

**ESTUDIO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO Y PROPUESTA PARA SU
MEJORAMIENTO**

**MILVIA LUCENY PANTOJA M
JOSE GERARDO PAZ HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**ESTUDIO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO Y PROPUESTA PARA SU
MEJORAMIENTO**

**MILVIA LUCENY PANTOJA M.
JOSE GERARDO PAZ HERNANDEZ**

Asesor

Esp. HECTOR RUBÉN MUÑOZ MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2011

RESUMEN

En la actualidad las distintas organizaciones empresariales, se enfrentan a un ambiente muy cambiante y competitivo, que exige a todas las empresas estar preparadas para enfrentar los continuos cambios de su entorno y desarrollar el nivel competitivo necesario para lograr un crecimiento sostenible en el mismo.

Dada la importancia que tienen las empresas de servicios públicos en el bienestar de la comunidad, se determinó realizar un estudio sobre Clima y Cultura Organizacional en una de las empresas que operan en la ciudad de Pasto, "CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P.", organización dedicada a generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, para satisfacer las necesidades de los usuarios, con el fin de fomentar el desarrollo económico y social de la región.

Los resultados obtenidos permitirán conocer cuál es la percepción de los trabajadores de CEDENAR S.A. E.S.P. frente a su entorno laboral, identificar aquellos factores que favorecen un desempeño eficiente y por otro lado aquellos que generan insatisfacción en los trabajadores. De esta manera, se trabajará en la elaboración y formulación de planes de acción, con el propósito de aportar al Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de Centrales Eléctricas de Nariño.

ABSTRACT

At present the various business organizations face a rapidly changing and competitive environment, which requires all companies to be prepared to face the continuous changes in their environment and develop the competitive level necessary to achieve sustainable growth in it.

Given the importance of public utilities in the welfare of the community, was determined to conduct a study on Organizational Climate and Culture in one of the companies operating in the city of Pasto, "POWER PLANT NARIÑO SA ESP, an organization dedicated to generate, distribute and sell electricity to meet the needs of users, in order to promote economic and social development in the region.

The results obtained allow to know the workers' perceptions of Cedeño SA E.S.P. compared to their working environment, identify those factors that contribute to an efficient performance on the other hand those that generate dissatisfaction among workers. In this way, will work on the development and formulation of action plans, with the aim of contributing to the Improved Climate and Organizational Culture Power Plant Nariño.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	15
1. EL PROBLEMA	17
1.1 TITULO	17
1.2 TEMA	17
1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
1.3.1 formulación	18
1.3.2 Sistematización	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 MARCO REFERENCIAL	20
1.6.1 Marco teórico	20
1.6.2. Antecedentes	20
1.6.2. Marco Contextual	25
1.6.3. Reseña histórica y generalidades	25
1.6.4. Política ambiental empresarial Centrales Eléctricas de Nariño S.A.	27
1.6.5 Asegurar la Generación y Distribución de energía eléctrica	27
1.6.6. Servicios	28
1.6.3 Marco Conceptual	30
1.6.4 Marco Legal.	32
1.7 METODOLOGIA	35
1.7.1 Paradigma	35
1.7.2 Tipos de investigación	35
1.7.3 Investigación exploratoria	35
1.7.4 Investigación descriptiva.	35

1.7.5	Método.	36
1.7.6.	Método inductivo	36
1.7.7.	Método deductivo.	36
1.7.8	Población.	36
1.7.9.	Técnicas de recolección de información.	37
1.7.10	Fuentes primarias	37
1.7.11.	Fuentes secundarias	37
1.7.12.	Análisis e interpretación de resultados	37
1.7.13.	Aspectos administrativos	38
2.	DIAGNÓSTICO	38
2.1.	PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN	38
2.2	RECOLECCIÓN DE DATOS	39
2.2.1	observaciones generales del proceso de recolección de datos	40
2.2.2	variables.	40
2.3.	TEORÍAS COMPLEMENTARIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	42
2.3.1	comunicación asertiva	42
2.3.2	sistemas de gestión de calidad	43
2.4	FACTORES CLAVE DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	44
2.4.1	variables causales.	45
2.4.2.	Estructura Organizativa y Administrativa	45
2.4.3.	Competencias y actitudes	50
2.4.4	variables intermedias	52
2.4.5	motivación	52
2.4.6.	rendimiento	58
2.4.7	variables finales	61
2.4.	PRODUCTIVIDAD	62
2.5	CALIFICACIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
2.5.1	Calificación Generalizada Periodo 2010	66
2.5.2	clasificación general por zonas	69

2.6	VARIABLES QUE INTERVIENEN EN CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	89
3.	MATRIZ DOFA	106
3.1.	ANALISIS INTERNO	107
3.2.	ANALISIS EXTERNO	108
3.3.	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI	109
3.4.	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFE	110
3.5.	ESTRATEGIAS FORTALEZAS- OPORTUNIDADES (FO)	112
3.6.	ESTRATEGIAS DEBILIDADES- OPORTUNIDADES (DO)	113
3.7.	ESTRATEGIAS FORTALEZAS- AMENAZAS (FA)	114
3.8.	Estrategias Debilidades- Amenazas (DA)	114
4.	PLAN DE ACCION	116
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	125
5.1.	COMITÉ CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL	125
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFIA	129
	CIBERGRAFÍA	130
	ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1.Población a encuestar	37
Tabla 2. Evaluación de desempeño	45
Tabla 3. Comparativa entre periodos	46
Tabla 4. Evaluación de desempeño	47
Tabla 5. Comparativa entre periodos	47
Tabla 6. Evaluación de desempeño	48
Tabla 7.Comparativa entre periodos	49
Tabla 8.Evaluación de desempeño	50
Tabla 9. Comparativa entre periodos	51
Tabla 10. Evaluación de desempeño	52
Tabla 11. Comparativa entre periodos	53
Tabla 12. Evaluación de desempeño	54
Tabla 13. Comparativa entre periodos	55
Tabla 14. Evaluación de desempeño	56
Tabla 15. Comparativa entre periodos	56
Tabla 16. Evaluación de desempeño	57
Tabla 17. Comparativa entre periodos	58
Tabla 18. Evaluación de desempeño	59
Tabla 19.Comparativo entre periodos	59
Tabla 20. Evaluación de desempeño	60
Tabla 21. Comparativo entre periodos	61
Tabla 22. Evaluación de desempeño	62
Tabla 23. Comparativo entre periodos	63
Tabla 24. Diferenciación entre zonas	66
Tabla 25. Comparativo entre zonas	67
Tabla 26. Comparativo zonas y periodos	68
Tabla 27. Central	70

Tabla 28. Bomboná	72
Tabla 29. Minercol	74
Tabla 30. Ipiales	76
Tabla 31. Túquerres	78
Tabla 32.0 Tumaco	80
Tabla 33. Sandoná	82
Tabla 34. La Cruz	84
Tabla 35. San Pablo	86
Tabla 36. La Unión	88
Tabla 37. identificar la situación real de los aspectos mediante investigaciones específicas, minuciosas y continuas para establecer el equilibrio de los factores.	90
Tabla 38. Comparativa	92
Tabla 39. Intimidación	93
Tabla 40. Comparativa	94
Tabla 41. Comparativa	95
Tabla 42. Comparativa	95
Tabla 43. Evaluación de desempeño	96
Tabla 44. Evaluación de desempeño	97
Tabla 45. Evaluación de desempeño	98
Tabla 46. Listado de promedios según la condición	99
Tabla 47. Evaluación de desempeño	100
Tabla 48. Evaluación de desempeño	101
Tabla 49. Evaluación de desempeño	102
Tabla 50. Evaluación de desempeño	103
Tabla 51. Listado de promedios según el aspecto	104

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Funciones-procesos de CEDENAR S.A. E.S.P.	108
Cuadro 2. Macroambiente- sector – perfil de CEDENAR S.A. E.S.P.	109
Cuadro 3. Factores Determinantes de Éxito	111
Cuadro 4. Estrategias Fortalezas- Oportunidades (FO)	112
Cuadro 5. Estrategias Debilidades- Oportunidades (DO)	113
Cuadro 6. Estrategias Fortalezas- Amenazas (FA)	114
Cuadro 7. Estrategias Debilidades- Amenazas (DA)	115

LISTA DE GRAFICAS

	Pág
Grafica 1. Evaluación de desempeño	45
Grafica 2. Evaluación de desempeño	46
Grafica 3. Capacitación e inducción	47
Grafica 4. Comparativa entre periodos	48
Grafica 5. Apoyo a la dirección	49
Grafica 6. Comparativo entre periodos	49
Grafica 7. Definición de objetivos organizacionales	51
Grafica 8. Comparativo entre periodos	51
Grafica 9. Compromiso	53
Grafica 10. Comparativa entre periodos	53
Grafica 11. Estabilidad laboral	54
Grafica 12. Comparativo entre periodos	55
Grafica 13. Programas de actividades recreativas y culturales	56
Grafica 14. Comparativo entre periodos	57
Grafica 15. Programas de reconocimiento	57
Grafica 16. Comparativo entre periodos	58
Grafica 17. Relacionamiento con los compañeros	59
Grafica 18. Comparativo entre periodos	60
Grafica 19. Relacionamiento con el jefe directo	61
Grafica 20. Comparativo entre periodos	61
Grafica 21. Participación en la toma de decisiones	62
Grafica 22. Comparativo entre periodos	63
Grafica 23. Calificación por zona	67
Grafica 24. Comparativo entre periodos	68
Grafica 25. Central	70
Grafica 26. Bomboná	72
Grafica 27. Minercol	74

Grafica 28. Ipiales	76
Grafica 29. Túquerres	78
Grafica 30. Tumaco	80
Grafica 31. Sandoná	82
Grafica 32. La Cruz	84
Grafica 33. San Pablo	86
Grafica 34. La Unión	88
Grafica 35. Obstaculización	91
Grafica 36. Espíritu	92
Grafica 37. Intimidación	93
Grafica 38. Alejamiento	94
Grafica 39. énfasis en la producción	95
Grafica 40. Empuje	96
Grafica 41. Consideración	97
Grafica 42. Estructura	98
Grafica 43. Responsabilidad	99
Grafica 44. condiciones físicas	100
Grafica 45. Herramientas	101
Grafica 46. Participación en los procesos de planeación	102
Grafica 47. Adecuación a la planeación	103
Grafica 48. Recompensa	104
Grafica 49. Percepción de los programas	105
Grafica 50. Factores determinantes de éxito	106
Grafica 51. Factores críticos de éxito	106

INTRODUCCION

En la actualidad las distintas organizaciones empresariales, se enfrentan a un ambiente muy cambiante y competitivo, que exige a todas las empresas estar preparadas para enfrentar los continuos cambios de su entorno y desarrollar el nivel competitivo necesario para lograr un crecimiento sostenible en el mismo.

Entre los principales elementos que le otorgan a una organización un buen nivel competitivo están el Clima y la Cultura Organizacional, ya que estas contemplan las características del medio ambiente de cada organización, las cuales determinan e influyen en sus intereses generales y en el alcance de objetivos y metas empresariales; estas características son percibidas directa o indirectamente por sus integrantes, haciéndose que las organizaciones brinden las condiciones adecuadas para un óptimo desarrollo de las actividades que se adelantan para el cumplimiento de la gestión empresarial.

Dada la importancia que tienen las empresas de servicios públicos en el bienestar de la comunidad, se determinó realizar un estudio sobre Clima y Cultura Organizacional en una de las empresas que operan en la ciudad de Pasto, "CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P.", organización dedicada a generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, para satisfacer las necesidades de los usuarios, con el fin de fomentar el desarrollo económico y social de la región.

Su principal labor, consiste en la compra y venta de energía eléctrica a los usuarios en todo el Departamento de Nariño; incluyendo la facturación, medición y en general la atención que requiere el usuario final del servicio de energía eléctrica.

Para la realización del presente estudio es necesario seguir un proceso metodológico ordenado, dentro de un contexto cualitativo, apoyado en valoraciones cuantitativas; se tendrá en cuenta la recolección de datos reales ejecutada en la empresa mediante Contrato 297-2010 durante el periodo 2010, cuyos datos recaudados constituyen fuente primordial para el análisis y estudio a ejecutar, contemplando una serie de dimensiones que caracterizan el clima organizacional particular de la empresa de servicios públicos domiciliarios objeto del presente trabajo.

Los resultados obtenidos permitirán conocer cuál es la percepción de los trabajadores de CEDENAR S.A. E.S.P. frente a su entorno laboral, identificar aquellos factores que favorecen un desempeño eficiente y por otro lado aquellos que generan insatisfacción en los trabajadores. De esta manera, se trabajará en la elaboración y formulación de planes de acción, con el propósito de aportar al

mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de Centrales Eléctricas de Nariño.

1. EL PROBLEMA

1.1 TÍTULO

Estudio de Cultura y Clima Organizacional en la empresa CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. y propuesta para su mejoramiento.

1.2 TEMA

Cultura y Clima Organizacional

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Centrales eléctricas de Nariño como una empresa dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, encamina su misión a satisfacer las necesidades de los clientes y fomentar el desarrollo económico y social de la región, para esto es importante que a nivel interno el factor humano se desempeñe en un ambiente propicio, armonioso con condiciones que estimulen y comprometan a todos sus integrantes en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

En periodos anteriores se han realizado estudios de Cultura y Clima Organizacional, de la misma manera se han desarrollado análisis comparativos entre los periodos medidos, identificando las variables y/o componentes institucionales de mayor influencia en el comportamiento del conjunto operacional y productivo; específicamente aquellos factores que de alguna u otra forma determinan la actitud laboral del individuo, su relación con los objetivos de rendimiento y su funcionalidad establecida por las áreas directiva y administrativa de la empresa.

Como resultado se han identificado factores constantes que influyen positiva y negativamente a lo largo del tiempo en el ambiente laboral, los cuales no han sido incluidos en ningún plan de acción o mejoramiento que contemplen estrategias organizacionales originadas por estos diagnósticos; por tal razón se hace necesario estructurar y dirigir planteamientos encaminados a reforzar agentes con alto nivel de resultado y superar factores críticos que desestabilicen el ambiente laboral de la empresa.

En este orden de ideas es importante conocer, analizar y medir la cultura y el actual clima organizacional de la empresa Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., con el fin de identificar herramientas y emprender acciones que conlleven

a una exitosa y estratégica gestión organizacional, dirigidas a mejorar el ambiente laboral mediante la formulación de planes y actividades de tal manera que estimulen y comprometan a todos los trabajadores de la organización.

1.3.1 formulación ¿Cómo realizar el estudio y propuesta de mejoramiento de Cultura y Clima Organizacional en la empresa CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. para el periodo 2010-2011?

1.3.2 Sistematización

- ¿Qué percepción tiene el recurso humano de CEDENAR S.A. E.S.P., respecto a la cultura y clima organizacional existente?
- ¿Qué aspectos fortalecen o debilitan la gestión organizacional y buen desempeño de los trabajadores de CEDENAR S.A. E.S.P.?
- ¿Cuáles serían las diferentes alternativas de solución para el mejoramiento de la cultura y clima organizacional en CEDENAR S.A. E.S.P.?
- ¿Cuál es el plan de acción existente en la empresa para afrontar los resultados de los análisis de cultura y clima organizacional realizados en CEDENAR S.A. E.S.P.?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Realizar un estudio de la cultura y clima organizacional de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P y plantear propuestas para su mejoramiento, en el periodo 2010 – 2011.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico mediante las opiniones del recurso humano de CEDENAR S.A. E.S.P. respecto a la cultura y clima organizacional actual.
- Realizar una matriz DOFA con énfasis en la cultura y clima organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P. para identificar el perfil cultural actual.

- Formular estrategias de mejoramiento y optimización de la cultura y clima organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P. mediante la aplicación de instrumentos de medición.
- Proponer un plan de mejoramiento y optimización de la cultura y clima organizacional que permita generar ambientes laborales propicios al interior de la empresa y brindar soluciones futuras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La Alta Gerencia en toda organización debe prestar especial cuidado a los aspectos que tienen relevancia y afectan el ambiente organizacional en el cual se desenvuelven diariamente las personas, ejecutando diversos procesos e interactuando grupalmente para la consecución de los objetivos establecidos; más aún, es importante conocer detalladamente los métodos para lograr los cambios que conlleven a un mejoramiento total de la empresa. Es aquí donde el desarrollo y la transformación organizacional juegan un papel importante ya que mediante el estudio global de la organización, los procesos, el individuo y su comportamiento se gestionan y ponen en marcha cambios sustanciales para la misma.

El desarrollo organizacional es considerado como un proceso planeado que busca el bienestar y efectividad en la empresa dirigido a un sistema social donde el comportamiento, los valores y las actitudes pretenden ser encaminados hacia un cambio y una nueva adaptación que da solución a diversos problemas, por esta razón es importante que en este proceso la persona sea protagonista activa y eje primordial del cambio.

CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P., presenta en la actualidad un desarrollo empresarial de manera explícita y progresiva mediante la ejecución de estrategias para el cambio orientadas hacia la organización, los procesos y el individuo. Al constituirse en una entidad de gran cobertura y funcionamiento a nivel departamental requiere de transformaciones evolutivas acordes a variaciones externas que implican un mejoramiento interno y mayor productividad, asimilando de esta manera los supuestos básicos del desarrollo organizacional (interacción ambiente-organización-individuo, participación y compromiso). En este orden de ideas y con base en estudios realizados se puede determinar que existen varias debilidades a nivel de cultura y clima organizacional dentro de la empresa las cuales requieren medidas y estrategias que permitan dar solución y mejorar radicalmente aquellos aspectos negativos dentro de este contexto.

El desarrollo del presente proyecto está encaminado a establecer planes de desarrollo organizacional en busca de transformaciones estructurales que incidan

en modificaciones sobre la situación o ambiente de trabajo de CEDENAR S.A. E.S.P, para ello se cuenta con el apoyo y compromiso directo de la alta dirección quien ha mostrado gran interés en todo lo relacionado al mejoramiento de la cultura y ambiente laboral en el marco de la empresa.

Con esto se pretende detectar variables que incidan en el negativo comportamiento de los trabajadores de la empresa para ser corregidas, mejorar sustancialmente el ambiente laboral y por ende prestar un mejor servicio a los usuarios, razón de ser de la organización y primordial motivo para la realización de todos estos esfuerzos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico

1.6.2. Antecedentes. En correspondencia con la finalidad de este estudio, en este aparte se exponen los estudios que se han adelantado hasta el momento, de esta manera, se revisaron los trabajos relacionados con la temática en cuestión, los cuales constituyen una fuente de verificación, porque en ellos se encontró información relevante que será de gran utilidad para el presente estudio. Dentro de este marco ha de considerarse el proyecto titulado “Estudio de Clima Organizacional en la empresa Cedenar S.A. E.S.P, modo comparativo entre los períodos 2006 y 2008”, cuyo autor, es el Analista Christian Darío Bravo Bastidas”, su objetivo se orienta a determinar qué tipo de clima organizacional caracteriza el presente (2008) en la empresa y cuál es su estado actual con respecto a los resultados arrojados por el diagnóstico realizado en el año 2006, este trabajo fue realizado en todas las sedes y seccionales, ubicadas en los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Tumaco, Sandoná, La Cruz, San Pablo y la Unión.

De similar importancia es el estudio titulado “Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos de Cedenar, Empopasto y Telenariño”¹ realizado en la ciudad de Pasto, en el cual los autores identifican y analizan los factores administrativos internos directamente relacionados con empleados y directivos, así como las opiniones de los usuarios de las empresas en mención, con respecto a los servicios. El estudio se realizó con base en encuestas y entrevistas cuyos resultados reflejan la situación actual de las empresas objeto de

¹ “Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos de Cedenar, Empopasto y Telenariño”. (Disponible en internet): <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>.(citado el 22 de enero de 2010)

estudio, desde tres ópticas diferentes: usuarios, empleados de las empresas y directivos de las mismas.

La cultura es un concepto abstracto y muy amplio que se expresa en actitudes, costumbres y normas que pueden traducirse en situaciones concretas cuando se emiten en conjunto; existe desde el mismo nacimiento del ser humano y las civilizaciones precedentes la han cimentado con fuertes raíces que hasta ahora se presentan, esta traspasa las fronteras y se hace evidente en el desarrollo global de personas, organizaciones, regiones y países.

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiriera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986)².

Es decir, la Cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así, mismo la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. La cultura corporativa, es por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades³.

La Cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos de un grupo de personas y como medio permite moldear las conductas del individuo hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimiento, reglas, recompensas y sanciones; conforma entonces la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente permitiendo la formación de una IDENTIFICACIÓN con la misma⁴.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que

² ZAPATA DOMÍNGUEZ, Ph.D, Alvaro. Ejecución de estrategias y la transformación organizacional. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Alta Gerencia.p.2

³ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3 R Editores, Octava Edición. Bogotá Colombia, 2003 p. 89.

⁴ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Ph.D, Alvaro. Ejecución de estrategias y la transformación organizacional. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Alta Gerencia. p. 33.

controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977). Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

En este sentido, si retenemos la imagen de que estos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización" (Jay, W. Lorsch, 1975), es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.⁵

Ahora bien, el concepto sobre clima organizacional puede resumirse como la percepción que los individuos tienen sobre su entorno, el cual puede verse afectado por variables materiales e inmateriales. De hecho uno de los factores que mayor repercusión presenta sobre el clima organizacional es la cultura ya que esta reúne muchas cualidades y sentimientos de la humanidad que no solo incide en el comportamiento individual, sino también en el sentir colectivo. La cultura es una forma de vida que emana de cada individuo y afecta positiva y/o negativamente en

⁵ CULTURA ORGANIZACIONAL, (disponible en internet): http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional.(citado el 25 de enero de 2010)

el entorno en que se desenvuelve, esta temática dentro del contexto empresarial es la que constituye lo que se conoce como Clima Organizacional que entre muchos conceptos se define como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y los directivos tienen de las estructuras y procesos existentes en su medio laboral.

El clima organizacional es un concepto que aporta al desarrollo de la organización y al mejoramiento de la productividad, se define como la percepción o apreciación que las personas derivan de sus realidades laborales, es una característica de la organización y produce diferentes efectos en los estados de ánimo de las personas afectando su desempeño laboral, por eso conocer el desempeño de las variables del clima permite aprovechar las fuerzas de la institución que inciden sobre quienes trabajan en ella, para lograr las metas organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente diferenciar algunos conceptos del referente teórico de Clima Organizacional, destacándose los estudios Alvaro Zapata, quien se fundamenta en autores como Belanger y Nizard.

Primero para poder entender el concepto de clima es necesario comprender los siguientes⁶ elementos:

- El clima se refiere a las características del ambiente
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral
- El Clima es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico.

También se define Clima Organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización⁷, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Una apreciación muy acertada es aquella que afirma que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con

⁶ CONCALVES, Alexis, Dimensiones del Clima Organizacional 1997

⁷CLIMA ORGANIZACIONAL. Disponible en internet:
http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional. (citado el 30 de enero de 2010)

sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son factores importantes que van conformando lo que denominamos Clima Organizacional; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.⁸

También es importante destacar la importancia de la Matriz DOFA dentro del análisis de Cultura y Clima Organizacional en una empresa, haciendo una pequeña reseña de sus orígenes y sus principales alcances; de esta forma se resalta que la Matriz DOFA: (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuadrantes, se hace una lista de factores; seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

EL objetivo del análisis DOFA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve⁹.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

⁸ BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>[Citado el 2 de Marzo de 2010]

⁹ BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]<http://modelosadministrativos2010.obolog.com/resumen-analisis-dofa-724437> Citado el 2 de Marzo de 2010]

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

1.6.2. Marco Contextual

1.6.3. Reseña histórica y generalidades. Como información relevante de la Empresa CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. se destaca la siguiente¹⁰:

MISION

Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fomentar el desarrollo económico y social de la región.

VISION

CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO será una empresa competitiva, enfocada al cliente y generadora de valor para sus accionistas.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

PERSPECTIVA FINANCIERA:

- Incrementar los ingresos
- Disminuir las pérdidas de energía
- Generar mayor valor agregado
- Optimizar la estructura de costos y gastos

¹⁰CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO. Disponible en internet: <http://www.cedenar.com.co> [citado el 5 de marzo de 2010]

PERSPECTIVA CLIENTE:

- Mejorar la imagen de la Empresa

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

- Modernizar el sistema de control interno
- Implementar el sistema de gestión de calidad
- Determinar y optimizar procesos orientados a mejorar la calidad de servicio.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- Potencializar el talento humano encaminado al logro de los objetivos
- Mejorar la comunicación y alineación de la empresa
- Disponer de tecnologías eficientes

VALORES ÉTICOS

- RESPONSABILIDAD
- SOLIDARIDAD
- BUENA FE
- SERVICIO
- PARTICIPACION
- EFICACIA
- JUSTICIA
- RESPETO
- HONESTIDAD
- PROBIDAD
- PROACTIVIDAD

La Electrificadora Nariñense fue constituida el 9 de agosto de 1955, mediante escritura pública número 2059 de la Notaria Cinco del Circuito de Bogotá y aprobada por la Superintendencia de Sociedades, mediante la Resolución 1055 del 24 de octubre de 1955.

El suministro de energía antes de la creación de CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO se realizaba mediante pequeñas plantas hidráulicas, cuyas capacidades estaban entre 20 y 50 Kw año; de esta manera los municipios que disponían del servicio de energía eran: Cumbal, El Tambo, Consacá, San José, Buesaco, Linares, Contadero, Potosí y Ricaurte.

Estas plantas fueron construidas con la participación de los municipios respectivos y el departamento.

El suministro de energía eléctrica para la ciudad capital se efectuó mediante la empresa eléctrica de Pasto, creada por don Julio Bravo, con una planta construida

sobre el Río Pasto, que fue puesta en operación en 1948, con una capacidad de 2000 Kw amperios.

La empresa se constituye en una Sociedad Anónima con la participación de varios accionistas y se da impulso a partir de ese momento a varios proyectos de gran envergadura que han permitido el suministro de energía eléctrica no solo a la capital del Departamento de Nariño, sino a los demás municipios.

1.6.4. Política ambiental empresarial Centrales Eléctricas de Nariño S.A.

E.S.P. La Política de Calidad Ambiental de CEDENAR S.A. E.S.P. como Generador, Distribuidor y Comercializador de Energía Eléctrica, se enmarca en el compromiso de proteger el Medio Ambiente, haciendo énfasis en el uso responsable de los recursos naturales, en la perspectiva de un desarrollo sostenible, con la aplicación de las siguientes premisas:

- Establecer un direccionamiento estratégico Ambiental, que propenda por el mejoramiento continuo en la utilización de los recursos naturales
- Destinar recursos para la aplicación de los Planes de Acción Ambiental, ejecutando acciones de mejora y de control en la infraestructura existente
- Elaborar Planes de Gestión Ambiental en los puntos más críticos de generación de contaminación ambiental
- Realizar seguimiento de los proyectos ambientales
- Dar cumplimiento a la Normatividad Ambiental
- Sensibilizar al talento humano respecto de las buenas prácticas ambientales

1.6.5 Asegurar la Generación y Distribución de energía eléctrica. basados en el mejoramiento continuo, personal idóneo, relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores que garanticen la satisfacción del cliente.¹¹

La Política de Calidad nos permite mejorar el servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y lograr la certificación de los negocios. Desde el año 2005 se trabaja de manera decidida y comprometida en el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, lográndose cumplir

¹¹ CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO. Disponible en: <http://www.cedenar.com.co> <http://www.cedenar.com.co> [citado el 5 de marzo de 2010]

exitosamente con la Auditoria de Certificación en el negocio Generador el pasado 14 de diciembre de 2006 y entrega del certificado el 2 febrero de 2007, por parte de la firma internacional Bureau Veritas BVQI Certification.

Bureau Veritas certificó que el sistema de Gestión de Calidad de CEDENAR S.A.E.S.P., ha sido auditado y encontrado de acuerdo a los requerimientos de las normas de calidad ISO 9001 versión 2000.

- Trabajamos con responsabilidad para mantener la certificación de Generación de Energía Eléctrica y la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad en los Negocios de Distribución y Comercialización.

1.6.6. Servicios

Generación

Es la actividad consistente en la producción de energía eléctrica mediante 5 plantas de generación hidráulica.

- En el año 2007 la planta de Río Mayo con una capacidad de 198 Mw produjo 113.66 Gw hora año.
- La planta de Río Bobo con una capacidad de 3.8 megavatios produjo 13.48 Gw hora año.
- La planta de Río Sapuyes con una capacidad de 1.8 megavatios produjo 9.76 Gw hora año.
- La planta de Julio Bravo con una capacidad de 1.5 megavatios produjo 6.45 Gw hora año.
- La planta de Río Ingenio con una capacidad de 0.2 Mw produjo 0.71 Gw hora año.

Para un total de 143.43 Gw hora año en una capacidad de 27 megavatios.

Al mes de diciembre de 2007 existen 37 trabajadores de planta asignados al Negocio Generador.

Es de resaltar que la generación de energía eléctrica se encuentra certificada desde el mes de diciembre de 2006 por la firma internacional Bureau Veritas BVQI.

Distribución

El Negocio de Distribución consiste en el transporte de energía eléctrica desde el punto de entrega de la energía en alto voltaje, hasta la llegada a nuestros usuarios. A través de la red de distribución se reduce el voltaje para poder entregarla según las necesidades, a los diferentes usuarios como fábricas, escuelas, residencias, parques, oficinas.

Para cumplir con este negocio CEDENAR cuenta con más de 9.300 transformadores de distribución, cerca de 477 km de línea a 34.5 Kilovoltios y más 3.652 km de 13.8 Kilovoltios y 5.585 km de red en baja tensión.

A través del Negocio Distribuidor se atiende la demanda operativa que incluye la demanda propia de CEDENAR y otros comercializadores, departamento del Putumayo, exportaciones al Ecuador. Esta demanda es atendida a través del Sistema Interconectado Nacional mediante una línea en doble circuito a 230 kilovoltios; Este sistema está anclado en 336 torres en una longitud de 193 km desde la Subestación San Bernardino en el Cauca, hasta la Subestación Jamondino en Nariño y a través del Sistema de Transmisión Regional – Cauca Nariño a 115 Kilovoltios.

Además de atender una cobertura del 78% CEDENAR S.A. E.S.P. ha diversificado sus negocios y en la actualidad presta el servicio de alumbrado público a 57 municipios del departamento, siendo su principal cliente el Municipio de Pasto, con una demanda mensual de 680 Mw hora mes, realizando el mantenimiento correctivo y preventivo con una atención mensual del orden de 17.000 luminarias instaladas.

Para atender la distribución de energía eléctrica el sistema cuenta con

- 8 Subestaciones en la Zona Centro.
- 10 Subestaciones en la Zona Sur.
- 7 Subestaciones en la Zona Norte.
- 8 Subestaciones en la Zona Pacífico.
- 5 Subestaciones en la Zona Occidente.

Comercialización

Negocio consistente en la compra y venta de energía eléctrica a los usuarios regulados y no regulados en todo el Departamento de Nariño; incluye la facturación, medición y en general la atención que requiere el usuario final del servicio de energía eléctrica. Al mes de abril de 2008 se atendieron a 299.564 clientes.

La electrificadora tiene alta experiencia en la adquisición de energía en el mercado mayorista, mediante la modalidad de contratos a largo plazo y bolsa de energía, cumpliendo con el esquema de pago y evitando el aviso de la limitación de suministro por este concepto.

CEDENAR dispone de un sistema de información comercial denominado SUPERNOVA que consta de un software aplicativo creado para dar apoyo en la gestión administrativa, comercial y técnica relacionada con los suscriptores del servicio de energía eléctrica.

La empresa define políticas comerciales dirigidas a mejorar la cultura del pago de las facturas y disminución de las pérdidas de energía.

La Subgerencia Comercial conjuntamente con la División de Atención al Cliente diseñan programas de mercadeo y capacitación, dirigidos a los usuarios. Se desarrollan actividades de atención integral en los barrios de la ciudad de Pasto y municipios; con el fin de atender asuntos relacionados con servicio al cliente como reclamos, recaudos, medidores, mantenimiento de redes, alumbrado público; Todas estas acciones bajo la realización de programas culturales donde se efectúan rifas y sorteos promocionales para niños y amas de casa, propiciando acercamientos que generen acciones positivas en búsqueda de soluciones a la problemática actual de CEDENAR y acción de cumplimiento a las metas propuestas en el Plan Estratégico de la empresa.

