período de control, conforme lo previsto en las NTSD.

#### **4. Creación de Leyes, Normas y Ente Rector**

Para tener un buen funcionamiento en el sistema de electricidad de un país es necesario establecer leyes y reglamentos, así como un ente que fiscalice que esto se lleve a cabo. (mem.gob.gt, 2014) . En la figura 3 se observa cómo está integrado el sector Eléctrico de Guatemala.

Figura 3: Elementos de Sector Eléctrico de Guatemala



Fuente: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2012/04/Subsector-EI%C3%A9ctrico-en-Guatemala.pdf>

#### 4.1 Integración del sector eléctrico

Como se describe en la figura 3, el sector eléctrico está conformado por el Ministerio de Energía y Minas es el ente rector, Comisión Nacional de Energía Eléctrica ente regulador, Administrador del Mercado Mayorista ente operador del sistema eléctrico

y mercado eléctrico, encargado de coordinar las transacciones entre los agentes y participantes del mercado mayorista de electricidad. (mem.gob.gt, 2014)

#### **4.2 Ley General de Electricidad**

Con el objetivo de desmonopolizar y consecuentemente atraer inversión para el sector eléctrico del país, en el año 1996 inició la creación de las directrices para normalizar las operaciones y actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica.

Las directrices constituyen la Ley General de Electricidad que debe su origen a la necesidad de satisfacer de energía a la población tomando como base el balance de la proporción entre demanda y consumidores. Fue creada bajo Decreto 93-96 y dirigida a los sectores sociales y productivos del país. Haciendo especial énfasis en que su alcance se enfoca a las regiones rurales más pobres que no poseen el servicio eléctrico.

Las normas de la ley son aplicables a todas las personas que desarrollen las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad, sean estas individuales o jurídicas, con participación privada, mixta o estatal.

#### **La ley tiene como base los siguientes principios:**

- a) Es libre la generación de electricidad sin requerimiento de autorización o condición previa por parte del Estado, más que las reconocidas por la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes del país.
- b) Es libre el transporte de electricidad, cuando no sea necesario utilizar bienes de dominio público. Así también es libre el servicio de distribución privada de electricidad.
- c) El transporte de electricidad que implique la utilización de bienes de dominio público y el servicio de distribución final de electricidad estarán sujetos a autorización.

d) Son libres los precios por la prestación del servicio de electricidad, con la excepción de los servicios de transporte y distribución. Las transferencias de energía entre generadores, comercializadores, importadores y exportadores que resulten de la operación del mercado mayorista, estarán sujetos a regulación en los términos a que se refiere la ley. (cnee.gob.gt, 2013)

### **4.3 La Comisión de Energía Eléctrica**

La ley General de Electricidad indica que es necesaria la creación de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica como un órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas. Las funciones de esta comisión serán cumplir y hacer cumplir la ley y sus reglamentos, verificar que se realice el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios y concesionarios, tener en cuenta la protección los derechos de los usuarios y prevenir conductas que en su momento puedan perjudicar la libre competencia, así como prácticas abusivas o discriminatorias.

Definir las tarifas de transmisión y distribución sujetas a regulación, así como definir la metodología para el cálculo de las mismas. Emitir las normas técnicas relativas al subsector eléctrico y fiscalizar su cumplimiento en congruencia con prácticas internacionales aceptadas. Emitir las disposiciones y normativas para garantizar el libre acceso y uso de las líneas de transmisión y redes de distribución de acuerdo a lo dispuesto en la Ley y su Reglamento. La Comisión tiene presupuesto propio y fondos privativos que destina para el financiamiento de sus fines. Sus ingresos provienen de aplicar una tasa a las ventas mensuales de electricidad de cada empresa eléctrica de distribución. (Cosajay, 2010)

### **4.4 Reglamento de la ley General de Electricidad**

Este reglamento será aplicado a las diferentes áreas de generación, transporte, distribución, comercialización, las pueden desarrollar personas individuales, así como personas jurídicas con diferentes tipos de capital, privado, publico, mixto.

El reglamento es el encargado de permitir las autorizaciones para que una persona o empresa genere, transporte, distribuya o comercialice energía eléctrica. Otra de

sus funciones es normar los sistemas de peaje para transporte y distribución, definir el régimen para la calidad del servicio y las condiciones para la distribución final y determinar los sistemas de precios máximos de distribución (CNEE, 1997).

## **5. Bases Teóricas**

### **5.1 Antecedentes Históricos**

En la década de los sesenta es cuando surge el concepto de lo que es clima organizacional, a raíz del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentran vinculados en una teoría de organizaciones que buscaba superar las excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas. (Rodríguez, 1999)

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época realizar un

esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

## **5.2 Definición de Clima Organizacional**

Una de las definiciones de clima organizacional dice que son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste labora, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (Organizacional C. T., 2009).

Otra definición sería, el algo intangible que no se puede ni tocar ni ver, pero que afecta directamente a los trabajadores de una organización, lo cual tiene un impacto en ella.

Los trabajadores tienen percepción de un ambiente de trabajo, tanto psicológico como social, este ambiente tiene una influencia directa en la conducta de los empleados, esto quiere decir que los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de los colaboradores se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, compromiso institucional.

El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectadas por los eventos que ocurren al interior de la organización, por ejemplo, en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, entre otros.

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo, cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

Un aspecto que es menester precisar es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

Para remarcar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional, luego el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Organizacional P. , 2011)

En el entorno laboral los individuos tienen ciertas percepciones compartidas de su entorno como grupo: (Urizar, 2011)

- Identificación con la dirección
- Apoyo a la gerencia
- Procesos de trabajo

- Trabajo en equipo
- Condiciones de trabajo
- Calidad en el trabajo
- Capacitación y desarrollo
- Gestión del desempeño y la compensación
- Comunicación
- Apertura
- Diseño del puesto
- Tecnología

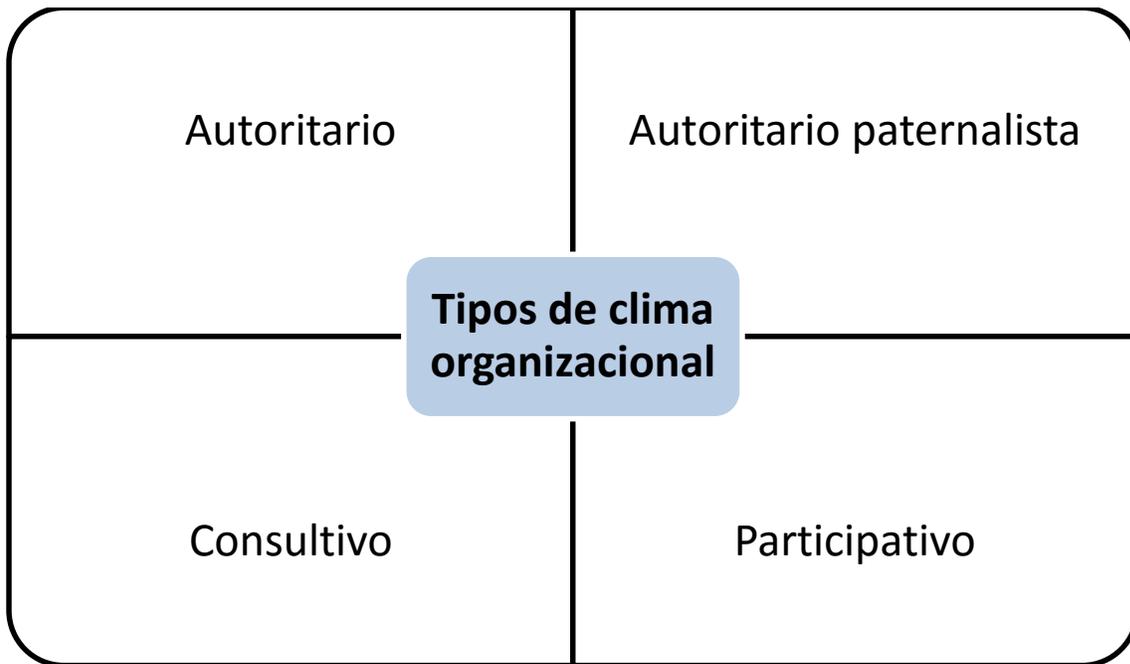
### **5.3 Teoría de Likert del clima organizacional**

Likert en su teoría de los sistemas, determina la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales dentro de ellos los presenta con dos subdivisiones. Como lo indica (Brunet, 1987) que hay que tener cuidado de no confundir las teorías de liderazgo con las teorías del sistema de Likert, el liderazgo solo es una de las variables por las cuales se ve afectada el clima organizacional, por otra parte, las teorías de Linket presentan un escenario macro las cuales permiten analizar la naturaleza del clima que se está estudiando como las variables que influyen en él. (Brunet, 1987)

### **5.4 Tipos de Clima Organizacional**

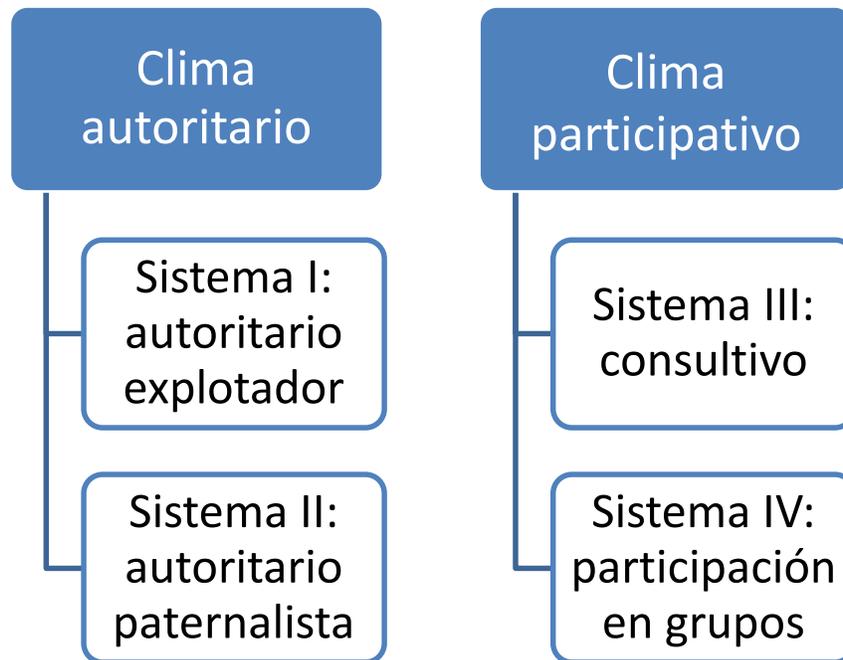
En las figuras 4 y 5 se observa los diferentes climas con sus subdivisiones, luego se hará una descripción de cada uno de ellos.

Figura4. Tipos de clima organizacional



Fuente: <http://es.slideshare.net/leonardoospinoplata/clima-organizacion-cj>

Figura 5 Tipos de Clima Organizacional y cómo se dividen



**Fuente:** <http://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador: en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II autoritarismo paternalista: este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo: la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Brunet, 1987).

### **5.5 Características de los diferentes climas organizacionales**

Cada uno de los diferentes tipos de liderazgos tiene sus características específicas la que hace que se diferencie uno del otro a continuación desglosaremos 4 tablas individuales tratando de explicar y dejar claro cada uno del tipo de climas que se pueden dar en una organización.

