



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL SECAP. PERÍODO 2016-  
2017”**

**AUTORA:**

**CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA**

**DIRECTORA:**

**ING. NAIMÍN NARCISA GUERRERO VERA**

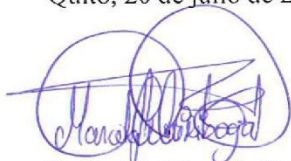
**QUITO - 2016**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Katherine Marcela Chiriboga Tapia, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1720550241, declaro que el presente trabajo investigativo con tema: “Diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y Propuesta de Estrategias de Mejora para el SECAP, período 2016-2017”, estudio realizado previo a la obtención del título profesional de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, mismo que ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, por lo que asumo la responsabilidad legal y académica del contenido.

En virtud de lo expuesto, es fundamental que se conozca que el trabajo de investigación a exponerse es de mi autoría, con factores que lo caracterizan como autenticidad, originalidad y veracidad en la información que contiene.

Quito, 20 de julio de 2016



Katherine Marcela Chiriboga Tapia  
C.C. N°. 1720550241

## INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por la señorita Katherine Marcela Chiriboga Tapia, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial promedio de la Dirección General de Pregrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

Quito, 24 de agosto de 2016



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Naimin Narcisa de Jesus Guerrero Vera', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Directora

Ing. Naimín Narcisa de Jesús Guerrero Vera

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA, CI 1720550241 autor/a del proyecto titulado: Diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y Propuesta de Estrategias de Mejora para el SECAP. Período 2016-2017 previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 06 de septiembre de 2016

f: 

CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA

C.C N° 1720550241

Quito, 06 de septiembre de 2016

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Fabián Edmundo Alvarracín Chapa, con cédula de ciudadanía N° 0103030193 en calidad de Director Ejecutivo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, tengo a bien informar que se procede a validar la suscripción del documento habilitante denominado Acuerdo de Confidencialidad emitido con fecha 04 de enero del 2016 a favor de la señorita KATHERINE MARCELA CHIRIBOGA TAPIA portadora de cédula de ciudadanía N° 172055024-1, quien realizó la solicitud para la elaboración de la investigación de su proyecto de titulación "DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL SECAP. PERÍODO 2016-2017", basada en la información proporcionada por la Institución.

f. \_\_\_\_\_

Econ. Fabián Edmundo Alvarracín Chapa

C.I: 0103030193

## ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Comparecen a la celebración del presente acuerdo, por parte del SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL – SECAP, representado por su Director Ejecutivo, el señor Abogado JUAN PABLO ESPINOSA BURGOS, a quien en adelante se le denominará “SECAP”; y, por otra la señorita KATHERINE MARCELA CHIRIBOGA a quien en adelante se le denominará la parte “Receptora” indistintamente también serán denominadas cada uno de ellos como la parte o las partes.

Las partes se obligan en virtud del presente acuerdo al tenor de las siguientes cláusulas:

### PRIMERA: ANTECEDENTES:

1.1. Mediante Oficio Nro. KMCH-002-2015 de 21 de diciembre de 2015, la señorita Katherine Marcela Chiriboga, solicita “(...) con la finalidad de culminar con mis estudios universitarios y acogerme al programa de titulación que indica la Universidad, es indispensable realizar la búsqueda del espacio para la aplicación del proyecto de investigación que posteriormente servirá para la realización de la tesis, es importante considerar que el tema de investigación propuesto es el “ DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL SECAP, PERÍODO 2016-2017” motivo por el cual solicito a usted de la manera más especial me brinde la apertura para poder realizar el proyecto de investigación en la institución que acertadamente dirige, el cual me permitirá en lo posterior obtener mi título como profesional.”

1.2. Mediante sumilla inserta en Oficio KMCH-002-2015 de 21 de diciembre de 2015, la Dirección Ejecutiva aprueba la solicitud hecha por la señorita Katherine Marcela Chiriboga.