Servicios adicionales:

Para ofrecer una atención integral y personalizada a nuestros clientes como una manera de mostrar el deseo de servicio, respondiendo inquietudes y solucionando problemas con calidad y oportunidad, a través de una permanente comunicación que permita conocer las necesidades y expectativas, así como mantenerlos informados sobre la normatividad vigente y demás políticas del sector y mercado energético, la empresa ofrece algunos servicios adicionales como:

- Control y ahorro de energía
- Perfil de carga, perfil de voltaje, factor de potencia y balanceo de fases
- Revisión e instalación de medidores
- Asesoría tarifaria
- Pronta atención frente al reporte de daños
- Facilidad en el pago de su factura
- Mantenimiento de transformadores

1.6.3 Marco Conceptual. Para efectos del presente estudio se debe tener en cuenta las siguientes definiciones, las cuales van a ser pilar fundamental para el entendimiento del mismo. Se aclara que muchas de ellas pueden tener diferentes significados dentro de otros contextos pero para el tema en mención se entenderán como se detallan a continuación:

ACTITUD: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones y/o circunstancias internas que rodean a los trabajadores de la empresa CEDENAR S.A. E.S.P.

ASERTIVIDAD: Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

BIENESTAR SOCIAL LABORAL: Condiciones que permiten la convivencia, comodidad y satisfacción tanto en el ejercicio de las funciones como en el desarrollo humano integral de los empleados de la empresa CEDENAR en su entorno laboral y familiar.

CALIDAD: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

COMUNICACIÓN: Acciones y procesos que permiten la transmisión y recepción de información interna y la interacción con el usuario externo. Es el medio prioritario mediante el cual se logra la coordinación para alcanzar la misión institucional.

COMUNICACIÓN ASERTIVA: estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

DIVISION DEL TRABAJO: Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

EFICIENCIA: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

ERGONOMIA: Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipos, herramientas y ambiente físico.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación con sus responsabilidades.

LIDERAZGO: Es el conjunto de atributos que sirven para orientar la cohesión de los diferentes grupos del entorno.

PERCEPCION: Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea.

POLITICAS INSTITUCIONALES: Directrices y lineamientos que imparte la institución para la administración y organización del talento humano con el objetivo de lograr eficiencia y competitividad en el ámbito externo e interno de la organización.

SALUD OCUPACIONAL: Condiciones físicas y sociales que se mantienen en la institución en beneficio de la salud y de la productividad.

SINERGIA: Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

SISTEMA DE GESTION: Conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

1.6.4 Marco Legal. CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. Es una empresa de servicios Públicos Mixta, de nacionalidad Colombiana constituida como sociedad por acciones del tipo de las anónimas sometida al Régimen General de las Empresas del sector eléctrico.

Es una empresa sujeta a la normatividad exigida por el Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, DNP, la comisión y regulación de energía y gas CREG, revisada por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, y entes de control del departamento y la nación.

CONTRATO DE CONDICIONES UNIFORMES

La norma que resalta dentro del ámbito legal y que actúa como centro de la misión y Visión de la empresa, es la referente a CONTRATO DE CONDICIONES UNIFORMES DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ENERGIA ELECTRICA, el cual se celebra con todos los usuarios y/o suscriptores del servicio de energía eléctrica de CEDENAR S.A. E.S.P, tiene soporte legal en la Constitución Política de Colombia, en las Leyes 142 y 143 de 1994, 689 de 2001, en las demás leyes y normas que regulen la materia, en las resoluciones emanadas de la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG y en las normas técnicas NTC emanadas de ICONTEC, en los reglamentos técnicos de Instalaciones Eléctricas expedidos por el Ministerio de Minas y energía, MINMINAS, y demás autoridades competentes.

LEYES 142 Y 143 DE 1994, LEY 689 DE 2001.

Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética en concordancia con las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía.

Define criterios para el aprovechamiento económico de las fuentes convencionales y no convencionales de energía, dentro de un manejo integral eficiente y sostenible de los recursos energéticos del país y promoverá el desarrollo de tales fuentes y el uso eficiente y racional de la energía por parte de los usuarios.

NORMAS DE DISEÑO Y CONSTRUCCION DE CEDENAR S.A. E.S.P.

El propósito de esta norma es establecer la metodología, parámetros y características mínimas necesarias para diseñar y construir los sistemas de distribución satisfaciendo los requisitos exigidos por la calidad del servicio, igualmente los solicitados en el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas. RETIE.¹²

El cubrimiento de la norma va desde redes de media y baja tensión hasta la subestaciones de subtransmisión, estableciendo, además la forma como se deben presentar los proyectos. Paralelo a esta norma debe considerarse el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas. RETIE, y el código NTC 2050, en los cuales se contempla diseños en condiciones especiales, tales como aquellas presentes en ambientes explosivos, e instalaciones hospitalarias.

Además se tiene en cuenta las siguientes normas:

- RETIE Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas.
- ICONTEC Norma 2050 "Código Eléctrico Nacional".
- ICONTEC Norma 900 "Código de Alumbrado Público"
- ICONTEC Normas para fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y suministros eléctricos.
- CEDENAR Reglamento de servicios y normas de construcción.
- CIDET Boletines de homologación.
- REGLAMENTO DE CONTRATACIÓN
- ACUERDO DE CONTRATACIÓN
- ACUERDO No. 006-2006

NORMAS DE CALIDAD ISO 9001 VERSIÓN 2000.

Estas, son una serie de normativas de carácter legal, sobre los requisitos y forma que deben de proceder las empresas que quieran obtener la certificación ISO 9001, y mantenerla en las auditorías de la empresa certificadora.

Desde el año 2005 CEDENAR S.A. E.S.P. trabaja de manera decidida y comprometida en el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, lográndose cumplir exitosamente con la Auditoria de Certificación en el negocio

¹² centrales eléctricas de Nariño. disponible en internet: <http://www.cednar.com.co>[citado el 25 de marzo de 2010]

Generador. Bureau Veritas certificó que el sistema de Gestión de Calidad de CEDENAR S.A.E.S.P., ha sido auditado y encontrado de acuerdo a los requerimientos de las normas de calidad ISO 9001 versión 2000.

Actualmente se pretende mantener la certificación de Generación de Energía Eléctrica y la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad en los Negocios de Distribución y Comercialización.¹³

CONVENCION COLECTIVA DEL TRABAJO

El Sindicato de Trabajadores y CEDENAR S.A. E.S.P. suscribieron una Convención Colectiva de Trabajo que se encuentra vigente desde enero 1 de 2004 hasta diciembre de 2007, en la cual se disponen los beneficios, garantías, derechos y deberes del trabajador de CEDENAR S.A. E.S.P. se fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajo durante su vigencia (art. 467 del C.S.T.)

REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO

El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo.

En aquellas disposiciones del reglamento de trabajo que afecten directamente a los trabajadores, como son las escalas de sanciones y faltas y el procedimiento para formular quejas, el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir el escenario propio para hacer efectiva su participación.

La empresa o la autoridad encargada en este caso CEDENAR S.A. E.S.P. debe solicitar a los trabajadores su criterio en relación con la aprobación del reglamento de trabajo en materias que pueden afectar sus derechos, igualmente los relacionados con clima y cultura organizacional que beneficien o afecten este aspecto. Así mismo, para efectos de realizar las objeciones, la autoridad del trabajo debe tener en cuenta la ley, la Constitución y los convenios internacionales que consagren derechos de los trabajadores.

LEYES TRIBUTARIAS (GRANDES CONTRIBUYENTES)

CEDENAR S.A. E.S.P. en materia tributaria es responsable de Impuesto de renta es auto retenedor, responsable de régimen común IVA, responsable del impuesto al patrimonio, responsable del impuesto de renta régimen ordinario, retenedor en

¹³ Ibid.

ventas, timbre, renta, responsable de Información Exógena (Medios Magnéticos), y es responsable de facturación de bienes y servicios excluidos.

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Paradigma. En el presente estudio se utilizará el paradigma cualitativo, porque éste contempla un proceso de análisis e interpretación de fenómenos sociales complejos, que son tratados, descritos y explicados en su medio natural¹⁴, en el caso específico permitirá la interacción necesaria entre el grupo investigador y el objeto de investigación, donde las observaciones y mediciones que se realicen serán válidas mientras constituyan representaciones auténticas de una misma realidad; mediante la utilización del enfoque cualitativo es posible establecer análisis concretos y reales y aportar información relevante para este proyecto.

Es importante mencionar que esta investigación también se apoyará en el paradigma cuantitativo, puesto que se pretende dimensionar el objeto de estudio, mediante la medición de ciertos factores relacionados con los conceptos teóricos y la situación problema. Cabe resaltar que en la investigación cuantitativa prevalece la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas previamente realizadas en todo el departamento en el año 2010.

1.7.2 Tipos de investigación. En este trabajo se utilizarán los siguientes:

1.7.3 Investigación exploratoria. Se considera una etapa de inicio en la investigación; para el presente estudio su utilidad se fundamenta en que facilita el conocimiento del problema para posibilitar una investigación y análisis más preciso, contribuye para familiarizarse con los diferentes temas que se requieren conocer, referente a los distintos factores que caracterizan la cultura y clima organizacional en la empresa de estudio.

1.7.4 Investigación descriptiva. Concretamente este tipo de investigación permitirá describir las características que identifican los diferentes elementos que intervienen en el clima y cultura organizacional. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. Su utilización, será de gran utilidad puesto que permitirá especificar las propiedades importantes de la unidad de estudio, permitiendo evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes que intervienen en sus actividades.

¹⁴ PAREDES MARTINEZ, Carlos. Metodología de la investigación: orientaciones básicas. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, 1999, p. 88.

1.7.5 Método. Los métodos científicos utilizados en el presente proyecto son el Método Inductivo y el Método Deductivo

1.7.6. Método inductivo. El método inductivo o inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se caracteriza por cuatro etapas básicas como lo son la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de los hechos, la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación. Para efectos del presente proyecto este método será aplicado en el sentido de que partiendo de la observación ocular directa del comportamiento de los funcionarios de la empresa, encuestas y entrevistas a los mismos, se buscará llegar a conclusiones globales que permitan obtener un diagnóstico de la Cultura y Clima Organizacional presentes en la entidad.

1.7.7. Método deductivo. Este método considera que la conclusión está inmersa en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas; si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera. En este estudio se parte de la teoría existente sobre Cultura y Clima Organizacional, del diagnóstico DOFA y de todos los análisis y procesos que permitan formular estrategias de optimización para proponer un plan de mejoramiento frente a los problemas encontrados, el ambiente laboral de la entidad, la eficiencia de sus funcionarios, la atención al usuario y por ende los resultados obtenidos.

1.7.8 Población. Está constituida por todas las personas que forman parte de la fuerza laboral de la empresa Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., la cual está constituida por 316 trabajadores vinculados a término indefinido para el año 2010, de la cual se obtendrá una muestra representativa para la aplicación correspondiente del instrumento de recolección de información pertinente. (Encuesta).

MUESTRA POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{(N-1) E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(316)(1,96)^2(0.5)(0.5)}{(315)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 173$$

Z = Nivel de confianza - 95%
P = Capacidad de que el proyecto tenga éxito – 50%
Q = Capacidad de que el proyecto fracase – 50%
N = Población objeto de estudio - 316
E = Margen de error – 5%

Tabla 1. Población a encuestar

En la siguiente tabla se muestra el número total de encuestas por municipio a realizar:

SEDE/ZONA	POBLACION	PORCENTAJE %	No ENCUESTAS	TOTAL ENCUESTAS
IPIALES	28	9	15,57	16
TÚQUERRES	25	8	13,84	14
TUMACO	22	7	12,11	12
SANDONÁ	15	5	8,65	9
LA CRUZ	9	3	5,19	5
SAN PABLO	25	8	13,84	14
LA UNIÓN	13	4	6,92	7
PASTO	179	56	96,88	97
TOTAL	316	100%	173	173

1.7.9. Técnicas de recolección de información. Se utilizarán:

1.7.10 Fuentes primarias. Como fuentes primarias se realizaran encuestas al personal de la Empresa en los municipios y entrevistas a profundidad a 3 funcionarios de las áreas administrativa y financiera de las seccionales Pasto, Túquerres y Sandoná consideradas significativas.

1.7.11. Fuentes secundarias. Se destacan los diferentes textos y libros consultados, tesis, documentos, internet e información que reposa en el centro de administración documental CAD de CEDENAR S.A. E.S.P.

1.7.12. Análisis e interpretación de resultados. Las conclusiones particulares y generales, las estrategias formuladas, el plan de mejoramiento de Cultura y Clima Organizacional propuesto para la entidad y todas las acciones al respecto partirán del análisis detallado de encuestas, entrevistas a profundidad y tabulación de las

mismas; así mismo es de relevante importancia toda la información suministrada por fuentes secundarias, bibliografía, plataforma web, observación directa y demás marcos de referencia e información relacionados con el tema en cuestión, que darán como resultado un documento muy importante para ser tenido en cuenta por la administración de CEDENAR S.A.E.S.P.

1.7.13. Aspectos administrativos. Para la realización del presente estudio se utilizarán los siguientes recursos:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Cronograma

2. DIAGNÓSTICO

2.1. PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN

El propósito de esta etapa fue comunicar acerca de la ejecución del proceso de recolección de datos correspondiente al Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional vigencia 2010-2011, creando conciencia tanto del diagnóstico en general, como de la participación activa de todo el personal “no contratista” en

las etapas que lo componen.

Para cumplir con el propósito de la sensibilización, se analizó la metodología más adecuada para transmitir el mensaje “responder a la encuesta de Cultura y Clima Organizacional con compromiso y objetividad”. Tal análisis permitió acordar tres formas de divulgar el proceso con efectividad:

A. **Comunicado:** Se realizó el envío electrónico (Docunet), de un comunicado clave, dirigido a todo el personal, informando acerca de una “próxima” ejecución del proceso de recolección de datos correspondiente al diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional vigencia 2010-2011.

B. **Circular:** Revisada y autorizada por el Jefe de la División Administrativa. Dirigida a todo el personal y enviada mediante Docunet. La circular comprendía una introducción básica a la Cultura y Clima Organizacional y el cronograma de visitas revisado y aprobado.

C. **Cartelera:** Comunicado con un mensaje directo y básico; contiene una solicitud de participación consciente y objetiva. Se imprimió 5 afiches en diferentes colores llamativos; Los afiches se ubicaron en las carteleras más visibles de las tres sedes de Pasto (Central, Bomboná y Minercol).

Se puede afirmar que la etapa de sensibilización se cumplió de forma satisfactoria. Se inició el día lunes 8 de noviembre y finalizó el viernes 12 de noviembre de 2010, tal como se especificó en la propuesta. No se presentaron inconvenientes en esta etapa.

2.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

Como datos principales para el diagnóstico del período 2010, se tomó una población total de 316 empleados con contrato a término indefinido, a partir del cual se obtiene una muestra estadística de 173 encuestas a aplicar. Tratando de evitar disminución de la calidad del proceso por causa de imprevistos, se estimó una cantidad reserva de encuestas que permitieran obtener resultados más certeros.

La cantidad reserva se estipuló en un 10% de la muestra, resultando un total de 190 encuestas aplicables en toda la empresa. De este número de encuestas, se logró recolectar 181.

En la sede Central se presentó mayor dificultad en el proceso de recolección de datos, existió demora en la entrega, y se extraviaron formatos, hecho que se atribuye al poco compromiso y a la poca colaboración por parte del personal, dado que en esta sede, los métodos de sensibilización fueron mucho más evidentes que en otras.

La ejecución de la encuesta no se hizo posible en el “**Centro Local de Control**”, debido a que no se permitió el ingreso del encuestador a esta área el día programado.

Por otra parte, la diferencia entre el número de encuestas realmente aplicadas y la muestra permitió realizar tanto una tabulación coherente y exacta como la implementación de un análisis extra a la opinión del personal contratista y con contrato a término fijo, que por lo general ejecuta sus labores en los predios de CEDENAR durante 40 horas semanales.

Como complemento a la encuesta, se realizó entrevistas a algunos jefes de área, sede o zona, con el propósito de corroborar datos y de determinar problemas de efectos mayores no contemplados en el marco teórico de la Cultura y el Clima Organizacional.

2.2.1 observaciones generales del proceso de recolección de datos

- Se puede afirmar que la comunicación interna por medios electrónicos es efectiva y eficiente en un 91%.
- A pesar de la información suministrada en la etapa de sensibilización persiste la poca disposición por parte de ciertos empleados (valor aproximado al 9%) para realizar la encuesta, aduciendo ocupaciones de trabajo.
- Se observa ausentismo en los puestos de trabajo, factor que dificulta el proceso de recolección de encuestas. Este factor es exclusivo de la sede Central.
- En términos generales, existe una buena receptividad por parte del personal para la realización de la encuesta, factor que tiende a demostrar compromiso y sentido de pertenencia.
- Durante el proceso de recolección de datos, gran cantidad del personal con contrato a término indefinido se encontraba en licencia de vacaciones, por lo cual se hizo necesario continuar la recolección de datos durante el transcurso del diagnóstico mediante entrevistas espontáneas e inadvertidas dirigidas a todo el personal.

2.2.2 variables. Dado el principio comparativo del presente estudio, las variables a evaluar son las mismas que se han evaluado en los estudios de los períodos anteriores. A continuación se detalla una breve descripción de las mismas:

- **Variables Causales:** orientadas a indicar el sentido en que una organización

evoluciona y obtiene resultados (Estructura organizativa y administrativa, decisiones, competencias y actitudes).

- **Variables intermedias:** orientadas a medir el estado interno de la empresa (Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones).

- **Variables finales:** orientadas a establecer resultados organizacionales (Productividad, ganancia y pérdida).

- De la misma manera, los tipos de Cultura y Clima Organizacional se trabajan bajo los mismos parámetros para el estudio del período 2010 – 2011. Estos son:

A. CLIMA AUTORITARIO

- Explotador: La forma de autoridad representa miedo y falta de comunicación.
- Paternalista: La forma de autoridad aplica la confianza como estrategia de motivación hacia el rendimiento. Aparece la figura **control**.

B. CLIMA PARTICIPATIVO

- Consultivo: La dirección permite que los individuos influyan en la toma de decisiones. Administración por objetivos.
- Grupal o en Equipo: Basado completamente en la comunicación multidireccional. La responsabilidad en el cumplimiento de las funciones es compartida.

Se tendrá en cuenta la misma escala de clasificación para clima organizacional planteada en los estudios anteriores, pero se hace necesario acoplarla a la teoría de comunicación asertiva. La escala es la siguiente:

- Obstaculización: influencia de presión laboral y personal en el desempeño rutinario.
- Espíritu: refleja la satisfacción de las necesidades sociales presentes en el ambiente laboral.
- Intimidación: refleja la satisfacción de las necesidades sociales externas al ámbito laboral.
- Alejamiento: referente al distanciamiento emocional entre los individuos, principalmente jefe-subalterno
- Énfasis en la producción: relativo al proceso de control productivo, dejando de lado las necesidades sociales del individuo.

- Empuje: implica la motivación del jefe al subalterno mediante el ejemplo.
- Consideración: respeto a la situación individual de cada trabajador.
- Estructura: contempla normas, reglas y lineamientos laborales.
- Responsabilidad: implica la actitud y disposición de cumplimiento de las funciones.
- Riesgo: se refiere al conflicto que genera en el individuo el proceso de toma de decisiones.
- Conflicto: la necesidad del individuo de participar en un proceso de manera activa, demostrando su compromiso con los objetivos generales.
- Adecuación de la planeación: direccionamiento de las estrategias y planes hacia los objetivos organizacionales
- Recompensa: referente a la actitud de un jefe, que estimula al trabajador por el cumplimiento de un objetivo. Generalmente se relaciona completamente con la motivación.
- Identidad: involucra todas las necesidades de pertenencia, es decir que todo individuo necesita ser considerado como parte fundamental de un colectivo.

2.3. TEORÍAS COMPLEMENTARIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 comunicación asertiva. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). La comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales: se refiere a tareas u operaciones
- Reglamentarios: Órdenes e instrucciones
- Mantenimiento: Relaciones públicas, captación y publicidad

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas

y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

La comunicación asertiva en las empresas permite generar nuevas relaciones entre líderes y colaboradores, se desarrolla el trabajo en equipo, se genera sinergia, se estimula la creatividad, se logra la formación de equipos de trabajo competitivos y productivos y la empresa obtiene mayor productividad, utilidad y rentabilidad.

En pocas palabras la comunicación asertiva es comunicar el mensaje con inteligencia, usando técnicas comunicativas para que este sea efectivo y directo pero que de la misma manera sea respetuoso y formal. La comunicación asertiva pretende eliminar el concepto de “comunicación Jefe-subordinado” y procura la creación de una “comunicación líder-colaborador”.

2.3.2 sistemas de gestión de calidad. Debido al proceso acelerado y a la competitividad global de las organizaciones, las cuales contribuyen al desarrollo socioeconómico y global de los países, se ha acrecentado la necesidad de que estas se desempeñen dentro de un alto nivel de atención, eficiencia y calidad.

La calidad es una herramienta que contribuye a la supervivencia de cualquier empresa, ya que con el transcurrir del tiempo se amplían las exigencias de los clientes que buscan mejores ofertas, precios y excelencia en lo que se les brinda.

Lo anterior indica que una de las maneras eficientes de lograr la competitividad empresarial es a través de los sistemas de gestión de calidad, que le permitan a las organizaciones mejorar de forma integral y consistente la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y su mantenimiento en el tiempo.

Según la Norma Técnica ISO 9000:2005 es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

La **optimización de recursos** (a través del aseguramiento de competencias técnicas, el enfoque a procesos y el aseguramiento de cargas de trabajo); y la **minimización de costos** (a partir de menores costos por re-procesos, reclamos de clientes, pérdida de materiales y de la minimización de los tiempos de ciclos de trabajo); son algunos de los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

El sistema de gestión de calidad es aquel que permite establecer una política para

dirigir y controlar una organización, conduciéndola hacia el logro de los objetivos, dando prioridad a la calidad de los mismos. Este sistema incluye:

- Establecimiento de la política de calidad
- Establecimiento de los objetivos de calidad
- La planificación de la calidad
- El control de la calidad
- El aseguramiento de la calidad
- La mejora de la calidad

El sistema de gestión de calidad se apoya en:

- Documentos
- Registros
- Plan de calidad
- Manual de calidad

Y los pilares del Sistema de Gestión de calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

2.4 FACTORES CLAVE DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los factores que determinan el comportamiento de la Cultura y el Clima Organizacional hacen parte de una serie de variables que pueden ser Causales, Intermedias o Finales, e igualmente estas podrían influir considerablemente en el logro de los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, ó en el desempeño de los planes y funciones estipuladas para la consecución final de estos objetivos.

El Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional propone un análisis detallado del comportamiento de cada una de las variables, para identificar las que tienen mayor y menor impacto sobre las bases funcionales y estructurales de CEDENAR en el período 2010-2011.

2.4.1 variables causales. Se enfocan en la evolución institucional global y los métodos que conducen a la consecución de resultados. Sus elementos principales son: estructura organizativa y administrativa, decisiones, competencias y actitudes.

2.4.2. Estructura Organizativa y Administrativa. Para este aspecto los factores clave son:

- Evaluación del desempeño: Con una calificación de **3,17** muestra que aunque aún no se logra una eficiencia total del método evaluativo, la percepción de los trabajadores con respecto a este es considerablemente superior a la calificación del período 2008. Se percibe mejorías leves de la periodicidad y calidad en la aplicación del proceso de evaluación, redundando en una mayor adecuación a las funciones establecidas.

El proceso de evaluación del desempeño, tiende a ser efectivo a mediano plazo, para ello se hace necesario reforzar estratégicamente la metodología y mantener una periodicidad de aplicación.

Tabla 2. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	6	7
PUNTAJE	3,13	3,20

Grafica 1. Evaluación de desempeño

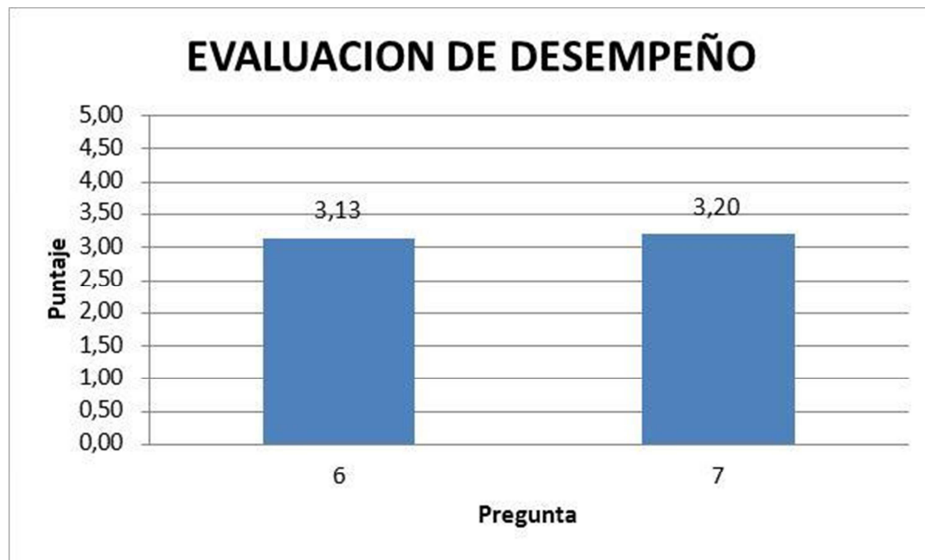
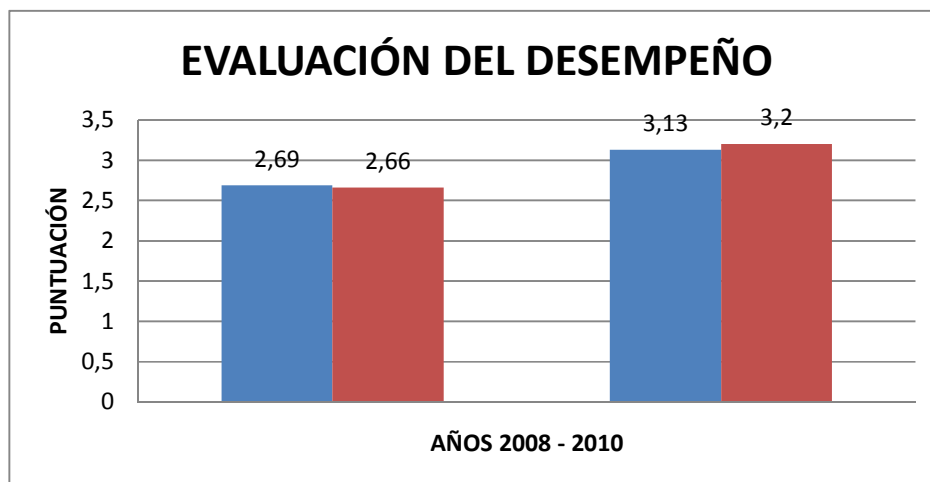


Tabla 3. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
6	2,69	3,13
7	2,66	3,2

Grafica 2. Evaluación de desempeño



- Capacitaciones e inducciones: Para el período del 2010 obtienen una valoración de 3.32, que al compararla con la calificación del período 2008 (3.22),

se deduce que a pesar de su incremento, es muy similar. Entonces se puede concluir que los planes de capacitación e inducción presentan un comportamiento estable y aun no se puede clasificar como un aspecto positivo del clima organizacional.

La idea que tiene el personal con respecto a los planes de capacitación, aun se relacionan con la inequidad, pues se percibe que la capacitación es únicamente para los rangos más altos de la empresa.

Se identifica cierta insatisfacción por parte del personal, ya que el tener acceso a planes de capacitación representa para ellos una oportunidad que brinda la empresa para ampliar sus conocimientos y aumentar su calidad laboral. También para las directivas de la misma debe ser un aspecto de mucha importancia, puesto que en determinado momento la capacitación además de conllevar al perfeccionamiento de la ejecución de las funciones se convierte en un factor de motivación que puede determinar otros factores de rendimiento y productividad individual y grupal.

Tabla 4. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	24	25
PUNTAJE	3,43	3,21

Grafica 3. Capacitación e inducción

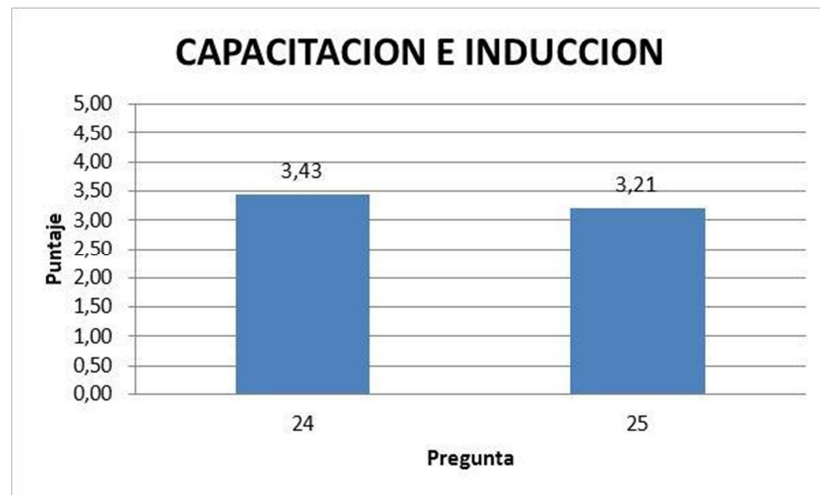
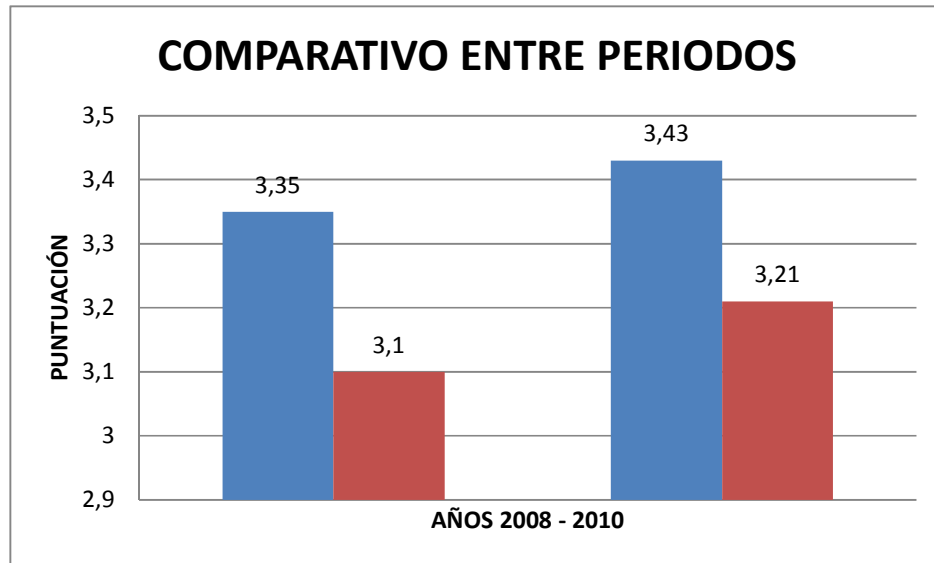


Tabla 5. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
24	3,35	3,43
25	3,1	3,21

Grafica 4. Comparativa entre periodos



- Apoyo de la dirección: La valoración dada a este factor en el período 2010 es de 3,51, puntaje que lo hace un factor aceptable del Cultura y Clima Organizacional, y a diferencia del período 2008 ya no se considera como factor crítico, sin embargo es necesario reforzar las estrategias para acrecentar cada vez más la percepción de este en los procesos directivos.

Teniendo en cuenta la trayectoria de este factor durante los tres períodos evaluados, se puede observar que existe una evolución relativamente lenta, pero damos mayor importancia a la efectividad de los procesos que hasta el momento la originan y la motivan.

Con respecto a este factor, el trabajador, al sentir mayor respaldo de parte de la dirección, tiende a demostrar mayor responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones operacionales y funcionales, lo cual se identificará fácilmente en el aumento de productividad y en el aprovechamiento del tiempo laboral.