**Tabla 1. Sistema I Autoritarismo Explorador**

<p><b>Métodos de mando: estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza a superiores y subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miedo, temor, dinero, estatus, se ignora los otros motivos.</li> <li>○ Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>○ Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>○ Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b>  <b>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las decisiones se tomarán en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuadas. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre</li> </ul> </li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación tabla.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de influencia             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>○ No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul> </li>   <li>• Procesos de establecimiento de objetivos             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surgen una resistencia intrínseca.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de control             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>○ Existe una organización informal y busca reducir el control forma.</li> </ul> </li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. p 33)

**Tabla 2. Sistema II, Autoritarismo Paternalista**

<p><b>Métodos de mando: de naturaleza autoritaria con un proco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los motivos se basan en las necesidades de dinero, ego, estatus, poder y algunas veces de miedo.</li> <li>○ Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>○ La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>○ Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Haya poca comunicación ascendente y descendente</li> <li>○ Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución</li> </ul> </li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación tabla.

<p><b>Métodos de mando: de naturaleza autoritaria con un proco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de influencia             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>○ En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de establecimiento de objetivos.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se reconocen ordenes con ciertos posibles comentarios</li> <li>○ Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de toma de decisiones             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores.</li> <li>○ Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de control             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El control se efectúa en la cumbre</li> <li>○ Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados</li> </ul> </li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. P. 34)

**Tabla 3. Sistema III, Participativo Consultivo**

<p><b>Métodos de mando: consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las recompensas, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar al empleado.</li> <li>○ Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de influencia <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existe una cantidad moderada de interacción de grupo.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b>  <b>Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La comunicación es de tipo descendente.</li> <li>○ Puede darse un poco de distorsión y filtración.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas.</li> </ul> </li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación tabla.

<p><b>Métodos de mando: consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de establecimiento de objetivos. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de control <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>○ Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 36)

**Tabla 4. Sistema IV, Participativo Participación de Grupo**

<p><b>Métodos de mando: delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La dirección tiene plena confianza en sus empleados</li> <li>○ Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de influencia <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación investigación de los objetivos extremadamente elevada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>○ No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización bien integrado en todos los niveles.</li> </ul> </li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación tabla.

<p><b>Métodos de mando: delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de establecimiento de objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos urgentes.</li> <li>○ Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación investigación de los objetivos extremadamente elevada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de control <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul> </li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 37)**

En este punto se tiene claro que el clima organizacional se ve afectado por las actitudes de las personas, estas son variables, cambian por los diferentes factores diarios que afectan al personal como, por ejemplo: aumento de salario, inicio de mes, fin de mes, cambio de jefaturas, despidos, recorte de beneficios como el incremento de beneficios, y otros.

Como características medulares del clima organizacional, están las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios

Otra definición seria la (Rodríguez, 1999) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos

## **6. Dimensión del Clima Organizacional**

El clima organizacional existente en una empresa puede ser determinado a través de identificar 9 dimensiones, las cuales a su vez se relacionan con algunas propiedades de la organización. En la Tabla 5 se enumeran estos nueve dimensiones y una breve explicación de ellas.

**Tabla 5. Las 9 Dimensiones del Clima Organizacional**

Estructura	Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente labora
Responsabilidad	Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
Desafío	En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Continuación tabla.

Relaciones	Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
Cooperación	Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
Estándares	Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
Conflictos	El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
Identidad	Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa.

Fuente: Análisis del clima organizacional en la escuela de ingeniería mecánica eléctrica, previo a iniciar el proceso de acreditación regional ante ACAAI

Es importante tener en cuenta que el conocimiento del clima organizacional nos permite tener una visión clara del comportamiento organizacional como un todo y esto nos permitirá realizar los cambios y ajustes necesarios para mejorar el mismo entre ellos la motivación de los colaboradores que sin duda alguna afecta a la producción.

(Urizar, 2011) Nos menciona en su trabajo que hay otros autores que sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones de actitudes:

- La compañía y la gerencia de la empresa
- Las oportunidades de ascenso
- El contenido del puesto
- La supervisión
- Las recompensas financieras
- Las condiciones de trabajo
- Los compañeros de trabajo

## **7. Funciones del clima Laboral**

Es necesario tener en cuenta la importancia del clima organizacional, debido que afecta de forma positiva o negativa a cada trabajador de las organizaciones y a todas las actividades que este realiza tanto de forma individual como colectiva, es por eso que se tiene que invertir recursos en la gestión del estudio del mismo en la organización.

A continuación, en la tabla 6 se enumeran, las diferentes funciones en las que el clima organizacional influye en los trabajadores, teniendo claro que estas solo son las que se consideran más importantes.

**Tabla 6. Funciones del Clima Organizacional**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Desvinculación	Lograr que un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
Espíritu	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
Alejamiento	Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo;

	el reconocimiento positivo más que sanciones.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la empresa

Continuación tabla.

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la empresa.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

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

**Fuente: Análisis del clima organizacional en la escuela de ingeniería mecánica eléctrica, previo a iniciar el proceso de acreditación regional ante ACAAI**

## 8. Cultura Organizacional

Toda organización tiene su cultura organizacional, aunque no estén ellos claros de tenerla, cuando estas en una organización te vuelves parte de ella eso quiere decir que tienes ciertas actividades. Vivir en una organización, trabajar en ella, hacer carrera dentro de ella, participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo. Estos miembros se comunican a través de esta cultura, la cual ejerce una serie de consecuencias sobre los miembros que la conforman, en la tabla 2 se muestran las principales consecuencias de la cultura

**Tabla 7. Principales consecuencias de la cultura**

Manejo de incertidumbre colectivas Creación de orden social Creación de continuidad Creación de identidad y de compromiso colectivo	Fomento de etnocentrismo Generación de consecuencia duales  Técnicas y expresivas Latentes y manifiestas Funcionales y disfuncionales
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente: Tryce y Beyer (1993)**

**La cultura organizacional tiene 10 características las cuales son:** (León, 2010)

1. La identidad de sus miembros. - el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
2. Énfasis en el grupo. - las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. El enfoque hacia las personas. - las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades. - la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
5. El control. - el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
6. Tolerancia al riesgo. - el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar. - como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
8. El perfil hacia los fines o los medios. - de qué manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto. - el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

10. Tolerancia al conflicto. - grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

### 9. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

Muchas veces las personas suelen confundir lo que es clima laboral y cultura laboral, cuando se habla de Clima laboral se refiere a la percepción de los trabajadores en el entorno de su trabajo, la comunicación entre ellos, la comunicación del empleado con sus jefaturas, satisfacción con la carga laboral, entre otros.

La cultura organizacional se refiere a todas las normas internas de las empresas, las cuales todos los trabajadores tienen que cumplirlas para asegurar que se cumplan los planes estratégicos de la organización. La cultura organizacional está orientada con la misión, visión y valores de la empresa. (Ministerio de Salud, 2009)

**Tabla 8. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional**

Cultura organizacional	Clima organizacional
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una empresa tienen en común	Percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica \organización	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización
Medición cualitativa, observación de campo	Medición cuantitativa, encuesta
Disciplina sociología, antropología	Disciplina psicología

**Fuente: Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional**

### 10. Instrumentos de medición del clima organizacional

Cada uno de los estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que consideran relevantes y que fueron plasmadas en un modelo de funcionamiento organizacional. (Alarcón, 2007)

En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación.

### **11. Ventajas y desventajas del diagnóstico del clima organizacional**

Las ventajas de que obtienen a la hora de realizar un diagnóstico del clima organización son obtener una foto instantánea de la situación actual de la empresa como por ejemplo la gerencia, departamento o unidad. Mediante el diagnóstico se puede obtener información sobre si existe algún tipo de problemas en las áreas como trabajo: en equipo, compromiso y pertenencia, liderazgo, comunicación, motivación, productividad, y otros. Todas estas circunstancias afectan de forma directa al clima organizacional.

Entre las desventajas se encuentran que, a pesar que se realiza el diagnóstico, muchos no llegan a implementar las recomendaciones para mejorar el clima organizacional, o solo las implementan, pero no se le da el debido seguimiento para tener una retroalimentación de la evolución del clima organizacional

### **12. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional**

A la hora de obtener los resultados de la evaluación del clima organizacional se podrá observar si la situación actual del mismo es positiva o tiene puntos de mejora, se pueden analizar los puntos de mejora o focos de conflicto los cuales repercutirán en las actitudes y productividad de los trabajadores, al mismo tiempo se podrá iniciar un plan para mejora del mismo dando seguimiento a cada uno de los puntos mejora encontrados.

### **13. La Productividad**

Para que una empresa o negocio tenga ganancias y se pueda mantener en el mercado es necesario que su nivel de productividad sea estable y creciente con el tiempo, esta productividad se ve afectada de forma directa por el desempeño de los colaboradores que laboran en ella.

#### **13.1 Que es la Productividad Laboral**

Está relacionada con el rendimiento de un trabajador, es la capacidad de producción promedio en un periodo de tiempo, en otras palabras, cuanto tiempo tarda para la creación de un producto, generar un servicio, realizar un proceso.

### **14. Tipos de Trabajo en la unidad de construcción de líneas.**

Actualmente en el departamento de construcción de líneas se realizan varios trabajos, en su mayoría se califican en estudios N, P, T, D en los cuales se trabajan los diferentes requisitos que el cliente necesite cada uno de estudios se clasifican según la carga solicitada, la cantidad de usuarios, tiempo de duración del servicio.

**Estudio tipo N:** para realizar cotizaciones de los trabajos que son necesarios para realizar lo que el cliente solicita y el costo de la mano de obra por realizar estos trabajos.

**Estudio tipo T:** Estos tipos de estudios se utilizan para proveer del servicio de energía eléctrica al cliente por un periodo de tiempo determinado, se usan para el tiempo de construcción de un edificio o centro comercial, feria, espectáculo, entre otros.

**Estudios tipo D:** se utilizan para dar nuevos servicios de forma individual toda vez el solicitante este dentro de la franja de 200 metros de la red de la empresa.

**Estudios tipo P:** se utilizan para dar el servicio a clientes denominados mayoristas, son las personas que necesitan una demanda mayor a los 100kw, la empresa instala el equipo de medición de media o baja tensión, según lo que el cliente necesite. (Cosajay, 2010)

**Tabla 9. Tipos de Estudios y su Descripción**

TIPO	DESCRIPCION
D	Extensiones nuevas o estudios directos
N	Cotización
T	Temporales
P	Puntos de entrega

Fuente: Elaboración propia

### III. JUSTIFICACIÓN

En el área de construcción de líneas de una empresa distribuidora de energía, los trabajadores tienen a cargo varias actividades, las cuales son: auditorias, supervisión en campo, aprobación de planos, diseños de construcción, informes de trabajo, pago de facturas, coordinación de la ejecución de proyectos; todo ello, significa llevar control de materiales, coordinar personal, tramitar permisos y otros.

Las metas globales de la Unidad son altas y significan la suma del trabajo de cada uno de los trabajadores de la empresa. Durante la elaboración del diagnóstico se observó que a pesar que se logran alcanzar los objetivos, el clima organizacional se ha degradado, los trabajadores no cumplen sus metas individuales, existe poca aceptación de las órdenes y no se tiene unidad de trabajo. Lo anterior, probablemente se debe a que la distribución del trabajo no es equitativa, hay personas que trabajan más y otras que están sin muchas responsabilidades; se tiene la percepción que entre peor desempeño tiene un trabajador menor carga laboral tiene, pero percibe el mismo salario.