1.3. Mediante Informe técnico No. 00237-DATH-2015 de fecha 31 de diciembre de 2015, la Ing. Daysi Nolasco Ortiz, Directora de Administración de Talento Humano (E), recomienda al Director Ejecutivo, Abg. Juan Pablo Espinosa Burgos “(...) la procedencia al desarrollo del trabajo investigativo dentro de la institución, previo a la obtención del título profesional de la servidora Katherine Marcela Chiriboga, por los beneficios que se obtendrán de su ejecución, así como brindar las facilidades necesarias para que sea proporcionada toda la información requerida por la servidora, a fin de que pueda concluir con su trabajo investigativo dentro del tiempo planificado.”

### SEGUNDA: ACUERDO

La información que entregue el “SECAP” a la parte “Receptora” y su uso y protección se rige por este acuerdo bajo los siguientes numerales:

2.1. La información que reciba la parte receptora será mantenida y protegida como confidencial, bien se trate de información no divulgada, información oral, visual, o escrita entregada en físico, magnético o por cualquier otro medio.

2.2. El presente acuerdo de confidencialidad no cubre información que: a) sea conocida por la parte Receptora al momento de la firma de este acuerdo y sin que sobre la misma exista previa obligación de confidencialidad; b) sea pública o llegue a ser pública por causa no imputable a la parte Receptora; y, c) sea desarrollada por la parte Receptora en forma independiente.

2.3. La obligación de confidencialidad que asume la parte Receptora implica que: a) el uso de la información entregada sea conforme a lo prescrito en este acuerdo exclusivamente en relación con la elaboración del proyecto de investigación Titulado “Diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP período 2016-2017; b) que adopten las medidas de protección indispensables para precautelar y evitar divulgaciones no autorizadas.

2.4. El presente acuerdo de confidencialidad se regirá por las leyes vigentes de la República del Ecuador y solo podrá ser modificado por escrito siempre que exista convenio entre las partes; aclarando que éste solo regula el tratamiento de confidencialidad sobre la información que se requiera para realizar proyecto de investigación titulado “Diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP período 2016-2017”.

2.5. La Receptora se compromete de manera expresa, tanto durante la vigencia del proyecto, como después de su extinción, a no difundir, transmitir, revelar a terceras personas cualquier información entregada por el "SECAP" a la que tenga acceso como consecuencia del desempeño del proyecto, ni a utilizar tal información en interés propio o de sus familiares, amigos u otras empresas.

2.6. La prohibición establecida en el numeral anterior se extiende a la reproducción en cualquier soporte de la información del "SECAP", a la que tenga acceso sobre clientes, procedimientos y sistemas de organización, programas informáticos o cualquier otro tipo de información interna, salvo que tal información sea estrictamente necesaria para el desarrollo del OBJETO DEL PRESENTE ACUERDO y se realice dentro del ámbito de la entidad.

2.7. Todas las notas, informes y cualesquiera otros documentos (incluyendo los almacenados en dispositivos informáticos), elaborados por la Receptora durante la vigencia y ejecución del proyecto que se refieran a la actividad del SECAP son propiedad de exclusiva propiedad de ésta última y serán diligentemente custodiados en la misma.

2.8. La vulneración de este compromiso por parte de la Receptora será considerada como causa justificada de extinción del presente convenio y por ende la culminación de la ejecución del proyecto, dando lugar a que el "SECAP" inicie las acciones civiles, penales o administrativas pertinentes.

**TERCERO: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.** De producirse controversias, discrepancias, o reclamos derivados o relacionados con la interpretación, aplicación, cumplimiento del presente acuerdo, las partes conciliarán entre si directamente en base a los principios de equidad y justicia.


**CUARTA. RESERVA.** El "SECAP" se reserva el derecho de solicitar por escrito los informes que crea pertinentes, a fin de conocer el destino de la información que solicite la parte Receptora, así como el uso que se dará o dado a la misma en la elaboración del proyecto de investigación, de igual modo el "SECAP" deberá ser citado como fuente de consulta en el proyecto de investigación titulado "Diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP período 2016-2017."

#### QUINTA. ACEPTACIÓN DE LAS PARTES

Las partes aceptan el contenido del presente acuerdo de confidencialidad por convenir en sus intereses mutuos, por lo cual suscriben en tres (3) ejemplares originales de igual contenido y valor.