Tabla 6. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	1
PUNTAJE	3,51

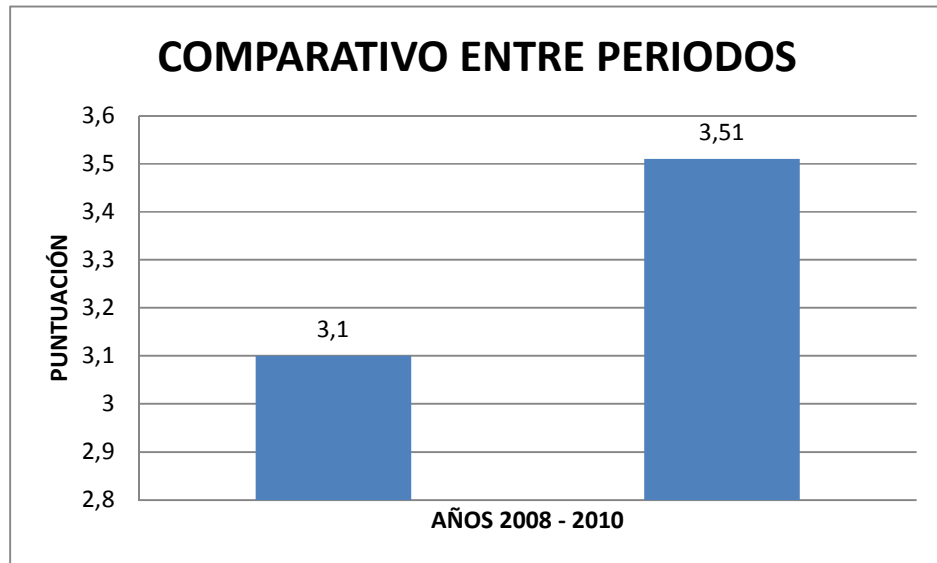
Grafica 5. Apoyo a la dirección



Tabla 7. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
1	3,1	3,51

Grafica 6. Comparativo entre periodos



2.4.3. Competencias y actitudes

- Una vez más, el factor de mayor incidencia positiva sobre la variable es el conocimiento y la claridad del trabajador con respecto a las funciones y tareas que debe desempeñar; este obtuvo calificaciones similares en todas las sedes y zonas con un promedio de 4.25. Su variación no es de gran significancia, pero el incremento que presenta tiene gran importancia para la consecución de objetivos organizacionales, puesto que se evita desperdicios de tiempo, duplicidad de funciones y procesos, desorden y caos funcional y operativo.

Si se filtra correctamente la información obtenida de las preguntas que componen a este factor (15 y 16), es evidente que la población encuestada reconoce la existencia tanto de los procesos de inducción y capacitación como de la claridad y especificidad de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el individuo, debido a su “instinto de supervivencia”, frecuentemente resalta las capacidades, cualidades, esfuerzos y méritos propios menospreciando los ajenos, situación que permite concluir que la preocupación y el esfuerzo del trabajador por conocer sus funciones y tareas, siempre va a ser mejor valorado que los planes de capacitación e inducción que proporciona la empresa desde su propio punto de vista.

Tabla 8. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	15	16
PUNTAJE	4,04	4,45

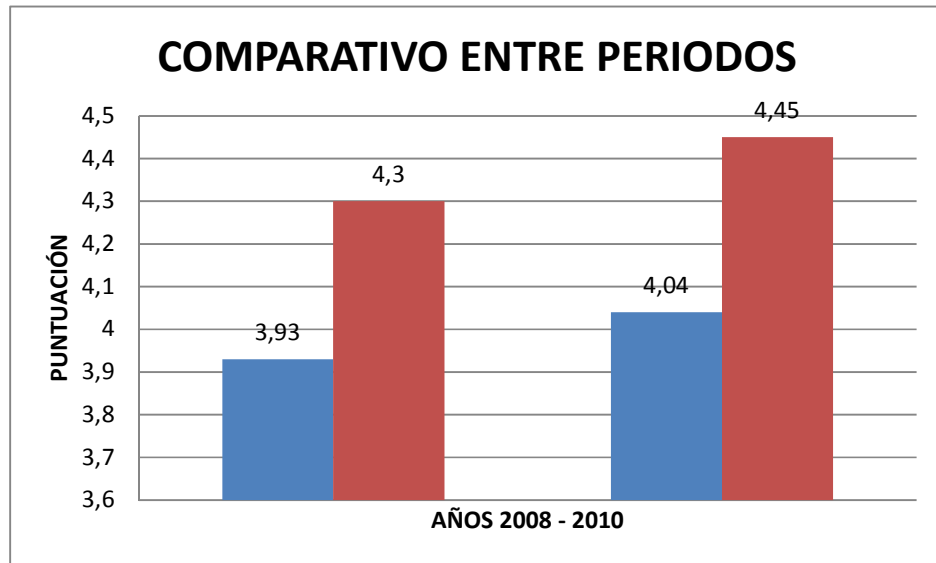
Grafica 7. Definición de objetivos organizacionales



Tabla 9. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
25	3,93	4,04
16	4,3	4,45

Grafica 8. Comparativo entre periodos



2.4.4 variables intermedias

Las variables intermedias definen el estado interno de la empresa. Los elementos que la conforman son: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

2.4.5 motivación: Con los siguientes aspectos.

- **Compromiso:** El de cada individuo que conforma el recurso humano de la empresa con respecto al cumplimiento de las funciones contempladas que conllevan al logro de los objetivos organizacionales. Este aspecto, es de autoevaluación, por ello es necesario advertir que puede existir sobre calificación y que no se debe descuidar los sistemas de evaluación del desempeño.

La valoración para este aspecto fue de 4.42 en el período 2008, mientras que en el período 2010 se incrementó a 4.57. Es un aspecto altamente positivo, que proyecta a futuro una evolución en el desempeño general de las funciones y en la eficiencia productiva.

Tabla 10. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	19	20
PUNTAJE	4,77	4,36

Grafica 9. Compromiso

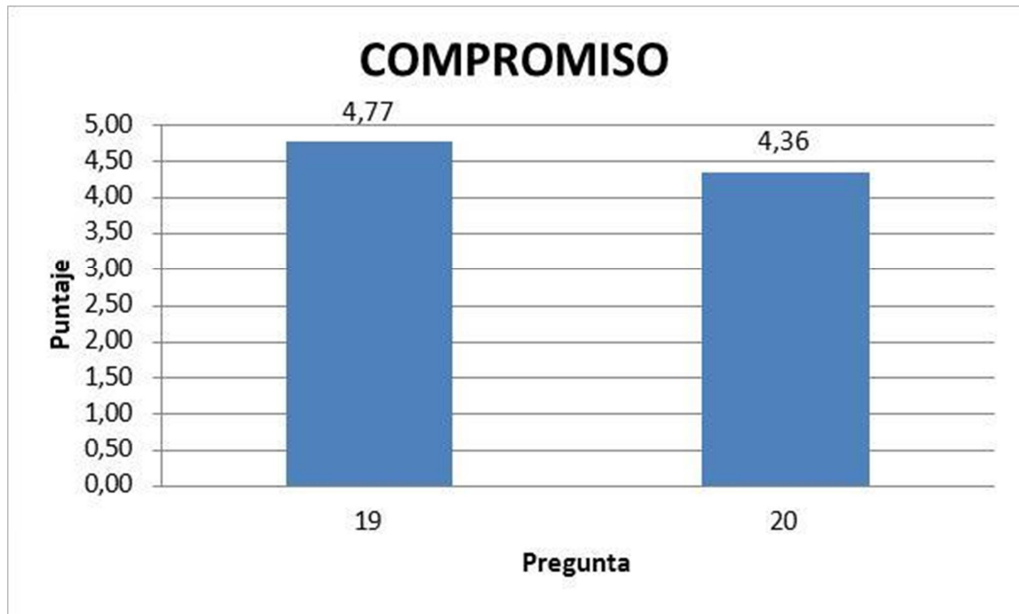
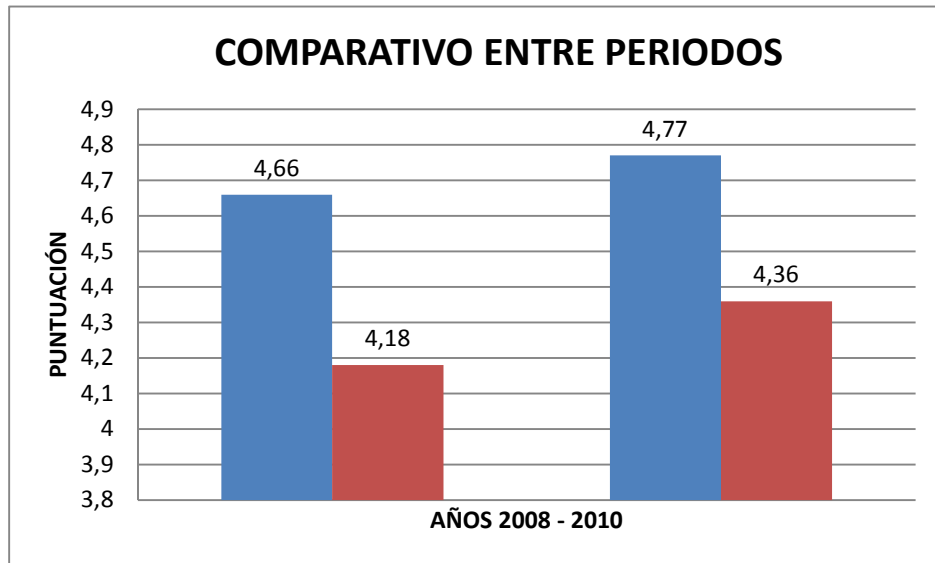


Tabla 11. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
19	4,66	4,77
20	4,18	4,36

Grafica 10. Comparativa entre periodos



- Estabilidad laboral: Este aspecto obtiene una valoración de 3.81 puntos en el periodo presente, su incremento con respecto al puntaje obtenido en el período 2008 es bajo, pero demuestra que la población se siente cada vez más estable como trabajador de CEDENAR. Generalmente este comportamiento se debe a planes de contratación, planes de incentivos y a las oportunidades de crecimiento profesional que se otorga.

En general, se identifica claramente que la tendencia de decrecimiento que tenía este aspecto en el anterior estudio de clima organizacional, se logró superar.

Tabla 12. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	10
PUNTAJE	3,81

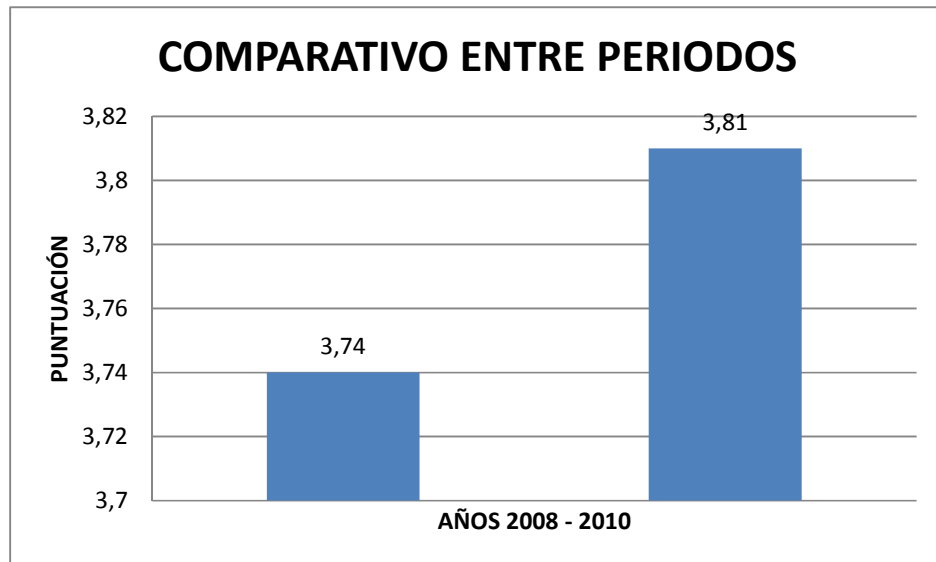
Grafica 11. Estabilidad laboral



Tabla 13. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
10	3,74	3,81

Grafica 12. Comparativo entre periodos



- Programas de actividades recreativas y culturales: Se reconoce crítica la situación de este aspecto, no solo por su bajo puntaje, sino porque además

presenta una tendencia de decrecimiento. Según la información obtenida de las entrevistas que se realizó en el proceso de recolección de datos, este decrecimiento, posiblemente se debe a la exclusión que percibe el personal de la sede de Minercol y las demás seccionales rurales, pues expresan que no los hacen partícipes de estas actividades, que solo se programan para Pasto y para las oficinas Central y de Bomboná y argumentan que cuando se programan, no propenden por la integración, sino que se observa la conformación de “roscas” que inclusive han generado rivalidades e incomodidad entre el personal.

Desde el punto de vista analítico y basado en los documentos de investigación que sirvieron de soporte a los estudios anteriores, se afirma que el problema no radica en la creación o modificación de los Planes de Recreación e Integración, sino en la utilización del método adecuado para darlos a conocer a toda la población que se pretende beneficiar. Específicamente se recomienda a las directivas mejorar los sistemas, medios y canales de comunicación para convocar a estos eventos, dándoles tanta importancia como al desempeño de cualquier función.

Tabla 14. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	13
PUNTAJE	2,69

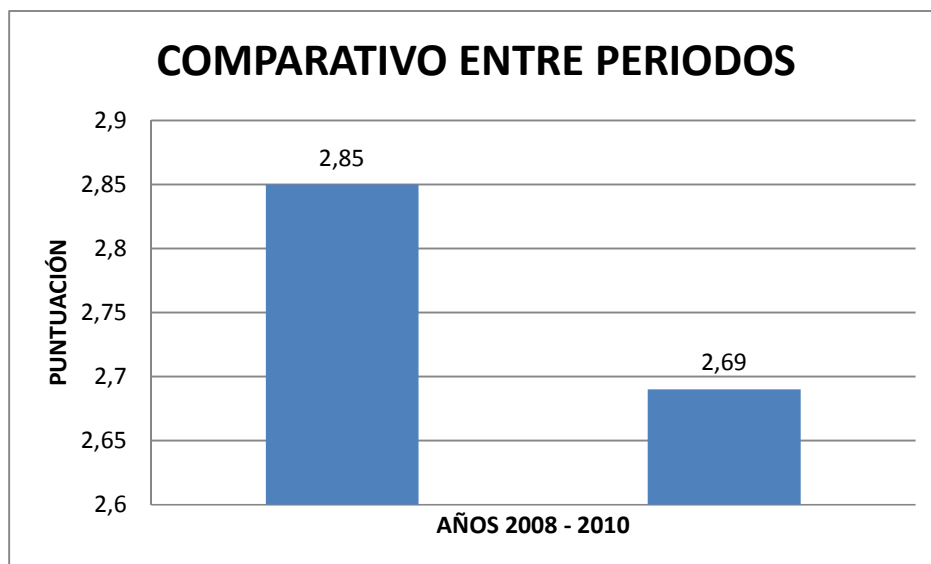
Grafica 13. Programas de actividades recreativas y culturales



Tabla 15. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
13	2,85	2,69

Grafica 14. Comparativo entre periodos



- Programas de reconocimiento: En este caso se presenta un leve incremento en comparación al resultado obtenido en el periodo 2008, aun así, continúa siendo un aspecto preocupante y subvalorado, pues su puntaje es de 2.69 y se encuentra considerablemente por debajo del puntaje de valoración crítica.

Es recomendable que los programas de reconocimiento se documenten y posteriormente se publiquen como evidencia en los informes periódicos que realiza la empresa, esto para evitar la presencia del paradigma de “Aquellos que no se comunican es porque no se hizo o porque se hizo mal”.

Tabla 16. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	14
PUNTAJE	2,69

Grafica 15. Programas de reconocimiento

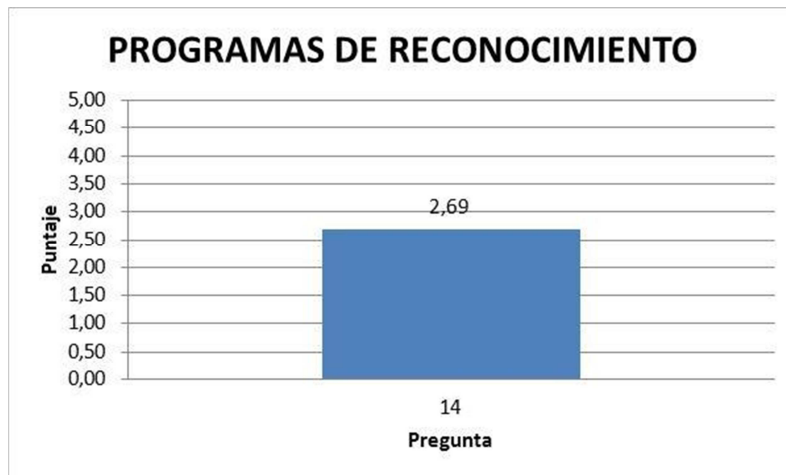
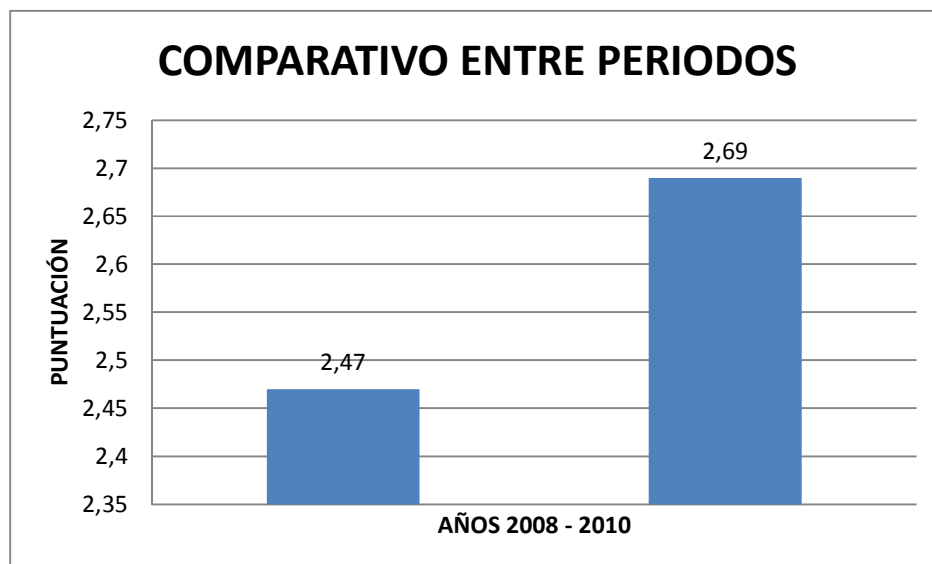


Tabla 17. Comparativa entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
14	2,47	2,69

Grafica 16. Comparativo entre periodos



2.4.6. rendimiento: Los factores de relacionamiento tanto con el jefe directo como con los compañeros de trabajo, son de gran importancia en la Cultura y el Clima

Organizacional, y con mayor razón en el período 2010, pues presentan variaciones considerables tal como se muestra a continuación.

- Relaciones entre compañeros de trabajo: Su impacto continúa siendo positivo, su valoración fue de 4.42 frente a un puntaje de 4.21 correspondiente a la vigencia 2008.

El incremento de este ítem demuestra una mejora evidente en los canales comunicacionales y en el ambiente laboral, asimismo pese a la mejoría del aspecto “relacionamiento con otros”, es necesario que la dirección, apoyada en este, adecúe sus planes y estrategias hacia el perfeccionamiento de los demás factores motivacionales para obtener incrementos de productividad y rendimiento en el área laboral.

Tabla 18. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	21
PUNTAJE	4,42

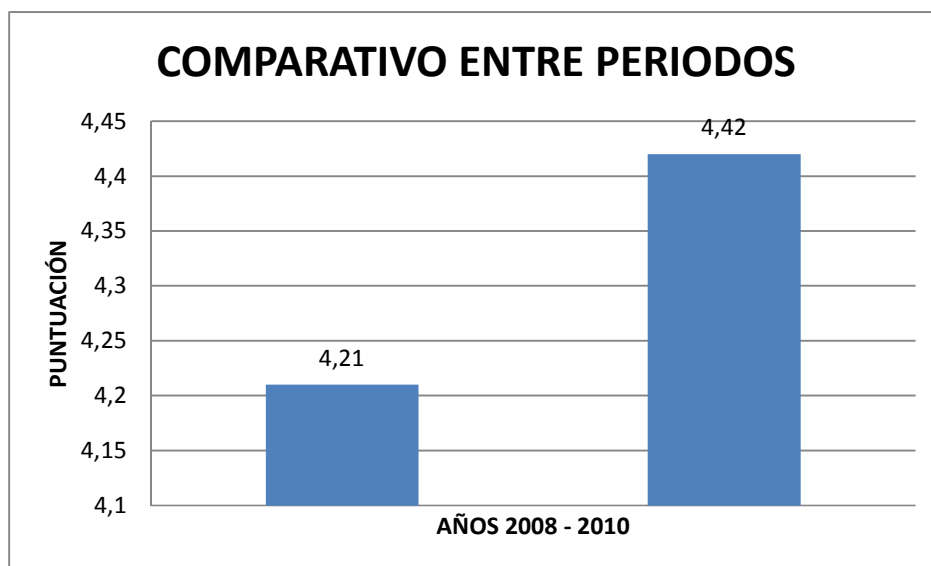
Grafica 17. Relacionamiento con los compañeros



Tabla 19. Comparativo entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
21	4,21	4,42

Grafica 18. Comparativo entre periodos



- **Relacionamiento con el jefe directo:** Para el presente análisis, se observa un incremento importante de este factor, no obstante, su calificación es de 3.36, lo cual indica que aún se encuentra por debajo del puntaje de aceptación lo cual lo hace crítico.

Los procesos que pretenden la optimización continua de los factores de relacionamiento entre jefe y colaborador incluyen técnicas de comunicación. La manera como el jefe comunica las órdenes y como delega las funciones a sus trabajadores pueden ser determinantes de este aspecto, es por eso que se da gran importancia a la existencia de los Talleres de Comunicación Asertiva.

Por otro lado, en el relacionamiento influye mucho la importancia de los rangos salariales, y un método que permite hacer a un lado ese tipo de diferencias y generar igualdad de condiciones, es la programación de eventos deportivos y recreativos, de esta forma se recomienda apoyarse en programas de integración para generar espacios de igualdad y en programas de capacitación, con el propósito de generar equilibrio, demostrando la importancia de las figuras de autoridad en la Empresa.

Tabla 20. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	4
PUNTAJE	3,36

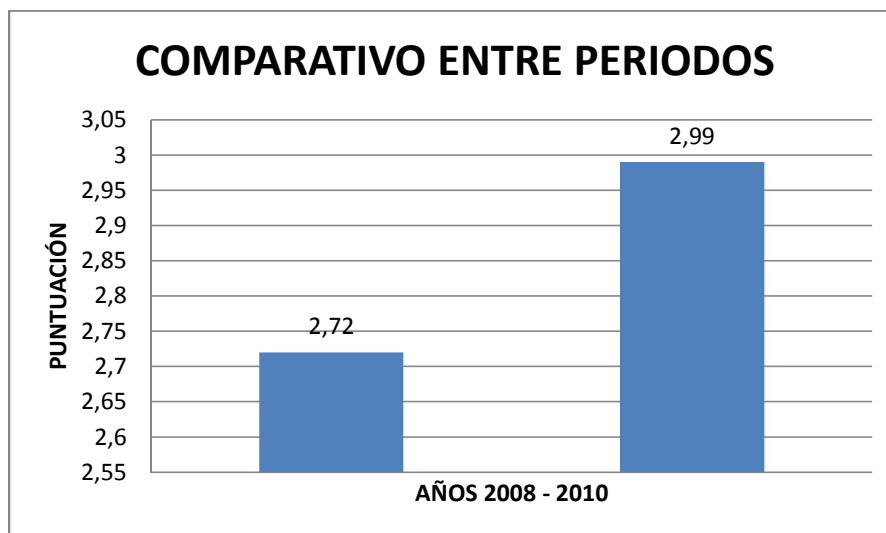
Grafica 19. Relacionamiento con el jefe directo



Tabla 21. Comparativo entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
4	3,05	3,36

Grafica 20. Comparativo entre periodos



2.4.7 variables finales. Relacionadas directamente con la planeación de los resultados institucionales (productividad, ganancia y/o pérdida).

2.4. PRODUCTIVIDAD

- Participación del trabajador en la toma de decisiones: Con una calificación de 2.99 puntos, se considera factor crítico para la Cultura y el Clima organizacional.

El personal puede percibir discriminación por parte de los rangos directivos que generalmente se encargan de la toma de decisiones; de ser así, sería evidente la influencia negativa sobre los factores motivacionales y sobre la calidad de las condiciones laborales. Por esto, se recomienda la ampliación de los espacios participativos, es decir, permitir al trabajador expresar su opinión en eventos abiertos.

Los directivos deben ser conscientes de que la empresa está compuesta por personal tanto directivo, profesional, auxiliar y operativo y cada uno de ellos debe tener el derecho a opinar abiertamente en el ámbito en que se desempeña, que para el caso de análisis es CEDENAR.

El hecho de crear espacios de participación para todo el personal genera la posibilidad de identificar falencias y amenazas que posiblemente sean desconocidas hasta el momento y aplicar correctivos a tiempo; además, el trabajador percibe inmediatamente las oportunidades de participación que se le brinda, convirtiéndose éstas en factores de motivación originarias de responsabilidad con las funciones individuales y con los objetivos institucionales.

Tabla 22. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	8
PUNTAJE	2,99

Grafica 21. Participación en la toma de decisiones

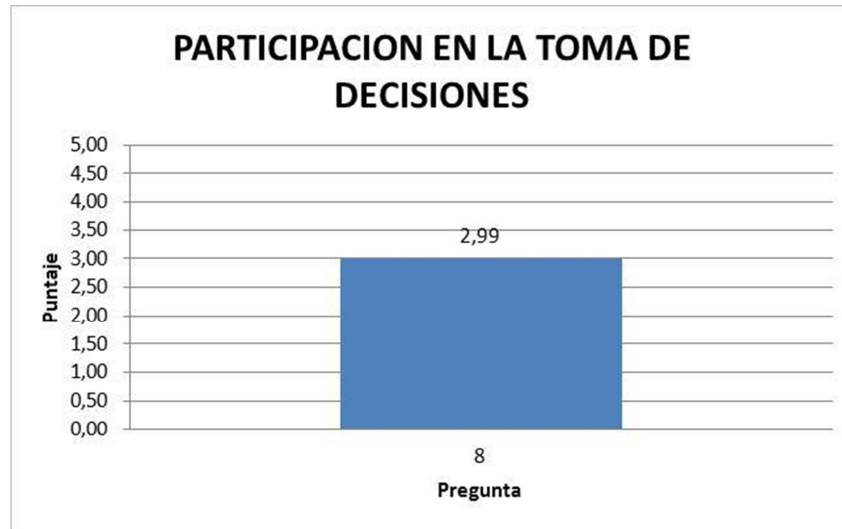
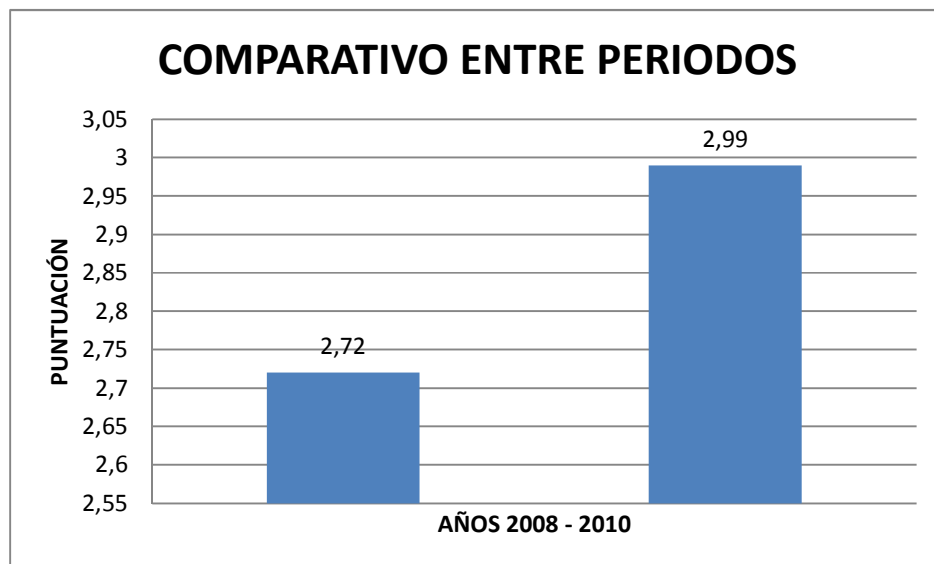


Tabla 23. Comparativo entre periodos

PREGUNTAS	AÑO 2008	AÑO 2010
8	2,72	2,99

Grafica 22. Comparativo entre periodos



2.5 CALIFICACIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la ejecución del Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P. en el periodo 2010, dada la naturaleza comparativa del estudio, se utilizó como método de recolección de datos, el mismo formato de encuesta planteado en el estudio del período 2008. La escala de valoración se estipuló de 0 a 5 puntos y el puntaje de gratificación considerado como crítico es de 3.5; es decir que, los aspectos que obtengan calificaciones menores a este, deben ser analizados y evaluados con prioridad para que se generen programas y estrategias que tiendan a su mejora continua y perfeccionamiento en un corto plazo.

Para el estudio actual, los valores calificativos tuvieron una variación entre 3.04 y 4.08 puntos, valoraciones que muestran cambios positivos significativos en la Cultura y el Clima Organizacional que presenta CEDENAR S.A. E.S.P.

Las sedes que presentan menor calificación, con 3.5 como referencia del valor crítico, son:

- San Pablo con 3.95 puntos,
- Túquerres con 4.06 puntos
- La Cruz con un puntaje de 4.08

Se muestra necesario identificar el origen de los puntajes bajos obtenidos en Bombona, Minercol e Ipiales, para enfocar los planes y programas de reacción hacia los sistemas de estas tres sedes, no obstante, es indispensable dar igual importancia a todos los aspectos que obtuvieron baja calificación en cada una de las demás seccionales y analizarlos por separado.

La variación de más significancia entre los períodos 2008 y 2010 se dio en Túquerres, en donde la Cultura y el Clima Organizacional paso de ser “No gratificante a Gratificante”, esta variación se cuantifica en +0.67 puntos.

Ninguna sede califica la Cultura y el Clima Organizacional con menos de 3.0 puntos y es evidente el incremento de las valoraciones zonales con respecto a la vigencia 2008, lo cual ha generado un incremento en la calificación general de **3.44 a 3.69**, situación que a la vez expone una variación de la condición de **No gratificante a gratificante**, no optima, pero con tendencia evolutiva. Los aspectos de menor valoración a nivel general son:

- Programas de integración: 2.69
- Programas de reconocimiento: 2.69
- Intervención del personal en la toma de decisiones: 2.99

En este caso, estos tres aspectos son críticos en un nivel alto y representan amenazas hacia el rendimiento general.