Por lo anterior, el presente trabajo de graduación pretende contribuir a mejorar el clima laboral en la empresa, a través de propuestas adecuadas para la distribución equitativa de la carga laboral, entre otras acciones. .

## **IV. OBJETIVOS**

### **General**

Determinar el impacto de la distribución del trabajo sobre el clima organizacional en una empresa de distribución eléctrica, ubicada en el departamento de Guatemala.

### **Específicos**

- Analizar si la distribución de las tareas entre los trabajadores es la adecuada.
- Determinar el clima laboral actual en la Unidad de Construcción de la empresa de distribución eléctrica.
- Proponer soluciones para el mejoramiento continuo del clima organizacional en la empresa

## **V. METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

La investigación fue de tipo descriptivo, debido a que estudió la situación del clima organizacional actual en la Unidad de Construcción de Líneas de la empresa.

### **Métodos y Técnicas de recolección de Datos**

Se realizaron encuestas, entrevistas y observación directa para obtener información confiable y evaluar el clima organizacional en la empresa de distribución eléctrica. En total se encuestaron once trabajadores de la Unidad de Construcción de Líneas.

### **Método para el análisis de los datos**

Los resultados de la encuesta se presentan en porcentajes y gráficos.

## **VI. RESULTADOS**

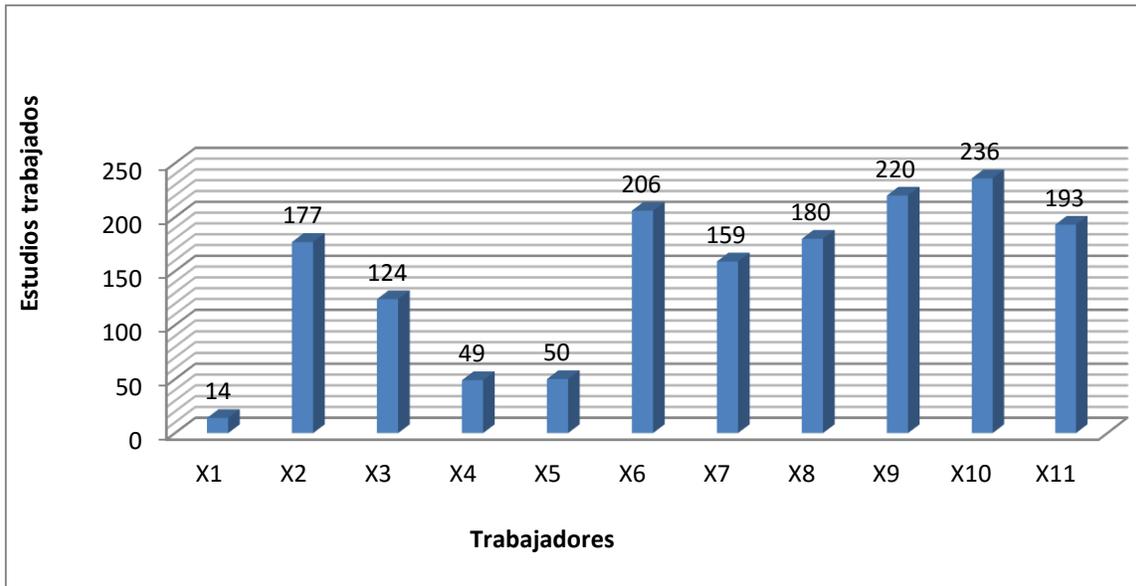
## 1. DISTRIBUCIÓN ACTUAL DEL TRABAJO EN LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN

Tabla 10. Datos de estudios tipo D

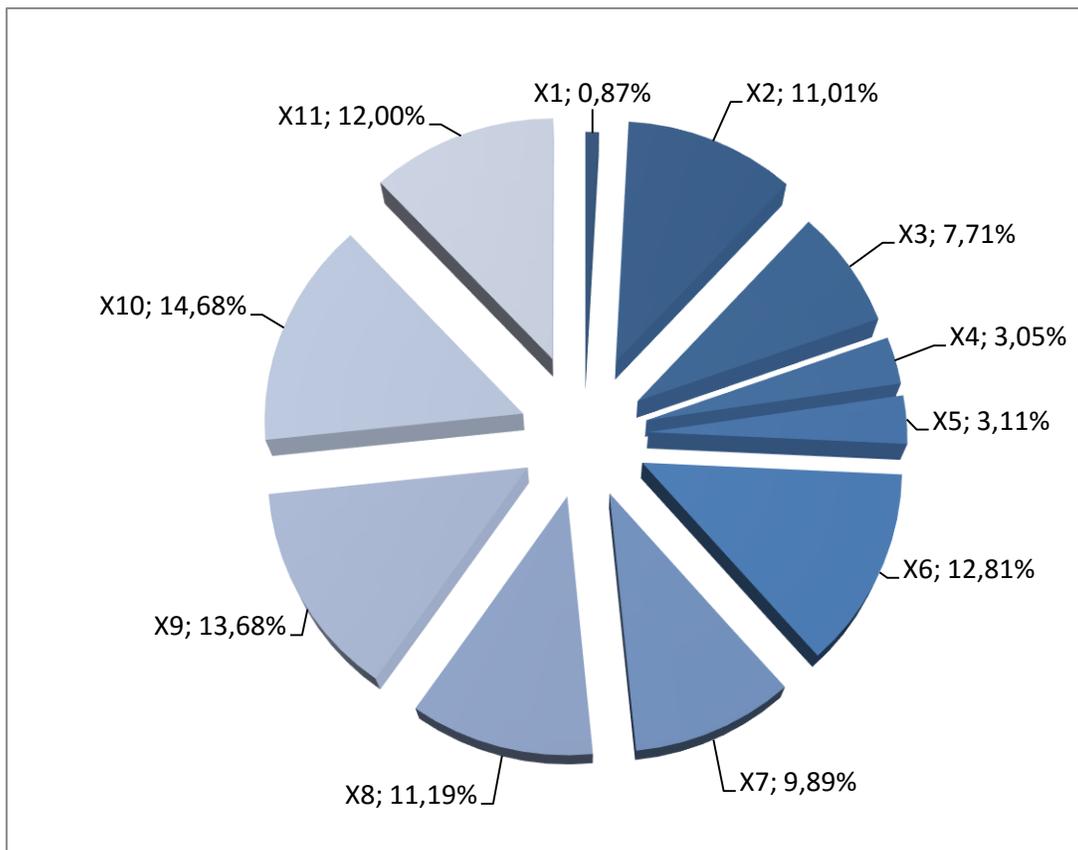
Trabajador	Proyectos trabajados	Porcentaje
X1	14	0.87%
X2	177	11.01%
X3	124	7.71%
X4	49	3.05%
X5	50	3.11%
X6	206	12.81%
X7	159	9.89%
X8	180	11.19%
X9	220	13.68%
X10	236	14.68%
X11	193	12.00%
<b>TOTAL</b>	<b>1608</b>	<b>100.00%</b>

Fuente. Elaboración Propia

**Gráfica 1. Estudios tipo D valores**



**Fuente. Elaboración Gráfica 2. Estudios tipo D porcentajes**



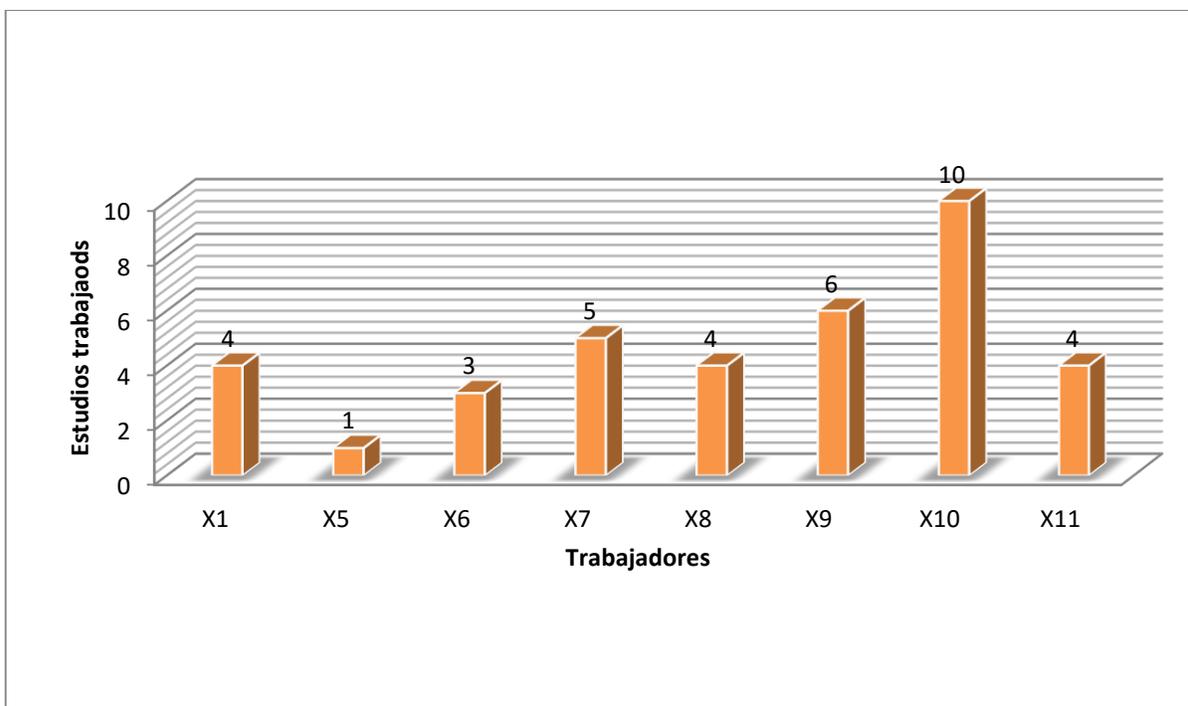
**Fuente. Elaboración Propia**

Tabla 11. Datos de estudio tipo P

Colaborador	Proyectos trabajados	Porcentaje
X1	4	10.81%
X5	1	2.70%
X6	3	8.11%
X7	5	13.51%
X8	4	10.81%
X9	6	16.22%
X10	10	27.03%
X11	4	10.81%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100.00%</b>