Dado en Quito D, M. a los

**04 ENE 2016**

  
J. Juan Pablo Espinosa  
DIRECTOR EJECUTIVO  
SERVICIO ECUATORIANO DE  
CAPACITACIÓN PROFESIONAL  
-SECAP-

  
Katherine Marcela Chiriboga  
C.C:

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico de manera especial a mi padre, puesto que él constituye un pilar fundamental en mi vida, hombre que me ha enseñado que para uno lograr algo debe perseverar hasta obtenerlo, fomentando en mi persona las bases principales de la responsabilidad, dedicación y mis deseos de superación, él es mi ejemplo a seguir pues su entrega y su amor infinito me llevan a admirarlo cada día más.



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haber generado en mi la fortaleza y perseverancia necesaria para lograr una meta más en mi vida.

A mis padres que constituyen mi motivación constante y quiénes con sus enseñanzas, dedicación y esmero han sido las personas más importantes que me han apoyado y han sido mi motor al momento de apoyarme para superar todo obstáculo, permitiéndome concluir con éxito tan importante objetivo.

A mi Directora de tesis Ing. Naimín Guerrero que con su constante colaboración, su voz de aliento y sabiduría han retroalimentado mis conocimientos encaminándome hacia la pronta culminación de este tan arduo pero maravilloso proceso académico.

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**  
**PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172055024-1
APELLIDO Y NOMBRES:	CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA
DIRECCIÓN:	URB. IESS-FUT, SANTA ANITA 3, LOTE 1, CALLE Y
EMAIL:	Katy170608marcel@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	2630-444
TELÉFONO MOVIL:	0984631199
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL SECAP. PERÍODO 2016-2017
AUTOR O AUTORES:	CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ING. NAIMÍN NARCISA GUERRERO VERA
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	En esta investigación se analizaron las variables que influyen en el desarrollo del clima organizacional, así como su relación con la satisfacción y la competitividad de los servidores y/o trabajadores del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, de igual manera se menciona la propuesta de estrategias de mejora que tienen el propósito de evidenciar los aspectos

críticos los cuales ha afectado negativamente al clima laboral, de tal manera la conclusión a la que se ha llegado es que para ser una institución competitiva es indispensable mantener un ambiente laboral óptimo.

El clima organizacional constituye un grupo de características que se encuentran en el ambiente institucional y que rodea al recurso humano, marcando una diferencia considerable de una institución a otra, dichas condiciones deberán ser óptimas y apearse a la cultura organizacional a fin de que constituyan recursos motivacionales para el personal y que permitan la adaptabilidad en el medio con el propósito de generar ambientes adecuados para ejercer el trabajo. Dentro del clima organizacional se encuentran inmersos diversos aspectos entre los que destacan: los externos al individuo y los existentes en la realidad laboral.

El clima organizacional a tratarse en el presente estudio se basa en evidenciar los diferentes aspectos que influyen en la motivación de los empleados específicamente en el entorno que involucra la desmotivación al momento de ejercer sus actividades diarias, mismos que afectan directamente a la satisfacción del recurso humano, pues al verse envueltos dentro de un clima organizacional

	<p>agradable y óptimo responden de mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y de esta manera conseguir con mayor facilidad la consecución de metas asignadas a cada uno de los equipos de trabajo, destacándose como una institución exitosa en el ámbito en el que se desenvuelve.</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p>Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Competitividad, Recurso Humano, Estrategias, Institución Exitosa</p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>This research analyzed the variables that influence the development of the organizational climate, as well as its relationship with satisfaction and competitiveness of servers and/or employees of the Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), likewise mentioned the proposal of improvement strategies that are intended to demonstrate the critical aspects, which has negatively affected the working environment, of such way the conclusion to which this research has arrived is that to be a competitive institution is essential maintain an optimal labour environment.</p> <p>The organizational climate is a group of features that is found in the institutional environment, which surrounds the human resource, making a considerable difference of an institution to another, these conditions should be optimal and adhere to the organizational culture in order that constitute motivational resources for staff and allow adaptability in the environment with the purpose of generate suitable environments that allow to carry out the work, within the organizational climate aspects among which are immersed: external to the individual and the existing in the reality of work.</p>