Los aspectos que representan mayor gratificación son:

- El compromiso: 4.77
- El conocimiento de los objetivos y funciones individuales y generales: 4.45
- El relacionamiento con otros individuos: 4.42

2.5.1 Calificación Generalizada Periodo 2010

Tabla 24. Diferenciación entre zonas

ZONA	PREGUNTA																									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	GLOBAL
CENTRAL	3,53	3,92	3,88	3,41	3,31	3,22	3,24	2,65	3,75	3,90	3,75	3,29	3,16	2,51	3,92	4,31	4,49	4,29	4,73	4,10	4,41	3,88	3,59	3,76	3,47	3,74
BOMBONÁ	2,61	2,94	4,00	3,44	4,00	3,11	3,44	2,67	3,39	4,17	3,06	2,94	2,67	2,56	3,89	3,94	4,06	3,39	4,44	4,11	4,06	3,50	2,56	3,11	2,78	3,39
MINERCOL	2,88	3,00	4,12	3,28	3,92	2,92	1,80	2,52	3,16	3,32	2,08	3,12	2,00	1,64	4,27	4,24	4,04	3,72	4,32	3,00	2,44	2,76	4,30	3,10	2,16	3,17
IPIALES	2,88	3,18	2,76	1,76	3,18	2,65	1,88	1,41	3,00	3,24	3,65	3,06	0,94	1,35	3,71	4,12	4,41	4,18	4,47	4,35	3,71	3,29	3,59	2,71	2,53	3,04
TÚQUERRES	3,92	4,08	4,81	4,19	4,81	3,96	3,69	3,31	3,81	3,81	3,63	3,96	4,15	3,38	4,31	4,69	4,35	4,85	4,81	4,46	4,54	3,77	3,65	3,85	3,73	4,06
TUMACO	3,67	3,58	3,83	2,92	3,96	2,79	3,38	2,83	3,63	3,88	3,58	3,13	2,54	2,63	3,88	4,54	4,33	3,88	4,92	4,33	4,54	3,50	3,46	3,54	3,00	3,61
SANDONÁ	3,50	3,81	4,56	3,81	4,44	3,00	3,75	3,44	3,81	4,38	4,44	4,50	2,75	2,81	3,94	4,75	4,06	4,66	4,88	4,63	4,88	3,94	3,56	3,63	3,63	3,94
LA CRUZ	4,11	4,42	4,32	3,63	4,16	3,68	3,79	3,42	3,79	3,79	4,37	3,53	2,84	3,68	4,05	4,79	4,53	4,42	4,84	4,74	4,68	4,32	4,16	4,05	3,89	4,08
SAN PABLO	3,89	3,83	4,50	4,11	3,39	3,00	3,44	3,89	4,17	4,11	3,78	3,89	2,89	3,39	4,44	4,50	4,17	3,94	4,89	4,61	4,50	3,78	3,72	3,61	3,33	3,95
LA UNIÓN	3,89	3,83	4,50	4,11	4,39	3,00	3,44	3,89	4,17	4,11	3,78	3,89	2,83	3,39	4,44	4,50	4,17	3,94	4,89	4,61	4,50	3,78	3,72	3,61	3,33	3,95
GENERAL	3,51	3,71	4,12	3,36	4,15	3,13	3,20	2,99	3,64	3,81	3,68	3,48	2,69	2,69	4,04	4,45	4,30	3,95	4,77	4,36	4,42	3,68	3,43	3,43	3,21	3,69

Tabla 25. Comparativo entre zonas

CENTRAL	BOMBONA	MINERCOL	IPIALES	TUQUERRES	TUMACO	SANDONA	LA CRUZ	SAN PABLO	LA UNION
3,74	3,39	3,17	3,04	4,06	3,61	3,94	4,08	3,95	3,90

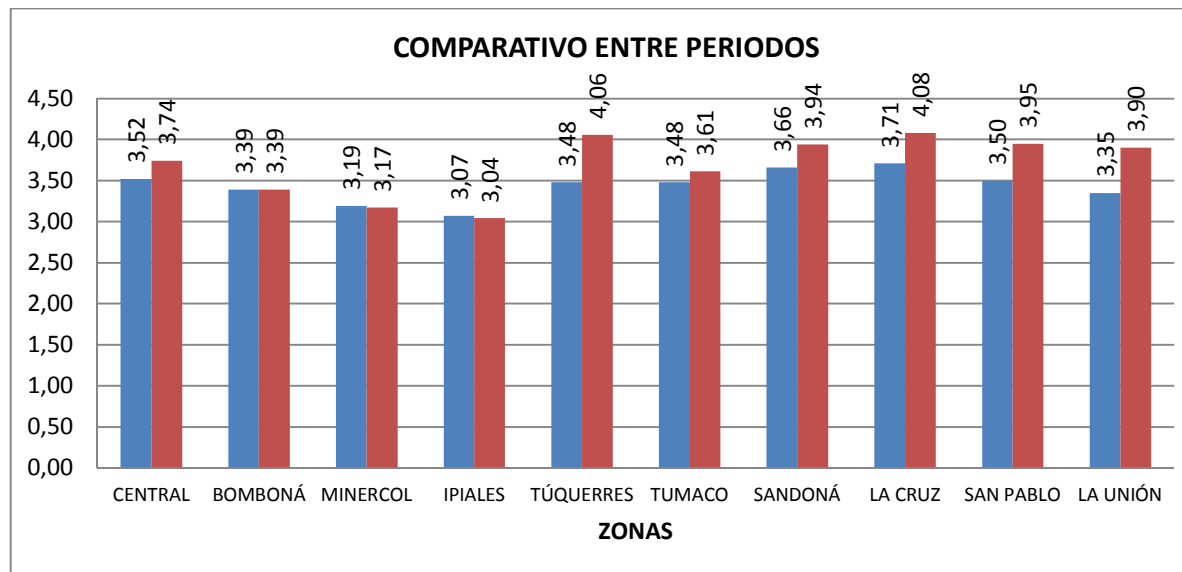
Grafica 23. Calificación por zona



Tabla 26. Comparativo zonas y periodos

AÑO	ZONA									
	CENTRAL	BOMBONÁ	MINERCOL	IPIALES	TÚQUERRES	TUMACO	SANDONÁ	LA CRUZ	SAN PABLO	LA UNIÓN
2008	3,52	3,39	3,19	3,07	3,48	3,48	3,66	3,71	3,50	3,35
2010	3,74	3,39	3,17	3,04	4,06	3,61	3,94	4,08	3,95	3,90

Grafica 24. Comparativo entre periodos



2.5.2 clasificación general por zonas

CENTRAL

La calificación actual es de 3.74 frente a un 3.52 correspondiente al periodo 2008. Esta situación representa evolución y efectividad de los programas ejecutados por la administración en pro del mejoramiento de las condiciones laborales de esta sede. Continúa la tendencia de desarrollo que se observó en el estudio anterior y su evolución es significativa en la valoración general de gratificación.

Como aspectos críticos se encuentran:

- Programas de reconocimiento. 2.51
- Intervención en la toma de decisiones. 2.65
- Programas de integración. 3.16
- Evaluación del desempeño. 3.22
- Programas de compensación salarial.

Aunque siguen siendo aspectos críticos, muestran una evolución importante y una tendencia de crecimiento y evolución.

Los aspectos más cercanos al nivel óptimo de gratificación en la sede Central son:

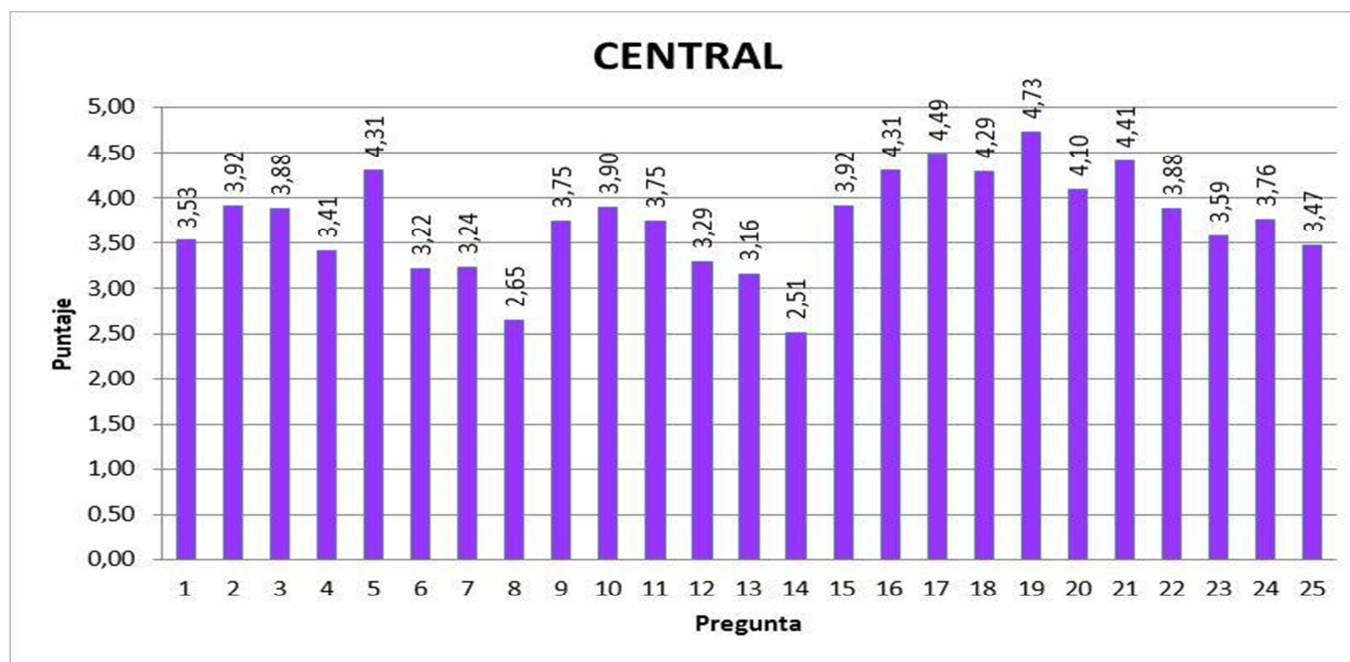
- Respeto hacia el jefe directo. 4.31
- Conocimiento de los objetivos y funciones: 4.31
- Relacionamiento con otros. 4.41
- Efectividad de los canales de comunicación. 4.49
- Compromiso. 4.73

Para el presente período, se observa que un 68% de los aspectos evaluados son Gratificantes y un 32% de ellos son No Gratificantes, esto demuestra un progreso evidente frente a la Cultura y el Clima Organizacional y la efectividad de los planes de mejoramiento llevados a cabo entre los años 2008 y 2010 en la sede Central de CEDENAR.

Tabla 27. Central

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	3,53	3,92	3,88	3,41	4,31	3,22	3,24	2,65	3,75	3,90	3,75	3,29	3,16	2,51	3,92	4,31	4,49	4,29	4,73	4,10	4,41	3,88	3,59	3,76	3,47

Grafica 25. Central



BOMBONÁ

La calificación actual es de 3.39. Con respecto al período 2008, obtuvo exactamente la misma calificación, lo cual demuestra que su comportamiento es estático e involutivo.

Como aspectos críticos se encuentran:

- Programas de reconocimiento. 2.56
- Planes de Mejoramiento. 2.56
- Filosofía de la dirección. 2.61
- Programas de integración. 2.67
- Intervención en la toma de decisiones. 2.67
- Programas capacitación. 2.78
- Programas de remuneración. 2.94
- Orientación directiva. 2.94

Cabe resaltar que es una sede con muchos aspectos críticos, y que es necesario llevar a cabo estrategias para disminuir el impacto negativo de estos aspectos sobre la Cultura y el Clima Organizacional zonal y general.

Los aspectos más cercanos al nivel óptimo de gratificación en Bomboná son:

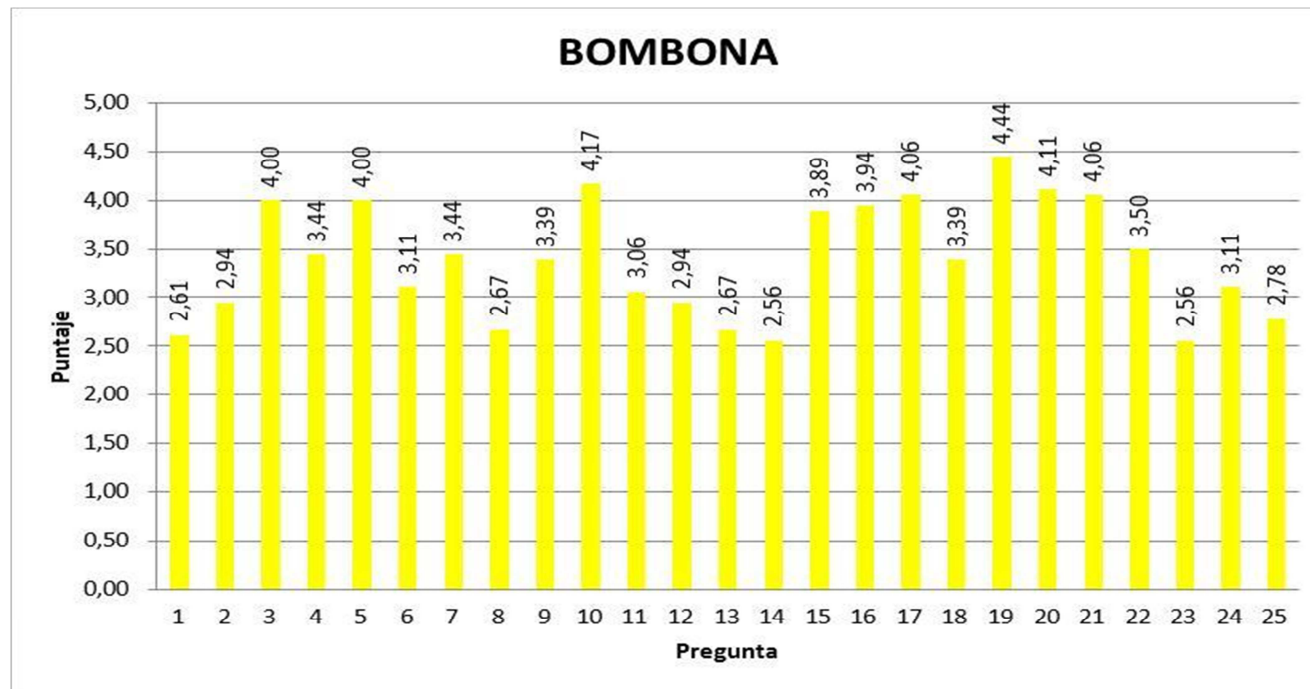
- Relacionamiento con otros. 4.06
- Efectividad de los canales de comunicación. 4.06
- Sugerencias para el mejoramiento. 4.11
- Compromiso. 4.44

Para el presente período, se observa que un 44% de los aspectos evaluados son Gratificantes y un 56% de ellos son No Gratificantes. Esta es una situación delicada frente a la Cultura y el Clima Organizacional de esta sede, y de continuar esta condición podría influir negativamente en la percepción de los demás aspectos; para evitar estos efectos, se hace necesario un proceso de búsqueda de correctivos inmediatos.

Tabla 28. Bomboná

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	2,61	2,94	4,00	3,44	4,00	3,11	3,44	2,67	3,39	4,17	3,06	2,94	2,67	2,56	3,89	3,94	4,06	3,39	4,44	4,11	4,06	3,50	2,56	3,11	2,78

Grafica 26. Bomboná



MINERCOL

La calificación obtenida en el presente estudio es 3.17 frente a un 3.19 obtenido en el periodo 2008. Tanto la calificación como la condición de esta sede son críticas, pues su tendencia es decreciente. Esta situación debe preocupar sobremanera a la dirección de la empresa, se debe analizar cada uno de los factores que la originan para aplicar correctivos de corto plazo.

Como aspectos críticos se encuentran:

- Programas de reconocimiento. 1.64
- Adecuación de la evaluación del desempeño. 1.80
- Programas de integración. 2.00
- Condiciones físicas. 2.08
- Programas de capacitación. 2.16
- Planes de Mejoramiento. 2.44
- Intervención en la toma de decisiones. 2.52

Estos aspectos son excesivamente bajos y deterioran considerablemente todo lo enmarcado dentro de la Cultura y el Clima Organizacional presente en esta sede.

Los aspectos más cercanos al nivel óptimo de gratificación en Minercol son:

- Compromiso. 4.80
- Relacionamiento con otros. 4.32
- Definición de metas y objetivos. 4.27
- Conocimiento de los objetivos y funciones. 4.24
- Relacionamiento con el jefe. 4.12

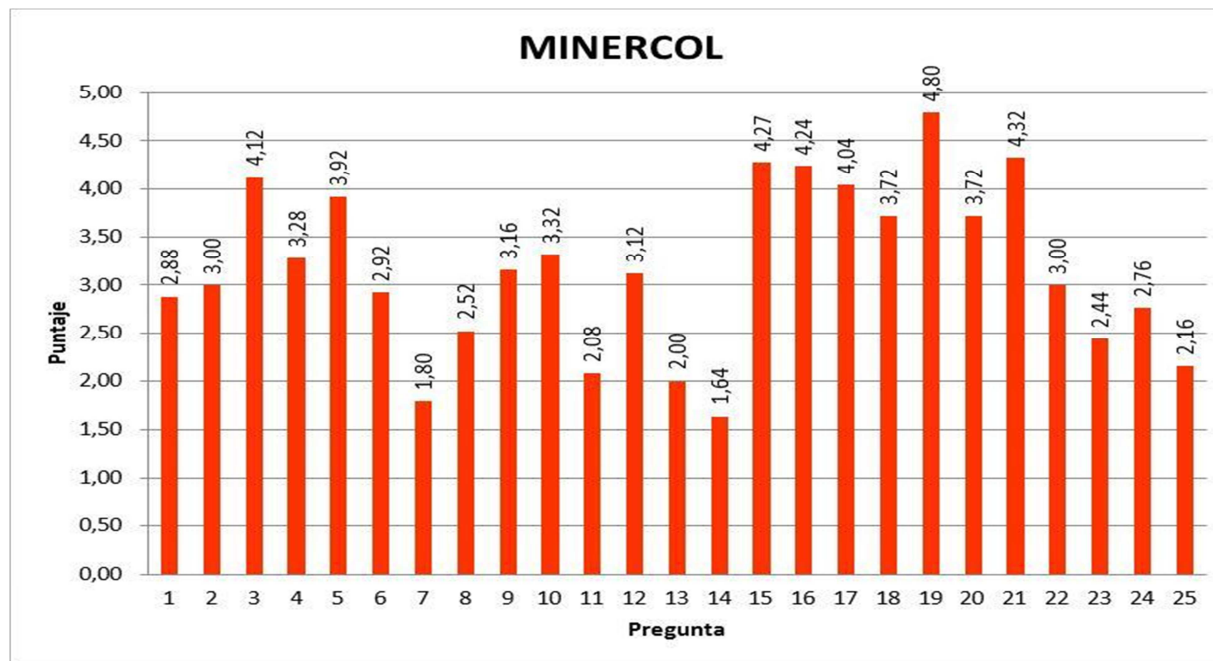
Para el presente período, se observa que un 36% de los aspectos evaluados son Gratificantes y un 64% de ellos son No Gratificantes. Sin embargo, se identifica una incoherencia con las percepciones, pues la posibilidad de que existan factores de responsabilidad y compromiso cuando no existen factores motivacionales como la retribución salarial, los programas de reconocimiento y las condiciones físicas, es mínima.

Los planes que se debe ejecutar en esta sede, no implican únicamente el mejoramiento de las condiciones laborales que la empresa ofrece a su recurso humano, sino que también se debe crear programas de concientización y cooperación sistémica. Es evidente que los individuos de Minercol exaltan sus cualidades y actitudes laborales y menosprecian el esfuerzo y la labor directiva.

Tabla 29. Minercol

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	2,88	3,00	4,12	3,28	3,92	2,92	1,80	2,52	3,16	3,32	2,08	3,12	2,00	1,64	4,27	4,24	4,04	3,72	4,80	3,72	4,32	3,00	2,44	2,76	2,16

Grafica 27. Minercol



IPIALES

Para esta sede la calificación general es 3.04 versus un 3.07 correspondiente al periodo 2008. La tendencia al decrecimiento exige que esta sede se exponga a un mayor control y supervisión por parte de la dirección.

Como aspectos críticos se encuentran:

- Programas de integración. 0.94
- Programas de reconocimiento. 1.35
- Intervención en la toma de decisiones. 1.41
- Preocupación del jefe por las necesidades del trabajador. 1.76
- Adecuación de la evaluación del desempeño. 1.88

Pese a que además de los aspectos nombrados, existen otros que también son considerados críticos, estos son axiomáticamente bajos, inclusive, son los que obtienen calificaciones más bajas en todo el estudio, por eso, la administración debe dirigir sus esfuerzos iniciales hacia la identificación de los agentes motivadores de esta valoración para lograr la creación y aplicación de correctivos prácticos y certeros.

Los aspectos más cercanos al nivel óptimo de gratificación en Ipiales son:

- Compromiso. 4.80
- Relacionamiento con otros. 4.32
- Definición de metas y objetivos. 4.27
- Conocimiento de los objetivos y funciones. 4.24
- Relacionamiento con el jefe. 4.12

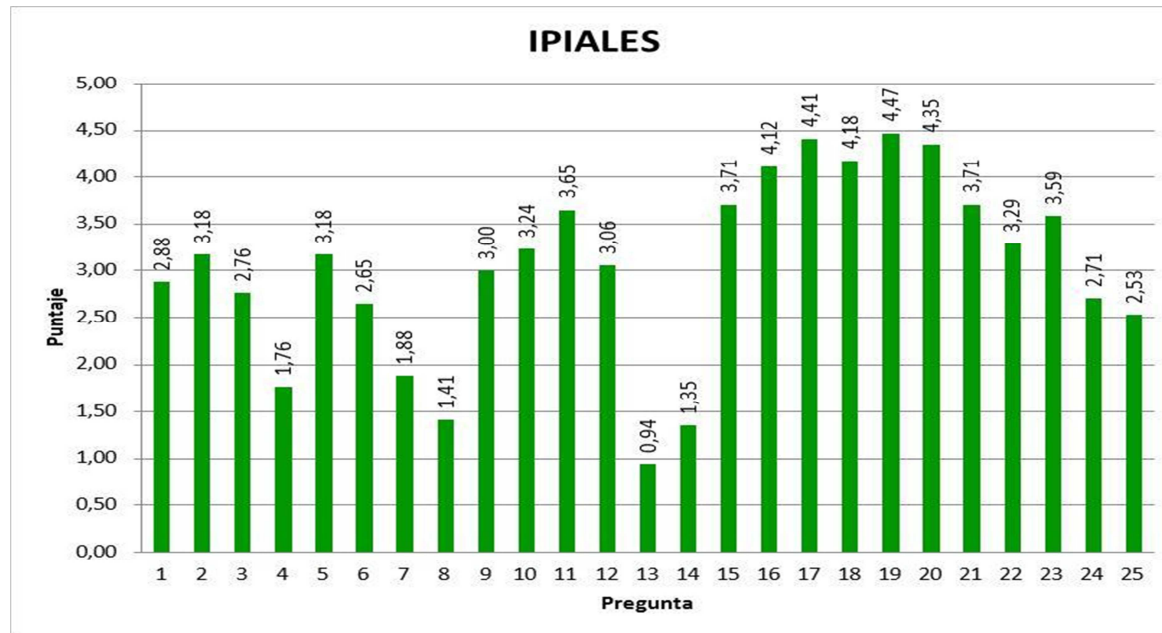
Para el presente período, se observa que un 36% de los aspectos evaluados son Gratificantes y un 64% de ellos son No Gratificantes. Sin embargo, se identifica una incoherencia con las percepciones, pues la posibilidad de que existan factores de responsabilidad y compromiso cuando no existen factores motivacionales como la retribución salarial, los programas de reconocimiento y las condiciones físicas, es mínima.

Los planes que se debe ejecutar en esta sede, no implican únicamente el mejoramiento de las condiciones laborales que la empresa ofrece a su recurso humano, sino también insta a crear programas de concientización y cooperación sistémica. Es evidente que los individuos de Minercol exaltan sus cualidades y actitudes laborales y menosprecian el esfuerzo y la labor directiva.

Tabla 30. Ipiales

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
PUNTAJE	2,88	3,18	2,76	1,76	3,18	2,65	1,88	1,41	3,00	3,24	3,65	3,06	0,94	1,35	3,71	4,12	4,41	4,41	4,18	4,47	4,35	3,71	3,29	3,59	2,71	2,53

Grafica 28. Ipiales



TÚQUERRES

Esta sede obtiene una calificación general de 4.06, que enfrentada a la calificación de 3.48 arrojada por el estudio del año 2008, se ve realmente significativa. Su incremento representa excelente resultado de los programas de mejoramiento ejecutados por las directivas.

Los aspectos críticos de Túquerres son:

- Intervención en la toma de decisiones. 3.31
- Programas de reconocimiento. 3.38

Aunque estos aspectos son negativos y están por debajo del punto crítico, demuestran un desarrollo bastante favorable dentro del marco de la Cultura y el Clima Organizacional.

A continuación se enumera los aspectos positivos de mayor impacto sobre el clima organizacional de la sede CEDENAR Túquerres:

- Relacionamiento con el jefe. 4.81
- Respeto hacia el jefe. 4.81
- Compromiso. 4.81
- Conocimiento de objetivos y funciones. 4.69
- Relacionamiento con otros. 4.54
- Sugerencias para el mejoramiento. 4.46

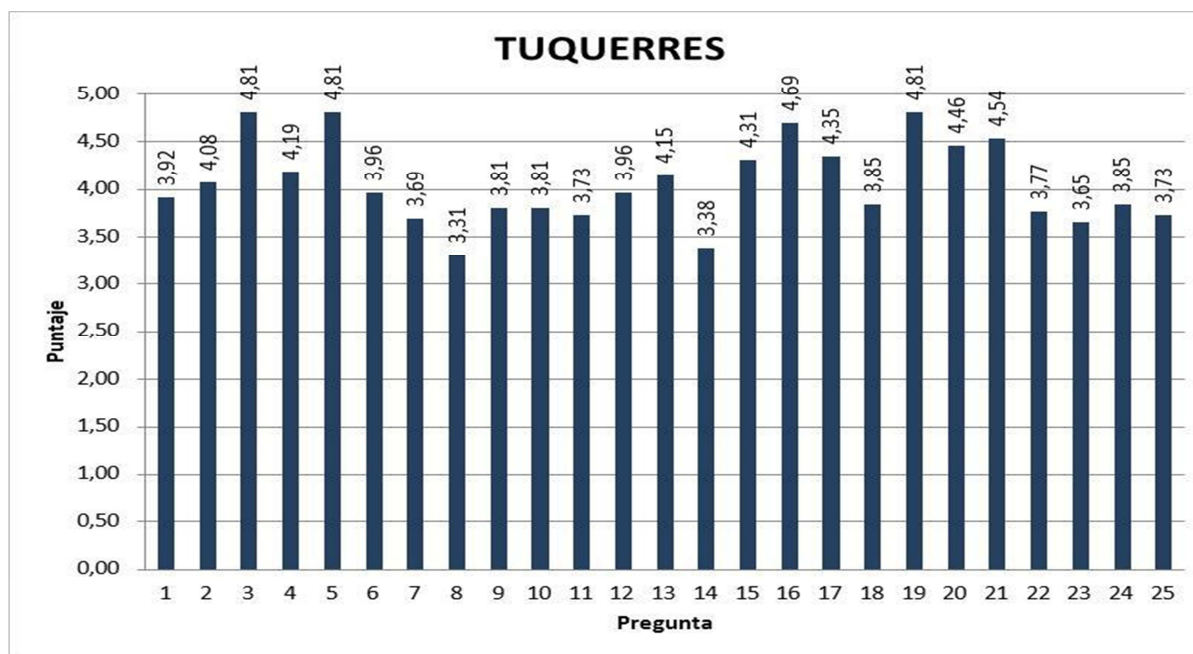
El análisis demuestra la evolución de los procesos comunicativos en la sede Túquerres, los niveles de satisfacción son relativamente altos, lo cual se ve expresado en el compromiso y el rendimiento de los trabajadores, así como la calidad del servicio que se presta y la eficiencia de los grupos de trabajo.

En Túquerres se considera que únicamente el 8% de los aspectos evaluados son No gratificantes pero con tendencia evolutiva, mientras que un 92% de los aspectos evaluados son Gratificantes y tienden a acrecentar su percepción, pues se aprecia en el ambiente laboral el sentido de pertenencia y cooperación organizacional.

Tabla 31. Túquerres

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	3,92	4,08	4,81	4,19	4,81	3,96	3,69	3,31	3,81	3,81	3,73	3,96	4,15	3,38	4,31	4,69	4,35	3,85	4,81	4,46	4,54	3,77	3,65	3,85	3,73

Grafica 29. Túquerres



TUMACO

Con una calificación general de 3.61, la sede de CEDENAR Tumaco indica una leve pero importante evolución en la Cultura y el Clima Organizacional y sus componentes.

Los aspectos críticos que se presentan son:

- Programas de integración. 2.54
- Programas de reconocimiento. 2.63
- Evaluación del desempeño. 2.79
- Intervención en la toma de decisiones. 2.83

La tendencia de los aspectos nombrados es evolutiva, por lo cual se hace necesario reforzar las estrategias de mejoramiento, se debe encaminar los recursos y herramientas organizacionales hacia el perfeccionamiento de las condiciones laborales.

Los aspectos positivos de mayor impacto son:

- Compromiso. 4.92
- Conocimiento de objetivos y funciones. 4.54
- Relacionamiento con el jefe. 4.54
- Sugerencias para el mejoramiento. 4.33
- Canales de comunicación. 4.33

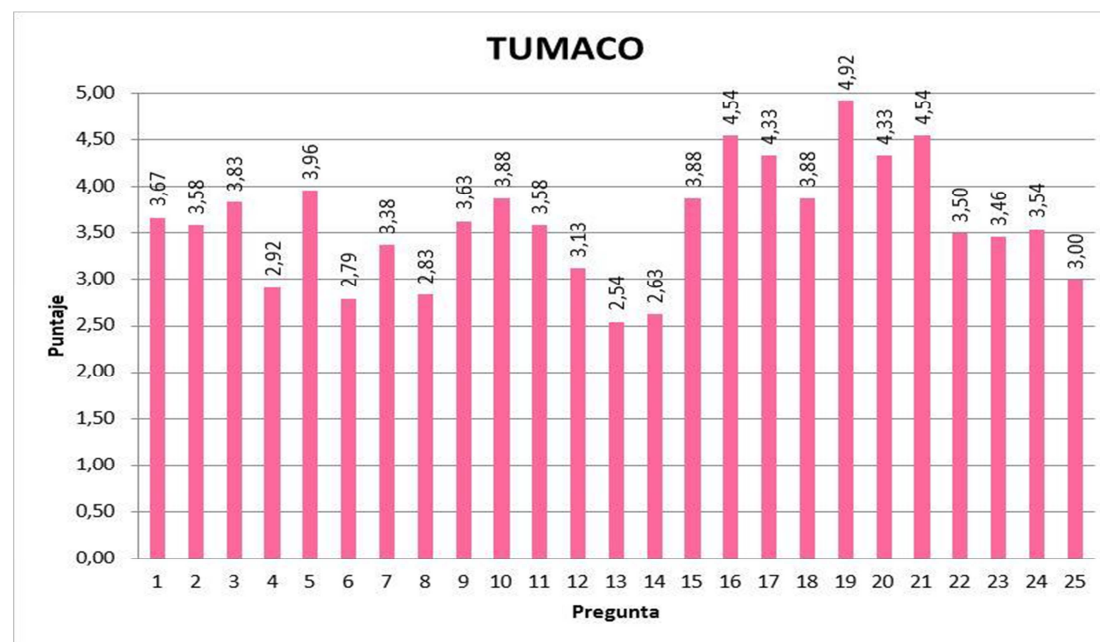
Se observa un progreso importante en cuanto a comunicación y liderazgo, aspectos que de mejorarse continuamente permitirán el involucramiento del personal con la función de planeación y el incremento de los niveles de motivación y de compromiso.

Se considera que en Tumaco un 36% de los aspectos evaluados son No gratificantes mientras que el 67% si lo son, análisis que indica una importante evolución si comparamos los porcentajes de No gratificación y gratificación de 48% y 52% respectivamente en el período 2008.

Tabla 32.0 Tumaco

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	3,67	3,58	3,83	2,92	3,96	2,79	3,38	2,83	3,63	3,88	3,58	3,13	2,54	2,63	3,88	4,54	4,33	3,88	4,92	4,33	4,54	3,50	3,46	3,54	3,00

Grafica 30. Tumaco



SANDONÁ

La calificación que arroja la recolección de datos en el 2010 para esta sede es de 3.94, contra un 3.66 obtenido en el 2008. Su incremento confirma la inclinación hacia el perfeccionamiento de la mayoría de los componentes de la Cultura y el Clima Organizacional.

Los aspectos críticos que se identifica en Sandoná son:

- Programas de integración. 2.75
- Programas de reconocimiento. 2.81
- Evaluación del desempeño. 3.00
- Intervención en la toma de decisiones. 3.44

Los puntajes son bajos y muestran cierto progreso. Dada la similitud en la percepción de estos mismos aspectos en la mayoría de las sedes, la dirección general debe implementar un plan inmediato de replanteamiento de los procesos motivacionales existentes.

Los aspectos de mayor significancia positiva son:

- Compromiso. 4.88
- Relacionamiento con otros. 4.88
- Conocimiento de objetivos y metas. 4.75
- Relacionamiento con el jefe. 4.56

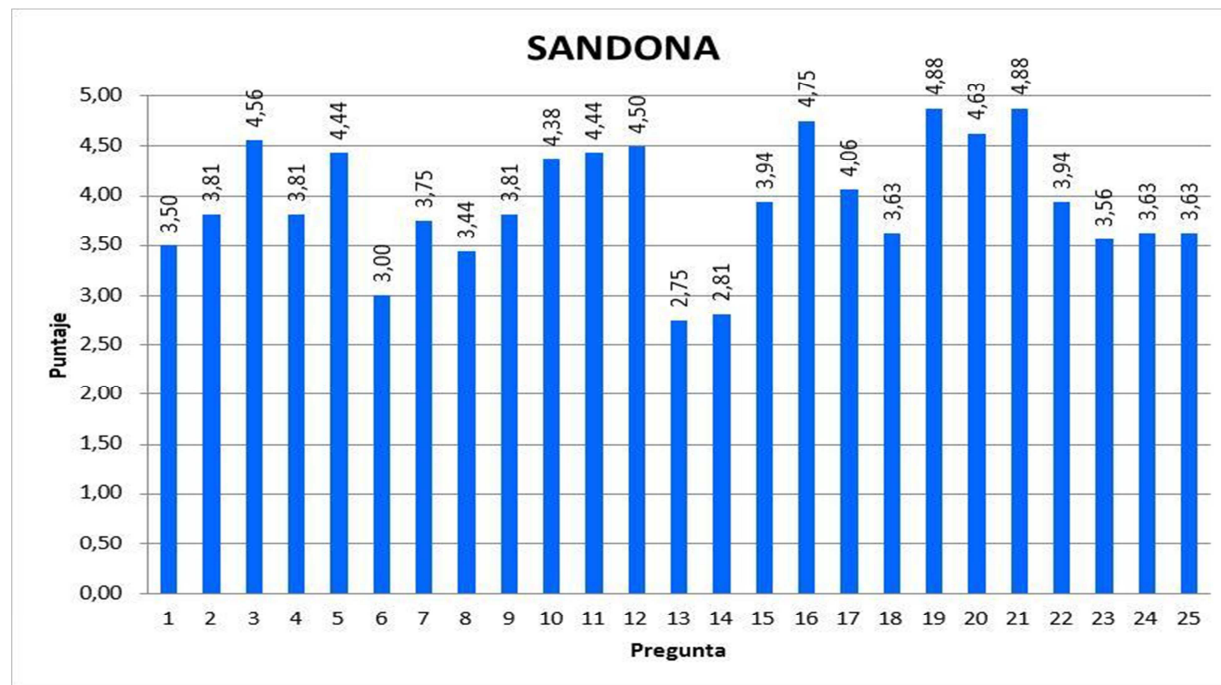
Estos aspectos muestran un incremento sólido, que representa la oportunidad de implementar más y mejores planes con proyecciones de mejoramiento en lugar de proyecciones correctivas. Este factor de perfeccionamiento administrativo facilita la implementación de los sistemas de gestión de calidad mediante la optimización de los procedimientos.