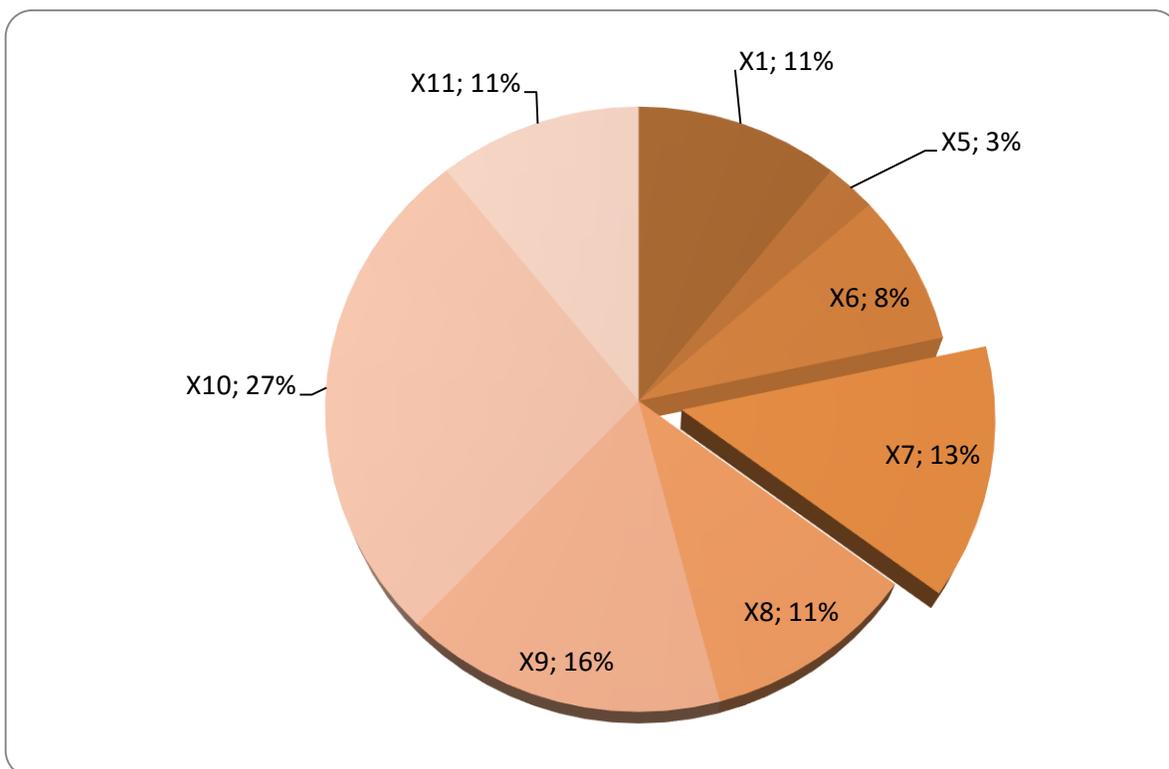
Fuente. Elaboración Propia

Gráfica 3. Estudios tipo P



Fuente. Elaboración Propia

Gráfica 4. Estudios tipo P porcentajes

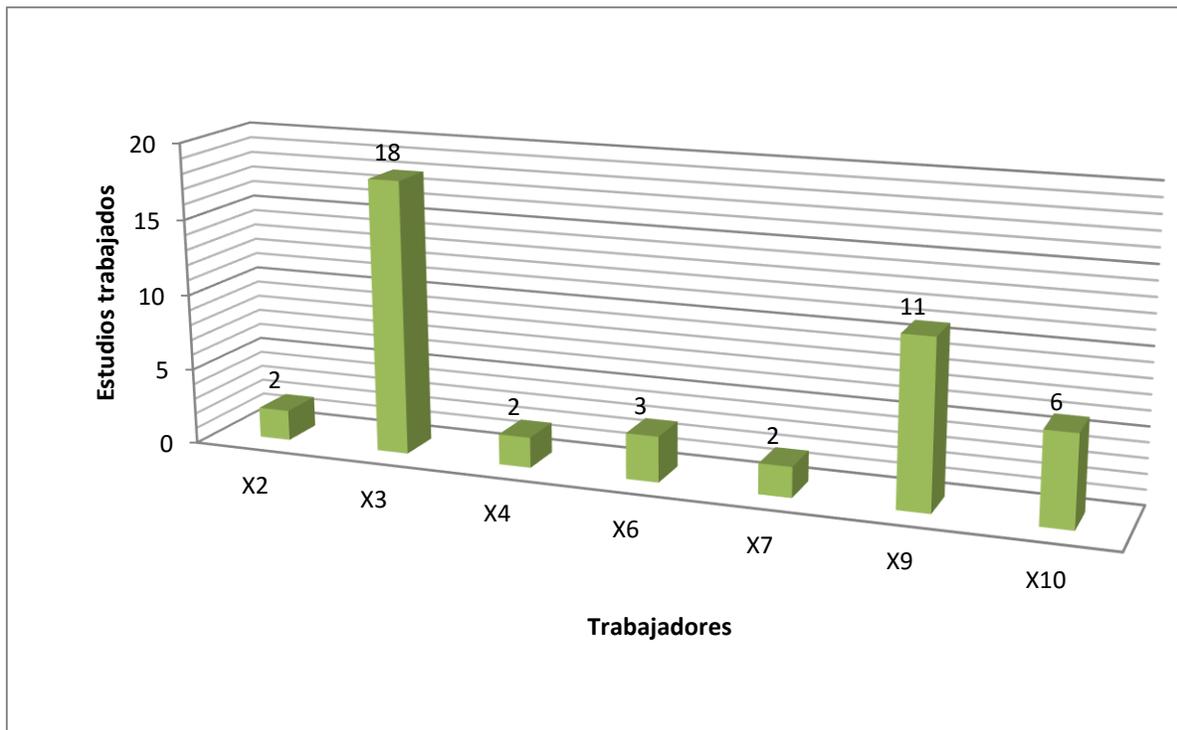


Fuente. Elaboración personal

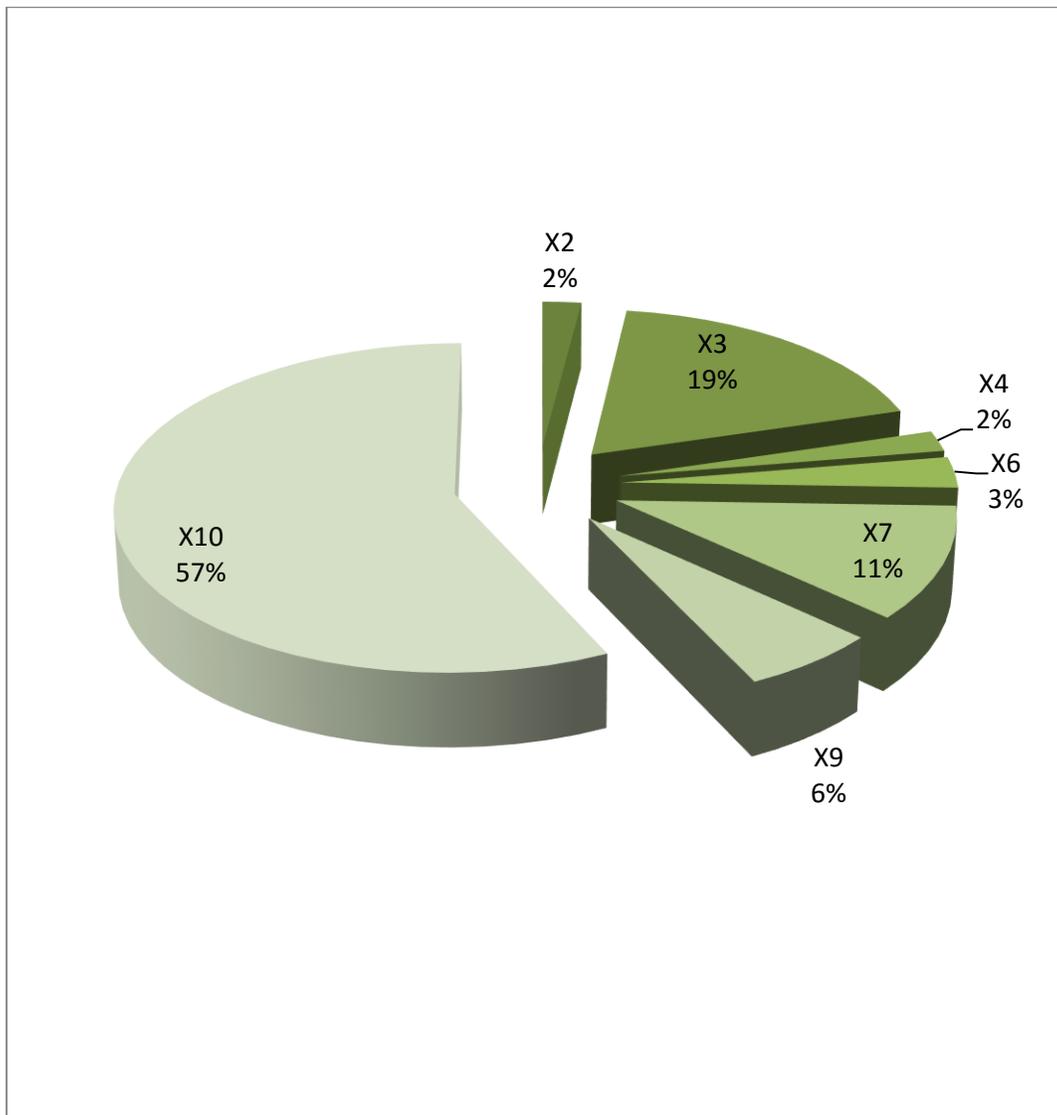
Tabla 12. Datos de estudio tipo T

Colaborador	Proyectos trabajados	Porcentaje
X2	2	2.04%
X3	18	18.37%
X4	2	2.04%
X6	3	3.06%
X7	11	11.22%
X9	6	6.12%
X10	56	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

Fuente. Elaboración Propia

**Gráfica 3. Estudios tipo T**

Fuente. Elaboración Propia

**Gráfica 4. Estudios tipo T porcentajes**

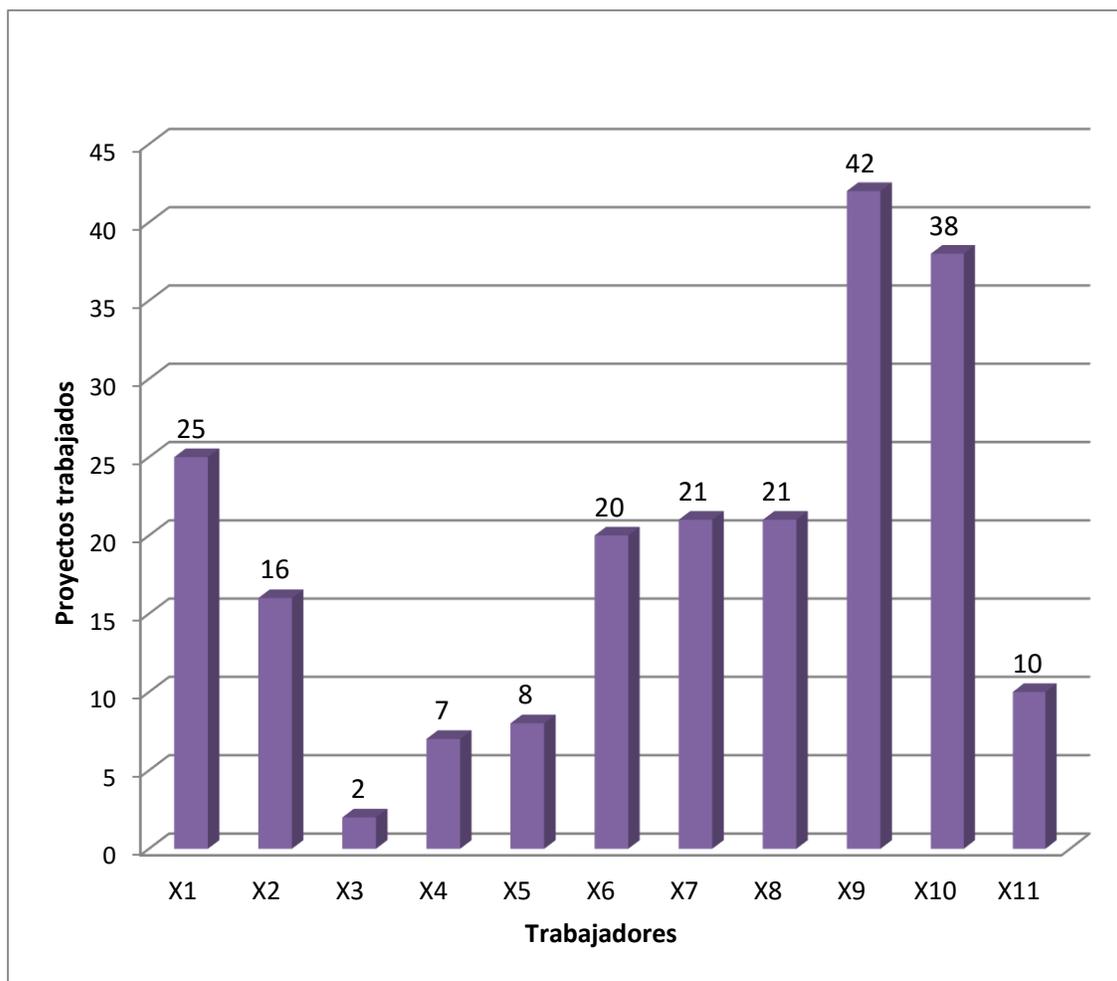
Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 13. Datos de estudio tipo N**