	<p>The organizational climate to treat in this present study is based in evidence the different aspects that influence in the motivation of employees, specifically in the environment that involves the discouragement to the time of exercise their activities daily, same that affect directly to the satisfaction of the resource human, as to be involved within a pleasant organizational climate and optimal, people respond of best way to the stimuli and collaborate with their upper, in order to achieve compliance with the institutional objectives and thus to get more easily achieve goals assigned to each of the teams, standing out as a successful institution in the field in which it operates.</p>
<p><b>KEYWORDS</b></p>	<p>Organizational climate, job satisfaction, competitiveness, human resource strategies, successful institution.</p>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f.  \_\_\_\_\_  
 CHIRIBOGA TAPIA KATHERINE MARCELA

C.C N° 1720550241

# ÍNDICE

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>24</b>
<b>1.1.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>25</b>
1.1.1.- PROBLEMA A INVESTIGAR	26
1.1.2.- OBJETO DEL ESTUDIO TEÓRICO	26
1.1.3.- OBJETO DEL ESTUDIO PRÁCTICO	26
1.1.4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.1.5.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33
1.1.6.- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	33
1.1.7.- OBJETIVO GENERAL	34
1.1.8.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
1.1.9.- JUSTIFICACIÓN	34
<b>1.2.- MARCO REFERENCIAL</b>	<b>37</b>
1.2.1.- MARCO TEÓRICO	37
1.2.1.1.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	37
1.2.1.2.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL	37
1.2.1.3.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	38
1.2.1.4.- CULTURA ORGANIZACIONAL	39
1.2.1.5.- SATISFACCIÓN LABORAL	40
1.2.1.6.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	40
1.2.1.7.- SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL	41
1.2.1.8. SATISFACCIÓN LABORAL E INCONVENIENTE EN EL LUGAR DE TRABAJO	41
1.2.1.9.- LA MOTIVACIÓN	42
1.2.1.9.1.- MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	43
1.2.1.10.- LIDERAZGO	43
1.2.1.10.1.- ¿QUÉ ES LIDERAZGO?	43
1.2.1.10.2.- ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?	44
1.2.1.10.3.- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	44
1.2.1.10.4.- ¿QUIÉN ES UN LÍDER?	44
1.2.1.11.- NEGOCIACIÓN	45
1.2.1.12.- DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO	46
1.2.1.13.- LA COMUNICACIÓN	47
1.2.1.14.- CLIMA ORGANIZACIONAL	48

1.2.1.15.- SISTEMAS	49
1.2.1.15.1.- ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO	49
1.2.1.15.2.- SISTEMA DE DESARROLLO TÉCNICO	50
1.2.2.- MARCO CONCEPTUAL	51
1.2.2.1.- CLIMA ORGANIZACIONAL	51
1.2.2.2.- INTERVENCIONES	51
1.2.2.3.- COOPERACIÓN	51
1.2.2.4.- CONFLICTO	51
1.2.2.5.- PLANIFICACIÓN	51
1.2.2.6.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	52
1.2.2.7.- SISTEMAS	52
1.2.2.8.- CULTURA ORGANIZACIONAL	52
1.2.2.9.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	52
1.2.2.10.- ROTACIÓN DEL PERSONAL	52
1.2.2.11.- CAPITAL HUMANO	52
1.2.2.12.- TALENTO HUMANO	53
1.2.2.13.- MOTIVACIÓN	53
1.2.2.14.- SATISFACCIÓN LABORAL	53
1.2.2.15.- CULTURA ORGANIZACIONAL	53
<b>CAPÍTULO 2. MÉTODO</b>	<b>54</b>
<b>2.1.- METODOLOGÍA GENERAL</b>	<b>54</b>
2.1.1.- NIVEL DE ESTUDIO	54
2.1.1.1.- INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	54
2.1.1.2.- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	54
2.1.2.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	55
2.1.2.1.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO	55
2.1.2.2.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	56
2.1.3.- MÉTODO	56
2.1.3.1.- MÉTODO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO	56
2.1.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA	57
2.1.4.1.- POBLACIÓN	57
2.1.4.2.- MUESTRA	57
2.1.4.2.1.- FÓRMULA 1	57
2.1.4.2.1.1.- DESARROLLO	58
2.1.4.2.2.- FÓRMULA 2	58