Esta es la sede que presenta una mayor variación entre los porcentajes de gratificación y no gratificación entre los periodos 2008 y 2010, pues el porcentaje de No gratificación decreció de 44% al 16% mientras que el porcentaje de Gratificación se incrementó del 56% al 84%. Esta realidad es indicador de progreso en gran medida, es decir que, se distingue con facilidad la efectividad de los planes de mejoramiento llevados a cabo entre los dos períodos evaluados.

Tabla 33. Sandoná

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	3,50	3,81	4,56	3,81	4,44	3,00	3,75	3,44	3,81	4,38	4,44	4,50	2,75	2,81	3,94	4,75	4,06	3,63	4,88	4,63	4,88	3,94	3,56	3,63	3,63

Grafica 31. Sandoná



LA CRUZ

Esta sede presenta la valoración más alta frente al estudio de Cultura y Clima Organizacional, su puntaje actual es de 4.08 y se acerca cada vez más a la valoración óptima del mismo. La variación de puntajes que esta sede obtiene entre los períodos de 2008 y 2010 es de 0.37, valor que representa un progreso anual de 7.4%.

Los aspectos considerados críticos en esta sede son los siguientes:

- Programas de integración. 2.69
- Programas de reconocimiento. 2.69
- Intervención en la toma de decisiones. 2.99
- Evaluación del desempeño. 3.13

Aspectos que presentan estancamiento e involución dentro del contexto organizacional.

Los aspectos de influencia positiva en La Cruz son:

- Compromiso. 4.77
- Conocimiento de objetivos y metas. 4.45
- Relacionamiento con otros. 4.42
- Herramientas laborales. 4.36

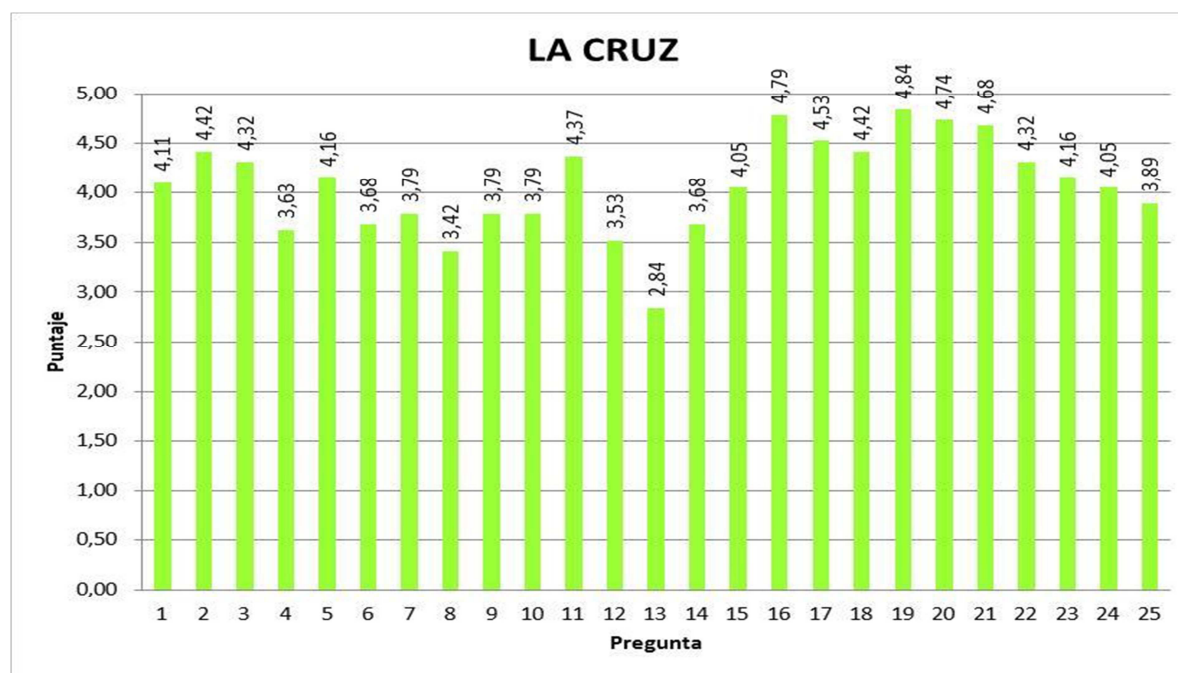
El análisis detallado nos indica que el aspecto de mayor impacto, y posiblemente el que originó que esta sede obtenga la valoración máxima, es el referente a la existencia de las HERRAMIENTAS LABORALES. Cuando se cuenta con todos los recursos y la comodidad necesaria para realizar las tareas, se genera un ambiente laboral más gratificante, un mayor aprovechamiento de recursos físicos e intelectuales y por ende un incremento de los factores de productividad y rendimiento. A partir de este resultado, se debe identificar las fortalezas organizacionales de CEDENAR, para aplicar estrategias de ejemplificación y difusión.

En esta sede únicamente el 8% de las variables son evaluadas como No gratificantes y el 92% restante es Gratificante y además los puntajes de gratificación son relativamente buenos, tienen la posibilidad de evolucionar a corto plazo, siempre que la supervisión y control de los aspectos y las variables no se descuide.

Tabla 34. La Cruz

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	4,11	4,42	4,32	3,63	4,16	3,68	3,79	3,42	3,79	3,79	4,37	3,53	2,84	3,68	4,05	4,79	4,53	4,42	4,84	4,74	4,68	4,32	4,16	4,05	3,89

Grafica 32. La Cruz



SAN PABLO

El puntaje de calificación de Cultura y Clima Organizacional en San Pablo es de 3.95, obteniendo un aumento considerable con respecto al puntaje del período 2008 que es de 3.50.

Los aspectos críticos en esta sede son:

- Programas de integración. 2.83
- Evaluación del desempeño. 3.00
- Programas de capacitación. 3.33
- Programas de reconocimiento. 3.39

Los aspectos críticos continúan siendo los mismos presentados en el anterior estudio, sin embargo, su nivel evolutivo es bueno y podría presentar mejores resultados a corto plazo con la aplicación de correctivos relativamente sencillos.

La evaluación positiva en San Pablo incluye a los siguientes aspectos:

- Compromiso. 4.89
- Sugerencias para el mejoramiento. 4.61
- Relacionamiento con otros. 4.50
- Relacionamiento con el jefe. 4.50
- Conocimiento de metas y objetivos. 4.50

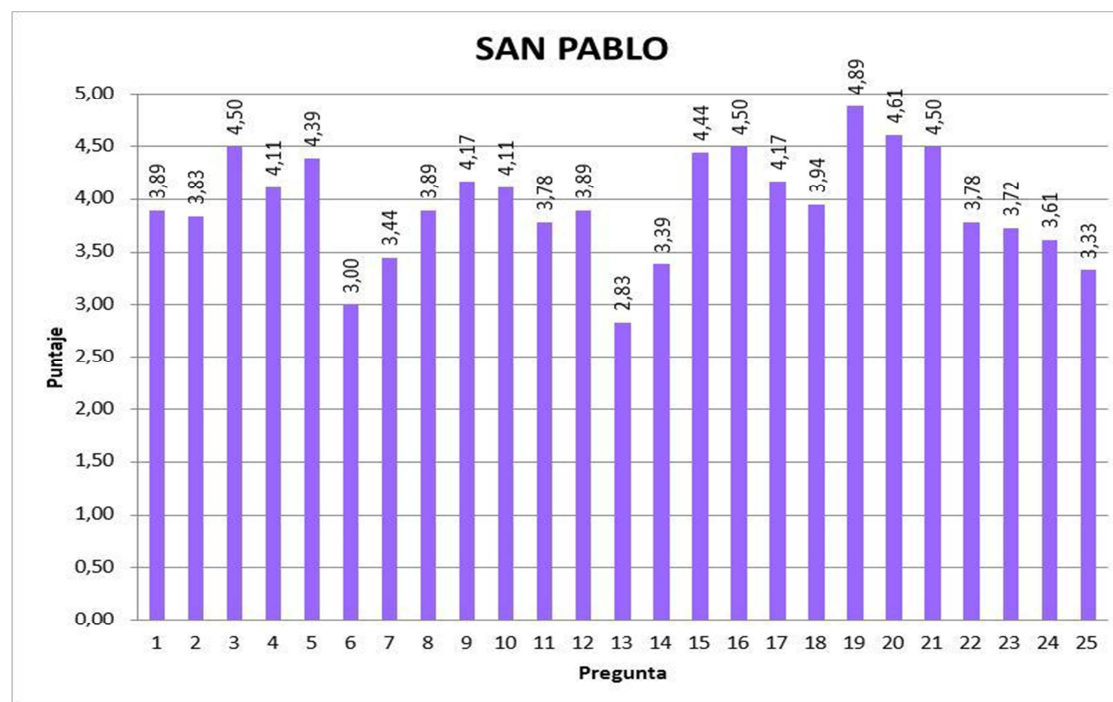
Cabe anotar que este tipo de resultados es un indicio de buena gestión en los métodos comunicacionales internos, y así como brinda mejor calidad y ambiente laboral, también permite exigir al sujeto beneficiado, mayores niveles de rendimiento y productividad.

El porcentaje de No gratificación en San Pablo es del 20% frente a un 60% obtenido en el año 2008 y el porcentaje de Gratificación es del 80% de los aspectos evaluado con un referente de 40%. Se demuestra evolución en la gran mayoría de los aspectos.

Tabla 35. San Pablo

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	3,89	3,83	4,50	4,11	4,39	3,00	3,44	3,89	4,17	4,11	3,78	3,89	2,83	3,39	4,44	4,50	4,17	3,94	4,89	4,61	4,50	3,78	3,72	3,61	3,33

Grafica 33. San Pablo



LA UNIÓN

La calificación general de esta sede es de 3.90, la cual confirma la tendencia evolutiva de los aspectos que lo conforman, identificada durante el tiempo comprendido entre los años 2006, 2008 y 2010.

Los aspectos que se ubicaron por debajo de un puntaje de 3,5 y se consideran críticos son:

- Programas de reconocimiento. 2.92
- Evaluación del desempeño. 2.92
- Programas de integración. 3.00
- Programas de capacitación. 3.31
- Programas de remuneración. 3.38

En general, estos aspectos presentan una variación muy leve, por lo cual se especularía si se afirma que hay crecimiento continuo o un factor evolutivo, ocasionalmente resultan ser movimientos esporádicos y temporales, por ello se hace necesario la implementación de estrategias de recuperación definitiva y de refuerzo constante.

Los aspectos de mayor valoración son:

- Compromiso
- Relacionamiento con otros
- Canales de comunicación
- Conocimiento de metas y objetivos

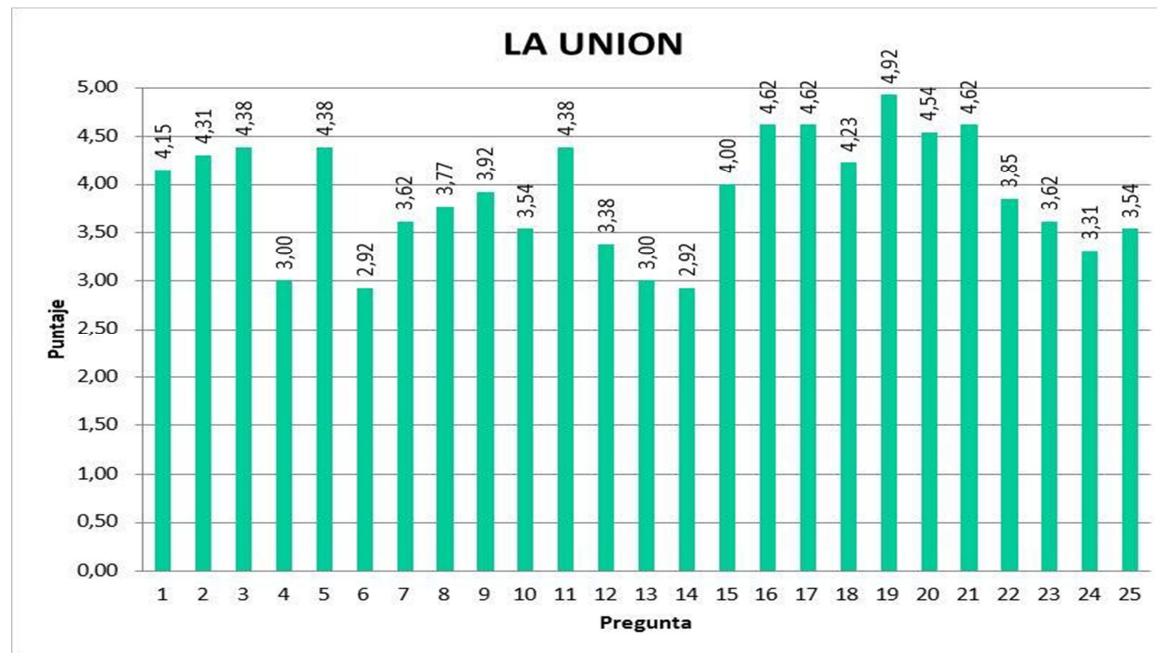
Estos factores positivos son una constante en cada una de las sedes que conforman CEDENAR.

El porcentaje de No gratificación es el 24% de las variables, y el porcentaje de gratificación es de 76%.

Tabla 36. La Unión

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	4,15	4,31	4,38	3,00	4,38	2,92	3,62	3,77	3,92	3,54	4,38	3,38	3,00	2,92	4,00	4,62	4,62	4,23	4,92	4,54	4,62	3,85	3,62	3,31	3,54

Grafica 34. La Unión



2.6 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya estaba estipulado en el Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional CEDENAR S.A. E.S.P. vigencia 2008-2009, la clasificación se desprende de la relación que conservan entre si cada una de las escalas que lo componen. Para efectos del estudio actual, estas escalas se analizaran comparando los resultados de los períodos 2008 y 2010.

El análisis de la tendencia es importante para el planteamiento de los planes de acción resultantes del estudio, más aún, si se pretende encaminar estos planes de acción hacia la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que a su vez se rige por una teoría y en una serie de Normas.

Se consideran las siguientes variables:

Obstaculización. El estudio presente muestra una variación de los puntajes de valoración de los aspectos y las variables evaluadas, no obstante, no es posible esperar que varíen de una forma tan radical que se modifiquen por completo los aspectos de mayor influencia, esta situación es más común cuando se descuida los sistemas y métodos administrativos existentes que cuando se generan programas de mejoramiento continuo. Por tanto, los aspectos de mayor influencia positiva en la Cultura y el Clima Organizacional siguen siendo el relacionamiento con el jefe, el relacionamiento con los compañeros de trabajo y los factores comunicacionales, pero esta vez intervienen el resto de aspectos que lo componen con porcentajes muy cercanos a los de mayor influencia.

Los factores que demuestran un crecimiento importante son el liderazgo y la dotación de herramientas de trabajo, y se evidencian en toda la organización, circunstancia que representa la preocupación de la dirección por mejorar el método participativo del recurso humano y los recursos operacionales y funcionales.

Es necesario nombrar el aspecto que genera obstaculización, para que se implementen sistemas de control que disminuyan la magnitud de sus efectos negativos sobre la Cultura y el Clima Organizacional y sobre la gestión de la calidad de la prestación del servicio expresada en niveles de rendimiento y productividad administrativa y operativa. El estímulo es el aspecto que genera obstaculización en CEDENAR, aunque el porcentaje de personal que lo considera negativo disminuyo significativamente, pues paso del 46.2% al 30.4%.

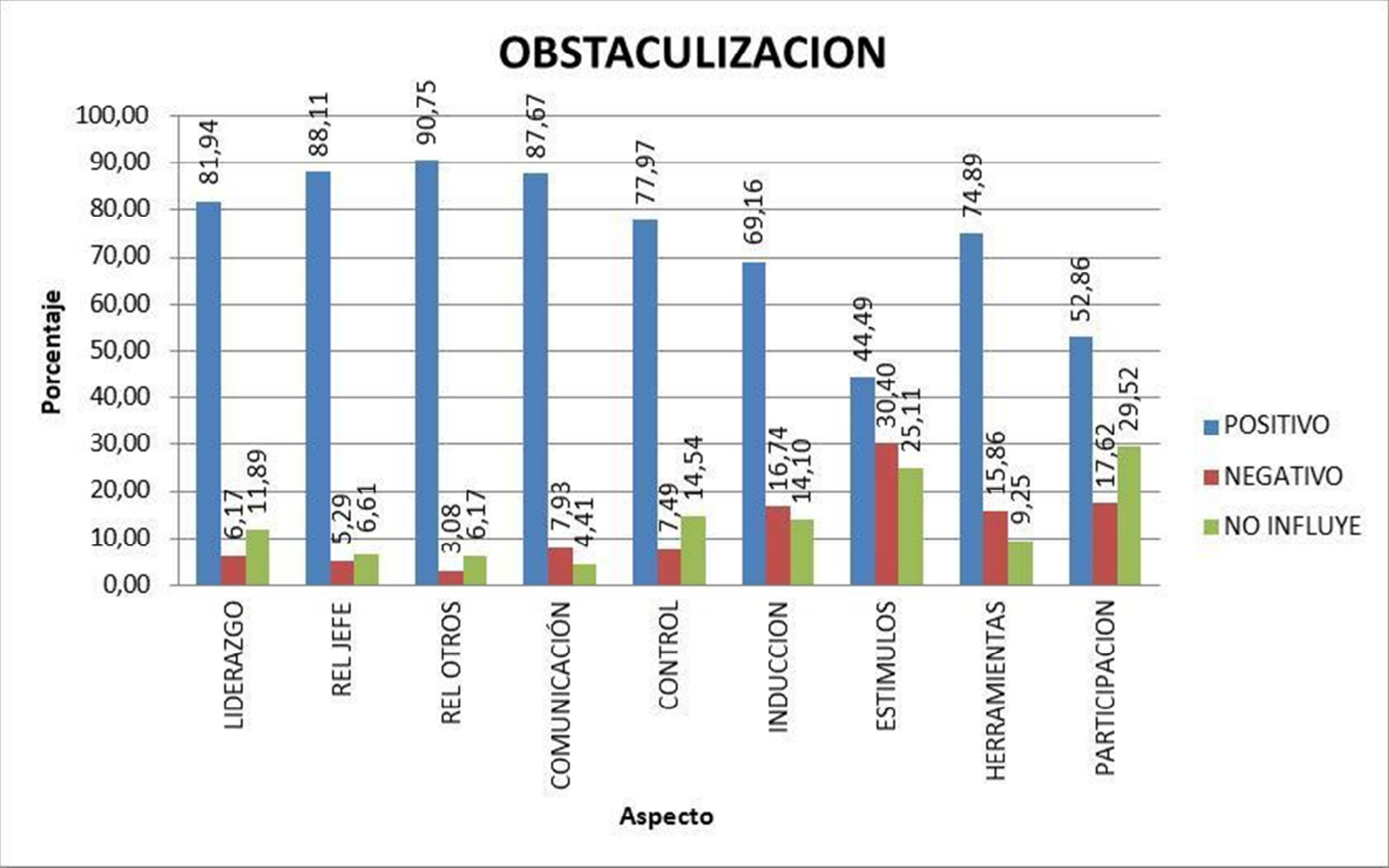
Comparativamente tenemos que en el período 2008 la capacitación, la inducción y la posibilidad de los individuos de intervenir en los procesos de toma de decisiones, se suponían aspectos negativos y representaban decadencia frente al tema que nos ocupa. En el período presente no ocurre lo mismo, o al menos, no

en la información que proporcionan la tabla y la gráfica que aparecen a continuación. La importancia del estudio radica en la posibilidad de identificar la situación real de los aspectos mediante investigaciones específicas, minuciosas y continuas para establecer el equilibrio de los factores.

Tabla 37. identificar la situación real de los aspectos mediante investigaciones específicas, minuciosas y continuas para establecer el equilibrio de los factores.

ASPECTO	POSITIVO	NEGATIVO	NO INFLUYE
LIDERAZGO	81,94	6,17	11,89
REL JEFE	88,11	5,29	6,61
REL OTROS	90,75	3,08	6,17
COMUNICACIÓN	87,67	7,93	4,41
CONTROL	77,97	7,49	14,54
INDUCCION	69,16	16,74	14,10
ESTIMULOS	44,49	30,40	25,11
HERRAMIENTAS	74,89	15,86	9,25
PARTICIPACION	52,86	17,62	29,52

Grafica 35. Obstaculización



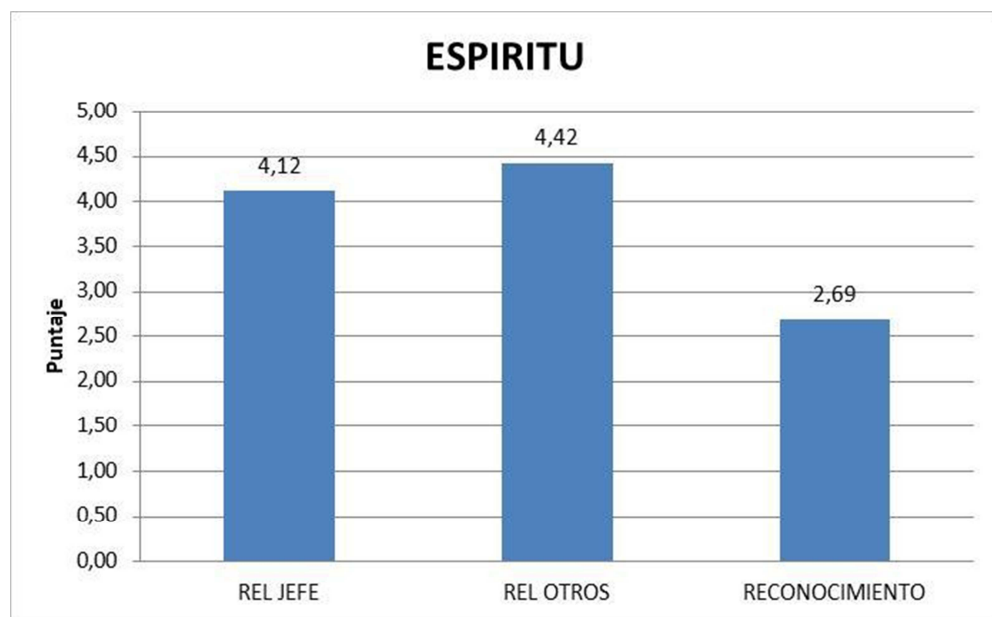
Espíritu. Los factores determinantes de esta escala presentan un comportamiento de crecimiento relativamente alto, tienen tendencia de progreso y desarrollo, sin embargo la evolución para los aspectos referentes a comunicación tiene ventaja sobre los de reconocimiento; no obstante, es indispensable dejar claridad acerca de este último, ya que usualmente tiende a subestimarse. El individuo pretende siempre “**recibir más**”, y el método de recolección de datos, se le presenta como la posibilidad de manifestar su inconformismo y por ende, de intentar manipular la posición directiva.

Los factores y aspectos de reconocimiento sí existen en CEDENAR, posiblemente no siempre satisfacen la necesidad real del receptor, aun así, se observa el aumento de otros factores y aspectos que generan motivación y sentido de pertenencia, lo cual indica que el ESPIRITU se encuentra encaminado hacia el desarrollo y la evolución de la organización.

Tabla 38. Comparativa

REL JEFE	REL OTROS	RECONOCIMIENTO
4,12	4,42	2,69

Grafica 36. Espíritu



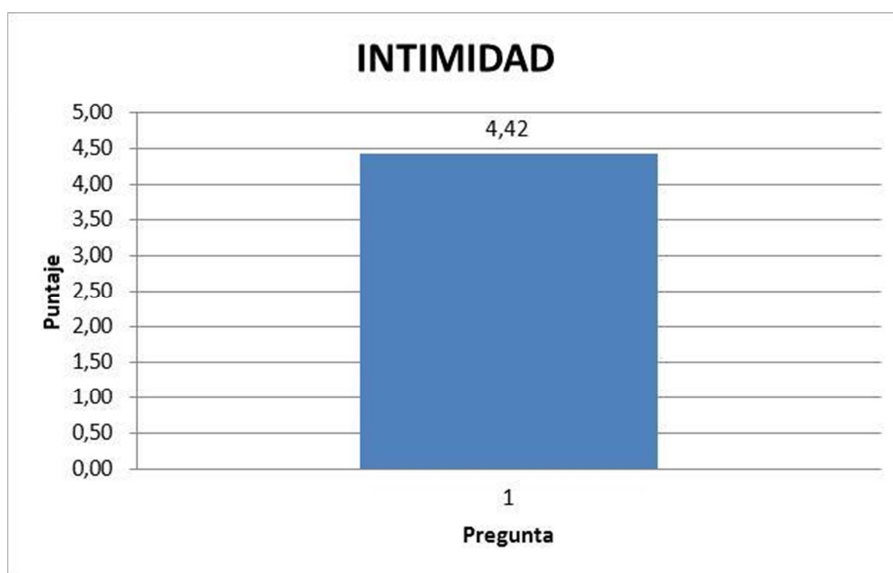
Intimidación. La tendencia de esta escala es totalmente evolutiva, con respecto a los estudios anteriores, su crecimiento es significativo y se dirige hacia la excelencia.

El hecho de que mejore el respeto a la intimidad, implica un esfuerzo de la dirección por fortalecer las cadenas afectivas y las estrategias comunicacionales que se dan al interior de la empresa, esfuerzo que redundará en la creación de ambientes laborales agradables y favorables.

Tabla 39. Intimidad

INTIMIDAD
4,42

Grafica 37. Intimidad



Alejamiento. La define el relacionamiento de los jefes con sus colaboradores, específicamente el comportamiento del jefe y la manera como logra establecer un tipo de comunicación adecuado con los diferentes actores que se presentan en una organización.

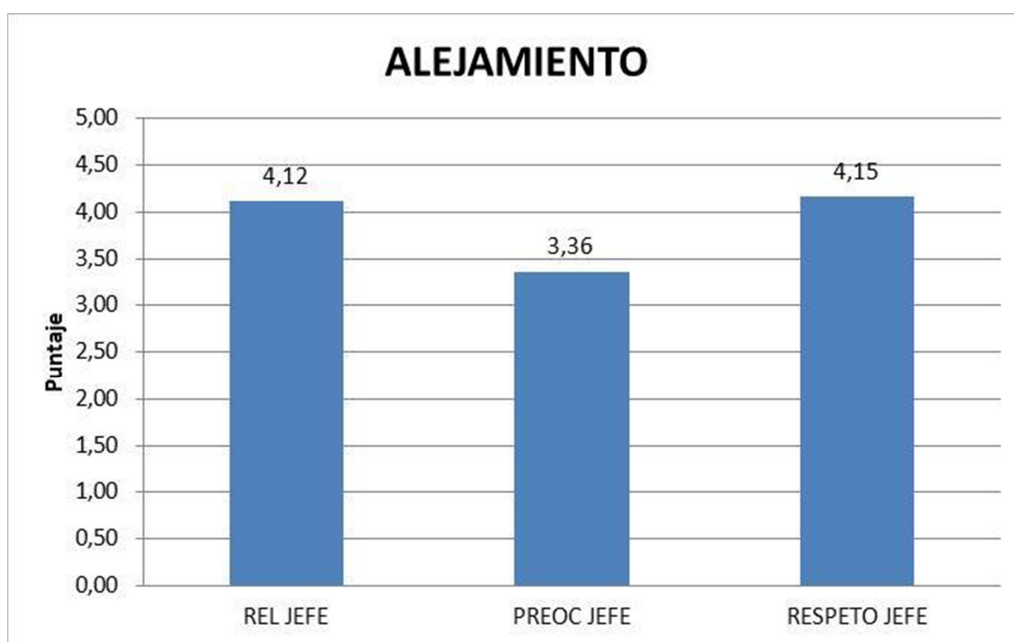
Los aspectos determinantes de esta variable obtienen un crecimiento indiscutible. Se percibe el mejoramiento de la comunicación con el jefe que demuestra el desarrollo de habilidades administrativas y de liderazgo, esta actitud de camaradería se presentaba con intermitencia en ciertas áreas durante los períodos 2006 y 2008. En la actualidad las relaciones de cooperación y confianza entre jefes y subalternos y se hacen mejores en todas las áreas, sedes y seccionales.

El alejamiento es cada vez menos común en las organizaciones exitosas, y en CEDENAR, los planes puestos en práctica para evitarlo han tenido buena aceptación en términos generales.

Tabla 40. Comparativa

REL JEFE	PREOC JEFE	RESPETO JEFE
4,12	3,36	4,15

Grafica 38. Alejamiento



Énfasis en producción. La percepción que se tiene en la empresa acerca de los planes y programas de capacitación, sigue siendo la misma percepción paradigmática de hace 4 años, pues se cree que la capacitación es únicamente para los jefes y los rangos altos.

La gravedad del concepto errado radica en que la capacitación más que un derecho del trabajador es una necesidad de la organización, puesto que se perfeccionan procesos, se genera especialización y se disminuyen los porcentajes de desperdicios y de pérdidas y al mismo tiempo, se maximiza los niveles de productividad y rendimiento.

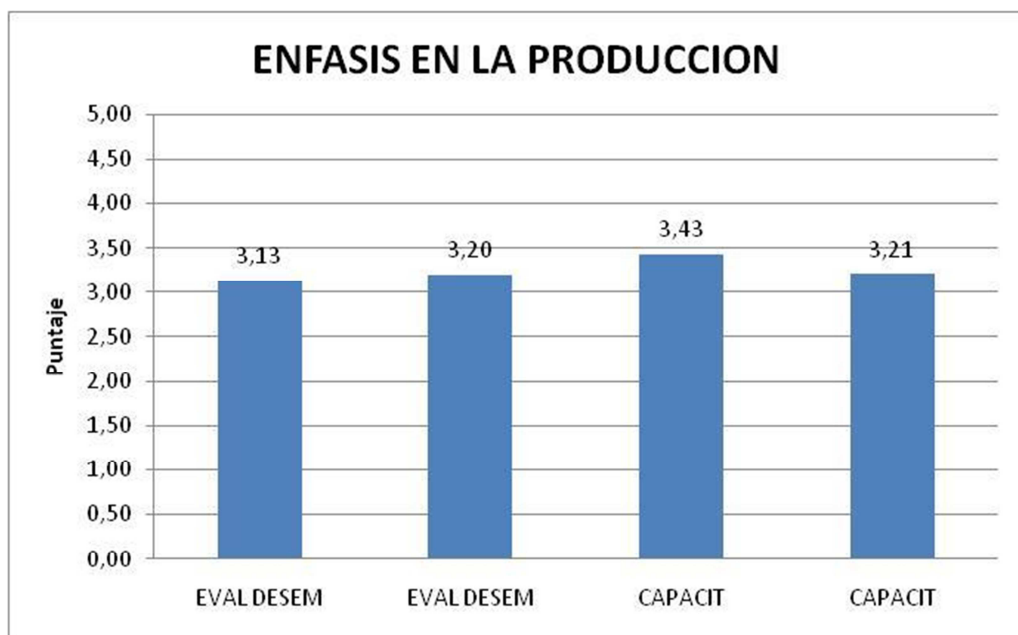
En cuanto a la evaluación del desempeño, su resultado bajo también se debe al instinto de supervivencia del trabajador. En muchas ocasiones, los programas de evaluación de desempeño se perciben como formas de perjudicar al trabajador y es cuando nacen factores como la intranquilidad; CEDENAR debe crear

espacios de diálogo e información, al igual que dar a conocer a su personal la importancia de estos procesos de evaluación y sus efectos en el desempeño general de la Organización y propio de cada funcionario.