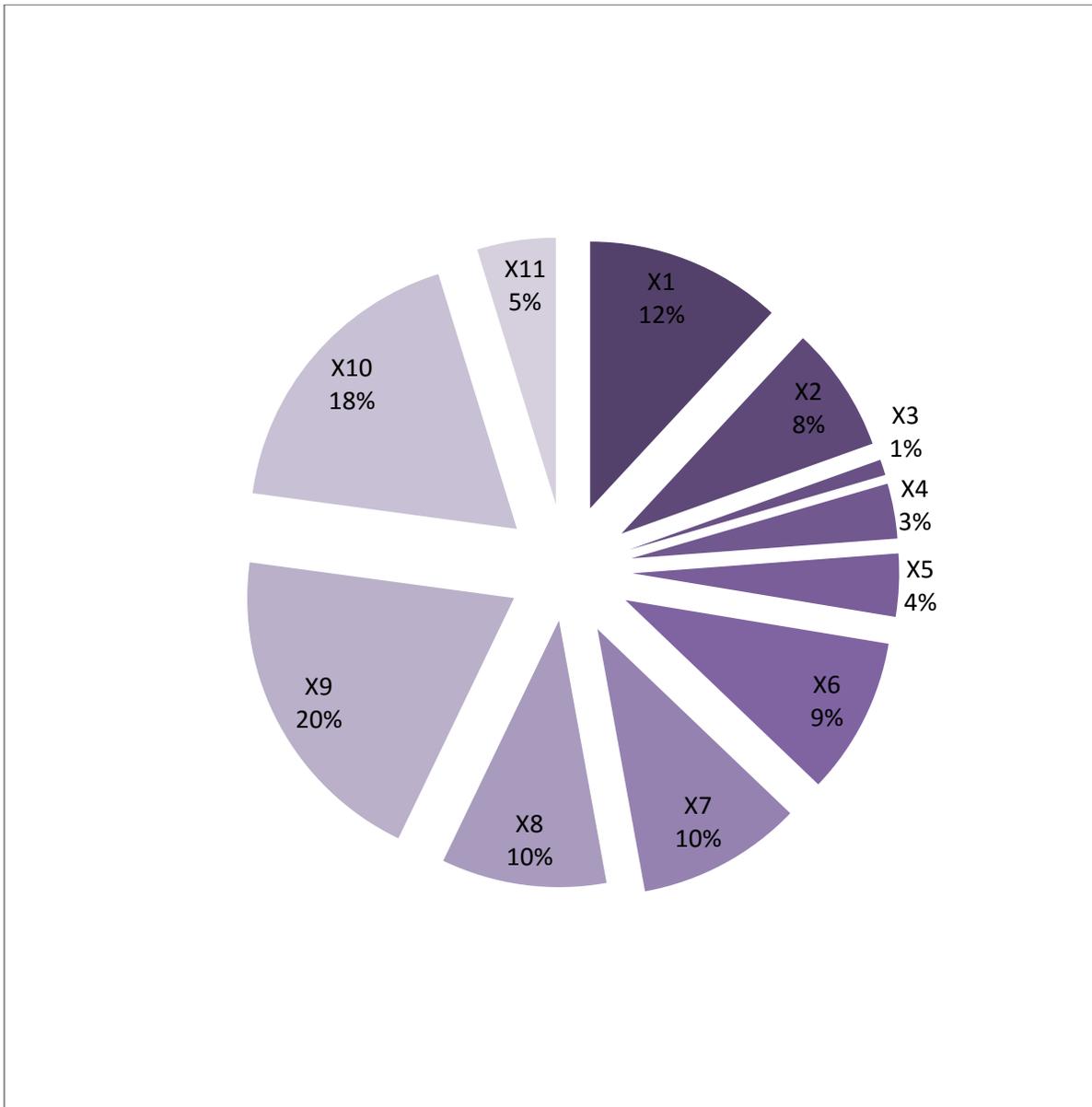
<b>Colaborador</b>	<b>Proyectos Trabajados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>X1</b>	25	11.90%
<b>X2</b>	16	7.62%
<b>X3</b>	2	0.95%
<b>X4</b>	7	3.33%
<b>X5</b>	8	3.81%
<b>X6</b>	20	9.52%
<b>X7</b>	21	10.00%
<b>X8</b>	21	10.00%
<b>X9</b>	42	20.00%
<b>X10</b>	38	18.10%
<b>X11</b>	10	4.76%
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100.00%</b>

Fuente. Elaboración personal

Gráfica 5. Estudios tipo N



Fuente. Elaboración personal

**Gráfica 6. Estudios tipo T porcentajes**

**Fuente. Elaboración personal**

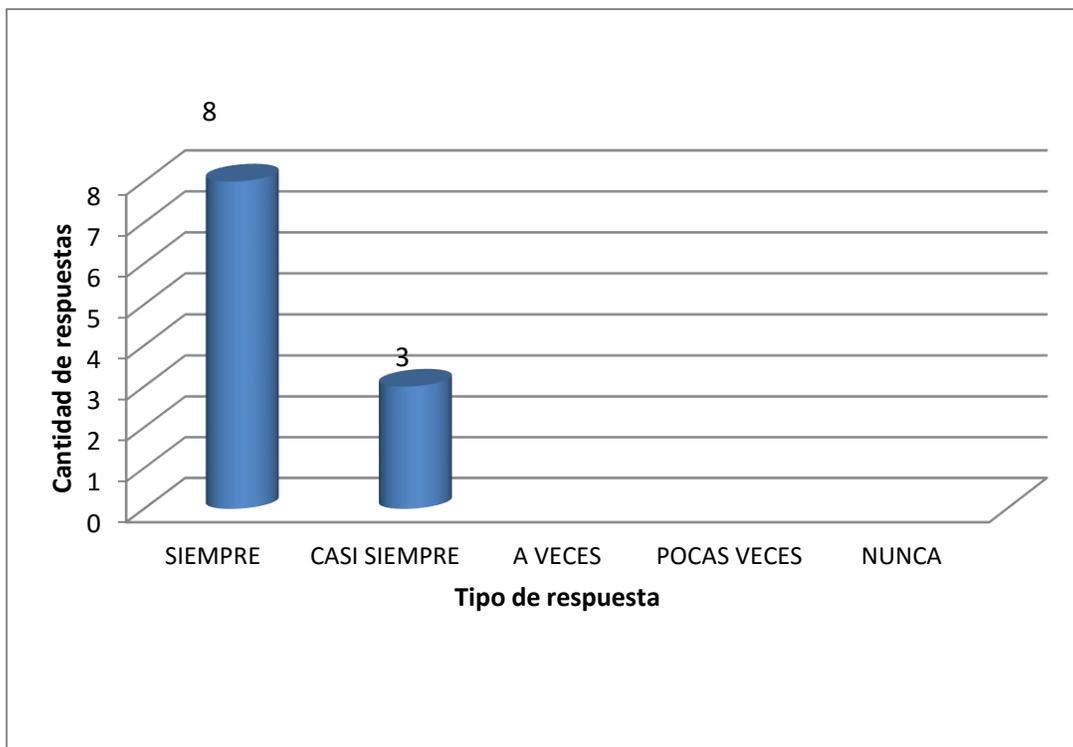
**2. DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL  
EN LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA**

**Tabla 14. Preguntas más representativas**

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	Total
5	8	3				11
5	72.73%	27.27%				100%
17		1	2	3	5	11
17		9.09%	18.18%	27.27%	45.45%	100%
25	6	1	3	1		11
25	54.55%	9.09%	27.27%	9.09%		100%

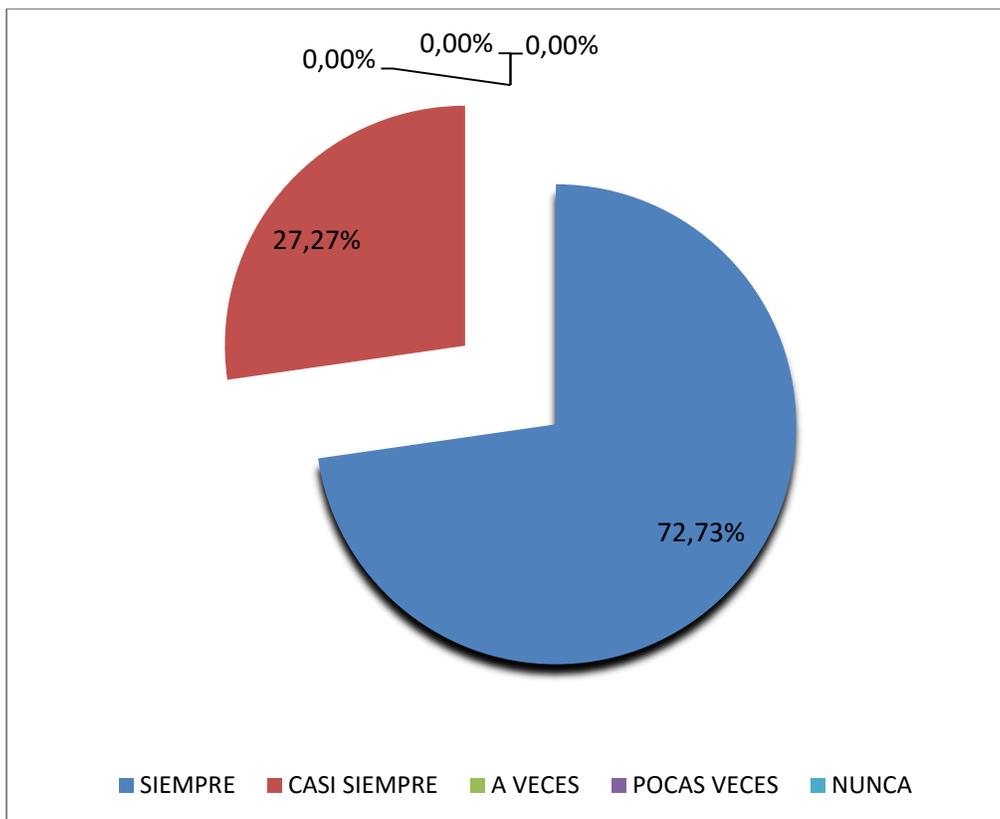
Fuente. Elaboración persona

**Gráfica 7. Pregunta 5 de la encuesta ¿Cuando la carga de trabajo aumenta, afecta el estado de ánimo del personal de la unidad?**