2.1.5.- SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.1.5.1. - ENCUESTA	59
<b>2.6 PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN DE DATOS</b>	<b>59</b>
<b>2.2.- METODOLOGÍA ESPECÍFICA</b>	<b>62</b>
2.2.1.- ESPECIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS	62
2.2.2.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	63
2.2.3.- DISEÑO DE LA ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
2.2.3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
2.2.3.2.- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	64
2.2.3.3.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	65
2.2.3.4.- CONDICIONES LABORALES	65
2.2.3.5.- COMPENSACIONES	65
2.2.3.6.- BENEFICIOS	65
2.2.3.7.- TRABAJO EN EQUIPO	65
2.2.3.8.- RELACIONES INTERPERSONALES	66
2.2.3.11.- RECREACIÓN Y CULTURALIDAD	66
2.2.3.11.1.- LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS	67
2.2.3.11.2.- LAS ACTIVIDADES CULTURALES	67
2.2.4.- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	67
2.2.5.- APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO	68
2.2.5.1.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	68
2.2.5.1.1.- ¿QUÉ ES LA VALIDEZ?	68
2.2.5.1.2.- ¿QUÉ ES LA CONFIABILIDAD?	68
2.2.5.1.3.- ALPHA DE CRONBACH	68
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS</b>	<b>73</b>
<b>3.1.- RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS</b>	<b>73</b>
3.1.1.- MEDIDAS DE POSICIÓN – CUANTILES	73
3.1.2.- CUARTILES	73
<b>3.2.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>74</b>
3.2.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
3.2.2.- POLÍTICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	76
3.2.3.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	78



3.2.4.- RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES	81
3.2.5.- COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	84
3.2.6.- TRABAJO EN EQUIPO	86
3.2.7.- RELACIONES INTERPERSONALES	90
3.2.8.- LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES	92
3.2.9.- RECONOCIMIENTO	95
3.2.10.- EQUIDAD	97
3.2.12.- RECREACIÓN Y CULTURALIDAD	99
3.2.13.- CUADRO RESUMEN DE PREGUNTAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	101
3.2.14: DETERMINACIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	114
<b>3.3.- MARCO PROPOSITIVO</b>	<b>118</b>
3.3.1.- OBJETIVO	118
3.3.2.- ALCANCE A LA PROPUESTA	118
3.3.3.- NIVELES DE RESPONSABILIDAD	118
3.3.4.- ACTIVIDADES GENERALES DE LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD	118
3.3.4.1.- MÁXIMA AUTORIDAD (DIRECTOR/A EJECUTIVO/A)	118
3.3.4.2.- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	119
3.3.4.3.- JERÁRQUICO SUPERIOR (DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA)	119
3.3.5.- POLÍTICAS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	120
3.3.6.- PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	120
3.3.6.1.- ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	120
3.3.6.1.1.- RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES	121
3.3.6.1.1.1.- PLAN SANITARIOS LIMPIOS	121
3.3.6.1.1.2.- OBJETIVO	121
3.3.6.1.1.3.- RECOMENDACIONES SOBRE EL USO DE LOS SANITARIOS	122
3.3.6.1.1.4.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN	122
3.3.6.1.1.5.- RECURSOS ECONÓMICO	122
3.3.6.1.2.- COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	123
3.3.6.1.2.1.OBJETIVO	123
3.3.6.1.2.2.- PROPUESTA	124
3.3.6.1.2.2.1.- BENEFICIOS	124
3.3.6.1.2.2.2.-LICENCIA POR CUIDADO DE RECIÉN NACIDO	125
3.3.6.1.2.2.3.-LICENCIA POR MATRIMONIO	125
3.3.6.1.3.- ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO	125
3.3.6.1.3.1.OBJETIVO	125