Tabla 41. Comparativa

EVAL DESEM	EVAL DESEM	CAPACIT	CAPACIT
3,13	3,20	3,43	3,21

Grafica 39. énfasis en la producción



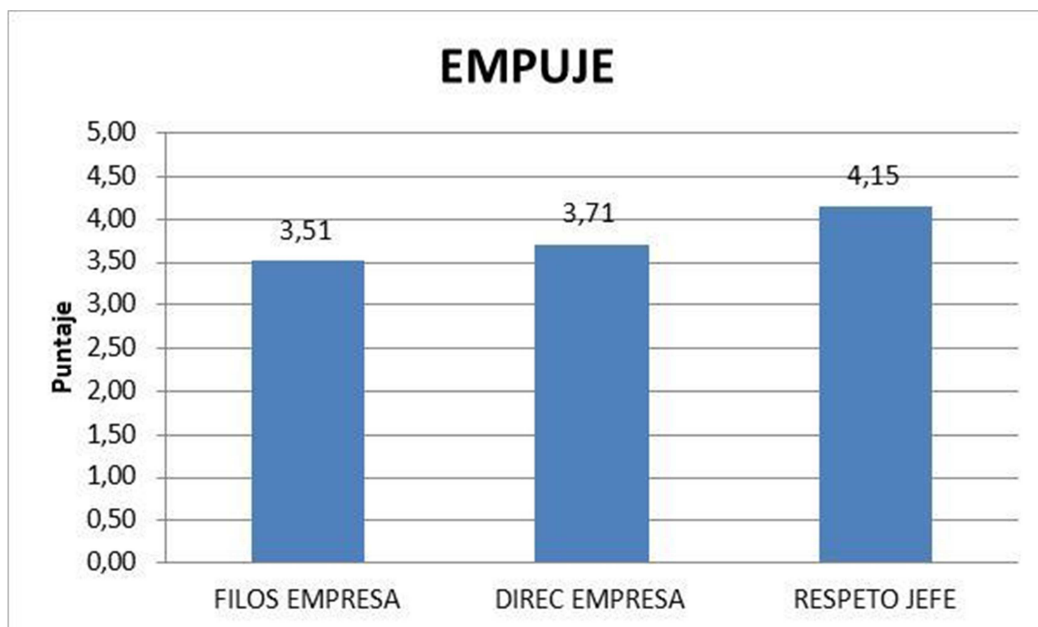
Empuje. A pesar de su visible estabilidad, se identifica la influencia del liderazgo y la **comunicación asertiva** como estrategia administrativa. El hecho de que el jefe sea merecedor de respeto, se refiere a una comunicación buena y cordial, sin tener que referirse a permisividad. Esto se convierte en un factor de motivación por medio del ejemplo.

Con una estrategia de mejoramiento de las condiciones comunicacionales, se puede tener un mayor control en situaciones de conflicto, incluso, este tipo de situaciones pueden ser evitadas.

Tabla 42. Comparativa

FILOS EMPRESA	DIREC EMPRESA	RESPECTO JEFE
3,51	3,71	4,15

Grafica 40. Empuje



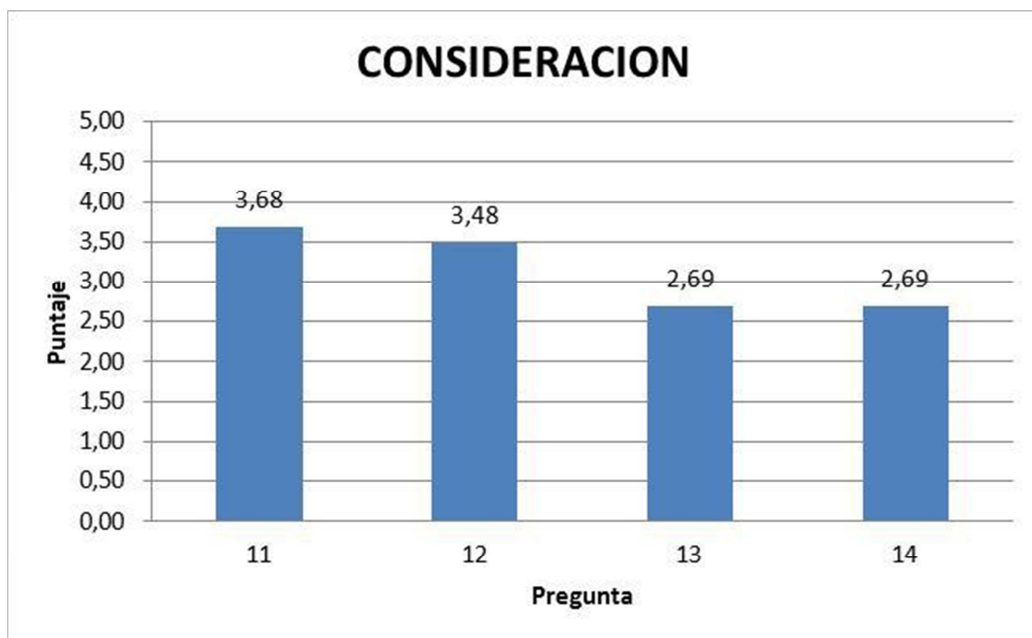
Consideración. En esta variable están inmersos los aspectos de condiciones físicas, los programas de remuneración, los programas de integración y los programas de reconocimiento.

La variable consideración presenta una evolución de muy poca significancia para el estudio, pero la experiencia adquirida en los diagnósticos de los años 2006 y 2008 permite aducir esta percepción a las expectativas fantasiosas que suelen tener los trabajadores cuando hacen parte de una organización, explícitamente, esperan ser “millonarios”, esperan “mandar” y otras expectativas “ostentosas” que le proporcionarían cierto confort y le dan Status Social.

Tabla 43. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	11	12	13	14
PUNTAJE	3,68	3,48	2,69	2,69

Grafica 41. Consideración



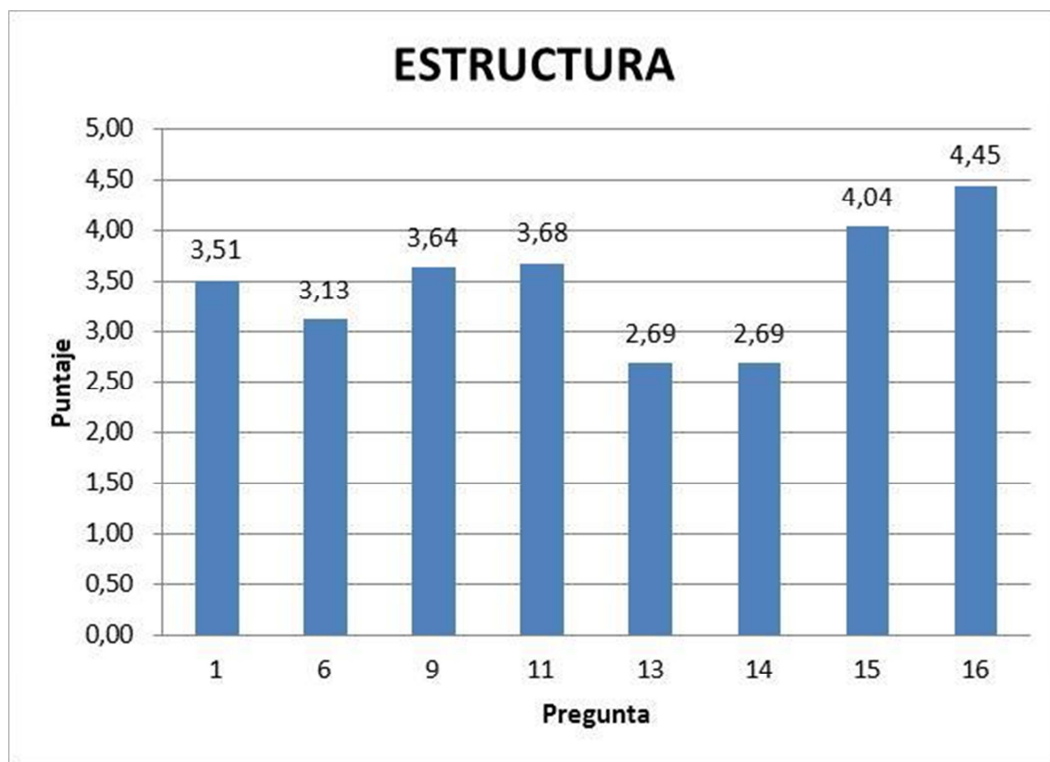
Estructura. Esta variable obtiene una calificación de 3.47, presenta una tendencia de crecimiento y evolución lenta, pero se acerca poco a poco al punto de aceptabilidad dentro de la Cultura y el Clima Organizacional.

Persiste el temor y el instinto de supervivencia por parte del trabajador, se da nuevamente el factor de insuficiencia de los planes de mejoramiento con respecto a las expectativas de satisfacción de las necesidades.

Tabla 44. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	1	6	9	11	13	14	15	16
PUNTAJE	3,51	3,13	3,64	3,68	2,69	2,69	4,04	4,45

Grafica 42. Estructura



Responsabilidad. Aparentemente esta variable tiene una tendencia de progreso absoluto, sin embargo, analizando el comportamiento humano, basando las conclusiones en el instinto de supervivencia es deducible que:

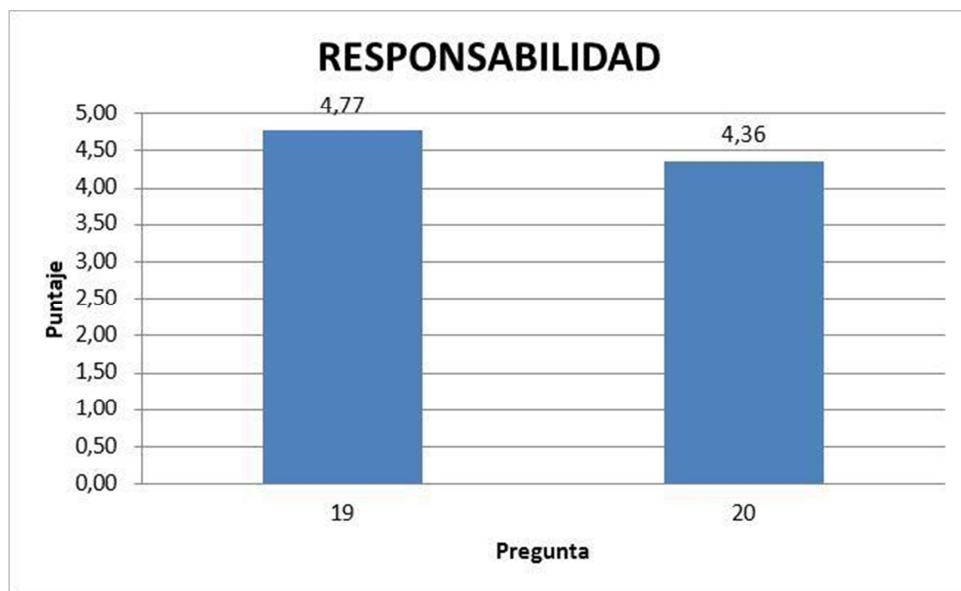
- La variable responsabilidad tiende a ser siempre el aspecto mejor calificado o uno de los mejores.
- Puede obtener siempre los mayores puntajes pero los factores de inseguridad del trabajador le impiden ser perfecto, es decir obtener el puntaje de 5.

El grado de responsabilidad es un aspecto de gran importancia para el rendimiento, productividad y eficiencia de la empresa con respecto a la prestación de servicio. La alta calificación permite exigir calidad laboral, de tal forma que los resultados de la gestión administrativa y operativa sean coherentes con estos niveles de compromiso.

Tabla 45. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	19	20
PUNTAJE	4,77	4,36

Grafica 43. Responsabilidad



Riesgo. Son todas las situaciones que de alguna forma representan peligro e inseguridad para el trabajador, ya sea física, espiritual o intelectualmente.

Es notable la mejoría que ha tenido CEDENAR en lo que a condiciones físicas se refiere, se ha realizado grandes inversiones en mejoramiento de la infraestructura de cada una de las sedes adquiriendo todos los implementos y herramientas que faciliten cada vez más la metodología laboral.

La calificación que otorga la mayoría del personal a las condiciones físicas en general es “BUENAS”, y un porcentaje menor las considera “EXCELENTES”. La empresa cuenta con una capacitación elemental de operación para cargos que tienen mayor riesgo y dota a los trabajadores con todos los elementos necesarios para que ejecuten la función en condiciones seguras. Existen manuales y planes de prevención de desastres

Tabla 46. Listado de promedios según la condición

CONDICION	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
VENTILACION	34,36	40,53	18,94	6,17
LUZ	40,97	43,17	13,22	2,64
TEMPERATURA	19,38	45,37	22,47	12,78
RUIDO	14,10	43,17	30,40	12,33
COMODIDAD	20,70	48,02	24,23	7,05
SEGURIDAD	28,19	47,14	17,62	7,05

Grafica 44. condiciones físicas

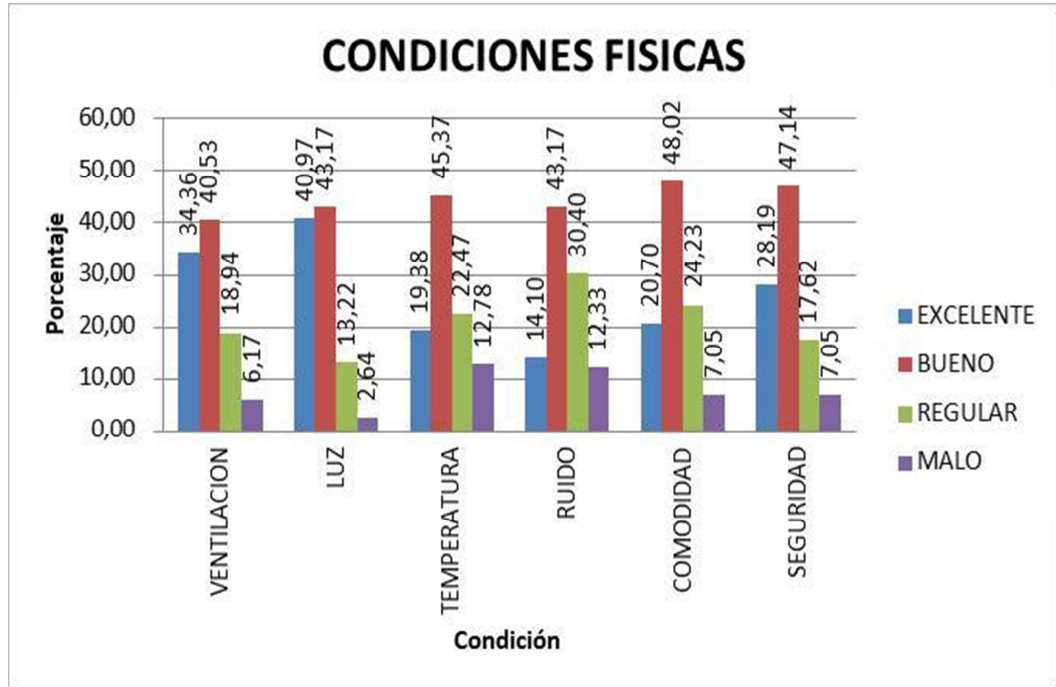
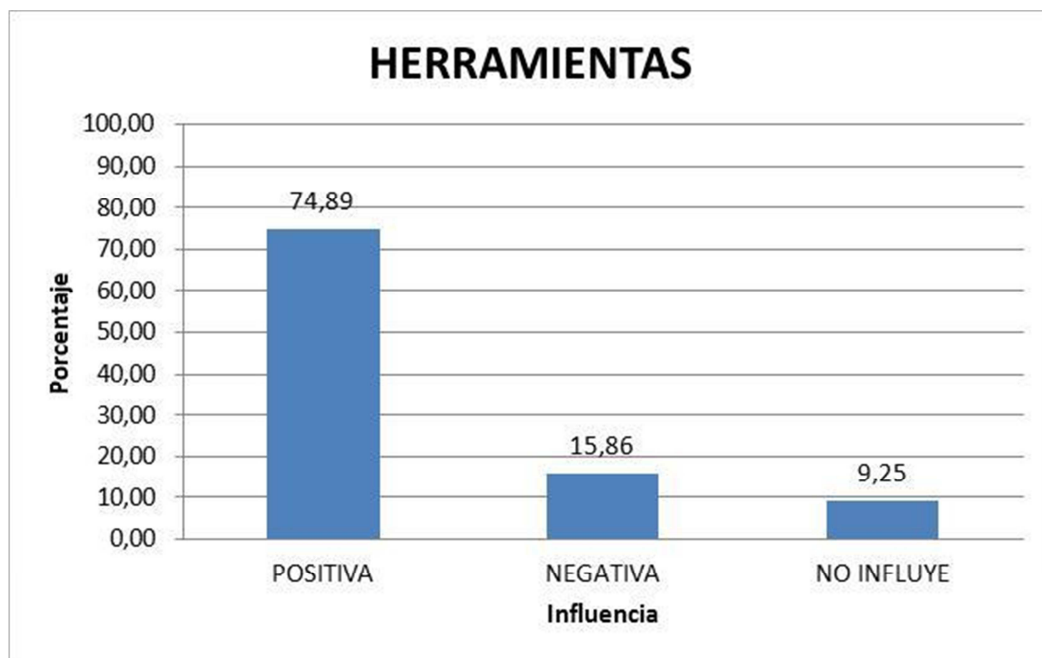


Tabla 47. Evaluación de desempeño

INFLUENCIA	POSITIVA	NEGATIVA	NO INFLUYE
PORCENTAJE	74,89	15,86	9,25

Grafica 45. Herramientas



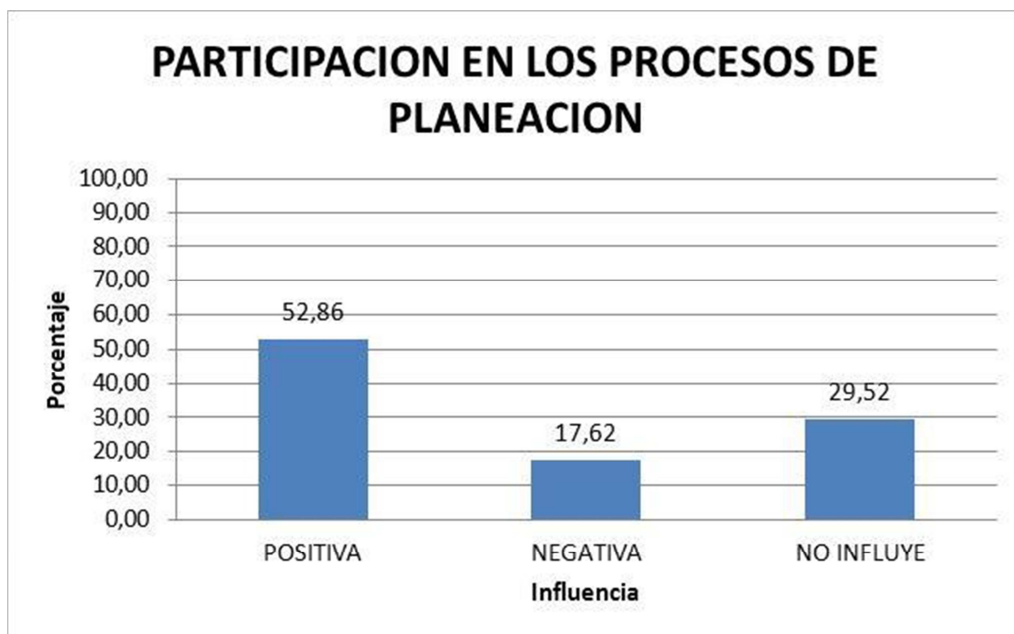
Conflicto. Este tiene relación directa con el compromiso y la comunicación, es la forma como el sujeto expresa su punto de vista frente a otros. En este caso, la comunicación asertiva se convierte en una herramienta muy útil, pero se ve limitada porque el individuo considera que no se le permite influir o participar de los procesos de toma de decisiones.

Para la dirección de la empresa, el escuchar diferentes puntos de vista, es una herramienta administrativa y debe ser constante para dar solución a todos los problemas. El recurso más importante que tiene la empresa es su personal, por eso las posibilidades de expresión deben estar vigentes en todo momento y junto a ellas los canales de comunicación, esto permite vincular al trabajador a la consecución y logro de objetivos desde el momento de planeación, convirtiéndose la oportunidad de participación en un método motivacional.

Tabla 48. Evaluación de desempeño

INFLUENCIA	POSITIVA	NEGATIVA	NO INFLUYE
PORCENTAJE	52,86	17,62	29,52

Grafica 46. Participación en los procesos de planeación



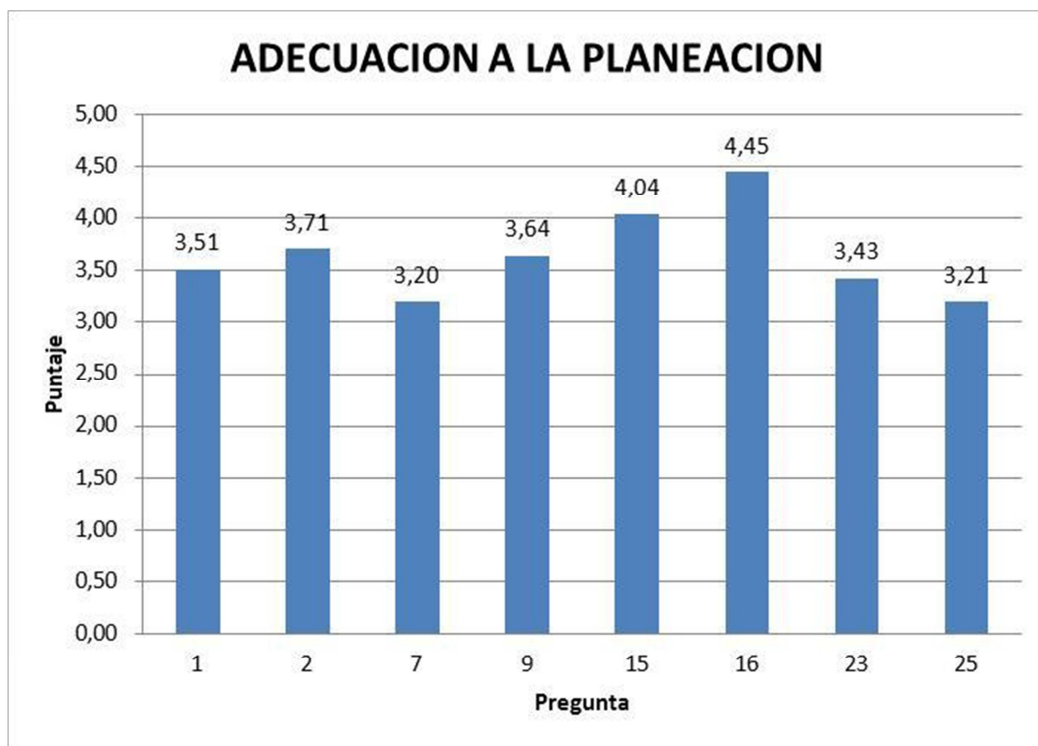
Adecuación de la planeación. En el 2010 presenta una evolución importante, pues su puntaje es de 3,65 e indica que la variable se encuentra por encima del punto crítico y con tendencia a mejorar.

Este análisis es insistente en los métodos informativos de cada proceso y programa de mejoramiento que se ejecute, todo el personal debe tener conocimiento tanto de los beneficios que le brinda la empresa así como de los logros alcanzados por un equipo global de trabajo.

Tabla 49. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	1	2	7	9	15	16	23	25
PUNTAJE	3,51	3,71	3,20	3,64	4,04	4,45	3,43	3,21

Grafica 47. Adecuación a la planeación



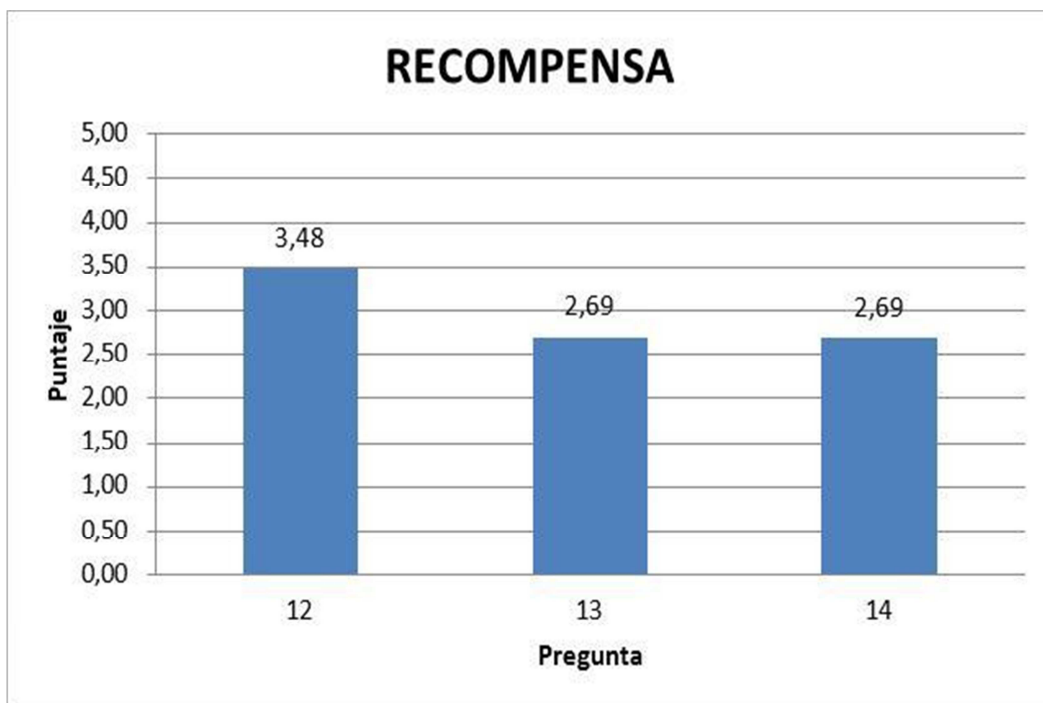
Recompensa. La variable recompensa presenta una evolución mínima casi insignificante, insuficiente para lograr mejoramiento.

Los programas que se ejecutan para estimular el trabajo y la integración aparentemente no son completamente efectivos en todas las extensiones de la empresa, es necesario insistir en la creación de planes que permitan la integración de todos y cada uno de los individuos que hacen parte de la misma indiscriminadamente, esta estrategia permite hacer más efectivos, eficaces y eficientes los medios de comunicación y las formas comunicacionales presentan mejores resultados.

Tabla 50. Evaluación de desempeño

PREGUNTA	12	13	14
PUNTAJE	3,48	2,69	2,69

Grafica 48. Recompensa

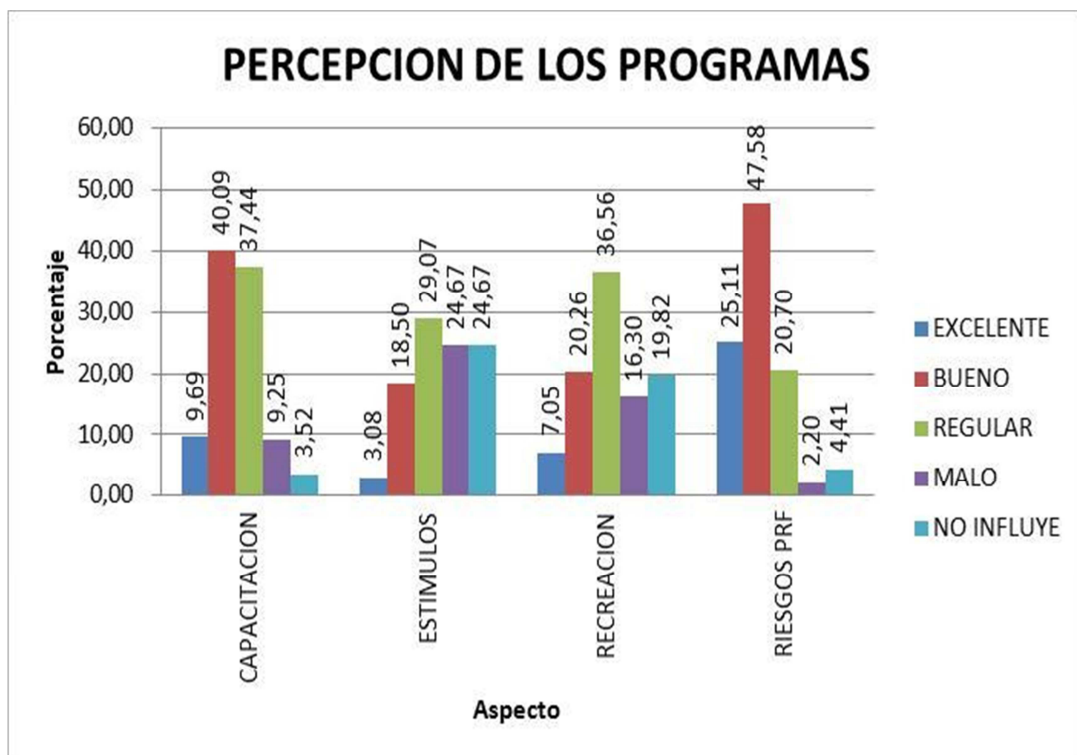


Percepción de los programas. Aparecen la tabla y la gráfica de percepción de los programas como complemento y filtro del análisis de los aspectos y las variables que implican los programas de capacitación, los estímulos, la recreación y los riesgos profesionales.

Tabla 51. Listado de promedios según el aspecto

ASPECTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO INFLUYE
CAPACITACION	9,69	40,09	37,44	9,25	3,52
ESTIMULOS	3,08	18,50	29,07	24,67	24,67
RECREACION	7,05	20,26	36,56	16,30	19,82
RIESGOS PRF	25,11	47,58	20,70	2,20	4,41

Grafica 49. Percepción de los programas



3. MATRIZ DOFA

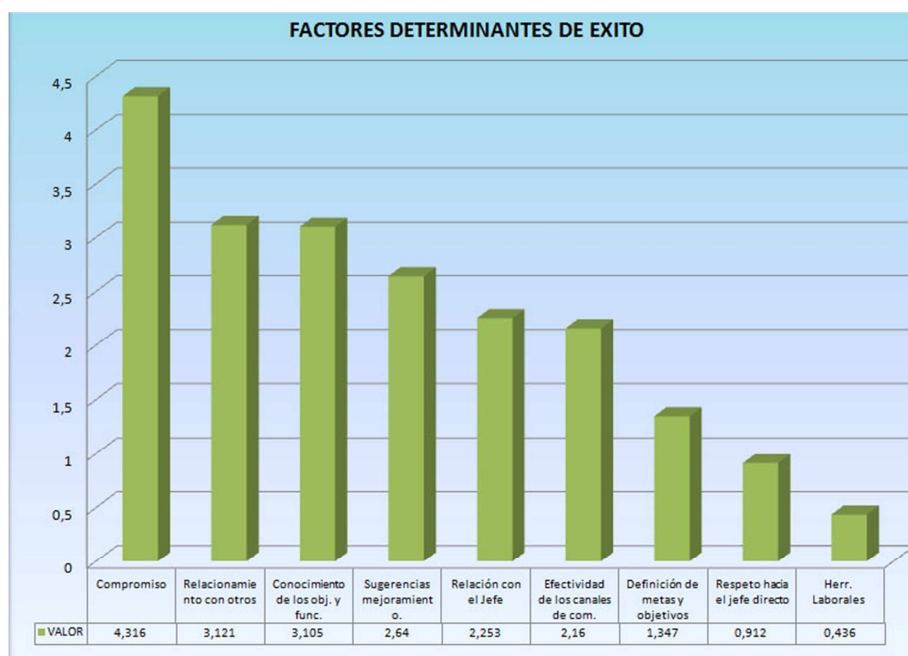
Con la matriz DOFA buscamos beneficiar, sobreponer, afrontar y superar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de CEDENAR en su aspecto interno y externo, con estrategias agresivas, revitalizadoras, de diversificación y/o de liquidación.

Se busca formular y ejecutar un conjunto de estrategias que conlleven a tomar decisiones basadas en la opinión de los trabajadores de CEDENAR S.A E.S.P. y a la percepción que tienen en cuanto a diferentes variables.