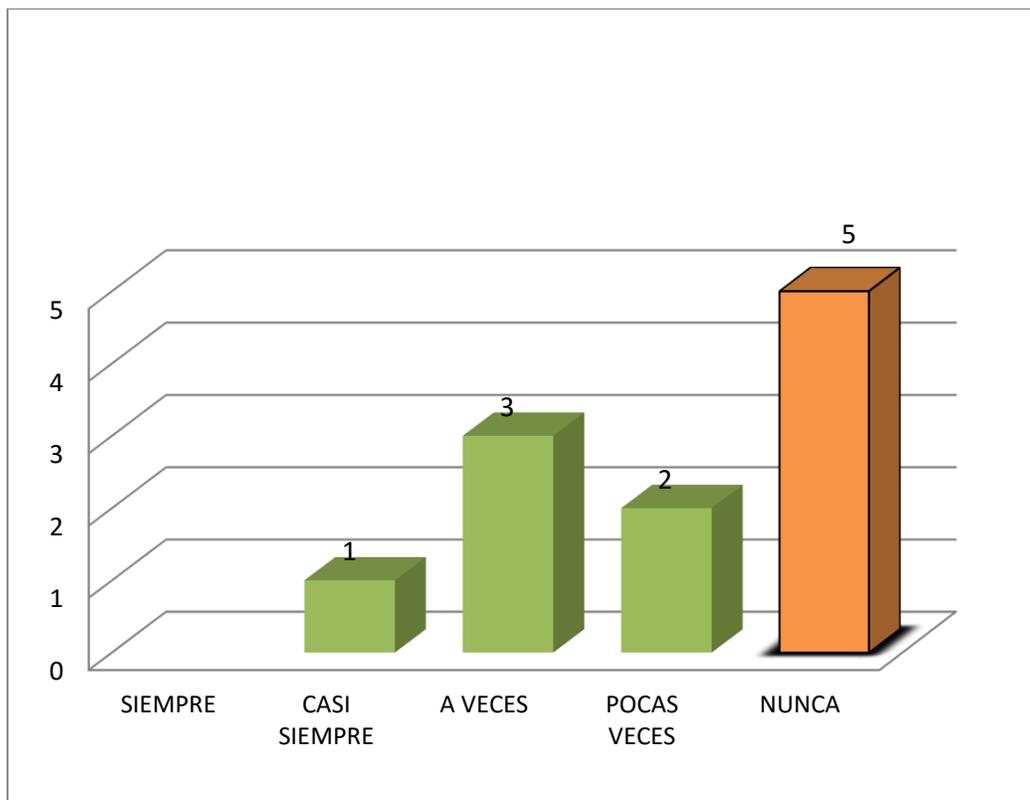
Fuente. Elaboración personal

**Gráfica 8. Porcentajes de la pregunta 5 de la encuesta ¿Cuando la carga de trabajo aumenta, afecta el estado de ánimo del personal de la unidad?**



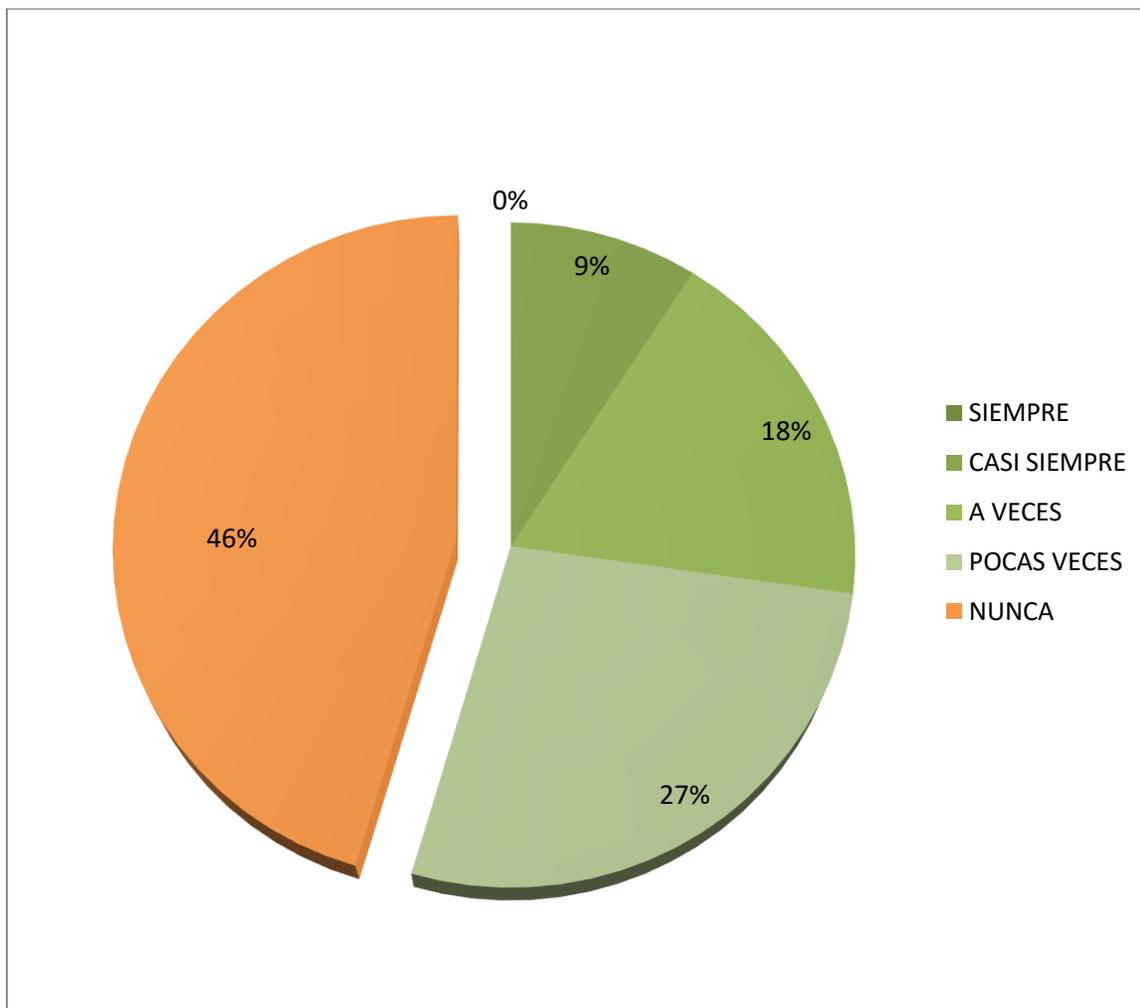
**Fuente. Elaboración personal**

**Gráfica 9. Resultados pregunta 17 de la encuesta ¿Considera que la distribución del trabajo se hace de forma igual y justa para todos?**



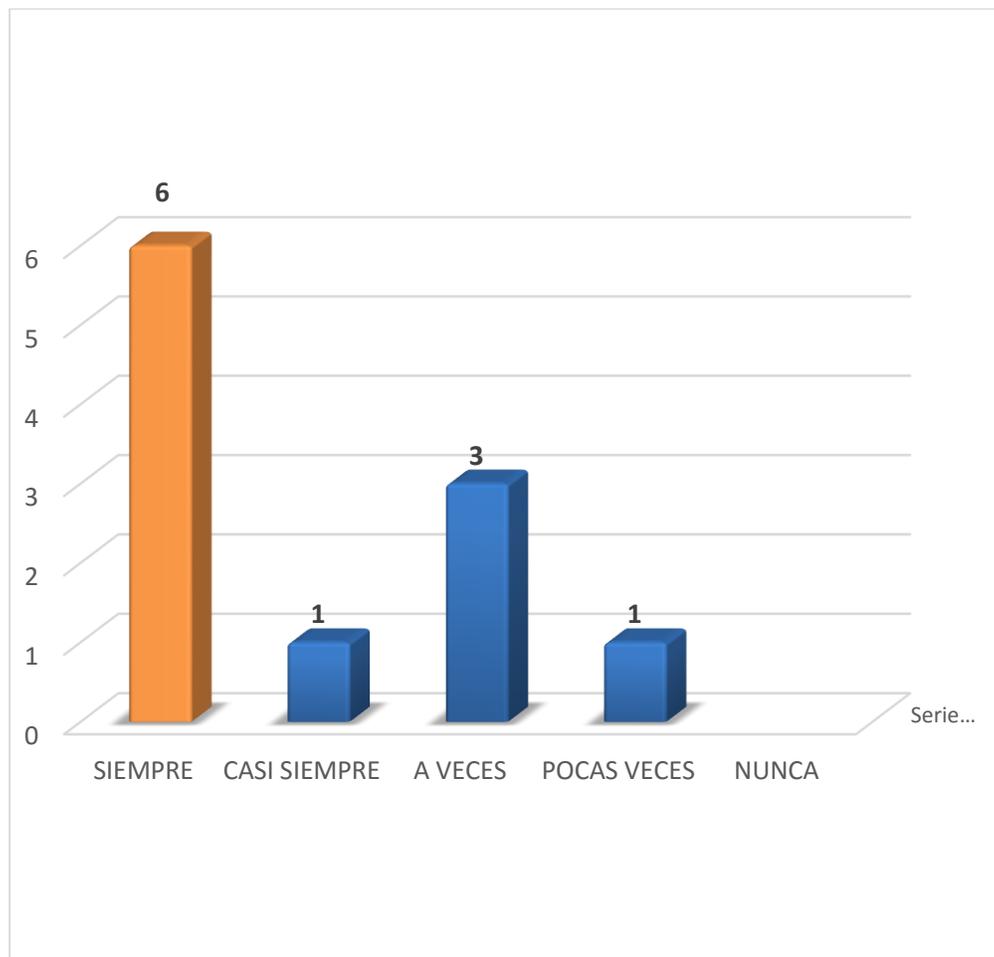
**Fuente. Elaboración personal**

**Gráfica 10. Porcentajes de pregunta ¿Considera usted que la distribución del trabajo que realiza su jefe se hace de forma igual y justa para todos?**