3.3.6.1.3.2.- ACCIONES A EJECUTARSE	125
3.3.6.1.3.2.1.- PROMOVER UN AMBIENTE DE COLABORACIÓN	125
3.3.6.1.3.2.2.- FORTALECER LOS ROLES DE LA OFICINA.	126
3.3.6.1.3.2.3.- PROMOVER LA COMUNICACIÓN DIRECTA	126
3.3.6.1.3.3.- OTRAS MANERAS DE PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO	126
3.3.6.1.3.3.1.- ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS	126
3.3.6.1.3.3.2.- ORGANIZACIÓN EVENTO DE BENEFICENCIA.	127
3.3.6.1.3.4.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN	127
3.3.6.1.4.- ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES	127
3.3.6.1.4.1.- OBJETIVO	128
3.3.6.1.4.2.- CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES	128
3.3.6.1.4.2.1.-ESTRATEGIA DE FORMACIÓN	128
3.3.6.1.4.2.1.1.- TÉCNICA PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA)	128
3.3.6.1.4.2.1.2.- ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO PERSONAL	129
3.3.6.1.4.2.1.3.- ENFOQUES DE PERCEPCIÓN.	129
3.3.6.1.4.2.1.4.- ASERTIVIDAD	129
3.3.6.1.4.2.1.5.- MANEJO DEL ESTRÉS Y MECANISMOS DE BIENESTAR LABORAL	129
3.3.6.1.4.3.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN	129
3.3.6.1.5.- ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES	130
3.3.6.1.5.1.- OBJETIVO	130
3.3.6.1.5.2.- CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DIRECTIVO	130
3.3.6.1.5.2.1. - FORMACIÓN	130
3.3.6.1.5.2.1.1. - EL LIDERAZGO	130
3.3.6.1.5.2.1.2. - FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS	131
3.3.6.1.5.2.1.3. - AUTOEVALUACIÓN	131
3.3.6.1.5.3.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN	131
3.3.6.1.6.- ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS	131
3.3.6.1.6.1.- OBJETIVO	131
3.3.6.1.6.2.- ESTÍMULOS QUE CONTEMPLA EL ESTRATEGIA	132
3.3.6.1.6.2.1.- CARTA FELICITACIÓN	132
3.3.6.1.6.2.2.- CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	132
3.3.6.1.6.2.3.- PROGRAMAS DE BECAS	132
3.3.6.1.6.3.- RESPONSABLES DEL PLAN	132

3.3.6.1.7.- ESTRATEGIAS DE RECREACIÓN Y CULTURALIDAD	133
3.3.6.1.7.1.- OBJETIVO	133
3.3.6.1.7.2.- ACTIVIDADES SUGERIDAS	133
3.3.6.1.7.3.- RESPONSABLES DEL PLAN	133
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN</b>	<b>134</b>
<b>4.1.- CONCLUSIONES</b>	<b>134</b>
<b>4.2.- RECOMENDACIONES</b>	<b>135</b>
<b>4.3. ANEXOS</b>	<b>136</b>
<b>4.4.- BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculos para determinar el número de servidores y/o trabajadores públicos a aplicarse la encuesta. ....	60
Tabla 2: Fórmula para determinar el Alpha de Cronbach .....	69
Tabla 3: Datos sobre la Estructura Organizacional .....	70
Tabla 4: Datos sobre Política y Reglamentos Internos.....	70
Tabla 5: Datos sobre la Comunicación Organizacional .....	70
Tabla 76: Datos sobre Compensaciones y Beneficios.....	70
Tabla 7: Datos sobre Recursos y Condiciones Laborales .....	70
Tabla 8: Datos sobre Trabajo en Equipo .....	70
Tabla 9: Datos sobre Relaciones Interpersonales .....	71
Tabla 10: Datos sobre Liderazgo/ Jefes y Superiores.....	71
Tabla 11: Datos sobre Reconocimiento.....	71
Tabla 12: Datos sobre Equidad.....	71
Tabla 13: Datos de Recreación y Culturalidad.....	71
Tabla 14: Cálculos para determinar el Alpha de Cronbach.....	72
Tabla 15: Valores para determinar los rangos y considerarse las calificaciones.....	73
Tabla 16: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	74

Tabla 17: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	74
Tabla 18: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	75
Tabla 19: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	75
Tabla 20: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	76
Tabla 21: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	76
Tabla 22: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	77
Tabla 23: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	77
Tabla 24: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	78
Tabla 25: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	79
Tabla 26: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	80
Tabla 27: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	80
Tabla 28: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	81
Tabla 29: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	81
Tabla 30: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	82
Tabla 31: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	83
Tabla 32: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	84
Tabla 33: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	84