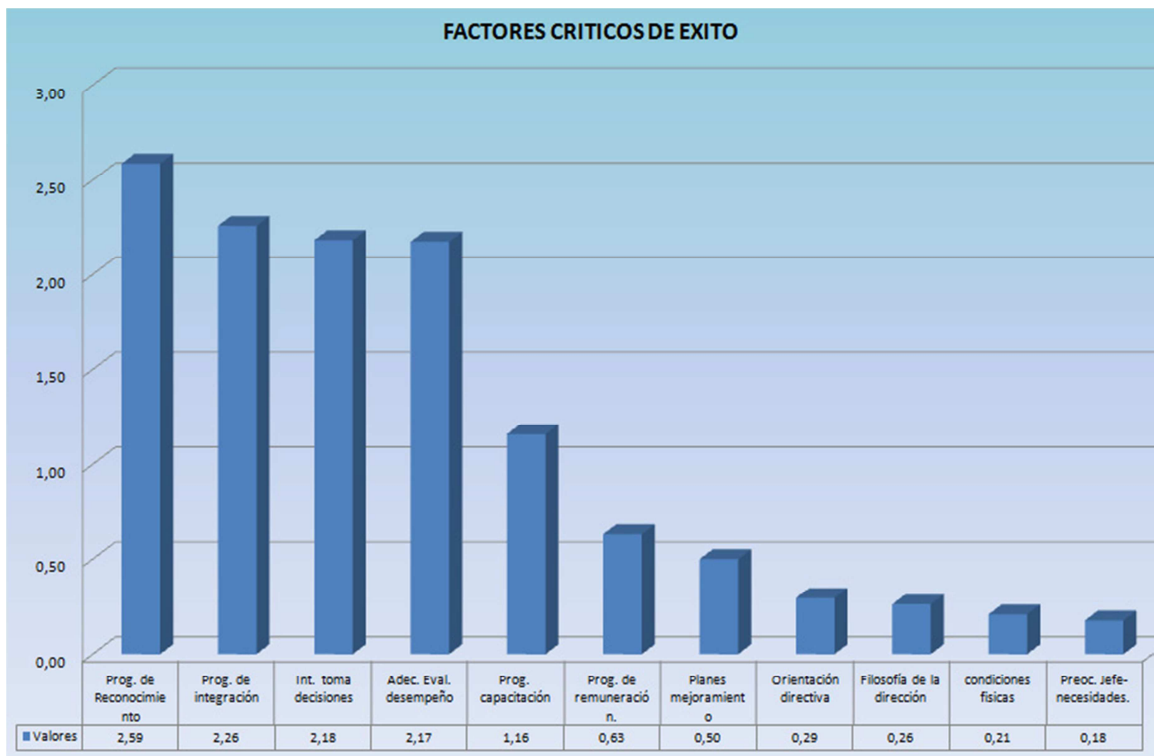
La percepción del clima organizacional en la empresa está en bajo nivel, por lo cual se ha contemplado como una debilidad a nivel general de ahí la importancia de mejorar radicalmente, este aspecto para convertirlo en un fundamento que permita vigorizar las metas de la empresa.

Los factores claves de la matriz DOFA fueron determinados teniendo en cuenta los resultados obtenidos y cuantificados de las encuestas aplicadas, fueron analizados según el puntaje obtenido en su orden descendente. Para esta determinación se elaboraron las siguientes graficas de factores internos:

Grafica 50. Factores determinantes de éxito



Grafica 51. Factores críticos de éxito



3.1. ANALISIS INTERNO

Cuadro 1. Funciones-procesos de CEDENAR S.A. E.S.P.

FORTALEZAS	
1	Existe compromiso con el cumplimiento de las funciones asociadas al cargo.
2	Existen buenas relaciones con las personas que trabajan en la misma área o dependencia.
3	Conocimiento y claridad de los objetivos y funciones propias del cargo de los trabajadores.
4	Disponibilidad por acoger sugerencias y recomendaciones que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.
5	Existen buenas relaciones con el Jefe inmediato.
6	Efectividad de los canales de comunicación
7	Definición clara de metas y objetivos empresariales.
8	Existe respeto hacia el jefe directo.
9	La empresa proporciona herramientas laborales necesarias para el cumplimiento satisfactorio de las funciones.
10	Participación y compromiso en el sistema de gestión de calidad en los negocios certificados.
11	Realización de actividades deportivas y recreativas que coadyuvan a la reducción de los niveles de estrés.
12	Ampliación, mejoramiento y adecuación de la infraestructura física de la zona sur (Ipiales) y de la sede central de Pasto.
13	Apoyo al mejoramiento del nivel de escolaridad de los trabajadores de término indefinido.
	Aplicación de los resultados de la evaluación de desempeño en la toma de decisiones y en el plan de capacitación anua.
15	Existe claridad en los aspectos legales, técnicos, financieros y sociales.
16	Contar con conceptos de misión, visión, políticas de calidad y ambiental objetivos generales y objetivos específicos de la empresa correctamente estructurados de acuerdo a normas establecidas.
DEBILIDADES	
1	No existen programas de reconocimiento a la de dedicación, esfuerzo y compromiso al desarrollo satisfactorio de las funciones laborales.
2	No se llevan a cabo programas de integración
3	No existe intervención en la toma de decisiones.
4	Evaluación del desempeño requiere adecuaciones para mejorar su aplicación.
5	Los programas capacitación para el incremento de habilidades laborales y conocimientos profesionales no están al alcance de todos.
6	No existen programas de remuneración salarial.
7	No existe un sólido plan de mejoramiento sobre clima organizacional.
8	Estructura y ambiente físico inadecuadas en algunas sedes de la empresa.
9	No existe preocupación por parte de la empresa y jefe por las necesidades del trabajador y su bienestar particular.
10	Discrepancias internas por causa de diferente vinculación laboral.
11	Menosprecio al esfuerzo y la labor directiva.
12	Bajo sentido de pertenencia y participación en las diferentes actividades desarrolladas por la empresa.
13	El continuo trato con usuarios o personal externo derivado de la atención diaria al cliente presenta agresiones verbales por parte de algunos usuarios que desestabiliza el normal desempeño de los trabajadores.
14	Vencimiento de los términos de vigencia de la convención colectiva del trabajo.

3.2. ANALISIS EXTERNO

Cuadro 2. Macroambiente- sector – perfil de CEDENAR S.A. E.S.P.

OPORTUNIDADES	
1	Única empresa en la región con carácter mixta encargada de Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica.
2	Existencia de fuentes de recursos financieros locales, nacionales e internacionales que permiten acceder a créditos, recursos no reembolsables, participaciones, regalías, subsidios y transferencias.
3	Control periódico de organismos de control que permiten evaluar periódicamente el estado actual de la empresa en campos específicos.
4	Buenas relaciones con entidades externas.
5	Continuos cambios tecnológicos originan estar en actualización permanente en cuando a tecnologías de información y comunicación.
6	Actualización de normas y estándares que atañen directamente al sector eléctrico y a empresas de servicios públicos domiciliarios.
7	Relación de mutuo beneficio entre la empresa y proveedores.
8	Certificación en el negocio generador y distribuidor.
9	Empresas del entorno medio no presentan un programa de cultura organizacional y clima laboral.
AMENAZAS	
1	Incertidumbre sobre la decisión de privatización de la empresa.
2	Factores ambientales que intervienen en el deterioro progresivo de algunas instalaciones físicas, así como la antigüedad de su construcción se convierte en factor peligroso para el desempeño laboral.
3	Apoyo parcial por parte del sindicato SINTRAELECOL, no existe búsqueda de bienestar para todos los trabajadores.
4	Asignación delimitada de presupuesto aprobado por parte de entes gubernamentales nacionales destinado para bienestar social, capacitaciones y rubros relacionados con cultura y clima organizacional.
5	Poca cultura de usuarios externos frente al trato con personal de atención al cliente y escaso sentido de pertenencia de la comunidad nariñense hacia la empresa.
6	Mercado atractivo para organizaciones externas que puedan absorber algunos negocios de la empresa, desplazando su impacto social.
7	Mala imagen de la empresa en su negocio comercializador para la comunidad departamental y nacional.

3.3. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI

El análisis estratégico de los puntajes finales expresa:

Rango 1 a 2: Débil situación interna.

Rango 2 a 3: Promedio.

Rango 3 a 4: Fuerte situación interna.

El valor final de 2,39 significa que CEDENAR S.A. E.S.P. está en proceso de fortalecimiento interno, que puede aprender de sus errores y aprovechar sus fortalezas para posicionarse como una empresa competitiva con responsabilidad social.

La Alta Gerencia debe posicionar la empresa en el rango promedio de 2.6 o superior, que permite mayor seguridad y tranquilidad en abordar sus problemas internos.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Compromiso	0,04	4	0,16
Relacionamiento con otros	0,06	4	0,24
Conocimiento de los objetivos y funciones	0,15	3	0,45
Aplicación sugerencias para el mejoramiento.	0,1	3	0,3
Relación con el Jefe	0,04	3	0,12
Efectividad de los canales de comunicación	0,02	3	0,06
Definición de metas y objetivos	0,03	4	0,12
Respeto hacia el jefe directo	0,02	3	0,06
Existe claridad en los aspectos legales, técnicos, financieros y sociales	0,01	3	0,03
Misión, Visión, políticas de calidad y ambiental objetivos generales y objetivos correctamente estructurados.	0,01	3	0,03
Herramientas Laborales	0,03	4	0,12
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			
DEBILIDADES			
Programas de Reconocimiento	0,06	1	0,06
Programas de integración	0,04	1	0,04
Intervención en la toma de decisiones	0,03	2	0,06
Adecuación evaluación del desempeño	0,04	2	0,08
Programas capacitación	0,03	1	0,03
Programas de remuneración.	0,03	2	0,06
Planes de mejoramiento	0,1	1	0,1
Orientación directiva	0,02	2	0,04
condiciones físicas	0,02	2	0,04
Discrepancias internas por causa de diferente vinculación laboral	0,01	1	0,01
Menosprecio al esfuerzo y la labor directiva.	0,02	2	0,04
Bajo sentido de pertenencia y participación en las diferentes actividades.	0,02	2	0,04
Trato con usuarios o personal externo presenta agresiones verbales frecuentes.	0,03	2	0,06
Vencimiento de los términos de vigencia de la convención colectiva del trabajo.	0,01	1	0,01
Preocupación del jefe por las necesidades del trabajador	0,03	1	0,03
	100%		2,39

3.4. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFÉ

El análisis estratégico de los puntajes finales expresa:

Rango 1 a 2: Débil situación externa, mayores amenazas contra la empresa.

Rango 2 a 3: Promedio.

Rango 3 a 4: Fuerte situación externa, mayores oportunidades aprovechadas por la empresa.

El valor final de 2,42 significa que CEDENAR S.A.E.S.P. tiene oportunidades por utilizar, de tal manera que sus mayores amenazas pueden ser neutralizadas a través de estrategias de desarrollo, que posteriormente se anotan en el presente Plan.

Si bien es cierto que la Empresa es un Monopolio, no debe descuidar el aspecto de la nueva normatividad en donde la ley permite la entrada de operadores privados en el mercado y de formas mixtas que pueden penetrar en el mercado energético.

Cuadro 3. Factores Determinantes de Éxito

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Empresa con carácter mixta encargada de Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica.	0,03	4	0,12
Fuentes de recursos financieros locales, nacionales e internacionales.	0,1	4	0,4
Control periódico de organismos de control que evalúan periódicamente el estado actual de la empresa	0,04	3	0,12
Buenas relaciones con entidades externas.	0,05	4	0,2
Continuos cambios tecnológicos originan estar en actualización permanente en cuando a tecnologías de información y comunicación.	0,06	4	0,24
Actualización de normas y estándares del sector eléctrico.	0,04	3	0,12
Relación de mutuo beneficio entre la empresa y proveedores.	0,05	3	0,15
Certificación en el negocio generador y distribuidor.	0,04	3	0,12
Empresas del entorno medio no presentan un programa de cultura organizacional y clima laboral.	0,05	4	0,2
AMENAZAS			
Incertidumbre sobre la decisión de privatización de la empresa	0,09	1	0,09
Factores ambientales que intervienen en el deterioro progresivo de algunas instalaciones físicas, antigüedad de su construcción.	0,08	2	0,16
Apoyo parcial por parte del sindicato SINTRAELECOL.	0,04	2	0,08
Asignación delimitada de presupuesto por parte de entes gubernamentales nacionales destinado para rubros de cultura y clima organizacional.	0,05	2	0,1
Poca cultura de usuarios externos frente al trato con personal de atención al cliente y escaso sentido de pertenencia de la comunidad nariñense hacia la empresa.	0,04	2	0,08
Mercado atractivo para organizaciones externas que puedan absorber algunos negocios de la empresa, desplazando su impacto social	0,04	1	0,04
Mala imagen de la empresa en su negocio comercializador para la comunidad departamental y nacional.	0,2	1	0,2
	100%		2,42

3.5. ESTRATEGIAS FORTALEZAS- OPORTUNIDADES (FO)

Están encaminadas a robustecer las fortalezas encontradas, la fuerte posición interna, aprovechando su excelente posición externa, lo que conlleva a consolidar las ventajas de CEDENAR S.A. E.S.P.

Cuadro 4. Estrategias Fortalezas- Oportunidades (FO)

1	Crear proyectos de mejoramiento continuo en convenios con entidades encaminados a mejorar las condiciones laborales aprovechando las buenas relaciones con entes externos y el interés por parte de los trabajadores para progresar en cultura y clima organizacional.
2	Fomentar y cultivar el trabajo en equipo aprovechando las buenas relaciones entre el personal del área de trabajo proyectando la consecución de la visión misión y lineamientos empresariales en el entorno regional.
3	Aprovechando la existencia de fuentes de recursos fortalecer actividades de recreación y deporte en todas las zonas y seccionales, así como también sus escenarios.
4	Adecuar la infraestructura física de la totalidad las zonas y seccionales para optimizar el nivel de desempeño aprovechando recursos financieros existentes.
5	Incursionar en nuevas tecnologías de la información y la comunicación para robustecer la comunicación empresarial como estrategia de eficiencia y eficacia dentro de la cultura de CEDENAR S.A. E.S.P.
6	Estimular el compromiso, esfuerzo y el cumplimiento de funciones por parte del trabajador para motivar y mantener buenos resultados en los controles periódicos de organismos de control y en el logro de las metas y objetivos empresariales.
7	Robustecer la dotación de elementos y herramientas laborales aprovechando las buenas relaciones de mutuo beneficio entre la empresa y proveedores y la incursión de TIC'S, que permitan desarrollar al máximo el potencial humano para incrementar afectividad y productividad.
8	Reajustar objetivos y funciones propias del cargo de acuerdo a actualizaciones o innovaciones de normatividad o estandarización que involucran directamente al sector eléctrico o a empresas de servicios públicos domiciliarios.
9	Dentro del entorno medio establecer como ventaja competitiva la mejoría interna de la cultura y clima organizacional de CEDENAR frente a empresas de servicios públicos domiciliarios regionales y entes externos que pretendan incursionar en el mercado nariñense.

3.6. ESTRATEGIAS DEBILIDADES- OPORTUNIDADES (DO)

Están encaminadas a aprovechar las oportunidades externas para minimizar las debilidades internas, de tal forma que la ventajosa posición del entorno aprovechada en su máxima posibilidad haga posible que los problemas más agudos internos de la empresa sean controlados o eliminados.

Cuadro 5. Estrategias Debilidades- Oportunidades (DO)

1	Crear un programa de reconocimientos, incentivos y/o remuneración salarial como aliciente al esfuerzo y demostración de óptimos resultados fruto del desempeño laboral en todas las áreas de la empresa, aprovechando la existencia de fuentes de recursos financieros.
2	Implementar programas de integración que involucren personal de las diversas zonas y seccionales de la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos independientemente de su vinculación laboral y lugar de trabajo, buscando compartir espacios de esparcimiento, entretenimiento, aprendizaje y bienestar, esto aprovechando recursos financieros existentes en el entorno empresarial.
3	Implicar el pensamiento y las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones mediante la ejecución de comités o reuniones periódicas donde la participación del personal del área sea total, aprovechando la claridad en los aspectos legales, técnicos, financieros y sociales de la empresa así como de los objetivos y metas.
4	Adecuar el proceso de evaluación de desempeño llevando un seguimiento progresivo del trabajador por competencias con el fin de analizar la superación de sus falencias o mantener sus habilidades, ofreciendo mayor accesibilidad a los resultados obtenidos, teniendo presente la viabilidad y la sólida estructuración de la misión, visión, políticas de calidad y demás lineamientos de la empresa.
5	Desarrollar planes de capacitación con mayor cobertura y participación de los trabajadores pertenecientes a todas las zonas y seccionales en sus diferentes niveles jerárquicos, enfocado al crecimiento intelectual, nivel de escolarización, desarrollo de aptitudes y habilidades así como también formación en "Resistencia al cambio".
6	Implementar, ejecutar, controlar y evaluar un plan de mejoramiento que permita convertir ideas en acciones que busquen mejorar, corregir y eliminar debilidades y fortalecer aspectos positivos, que conlleven a tomar decisiones basadas en la opinión de los trabajadores de CEDENAR S.A E.S.P, logrando así una ventaja competitiva que favorece la situación actual de la empresa frente a antes de la región con propósitos similares.
7	Renovar y reestructurar la infraestructura física y condiciones ambientales de las sedes que presentan deficiencias a fin de mantener estos aspectos en buenas condiciones, disminuir riesgos, utilizando los recursos financieros existentes en la empresa.
8	Plantear un programa de actividades de bienestar social empresarial donde se contemplen aspectos y necesidades del trabajador satisfechas desde la empresa demostrando de igual manera atención por parte de los jefes de oficina, aprovechando las buenas relaciones con entidades externas.
9	Sensibilizar al talento humano respecto de las buenas prácticas realizadas sobre bienestar social en pro de un buen desarrollo del clima organizacional, para mejorar la percepción existente aprovechando para este proceso las nuevas tecnologías de información y comunicación que se implementen en CEDENAR S.A. E.S.P.
10	Contemplar dentro del plan anual de capacitaciones frecuentes capacitaciones y formación especial de talento humano en atención al cliente, para dirigir el enfoque de la empresa a garantizar la satisfacción del mismo y mejorar la imagen de la empresa, esto ejecutando recursos de presupuesto destinados para tal fin.
11	Estudiar propuestas entre administración y sindicato con el fin de unificar la vinculación laboral y plantear medidas y planes de selección de personal, para contrarrestar descontentos e inconformidades.

3.7. ESTRATEGIAS FORTALEZAS- AMENAZAS (FA)

Están encaminadas a aprovechar las fortalezas internas para minimizar las amenazas externas, de tal forma que la ventajosa posición de solidez interna aprovechada en su máxima posibilidad permita que las amenazas de la empresa sean controladas o eliminadas.

Cuadro 6. Estrategias Fortalezas- Amenazas (FA)

1	Aprovechar las ampliaciones, mejoramiento y adecuación de la infraestructura física para mejorar o reemplazar aquellas que están en mal estado por su débil construcción o consecuencia de condiciones ambientales.
2	Mejorar la gestión del sindicato aprovechando las buenas relaciones existentes entre personal de las diferentes áreas.
3	Facilitar escenarios para negociación de la convención colectiva del trabajo, proponer nuevos términos de vigencia a la convención colectiva y realizar los ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades y planteamientos de los trabajadores esto aprovechando las buenas relaciones existentes con jefes inmediatos y entidades gubernamentales para garantizar su bienestar laboral y realizar acuerdos y nuevos ofrecimientos.
4	Gestionar recursos para inversión en programas de mejoramiento de la cultura y clima organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P.
5	Promover programas de socialización con la comunidad para concientizar y capacitar en la buena utilización de recursos energéticos garantizando la fiabilidad y satisfacción del cliente, la disminución de pérdidas de energía y peticiones, quejas o reclamos.
6	Definir en la Subgerencia Comercial, estrategias que mejoren y viabilicen la atención al cliente como enfoque primordial de CEDENAR S.A. E.S.P. para superar las malas concepciones de imagen de la empresa.

3.8. Estrategias Debilidades- Amenazas (DA)

Estas formas estratégicas se encaminan a contrarrestar, minimizar o eliminar las principales debilidades y amenazas, se trata contrarrestar la débil posición interna y la vulnerable posición externa.

Cuadro 7. Estrategias Debilidades- Amenazas (DA)

1	Agilizar la ejecución del plan de mejoramiento de cultura y clima organizacional, y su periódico seguimiento para que su implementación conlleve a disminuir las debilidades internas, incrementando la productividad laboral, mejorando la imagen de la empresa y ubicándola en una óptima posición en el mercado.
2	Adecuación por etapas de la infraestructura física de la totalidad de la empresa en sus diferentes zonas y seccionales principalmente aquellas que se encuentran amenazadas por adversidades ambientales (clima, humedad, posición geográfica) o por el deterioro propio causado por el tiempo y utilización, de tal forma que se le brinde al personal que en ellas se desempeña unas satisfactorias condiciones laborales para que así su rendimiento mejore frente a la organización y los usuarios. Este plan de mejoramiento se verá reflejado de forma directa en el concepto que la ciudadanía tiene de la empresa y en la satisfacción en cuanto al servicio de la misma.
3	Preparar la destinación de mayores recursos en el anteproyecto de presupuesto para el siguiente año destinados para la ejecución de los diferentes proyectos y programas planteados en el presente estudio que mejorarían la calidad laboral (Reconocimiento, infraestructura, capacitación, integración e.t.c) de tal forma que se pueda fortalecer el bienestar personal de funcionarios y rendimiento empresarial.

4. PLAN DE ACCION

El plan de acción que planteamos a continuación explica cómo se van a hacer operativas las estrategias propuestas y como se van a implementar, establece objetivos y tácticas para significar su alcance y proyección.

Las estrategias que formula la empresa en gran parte están orientadas a la implementación de nuevas y mejores formas de contribuir con el bienestar integral del trabajador, la corrección y la nueva posición empresarial para fortalecer los logros, eliminar debilidades logrando satisfacer al cliente.

El siguiente plan de acción esta formulado con objetivos a corto y mediano plazo, dado que la cultura y clima organizacional son aspectos variables y vulnerables con el tiempo que deben ser evaluados periódicamente. Está desarrollado mediante los siguientes factores determinantes:

- Selección de estrategias DOFA
- Objetivos estratégicos diseñados de acuerdo a las estrategias analizadas anteriormente que determinan los logros, beneficios o resultados que CEDENAR S.A. E.S.P. se obtendrán en un tiempo determinado, expresando el qué se va a realizar.
- Acciones y tareas (actividades) las cuales deben realizarse para lograr el cumplimiento de lo propuesto en los objetivos.
- Secuencias y ubicación en el tiempo de las acciones y las tareas que deben realizarse (cronograma de actividades).
- Recursos requeridos y presupuesto para la realización de las actividades y tareas. La naturaleza de estos recursos están definidos como: financieros, físicos, locativos, planta y equipo, etc.
- Responsables y personal que va a dirigir y realizar el plan en la empresa.

PLAN DE ACCION			
MATRIZ DE OBJETIVOS TACTICOS-ESTRATEGIAS-ACTIVIDADES			
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL CEDENAR S.A. E.S.P. 2011-2012			
	ESTRATEGIA DOFA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES
1	<p>Implementar programas de integración que involucren personal de las diversas zonas y seccionales de la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos independientemente de su vinculación laboral y lugar de trabajo, buscando compartir espacios de esparcimiento, entretenimiento, aprendizaje y bienestar, esto aprovechando recursos financieros existentes en el entorno empresarial.</p> <p>Crear proyectos de mejoramiento continuo en convenios con entidades encaminados a mejorar las condiciones laborales aprovechando las buenas relaciones con entes externos y el interés por parte de los trabajadores para progresar en cultura y clima organizacional.</p>	<p>Desarrollar programas de integración que involucren a todo el personal de CEDENAR S.A. E.S.P. en sus diferentes niveles jerárquicos independientemente de su vinculación laboral de cada zona y/o seccional, buscando compartir espacios de sano esparcimiento, entretenimiento, aprendizaje y bienestar.</p>	<p>Programar seminarios frecuentes colectivos e individuales charlas con expertos, con diferentes áreas y seccionales sobre aspectos de interés solicitados por las áreas en la empresa y/o lugares externos.</p> <p>Llevar a cabo actividades que permitan contacto e integración familia – empresa: novenas navideñas, participación infantil de los hijos de trabajadores en el día del niño entre otros.</p> <p>Realizar actividades culturales con participación de los trabajadores, entre diferentes oficinas, sedes, zonas y seccionales, premiando la participación y talento.</p> <p>Establecer contacto con la naturaleza, programando paseos ecológicos o caminatas a lugares determinados por los trabajadores.</p> <p>Promover el sentido de pertenencia hacia la empresa y conocimiento realizando salidas por grupos aleatorios de trabajadores hacia las plantas de energía que posee nuestro departamento, zonas y seccionales.</p> <p>Destinar recursos financieros empresariales y aportes individuales para realizar viajes con personal de diferentes áreas, zonas y seccionales que promuevan el sano esparcimiento y disfrute.</p> <p>Conmemorar en la empresa la dedicación y esfuerzo dedicada a las diferentes profesiones que ejercen en la empresa.</p> <p>Celebración de días memorables en la empresa.</p>
2	<p>Fomentar y cultivar el trabajo en equipo aprovechando las buenas relaciones entre el personal del área de trabajo proyectando la consecución de la visión, misión y lineamientos empresariales en el entorno regional.</p>	<p>Fundamentar la cultura de trabajo en equipo en todas las áreas de trabajo de manera eficiente y colaboradora; de tal manera que permita reforzar actuaciones grupales que repercuten en el sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Trabajar en actividades empresariales que determinen trabajadores líderes y apliquen trabajo en equipo para incorporar sus actitudes y aptitudes en el sistema de gestión de calidad.</p>
3	<p>Aprovechando la existencia de fuentes de recursos fortalecer actividades de recreación y deporte en todas las</p>	<p>Fortalecer actividades de recreación y deporte, adecuar escenarios deportivos.</p>	<p>Adecuar y construir escenarios deportivos en pasto, zonas y seccionales y mejorar las instalaciones</p>

	zonas y seccionales, así como también sus escenarios.		<p>existentes.</p> <p>Incentivar al personal para la participación en los juegos nacionales del sector eléctrico, motivando y capacitando al personal que no ha participado para que de acuerdo a sus capacidades haga parte de campeonatos regionales y nacionales.</p> <p>Rotar al personal que representa a la empresa en encuentros deportivos, incentivar el talento y capacidades deportivas.</p> <p>Implementar el aprovechamiento de una hora semanal dedicada al deporte dentro del horario laboral.</p>
4	<p>Adecuar la infraestructura física de la totalidad las zonas y seccionales para optimizar el nivel de desempeño aprovechando recursos financieros existentes.</p> <p>Renovar y reestructurar la infraestructura física y condiciones ambientales de las sedes que presentan deficiencias a fin de mantener estos aspectos en buenas condiciones, disminuir riesgos, utilizando los recursos financieros existentes en la empresa.</p> <p>Aprovechar las ampliaciones, mejoramiento y adecuación de la infraestructura física para mejorar o reemplazar aquellas que están en mal estado por su débil construcción o consecuencia de condiciones ambientales.</p>	Adecuar, renovar y construir la infraestructura física que presente deficiencias en la totalidad las zonas y seccionales a fin de mantener buenas condiciones laborales y disminuir riesgos.	<p>Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa.</p> <p>Distribuir adecuadamente los lugares de trabajo de manera que cumplan con los requerimientos básicos de salud, comodidad, iluminación, temperatura.</p> <p>Construir y renovar instalaciones físicas de las sedes de Pasto, zonas y seccionales que presenten bajo nivel de conservación.</p>
5	<p>Incursionar en nuevas tecnologías de la información y la comunicación para robustecer la comunicación empresarial como estrategia de eficiencia y efectividad dentro de la cultura de CEDENAR S.A. E.S.P.</p> <p>Robustecer la dotación de elementos y herramientas laborales aprovechando las buenas relaciones de mutuo beneficio entre la empresa y proveedores y la incursión de TIC'S, que permitan desarrollar al máximo el potencial humano para incrementar afectividad y productividad.</p>	Introducir nuevas tecnologías de la información y comunicación para facilitar la comunicación empresarial con eficiencia y efectividad.	<p>Crear un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI) como herramienta de apoyo a la alta dirección en la programación de inversiones , iniciativas e innovaciones que permitan aprovechar recursos, cubrir todas las necesidades de información que favorezcan la interacción ágil y efectiva del trabajador en su ambiente laboral a nivel interno y externo.</p> <p>Establecer la política de información que apoye el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</p> <p>Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.</p> <p>Llevar a cabo actividades de emisión de opinión: como: Un buzón de sugerencias, habilitar correo</p>

			<p>empresarial para recepción de peticiones, quejas y reclamos utilizando la pagina web existente.</p> <p>Emitir periódicamente un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.</p> <p>Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.</p>
6	<p>Crear un programa de reconocimientos, incentivos como aliciente al esfuerzo y demostración de óptimos resultados fruto del desempeño laboral en todas las áreas de la empresa, aprovechando la existencia de fuentes de recursos financieros.</p> <p>Estimular el compromiso, esfuerzo y el cumplimiento de funciones por parte del trabajador para motivar y mantener buenos resultados en los controles periódicos de organismos de control y en el logro de las metas y objetivos empresariales.</p>	<p>Reconocer y estimular el esfuerzo y demostración de óptimos resultados en el desempeño laboral del trabajador.</p>	<p>Seleccionar mensualmente y reconocer públicamente utilizando los mecanismos de comunicación empresarial, a los trabajadores destacados que demuestran buenos resultados, responsabilidad y esfuerzo en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Brindar la oportunidad de estudiar, profesionalizarse otorgando becas de estudio a quienes se destaquen por su intelectualidad y buen desempeño académico.</p> <p>En procura de disminuir el ausentismo y estimular la puntualidad, incentivar económicamente a quienes con frecuencia lleguen a tiempo a su lugar de trabajo.</p> <p>Otorgar bonificaciones a quienes hayan superado dificultades detectadas en la evaluación de desempeño y hayan logrado alto rendimiento en un periodo determinado por la administración.</p>
7	<p>Reajustar objetivos y funciones propias del cargo de acuerdo a actualizaciones o innovaciones de normatividad o estandarización que involucran directamente al sector eléctrico o a empresas de servicios públicos domiciliarios.</p> <p>Adecuar el proceso de evaluación de desempeño llevando un seguimiento progresivo del trabajador por competencias con el fin de analizar la superación de sus falencias o mantener sus habilidades, ofreciendo mayor accesibilidad a los resultados obtenidos, teniendo presente la viabilidad y la sólida estructuración de la misión, visión, políticas de calidad y demás lineamientos de la empresa.</p>	<p>Aplicación de la evaluación de desempeño llevando un seguimiento progresivo al trabajador para analizar la superación de sus falencias o mantener sus habilidades y competencias.</p>	<p>Ofrecer mayor accesibilidad a los resultados de la evaluación de desempeño.</p> <p>Llevar un historial del progreso, avance o tardanza en el progreso competente del trabajador.</p>
8	<p>Dentro del entorno medio y próximo establecer como ventaja competitiva la mejoría interna de la cultura y clima</p>	<p>Implementar, ejecutar, controlar y evaluar un plan de mejoramiento dirigido a convertir ideas en</p>	<p>Publicar abiertamente utilizando medios de comunicación de la empresa, la implementación del</p>