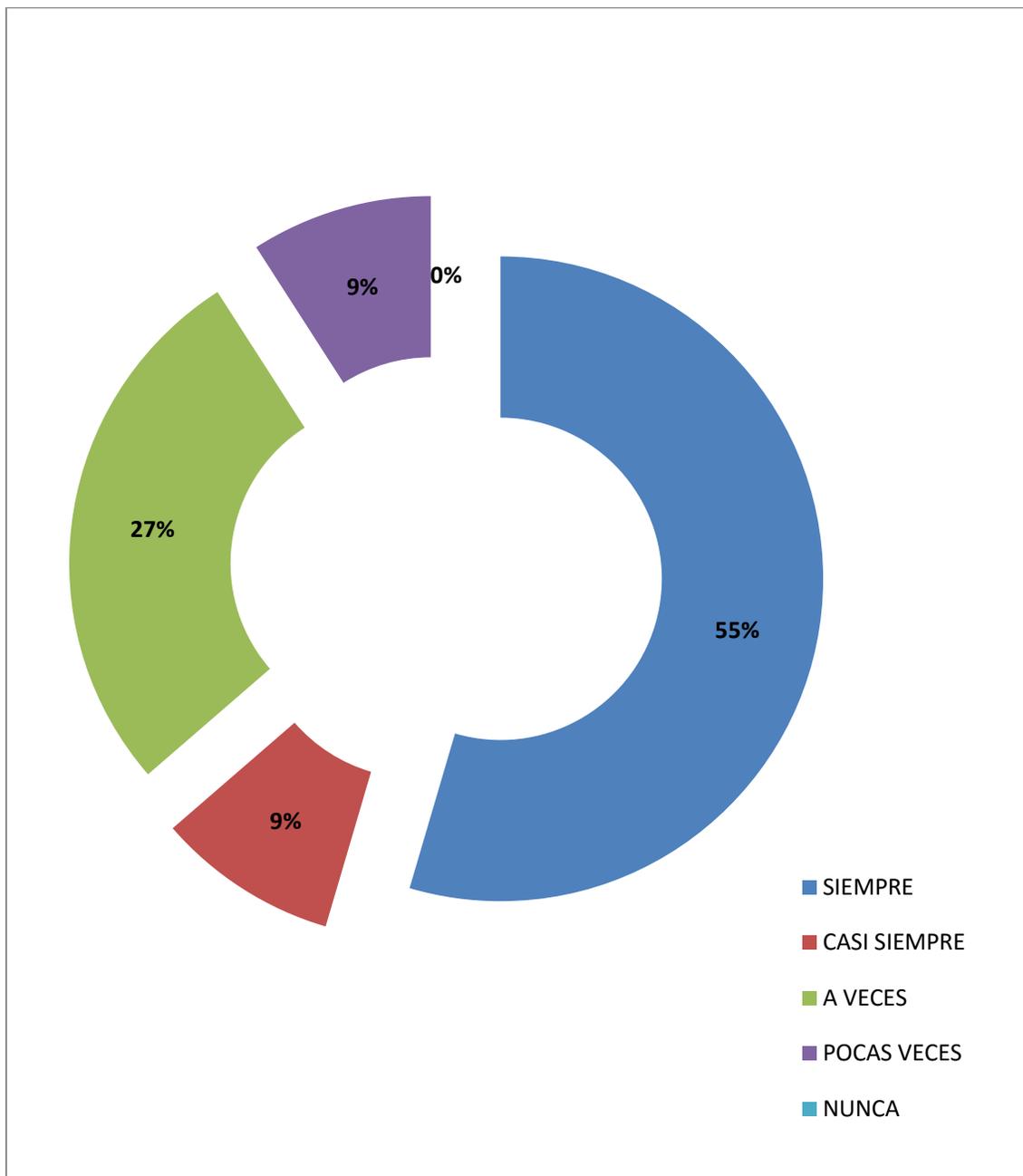
**Fuente. Elaboración personal**

**Gráfica 11. Resultados pregunta ¿Mi motivación se ve afectada por la distribución actual del trabajo?**



**Fuente. Elaboración personal**

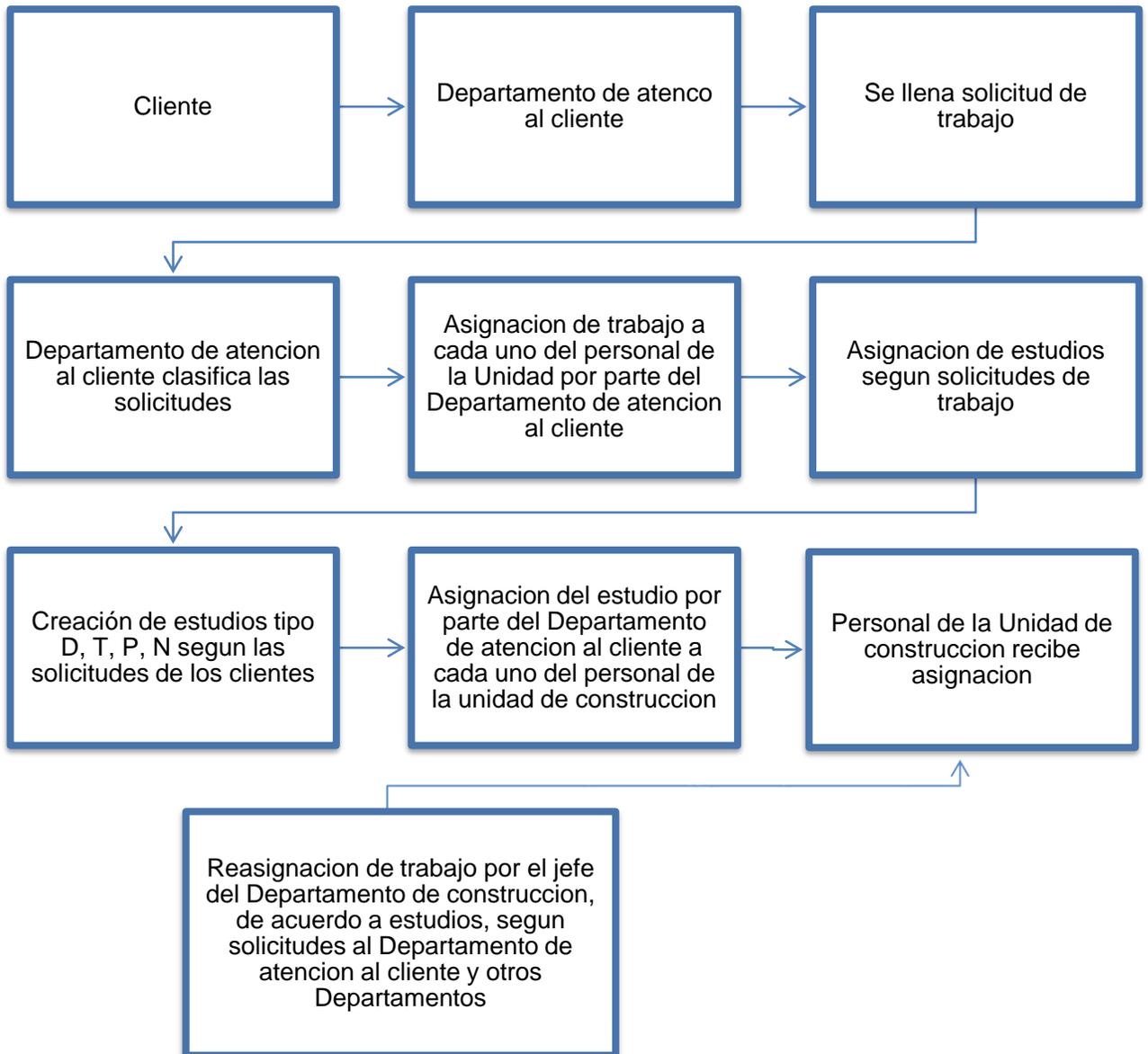
**Gráfica 12. Porcentajes de pregunta ¿MI motivación es ve afectada por la distribución actual del trabajo?**



**Fuente. Elaboración personal**

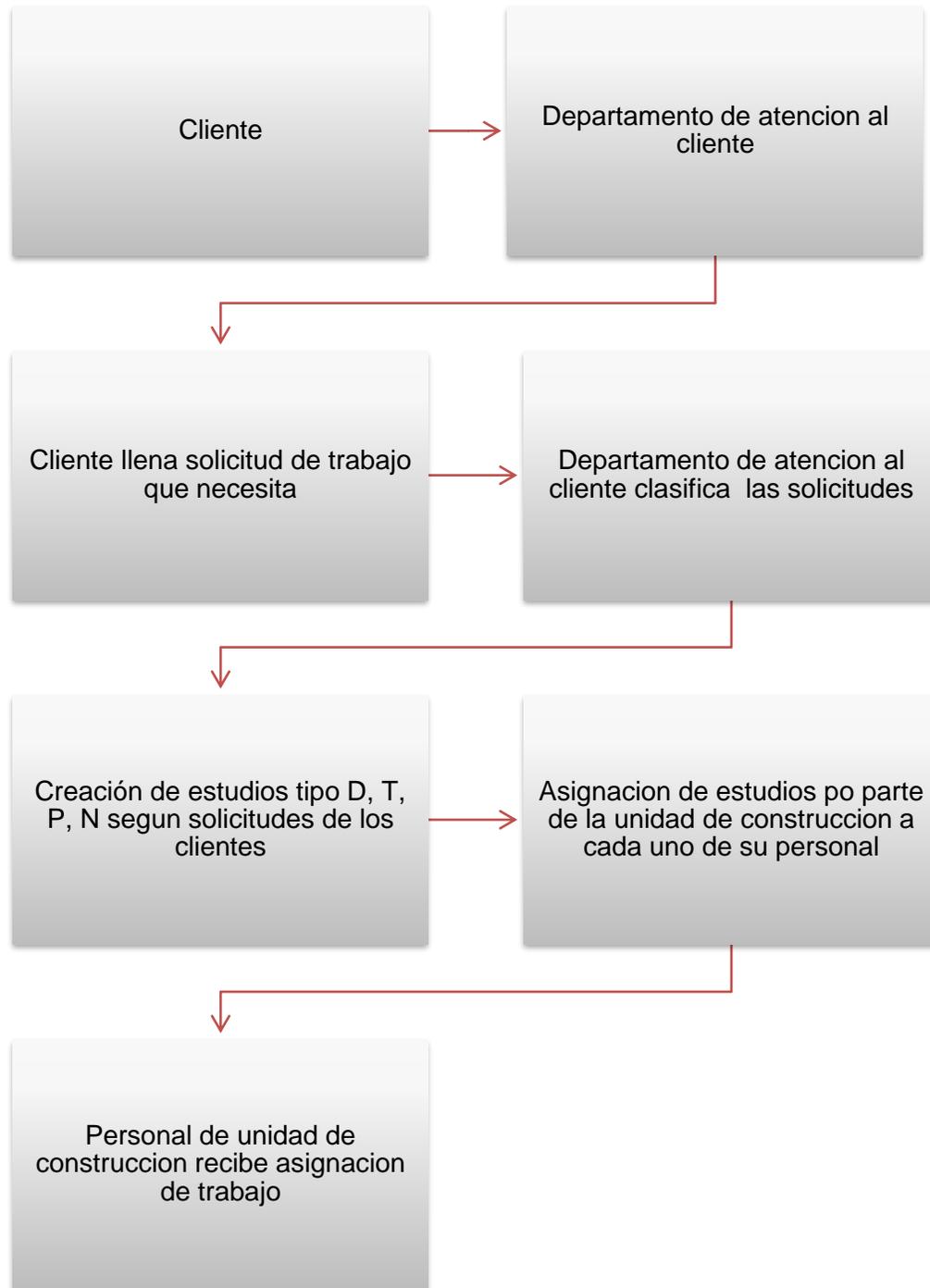
### **3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA LA MEJORA CONTINÚA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Figura 6. Flujograma de la situación actual de la asignación de trabajo



Fuente. Elaboración personal

Figura 7. Flujoograma de la situación propuesta de asignación de trabajo



Fuente. Elaboración personal

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Actualmente en el departamento de Construcción de Líneas de una empresa distribuidora de energía se realiza una diversidad de trabajos. Con base en los resultados obtenidos, se observa que la carga laboral en ese departamento es alta; del 01 de enero al 30 de septiembre de 2016 se habían trabajado 1,954 proyectos, lo cual da un promedio de 217 por mes, entre los cuales habían estudios tipo D, T, P, N. La carga más representativa del trabajo correspondía a los estudios D.

Al desglosar los resultados, por tipo de estudio, se obtuvo una visión más clara de la cantidad de trabajo que realiza cada uno de los trabajadores, se logró observar que la distribución de actividades no es de forma uniforme.

De acuerdo a los valores obtenidos, en los estudios tipo D, existe un trabajador, al cual se nombra como X10, que actualmente tiene a cargo 236 proyectos, correspondiente al 14.68% de la carga total de trabajo. El empleado X9 tenía 230 proyectos realizados, lo que representa 13.68% de la carga total de trabajo. Llama mucho la atención que, de 11 personas, 2 tienen 29% de la carga total de trabajo; estos indicadores demuestran que existe una distribución poco eficiente en el estudio tipo D.