	<p>organizacional de CEDENAR frente a empresas de servicios públicos domiciliarios regionales y entes externos que pretendan incursionar en el mercado nariñense.</p> <p>Implementar, ejecutar, controlar y evaluar un plan de mejoramiento que permita convertir ideas en acciones que busquen mejorar, corregir y eliminar debilidades y fortalecer aspectos positivos, que conlleven a tomar decisiones basadas en la opinión de los trabajadores de CEDENAR S.A E.S.P, logrando así una ventaja competitiva que favorece la situación actual de la empresa frente a entes de la región con propósitos similares.</p> <p>Sensibilizar al talento humano respecto de las buenas prácticas realizadas sobre bienestar social en pro de un buen desarrollo del clima organizacional, para mejorar la percepción existente aprovechando para este proceso las nuevas tecnologías de información y comunicación que se implementen en CEDENAR S.A. E.S.P.</p>	<p>acciones que busquen mejorar, corregir y eliminar debilidades y fortalecer aspectos positivos, que conlleven a tomar decisiones basadas en la opinión de los trabajadores de CEDENAR S.A E.S.P.</p>	<p>plan de mejoramiento para cultura y clima organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P. en todas sus etapas; su iniciación, ejecución y los resultados, Crear un comité de cultura y clima organizacional la División Administrativa dirigido por la jefe de la oficina de personal para dar seguimiento y controlar periódicamente al cumplimiento del plan.</p> <p>Designar un espacio considerable dentro del desarrollo de las funciones para responder verazmente cuestionarios sobre cultura y clima organizacional.</p> <p>Incentivar la participación de todos los trabajadores con ideas para transformar las falencias de ambiente laboral.</p>
9	<p>Implicar el pensamiento y las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones mediante la ejecución de comités o reuniones periódicas donde la participación del personal del área sea total, aprovechando la claridad en los aspectos legales, técnicos, financieros y sociales de la empresa así como de los objetivos y metas</p>	<p>Implicar el pensamiento y las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones.</p>	<p>Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del área.</p> <p>Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</p> <p>Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</p> <p>Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</p>
10	<p>Contemplar dentro del plan anual de capacitaciones frecuentes capacitaciones y formación especial de talento humano en atención al cliente, para dirigir el enfoque de la empresa a garantizar la satisfacción del mismo y mejorar la imagen de la empresa, esto ejecutando recursos de presupuesto destinados para tal fin.</p> <p>Promover programas de socialización con la comunidad para concientizar y capacitar en la buena utilización de recursos energéticos garantizando la fiabilidad y satisfacción del cliente, la disminución de pérdidas de energía y peticiones, quejas o reclamos.</p> <p>Desarrollar planes de capacitación con mayor cobertura y participación de los trabajadores pertenecientes a todas las zonas y seccionales en sus diferentes niveles jerárquicos, enfocado al crecimiento intelectual, nivel de</p>	<p>Desarrollar planes de capacitación con mayor cobertura y participación de los trabajadores pertenecientes a todas las zonas y seccionales en sus diferentes niveles jerárquicos, enfocado al crecimiento intelectual, nivel de escolarización, desarrollo de aptitudes y habilidades así como también formación en "Resistencia al cambio" y atención al cliente.</p>	<p>Perfeccionar la recopilación de necesidades de capacitación publicando la programación para mayor accesibilidad.</p> <p>Brindar apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios, conocimiento de funciones rotación del personal, aprovechando la tendencia al desarrollo tecnológico y la existencia de recursos financieros.</p> <p>Capacitar a los altos niveles jerárquicos en coaching, para apoyar la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logre mejor rendimiento profesional de su personal.</p> <p>Capacitar a personal de diferente nivel jerárquico en empowerment, para apoyar en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la</p>

	<p>escolarización, desarrollo de aptitudes y habilidades así como también formación en "Resistencia al cambio".</p> <p>Definir en la Subgerencia Comercial, estrategias que mejoren y viabilicen la atención al cliente como enfoque primordial de CEDENAR S.A. E.S.P. para superar las malas concepciones de imagen de la empresa.</p>		<p>resolución de problemas.</p> <p>Programar periódicamente programas de capacitación e innovaciones en atención al cliente.</p> <p>Implementar programas de socialización con la comunidad.</p>
11	<p>Plantear un programa de actividades de bienestar social empresarial donde se contemplen aspectos y necesidades del trabajador insatisfechas desde la empresa demostrando de igual manera atención particular por parte de los jefes de oficina.</p>	<p>Crear un programa de Bienestar Social donde contemple soluciones a las necesidades expresadas por los trabajadores demostrando de igual manera atención particular por parte de los jefes de oficina.</p>	<p>Crear y publicar un manual de seguridad industrial que ilustre al nuevo y antiguo trabajador de forma inmediata sobre riesgos y precauciones en su ambiente de trabajo.</p> <p>Crear un centro de atención psicológica para atención a los trabajadores que permita fortalecer de forma integral, humana y ética a los trabajadores y responder a las necesidades y/o problemas que presenten para de esta manera contribuir a mejorar la calidad de vida.</p> <p>Brindar especial servicio de atención y orientación psicológica a personal próximo a jubilarse para afrontar exitosamente un nuevo cambio de vida.</p> <p>Mejorar la calidad alimenticia y comodidad de la cafetería dentro de la empresa.</p>
12	<p>Analizar propuestas entre administración y sindicato con el fin de unificar la vinculación laboral y plantear medidas y planes de selección de personal, para contrarrestar descontentos e inconformidades.</p> <p>Facilitar escenarios para negociación de la convención colectiva del trabajo, proponer nuevos términos de vigencia a la convención colectiva y realizar los ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades y planteamientos de los trabajadores esto aprovechando las buenas relaciones existentes con jefes inmediatos y entidades gubernamentales para garantizar su bienestar laboral y realizar acuerdos y nuevos ofrecimientos.</p>	<p>Propender nuevos y frecuentes escenarios de negociación y resolución de conflictos entre administración y sindicato con el fin de analizar la convención colectiva del trabajo y tomar determinaciones de acuerdo a las solicitudes y necesidades de todos.</p>	<p>Integrando personal de todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Mayor intervención de personal no asociado a juntas y plenarios.</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO – INDICADORES DE GESTION CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL CEDENAR S.A.E.S.P. 2011-2012						
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	PERIODICIDAD	FECHA INICIAL FECHA FINAL	PRESUPUESTO AÑO	RESPONSABLE
1	Desarrollar programas de integración que involucren a todo el personal de CEDENAR S.A. E.S.P. en sus diferentes niveles jerárquicos independientemente de la vinculación laboral de cada zona y/o seccional, buscando compartir espacios de sano esparcimiento, entretenimiento, aprendizaje y bienestar.	Programas realizados/programas planeados	Mensual.	1/jun/2011 – 31/may/2012	20.000.000	Comité de cultura y clima organizacional., Jefe oficina de personal.
2	Fundamentar la cultura de trabajo en equipo en todas las áreas de trabajo de manera eficiente y colaboradora; de tal manera que permita reforzar actuaciones grupales que repercuten en el sistema de gestión de calidad.	Actividades grupales realizadas/actividades grupales planeadas.	bimensual	1/ju/2011- 31/dic/2011	8.500.000	Comité de cultura y clima organizacional.
3	Fortalecer actividades de recreación y deporte, adecuar escenarios deportivos.	Participación en deporte/actividades deportivas programadas.	bimensual	1/ju/2011- 31/may/2012	18.000.000	Comité de cultura y clima organizacional, comité financiero.
4	Adecuar, renovar y construir la infraestructura física que presente deficiencias en la totalidad las zonas y seccionales a fin de mantener buenas	Adecuaciones o construcciones realizadas/adequaciones autorizadas.	semestral	1/jun/2011 – 31/dic/2012	50.000.000	División administrativa.

	condiciones laborales y disminuir riesgos.					
5	Introducir nuevas tecnologías de la información y comunicación para facilitar la comunicación empresarial con eficiencia y efectividad.	Implementación PETI	semestral	1/jun/2011 – 31/dic/2011	10.000.000	Planeación y sistemas
6	Reconocer y estimular el esfuerzo y demostración de óptimos resultados en el desempeño laboral del trabajador.	Incentivos otorgados	mensual	1/jun/2011 – 31/may/2012	7.500.000	Oficina de personal.
7	Aplicación de la evaluación de desempeño llevando un seguimiento progresivo al trabajador para analizar la superación de sus falencias o mantener sus habilidades y competencias.	Evaluaciones de desempeño aplicadas.	trimestral	1/ago/2011 - 30/sep/2011	3.000.000	Jefe oficina de personal
8	Implementar, ejecutar, controlar y evaluar un plan de mejoramiento dirigido a convertir ideas en acciones que busquen mejorar, corregir y eliminar debilidades y fortalecer aspectos positivos, que conlleven a tomar decisiones basadas en la opinión de los trabajadores de CEDENAR S.A E.S.P.	Plan de mejoramiento implementado	anual	1/jun/2011 - 31/may/2012	18.000.000	Comité de cultura y clima organizacional.
9	Implicar el pensamiento y las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones	Reuniones realizadas/reuniones programadas	quincenal	1/jun/2011 – 31/may/2012	3.000.000	Jefes de oficina
10	Desarrollar planes de capacitación con mayor cobertura y participación de los trabajadores pertenecientes a todas las	Capacitaciones mensuales realizadas/capacitaciones programadas	semestral	1/jun/2011 - 31/may/2012	25.000.000	Comité de cultura y clima organizacional, oficina de seguridad industrial.

	zonas y seccionales en sus diferentes niveles jerárquicos, enfocado al crecimiento intelectual, nivel de escolarización, desarrollo de aptitudes y habilidades así como también formación en "Resistencia al cambio" y atención al cliente.					
11	Crear un programa de Bienestar Social donde contemple soluciones a las necesidades expresadas por los trabajadores demostrando de igual manera atención particular por parte de los jefes de oficina.	Actividades ejecutadas/actividades programadas.	trimestral	1/jun/2011 - 31/may/2012	20.000.000	Comité de cultura y clima organizacional, División Administrativa.
12	Propender nuevos y frecuentes escenarios de negociación y resolución de conflictos entre administración y sindicato con el fin de analizar la convención colectiva del trabajo y tomar determinaciones de acuerdo a las solicitudes y necesidades de todos.	Logros conseguidos/ compromisos establecidos.	trimestral	1/jun/2011 - 31/dic/2011	8.000.000	Gerencia General, sindicato, oficina de personal.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

La importancia de esta etapa es evidente. Tratamos de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado igual como se formuló.

Buscamos detectar las dificultades que se presentan en la empresa para implementar los objetivos estratégicos, con ayuda de los indicadores de gestión planteados, comparamos los resultados obtenidos contra los resultados propuestos para realizar los ajustes y correcciones necesarios. Se pretende que en CEDENAR S.A. E.S.P. se incorpore estos controles dentro del Balanced Scorecard como herramienta de mando integral las siguientes perspectivas:

- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS: Implementación plan de mejoramiento cultura y clima organizacional empresarial.
- PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Indicadores de gestión que exterioricen un progreso visible en la cultura y el clima organizacional.
- PERSPECTIVA CLIENTE: Mejoramiento en la atención al cliente visualizado desde el entorno empresarial y comunitario.
- PERSPECTIVA FINANCIERA: Destinación de recursos financieros que cubran el presupuesto planteado para la ejecución del plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional.

De igual manera su implementación será incorporada en el Plan Estratégico anual.

5.1. COMITÉ CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

Es una propuesta que presentamos en el presente estudio con el fin de efectuar periódicamente evaluación y seguimiento al plan de mejoramiento sobre cultura y clima organizacional de la empresa por parte de directivos del área administrativa y financiera con integrantes representantes de las diferentes áreas, zonas y seccionales.

Presentará periódicamente una visión objetiva del estado actual del proyecto y determinara las posibles desviaciones a fin de tomar las correcciones.

CONFORMACION DEL COMITÉ DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Jefe de la Oficina de Personal.
2. Subgerente Administrativo y Financiero
3. Representante de la Subgerencia comercial
4. Representante de la Subgerencia de Gestión energética
5. Representante de la Subgerencia de distribución y Generación
6. Representante de cada zona y/o seccional
7. Representante de personal pensionado.
8. Representante de personal contratista.

Los trabajadores en representación de cada sede, zona y seccional serán elegidos internamente por los trabajadores de cada dependencia con el fin de participar de forma equitativa independientemente del orden jerárquico y tipo de nómina.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dentro de CEDENAR S.A. E.S.P., la Alta Gerencia debe destacar su empeño en dirigirse especialmente a la Cultura y Clima Organizacional que actualmente presenta, en la cual se desenvuelven diariamente los trabajadores ejecutando diversos procesos e interactuando grupalmente, mas importante aún es el ejecutar un cambio dirigido a una transformación que conlleve a un mejoramiento total de la empresa. Es aquí donde el análisis y la estrategia organizacional juega un papel importante en los procesos, el individuo y su comportamiento.
- En el presente estudio se contempló la identificación y análisis de los principales aspectos que caracterizan el entorno laboral de esta organización; para su realización fue necesario seguir un ordenado proceso investigativo, apoyado en importantes fuentes bibliográficas que orientaron su realización, de similar importancia fue la información primaria obtenida a través de la aplicación de la encuesta al recurso humano, que permitió la valoración cuantitativa de los distintos factores contemplados en el modelo de medición aplicado.
- Con base en los resultados obtenidos se logró identificar varias deficiencias que afectan el desempeño del trabajador, las cuales están relacionadas con algunos factores que caracterizan su ambiente laboral; concretamente existen debilidades generadas en aspectos como el reconocimiento, la toma de decisiones, programas de integración, programas capacitación, ausencia de planes de mejoramiento; entre otros, esto ha generado un ambiente de desconfianza entre los trabajadores y la empresa, situación que impide la colaboración y el desarrollo de un trabajo más eficiente, prevalecen los intereses individuales ante los grupales, además son pocas las acciones que motiven y reconozcan la labor del talento humano. Sin embargo es importante reconocer que existen factores positivos que han propiciado bienestar a los trabajadores y que han influido en el desempeño y el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa; cabe destacar un eficiente liderazgo que ha incidido positivamente en los trabajadores, existe compromiso en el desempeño de las labores, igualmente son favorables las relaciones interpersonales, existe conocimiento de los objetivos y funciones y efectividad de los canales de comunicación. De igual manera la empresa coordina y regula todos sus procedimientos a través de normas y reglamentaciones que guían el ejercicio laboral, logrando así un buen servicio.
- Los factores mencionados fueron debidamente valorados y analizados, obteniéndose un resultado aceptable de Cultura y Clima Organizacional correspondiente a 3.69, superior al obtenido en el año 2008 de 3.4 ,ubicado según el modelo de medición en la categoría de gratificante no optima con tendencia evolutiva, esto significa que para evolucionar en este tema se requiere

del compromiso de directivos y empleados que encuentren y propongan alternativas estratégicas de cambio y mejoramiento para alcanzar la situación ideal o al menos acercarse a ella.

- Con el fin de lograr un mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en la empresa CEDENAR S.A. E.S.P., se formuló un conjunto de estrategias y acciones que se consolidan en un plan de acción, encaminado a atacar las debilidades, contrarrestar amenazas y vigorizar fortalezas aprovechando oportunidades existentes, el cual será sometido a consideración de esta organización para su ejecución y puesta en marcha.
- Para garantizar la ejecución e implementación óptima de esta propuesta de mejoramiento, se plantea un seguimiento y control mediante estándares e indicadores de gestión, inmersos en las perspectivas que ofrece la herramienta de comando integral Balanced Score Card. De igual manera se plantea la conformación del comité Cultura y Clima Organizacional dirigido por la jefe de la oficina de personal, destinado a coordinar y controlar actividades estratégicas.

RECOMENDACIONES

- Implementar, ejecutar, controlar y evaluar la presente propuesta de mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en la empresa Centrales eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. con el fin de mejorar los aspectos vulnerables, superar las debilidades existentes y reforzar las fortalezas presentes en la actualidad.
- Institucionalizar el estudio y cuantificación de datos sobre Cultura y Clima Organizacional determinando nuevos métodos de recolección de datos y medición en cada una de las zonas y seccionales en periodos no menores de un año, para capturar la percepción de los trabajadores como base de retroalimentación del plan de mejoramiento planteado.
- Crear el comité de Cultura y Clima Organizacional de la empresa con participación activa de representantes de cada sede, zona y seccional del departamento encaminando sus funciones a coordinar, controlar y evaluar las actividades estratégicas, recursos de ejecución, avances, deficiencias del plan de mejoramiento implementado logrando así el cumplimiento de metas.
- Incorporar dentro del Balanced Scorecard el presente Plan de Mejoramiento de Cultura y Clima Organizacional con el fin de canalizar las energías, habilidades y conocimientos del personal de la empresa hacia el logro de metas estratégicas en los plazos estipulados.

BIBLIOGRAFIA

CONCALVES, Alexis, Dimensiones del Clima Organizacional 1997

ENCICLOPEDIA PRACTICA DE ADMINISTRACION. Santa fé de Bogotá: Editorial Printer Latinoamericana Ltda, 2003.

MENDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá. Tercera edición.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores. 8° Edición. 2003. p. 409.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Ph.D, Alvaro. Ejecución de estrategias y la transformación organizacional. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Alta Gerencia.

CIBERGRAFÍA

“Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos de Cedenar, Empopasto y Telenariño”.

<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>.

http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<http://modelosadministrativos2010.obolog.com/resumen-analisis-dofa-724437>

http://www.cedenar.com.co/images/norma_cedenar.pdf

<http://www.cedenar.com.co/interior.aspx?idMenu=2>

<http://www.scielo.unal.edu.co>

ANEXOS

ANEXO A. Listado de personal CEDENAR

CEDULA	NOMBRE	CARGO	AREA
10545672	ERASO AGREDA FERNANDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12747075	MUNOZ CHAMORRO SIVERMAN W	LINIERO I	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12748657	SOLARTE RIASCOS LUIS EDUARDO	LINIERO I	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12954050	JARAMILLO NELSON ELIAS	AUXILIAR RECAUDADOR	DIVISION DE FACTURACION
12959130	ERASSO MUNOZ CESAR GIRALDO	TECNICO III	DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
12960866	CIFUENTES JOSE FELIX	COORDINADOR DE GRUPO	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12961984	IBARRA JESUS HUMBERTO	AUXILIAR II	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12962367	GUERRERO RODRIGUEZ FABIO	AUXILIAR III	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12962458	ARTEAGA REVELO MANUEL JESUS	CONDUCTOR	DIVISION ADMINISTRATIVA
12962872	VINUEZA HIDALGO JAIRO ELIECER	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I	DIVISION DE INGENIERIA
12969358	MOSQUERA CHAVEZ VICENTE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12973210	PATINO LUIS OLMEDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II	DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
12974847	RODRIGUEZ ELI	RECAUDADOR INSTALADOR	DIVISION DE FACTURACION
12975618	NARVAEZ DE LA CRUZ ALONSO	OPERADOR SUBESTACION	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12975919	ORBES LUIS ALBERTO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II	DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
12975978	RODRIGUEZ JOJOA RICARDO ENRIQU	OPERADOR SUBESTACION	DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12976199	NARVAEZ MAURICIO	AUXILIAR I	DIVISION DE INGENIERIA

12976328	ERASO EDGAR ROBERTO	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
12976392	REVELO UNIGARRO MIGUEL A	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
12977103	MERCHANCANO SIGIFREDO	TECNICO II		DIVISION ADMINISTRATIVA
12977457	BOTINA SEGUNDO JOSE	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12978148	DAVILA B RICARDO OSWALDO	AUXILIAR I		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
12978426	CORAL GUERRON OSCAR EMILIO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12979698	VILLOTA GELPUD JOSE MARIA NOE	REPRESERO		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
12980223	BERNAL BASTIDAS FERNANDO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO		DIVISION ADMINISTRATIVA
12980327	MARTINEZ MONCAYO RICHARD FERNA	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12981426	CARVAJAL BASTIDAS FRANCISCO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
12981535	MUNOZ LOPEZ RAUL EFREN	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12982283	ARGOTE CALVACHI JORGE ANTONIO	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12982480	JIMENEZ RAMOS MAURICIO	TECNICO I		DIVISION DE FACTURACION
12983044	LASSO BOLANOS OSCAR ORLANDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12983227	CARDENAS JARAMILLO OLIMPO	AUXILIAR I		DIVISION ADMINISTRATIVA
12983527	GARZON YELA ALBERTO BENITO	AUXILIAR I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12983528	CEBALLOS EDWIN FERNANDO	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12983535	VASQUEZ BOTINA OMAR EMIRO	INSTALADOR LECTOR		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
12983791	LOPEZ CABRERA FRANKLING GUILLE	TECNICO I		DIVISION DE FACTURACION
12984188	CEBALLOS VALENCIA JAIME HORACI	TECNICO II		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
12984281	GARCIA CORAL JAIME LEINED	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
12984293	RIASCOS SOLARTE WILSON A	TECNICO		DIVISION DE INGENIERIA

12984330	ROSERO SANTACRUZ JAIRO BERNARD	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
12984873	QUINONES LUIS ROBERTO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
12985284	ERAZO IPIALES JOHN PAULO	OPERARIO		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
12985671	HIDALGO SOLARTE FREDY ORLANDO	TECNICO III		DIVISION DE FACTURACION
12986239	ROSAS JESUS IGNACIO	TECNICO III		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12986272	JOSSA JOJOAJUAN GONZALO	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12986713	URBINA CHAVEZ PABLO EMILIO	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12987564	RODRIGUEZ NARVAEZ GERARDO RAMO	TECNICO II		OFICINA DE CONTROL INTERNO
12987836	MONTENEGRO TORRES HUGO EDUARDO	TECNICO II		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
12989467	TORRES BURBANO GERMAN FRANCO	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
12989659	ENRIQUEZ P ROGELIO ALBERTO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
12990216	CHAPAL JARAMILLO JAIME ORLAND	TECNICO IV		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12991063	CORDOBA REINA JAIME MAURICIO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
12991394	PEREZ PORTILLA HENRY MARCELO	TECNICO I		DIVISION DE INGENIERIA
12991770	BOLANOS BURBANO LIBARDO EFRAI	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION DE INGENIERIA
12992440	HORMAZA ENRIQUEZ CARLOS ARTURO	TECNICO I		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
12992827	BETANCOURTH REALPE EDGAR	INSTALADOR LECTOR		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
12993266	FLOREZ IBARRA WILLIAM OMAR	TECNICO III		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
12994049	CHAPAL JARAMILLO CESAR AUGUSTO	RECAUDADOR INSTALADOR		DIVISION DE FACTURACION

12994253	GOMEZ MARTINEZ ALEJANDRO RUBEN	AUXILIAR I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
12994287	PENA PEREZ MARCOS HENRY	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		SUBGERENCIA COMERCIAL
12994937	JURADO NARVAEZ ALVARO FERNAND	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION ADMINISTRATIVA
12995606	LEITON CERON OLQUER YONY	AUXILIAR I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
12995956	GELPUD GELPUD JORGE HOMERO	RECAUDADOR INSTALADOR		DIVISION DE FACTURACION
13006801	MORA FUERTES JORGE ELIECER	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
13071443	ROSERO ARMERO MARIO FERNANDO	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
13074016	BENAVIDES CAICEDO HAROLD HERN	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
16265630	CHAPID ROSERO HECTOR HUGO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
16734338	RIASCOS VALLEJOS JAIRO ALFEDRO	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
17328334	DAVILA ACOSTA EDGAR	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION DE FACTURACION
27081312	FERNANDEZ BERNAL LINA MABEL	AUXILIAR I		OFICINA DE CONTROL INTERNO
27087820	VALLEJO CHATAZAR SANDRA XIMENA	AUXILIAR II		DIVISION DE FACTURACION
27098100	SALCEDO GRANDA HORTENSIA	AUXILIAR III		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
27108523	MONTENEGRO PORTILLA PATRICIA	AUXILIAR II		DIVISION ADMINISTRATIVA
27156672	LOPEZ CARLOSAMA DORIS DEL CARM	AUXILIAR I		DIVISION DE FACTURACION
27276193	ALBAN REALPE MARIA ELENA	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
27277627	MUNOZ BOLANOS ALBA A.	AUXILIAR I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
27281120	LEDEZMA ALVEAR CARMEN	AUXILIAR I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F

	YOLANDA			
27302969	MELO BRAVO ROSA ADALIZA	SECRETARIA II		OFICINA JURIDICA
27380329	MAFLA VELASCO AMPARO P	SECRETARIA I		OFICINA DE CONTROL INTERNO
27388079	SUARES BENAVIDES OLGA MARINA	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
27450769	PAREJA ORDONEZ LUCY	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
30709870	TARAMUEL MARIA DEL CARMEN	AUXILIAR II		OFICINA JURIDICA
30710242	PANTOJA CIFUENTES GLORIA AMPAR	AUXILIAR II		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
30710914	FUERTES RODRIGUEZ LUPE	SECRETARIA II		DIVISION DE FACTURACION
30716682	BUCHELI GLADYS	AUXILIAR II		DIVISION DE FACTURACION (ANT)
30717501	BASTIDAS ROSERO MARIELA DEL	AUXILIAR I		DIVISION ADMINISTRATIVA
30721030	VILLOTA PIANDA MARIA GLORIA	AUXILIAR ASEO Y CAFETERIA		DIVISION ADMINISTRATIVA
30721044	BRAVO BUCHELY OMAIRA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO		OFICINA JURIDICA
30725977	CEBALLOS CHAVES FRANCY DORIELA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
30726248	ORTEGA PORTILLA MARLENY	SECRETARIA II		DIVISION ADMINISTRATIVA
30726344	TRUJILLO SALAZAR MARIA VALERIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
30728123	ERASO BOLANOS SOFIA DEL CARMEN	AUXILIAR I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRIB
30730166	CABRERA R MARIA CRISTINA	SECRETARIA I		SUBGERENCIA DE DISTRIBUCION Y
30733935	CORTES BRAVO ILIANA TERESA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
30734021	SANCHEZ TORRES JANETH	SECRETARIA I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
30736972	NARVAEZ PARRA MARTHA LUCIA	AUXILIAR II		DIVISION DE FACTURACION (ANT)
30738011	REALPE JIMENEZ MARTHA	AUXILIAR I		DIVISION DE FACTURACION

	LEONOR			
30738354	PIANDOY DELGADO EDITA LEA	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
30738577	FIERRO REYNA NURY	PROFESIONAL ESPECIALIZADO		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
30738982	LASSO BURBANO CRISTINA VICTORI	SECRETARIA II		DIVISION DE OPERACIONES
30739875	TOVAR CHAMORRO ROSA MARIA	SECRETARIA II		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
30741340	ARTEAGA AREVALO SANDRA LUCIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		SUBGERENCIA COMERCIAL
30744193	BASTIDAS ENRIQUEZ LAURA PATRIC	PROFESIONAL UNIVERSITARIO II		DIVISION ADMINISTRATIVA
30744800	GUTIERREZ GOMEZ MARIA ISABEL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
30746833	GOMEZ RIVERA MONICA MARIA	CONTADOR		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
36751250	ACOSTA CORONEL SONIA MARIA	SECRETARIA II		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
37000245	JARAMILLO CORAL JANETH	TECNICO I		DIVISION DE INGENIERIA
37001467	FIGUEROA CARMEN LUCIA	SECRETARIA I		OFICINA JURIDICA
37001618	PEREZ PATRICIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
37120765	BURGOS FREIRE ANGELA MARIA	SECRETARIA III		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
41101753	BRAVO VILMA YOLANDA	INSTALADOR LECTOR		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
5203108	TUMAL ROSERO ADOLFO GONZALO	TECNICO IV		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
5203772	ORTIZ ROJAS JAIRO ALEXANDER	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
5203805	RIVERA GONZALES JUAN CARLOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		OFICINA DE CONTROL INTERNO
5210477	AGREDA BOLANOS BYRON EDUARDO	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
5249834	ENRIQUEZ SOLARTE HELMER	PROFESIONAL		OFICINA DE CONTROL INTERNO

	IGNACI	UNIVERSITARIO I		
5306046	RODRIGUEZ LUIS HERNANDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
5341839	URBINA VILLOTA JOSE GABRIEL	TECNICO I		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
5341875	SOLARTE MUNOZ FRANCO EDGARDO	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
59670799	OLIVA JURADO DIANA MILENA	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
59794709	SANTANDER MIRTHA LUCIA	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
59814544	BURBANO RAMOS PIEDAD ISABEL	TECNICO II		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
59815099	RODRIGUEZ ARCOS YOLANDA	SECRETARIA III		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
59815530	LASSO LOPEZ SARA FERNANDA	SECRETARIA EJECUTIVA		GERENCIA GENERAL
59820146	BOTINA ACHICANOY CONSUELO	SECRETARIA III		DIVISION ADMINISTRATIVA
59820192	CASTILLO NANEZ JANETH	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
59823263	DELGADO GAVIRIA ELSA PATRICIA	AUXILIAR I		DIVISION ADMINISTRATIVA
59823338	JURADO ROSERO ADRIANA MARIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION ADMINISTRATIVA
59825713	GOMEZ LOPEZ MARIA EUGENIA	AUXILIAR I		OFICINA DE PLANEACION Y SISTEM
59828186	GETIAL NARVAEZ NANCY LIDYA	AUXILIAR I		DIVISION ADMINISTRATIVA
59831337	CRIOLLO ZAMBRANO LILIAM JANNE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
71783469	GUZMAN PAZ SEGUNDO WILLIAM	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
71972226	REVELO CASTRO PABLO JESUS	INSTALADOR LECTOR		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
75065793	GOMEZ INSUASTY BOLIVAR ALFREDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
79046237	CAMELO GRANADOS JUAN CARLOS	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTR
79300123	ACOSTA HUERTAS JESUS IGNACIO	JEFE DE DIVISION		DIVISION CARTERA Y MERCADEO

79301790	GUZMAN JOSE JULIO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO I		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
79566675	MERA WILSON	AUXILIAR I		DIVISION DE FACTURACION
79647103	RUANO ROMO FIDER	TECNICO II		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
87247202	BOLANOS LEDEZMA OSCAR EDUARDO	INSTALADOR LECTOR		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
87247422	BOLANOS MUNOZ HECTOR IVAN	INSTALADOR LECTOR		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
87247958	BOLANOS ALVEAR HUBER SAULO	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
87470337	BURBANO HENRY EFREN	TECNICO II		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
87570867	RODRIGUEZ TIMANA CARLOS ALIRIO	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
87571621	MONTERO CABRERA HERIBERTO	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
87573164	FAJARDO MEJIA JAIRO ALBERTO	LINIERO I		ZONA OCCIDENTE SANDONA
94453751	CORTEZ ORDONEZ CANCIO ALBERTO	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98196126	VALDEZ GOMEZ JUAN ALEXANDER	AUXILIAR II		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
98332478	BURBANO RAMOS EDGAR OMAR	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
98333575	ZAMBRANO DIAZ EZEQUIEL	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98339934	DIAZ FABIAN	TECNICO III		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98346141	CEBALLOS URBINA HERMAN ANDRES	RECAUDADOR INSTALADOR		DIVISION DE FACTURACION
98347790	ACOSTA ALMEIDA AICARDO	AUXILIAR I		DIVISION CARTERA Y MERCADEO
98370628	ANDRADE RIASCOS GEOVANNY FERNA	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98370949	OVIEDO ROMO JOSE LUIS	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
98380693	BOLANOS TORRES HERMAN WILSON	INSTALADOR LECTOR		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
98381634	GOMEZ SALAS BYRON RODRIGO	LINIERO I		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI

98383266	BUESAQUILLO CARLOS EFRAIN	RECAUDADOR INSTALADOR		DIVISION DE FACTURACION
98386291	AZAHIN ORTIZ MARIO ANYER	TECNICO		DIVISION DE INGENIERIA
98387663	RODRIGUEZ VELEZ JOSE LUIS	TECNICO III		DIVISION DE OPERACIONES-GENERA
98388004	TORRES CASTRO HENRY	COORDINADOR DE GRUPO		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98388635	MONTENEGRO GIRON JOSE FERNAND	CONDUCTOR		DIVISION ADMINISTRATIVA
98388967	MESIAS ENRIQUEZ GERMAN MAURICI	OPERADOR SUBESTACION		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI
98390816	URBANO VALENZUELA HERMES H	AUXILIAR III		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F
98391170	BEDOYA ENRIQUEZ DANNY GONZALO	AUXILIAR I		DIVISION DE INGENIERIA
98392213	NARVAEZ BRAVO OSCAR F	AUXILIAR I		DIVISION ATENCION AL CLIENTE
98399210	JAMAUCA CARLOSAMA OSCAR EDUARD	INSTALADOR LECTOR		DIVISION CONTROL DE PERDIDAS
98399272	GALVEZ JESUS ARMANDO	LINIERO II		DIVISION DE OPERACIONES-DISTRI

ANEXO B. Organigrama



NUNCA 0 1 2 3 4 5 SIEMPRE

3. ¿Cómo considera usted que son las relaciones, profesional y personal, con su jefe directo?

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

4. ¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

5. ¿Su jefe inmediato es merecedor de respeto y admiración?

NO LO ES 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

6. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?

NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

7. Los sistemas de evaluación del desempeño de la empresa son para usted:

INADECUADOS 0 1 2 3 4 5 PRECISOS

8. ¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?

NO LO PERMITEN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

9. ¿Cómo evalúa usted las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos?

MALAS 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

10. La estabilidad laboral que le ofrece la empresa es:

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

11. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:

MALAS 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

12. ¿Cómo considera usted la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo?

INSATISFACTORIA 0 1 2 3 4 5 SATISFACTORIA

13. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativas, culturales o afines) que generen integración entre los empleados?

NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

14. ¿Cómo evalúa usted los programas de reconocimiento a su dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?

NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

15. ¿La empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias?

NO ESTAN DEFINIDOS 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

16. Los objetivos, funciones y tareas de su cargo son para usted:

DESCONOCIDOS 0 1 2 3 4 5 CLAROS

17. ¿La empresa cuenta con canales de comunicación para enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias?

NO LOS HAY 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

18. Los medios de comunicación existentes cumplen con su función de manera:

INEFICAZ 0 1 2 3 4 5 EFICAZ

19. ¿Se siente usted comprometido con el cumplimiento de sus funciones?

NO ESTA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

20. ¿Se preocupa usted por realizar recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

21. ¿Cómo califica la relación que tiene usted con las personas que laboran en su área o dependencia?

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

22. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