Al observar los resultados de la distribución de trabajo en los estudios tipo P, es notorio que la carga laboral es mucho menor, debido a que solo se han trabajado 37 estudios de este tipo en lo que va del año; a pesar de eso, se nota que los trabajadores nombrados X9 y X10 son los que más carga de trabajo tienen, 16 % y 27%, respectivamente. En total tienen 43 % de la carga total del trabajo.

Cuando se analizan los resultados obtenidos de los estudios tipo T, se observa que el empleado X10, tiene 56% de la carga total del trabajo, mientras que el trabajador X3 solo 18%. Además, otros empleados no tenían asignados trabajos, como por ejemplo el X1 y X11.

La distribución del trabajo en los estudios tipo N también es alta, cuando se realizó la encuesta, se habían asignado 210 proyectos, de esos el trabajador X9 tenía 20% y el X10 18% de la carga total. Con base en estos resultados se concluye que la distribución del trabajo no se realiza de forma equitativa.

Por otro lado, los resultados de la encuesta, en cuanto al clima organizacional en la empresa, indican que los ánimos se ven afectados cada vez que la carga de trabajo aumenta. Eso se refleja en la respuesta de la pregunta No. 5, en donde 72% de los trabajadores manifestó que el clima es malo.

Los datos obtenidos para la pregunta 17 del cuestionario, indican que 40% de los encuestados perciben que el trabajo nunca es distribuido de forma igual y justa; 27% contestaron que esa situación pocas veces se realizaba con ecuanimidad.

Respecto a las respuestas a la pregunta No. 25, 100% de los trabajadores encuestados indicaron que les desmotiva la forma que actualmente se asigna la carga de trabajo.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Existe mala distribución del trabajo en la empresa, lo cual tiene impacto negativo en el clima organizacional.
2. La distribución del trabajo, según el reporte de servicio al cliente, es inadecuada, lo que ocasiona que existan trabajadores con mayor carga laboral que otros.
3. Se determinó que para la óptima distribución del trabajo, es necesario modificar la forma de asignación de las tareas; es decir, tener una distribución equitativa de las actividades por trabajador para mejorar el clima organizacional en la empresa.

## **IX. RECOMENDACIONES**

1. Que la distribución de las tareas o carga laboral se realice de forma uniforme, según el número de trabajadores.
2. Llevar control de la distribución del trabajo y realizar encuestas cada cuatro meses, para conocer sí hay avances en el clima organizacional en la empresa.
3. Modificar el proceso actual de asignación del trabajo para el personal del departamento de construcción, a efecto que la misma sea equitativa, ordenada y más eficiente.

## X. Bibliografía

- Alarcón, H. R. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(n.1), 5.
- Trice y Beyer, (1993). Estudio de la Cultura Organizacional a través de ritos y ceremonias. Estados Unidos: Prentice-Hall, Inc.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas .
- Comision Nacional de Energia y Minas. (1997). Reglamento de la Ley General de Electricidad. Obtenido de el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.cnee.gob.gt/pdf/marco-legal/Reglamento%20de%20la%20LGE.pdf>
- Comision Nacional de Energia y Minas (Agosto de 2013). Marco Legal del Sub Sector Eléctrico de Guatemala, Compendio de Leyes y Reglamentos. Obtenido el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.cnee.gob.gt/pdf/marco-legal/LEY%20GENERAL%20DE%20ELECTRICIDAD%20Y%20REGLAMENTOS.pdf>
- Cosajay, S. M.(2010). *Análisis De La Situación Actual Y Rediseño De Los Procedimientos Para Estudios Directos Aplicado A Una Empresa Distribuidora De Energía Eléctrica.*(Tesis de ingeniero industrial) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2209\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2209_IN.pdf)
- Davis, K. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento ( 7ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- DE LEÓN GUEVARA, M. D. (2000). *Relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en empresas fabricantes*. (tesis de Psicología). Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala
- Empresa Electrica de Guatemala. (2016). Historia Eegsa. Recuperado el 18 Septiembre de 2016 de <https://eegsa.com/historia/>
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- H., G. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- KREPS, G. L. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Argentina Buenos Aires: CEDLA.
- León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* . Lima, Peru.

- LIMA QUIÑÓNEZ, J. M. (2005). *Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la dirección de servicios al cliente en la empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala.*(tesis de Licenciando Administrador de Empresas): Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos.
- Ministerio de Energía y Minas (2014). *Subsector Eléctrico de Guatemala.*Recuperado 20 de agosto de 2016 de: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2012/04/Subsector-El%C3%A9ctrico-en-Guatemala.pdf>
- Ministerio de Salud, C. T. (2009). *Documento Técnico:Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.* LIMA, PERU: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Newstrom, K. D. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.*(2da ed.). Documento Tecnico Lima,Peru: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Psicología Organizacional. (2011). *Conceptos Clima Organizacional.* Recuperado el 9 de Octubre de 2016 de: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- PHEGAN, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa.* México: Panorama Editorial, S.A.
- PINEDA, Y. L. (2004). *Importancia del clima organizacional, y del rendimiento laboral en empleados de una institución pública de administración de justicia.*(tesis de Psicologa). Universidad de San Carlos de Guatemala:Guatemala
- ROBBINS, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a ed.). Mexico: Prentice Hall.
- RODAS LÓPEZ, A. V., ADA, & HERNÁNDEZ PEREIRA,, C. M. (2004). *“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa guatemalteca”.*(tesis Psicologo). Universidad de San Carlos de Guatemala:Guatemala
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico del clima organizacional.* Mexico: Alfaomega.
- Sauma, E. (2013 ). *claseejecutiva.cl.*Recuperado 20 Noviembre de 2016 de [claseejecutiva.cl](http://www.claseejecutiva.cl): <http://www.claseejecutiva.cl/2013/07/regulacion-del-mercado-electrico-en-chile/>
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones.* Barcelona: Editorial EUB.

- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 05 de 09 de 2016, de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Torrecilla, O. D. (2005). *ucongreso.edu.ar*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2016, de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
- Urizar, L. E. (2011). *Análisis Del Clima Organizacional En La Escuela De Ingeniería Mecánica Eléctrica, Previo A Iniciar Elproceso De Acreditación Regional Ante Acaai.(Tesis de Ingeniero Industrial)*.Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala.
- Villela Suchité, I. A. (2004). *La Motivación del empleado de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, EMPAGUA.*( Tesis de Licenciada en Administrador de Empresas) Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala.

## XI. ANEXOS

### ANEXO I

Encuesta	
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> <h2 style="text-align: center;">CUESTIONARIO MEDICION CLIMA ORGANIZACIONAL</h2>	
<p><b>ENCABEZADO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>UNIDAD DE CONSTRUCCION DE LINEAS</b></p>	
<p>Seleccione sólo una opción</p>	
<b>Datos Generales</b>	
1	<p>Rango de edad <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>De 18 a 25 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>De 26 a 33 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>De 34 a 41 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>De 42 a 49 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>De 50 a más <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>
<b>Alineación Organizacional</b>	
<b>Procesos</b>	
2	<p>Mis compañeros respetan y siguen los procesos relacionados a su puesto de trabajo</p> <p>Si <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>No <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Si su respuesta es NO, indique por qué?</p> <hr/>
<b>Pro actividad</b>	
3	<p>Mis compañeros aceptan cambios en beneficio de la productividad</p> <p>Si <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>

No	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>4</b> La mayoría de mis compañeros están dispuestos a aprender cosas nuevas	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>5</b> Cuando la carga de trabajo aumenta, afecta en el estado de ánimo del personal de la unidad	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>Trabajo en equipo</b>	
<b>6</b> En la unidad nos ponemos de acuerdo aunque no compartamos el mismo punto de vista	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>7</b> Cuando un compañero realiza muy bien su trabajo, se lo hago saber	
Siempre	<input type="checkbox"/>
<hr/>	

- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca
- Si su respuesta es NO, indique por qué?**

### Integración y Colaboración

8 Tenemos la disponibilidad de apoyar a nuestros compañeros cuando lo solicitan

- Si
- No
- Si su respuesta es NO, indique por qué?**

9 Me siento parte de la unidad trabajo

- Si
- No
- Si su respuesta es NO, indique por qué?**

### Compromiso

10 Al realizar mi trabajo lo hago con base a las normas de construcción

- Siempre
- Casi siempre  x
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

### Liderazgo y Gestión

**De MI Jefe:** \_\_\_\_\_

11 Mi jefe considera y toma en cuenta las ideas y aportes que le hago

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>

12 Mi jefe pone el ejemplo cuando se trata de emprender un proyecto

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>

### Supervisión

13 La forma de dirigir las actividades de mi jefe ayuda al logro de buenos resultados

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>

14 Mi jefe busca como mejorar procesos para facilitar el trabajo

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>

	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<b>Si su respuesta es NO,</b> indique por qué?	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	Quando mi jefe se dirige a mí, lo hace con respeto y amabilidad	
	Siempre	<input type="checkbox"/>
	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	A veces	<input type="checkbox"/>
	Pocas veces	<input type="checkbox"/>
	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<b>Si su respuesta es NO,</b> indique por qué?	<input type="checkbox"/>
<b>16</b>	<p>Mi jefe le da seguimiento a las ideas propuestas por sus colaboradores para mejorar los procesos que permitirán agilizar el trabajo</p>	
	Siempre	<input type="checkbox"/>
	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	A veces	<input type="checkbox"/>
	Pocas veces	<input type="checkbox"/>
	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<b>Si su respuesta es NO,</b> indique por qué?	<input type="checkbox"/>
<b>17</b>	<p>Considero que la distribución del trabajo que realiza su jefe se hace de forma igual y justa para todos</p>	
	Siempre	<input type="checkbox"/>
	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	A veces	<input type="checkbox"/>
	Pocas veces	<input type="checkbox"/>
	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<b>Si su respuesta es NO,</b> indique por qué?	<input type="checkbox"/>
<b>Clima organizacional</b> <b>Comunicación</b>		
<b>18</b>	Existe buena comunicación entre el jefe y mi persona	

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>19</b> Los colaboradores recibimos la información necesaria y oportuna	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>20</b> La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>21</b> Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>22</b> Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo	

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Responsabilidad</b>	
<b>23 Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
<b>24 En la unidad nos asignan más responsabilidades de las que podemos llevar</b>	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Motivación</b>	
<b>25 Mi motivación se ve afectada por la distribución actual de trabajo</b>	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
<b>Si su respuesta es NO, indique por qué?</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

**ANEXO II. Tabla con la tabulación de todas las respuestas de las encuestas**

PREGUNTA	S	N	POR QUE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
1									11
2	10	1							11
3	10	1							11
4					8	2	1		11
5				8	3				11
5				72.73 %	27.27%				100 %
6					7	3	1		11
7					3	7	1		11
8	11								11
9	10	1							11
10				6	4		1		11
11					3	3	5		11
12					2		6	3	11
13						7	2	2	11
14						3	3	5	11
15				7	3	1			11
16					1	3	2	5	11
17					1	2	3	5	11

17					9.09%	18.18 %	27.27%	45.4 5%	100 %
18			3	5	2	1			11
19				4	5	1	1		11
20			1	7	3				11
21	1 0	1							11
22			3	7	1				11
23	6	4							11
24				5	6				11
25			6	1	3	1			11
25			54.55 %	9.09%	27.27 %	9.09%			100 %

Fuente. Elaboración personal