Tabla 34: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	85
Tabla 35: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	85
Tabla 36: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	86
Tabla 37: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	87
Tabla 38: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	88
Tabla 39: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	88
Tabla 40: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	90
Tabla 41: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	90
Tabla 42: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	91
Tabla 43: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	91
Tabla 44: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	92
Tabla 45: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	93
Tabla 46: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	94
Tabla 47: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	94
Tabla 48: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	95
Tabla 49: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	95
Tabla 50: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	96

Tabla 51: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	96
Tabla 52: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción.....	97
Tabla 53: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	97
Tabla 54: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	98
Tabla 55: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	98
Tabla 56: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción.....	99
Tabla 57: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido .....	100
Tabla 58: Proyección de recursos económicos para el abastecimiento mensual de insumos de limpieza .....	123

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Ilustración 1: Relación Sistemática .....	50
Ilustración 2: Figura Clima Organizacional .....	75
Ilustración 3: Figura Conocimiento Institucional .....	76
Ilustración 4: Figura de Seguimiento de Gestión .....	77
Ilustración 5: Figura Políticas y Reglamentos Internos de la Organización.....	78
Ilustración 6: Figura 1 de Comunicación Organizacional .....	79
Ilustración 7: Figura 2 Comunicación Organizacional.....	80
Ilustración 8: Figura 1 Recursos y Condiciones Laborales .....	82
Ilustración 9: Figura 2 Recursos y Condiciones Laborales .....	83
Ilustración 10: Figura 1 Compensaciones y Beneficios .....	84
Ilustración 11: Figura 2 Compensaciones y Beneficios .....	86
Ilustración 12: Figura 1 Trabajo en Equipo.....	87
Ilustración 13: Figura 2 Trabajo en Equipo.....	89
Ilustración 14: Figura 1 Relaciones Interpersonales.....	90

Ilustración 15: Figura 2 Relaciones Interpersonales.....	92
Ilustración 16: Figura 1 Liderazgo / Jefes y Superiores .....	93
Ilustración 17: Figura 2 Liderazgo / Jefes y Superiores .....	94
Ilustración 18: Figura 1 Reconocimiento .....	96
Ilustración 19: Figura 2 Reconocimiento .....	97
Ilustración 20: Figura 1 Equidad .....	98
Ilustración 21: Figura 2 Equidad .....	99
Ilustración 22: Figura Recreación y Culturalidad .....	100

## **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad con la globalización, no es suficiente aportar ideas innovadoras y enfocarse en brindar un servicio de calidad; puesto que los tiempos cambian y las organizaciones y sus necesidades se encuentran en evolución, por lo que dichos cambios han traído consigo la aparición de la nueva era del conocimiento, concepto que ha permitido evaluar el nivel de competitividad de las instituciones, considerando como elementos principales: la gestión del capital intelectual, el resultado de la relación de la organización con sus empleados, la gestión de las políticas internas, la comunicación efectiva, reclasificación de puestos, reconocimientos por desempeño y demás beneficios, mismos que se consideran componentes vitales que se encuentran relacionados con el clima organizacional, puesto que dichos factores influyen positiva o negativamente al entorno laboral, y de ellos depende el éxito o fracaso institucional.

La estrategia que las nuevas direcciones deberán promover a fin de fomentar un clima organizacional efectivo son: la creación de un ambiente pacífico, tranquilo e innovador entre sus colaboradores, con el propósito de obtener resultados positivos al evaluar e identificar el compromiso que han adquirido los servidores y/o trabajadores públicos con la institución; añadiendo a dichas características las nuevas retribuciones por el desempeño, formación y capacitación, uso de la intranet, factores fundamentales para la conservación de empleados, por lo que las organizaciones no deberían olvidar que el factor más importante es el recurso humano, por este motivo es indispensable analizar la conducta y el rendimiento del equipo de cada uno de los individuos, puesto que el comportamiento es el elemento que influye directamente en la calidad y efectividad en la ejecución de sus actividades y la atención que brindan a los clientes externos.

En virtud de ello, las organizaciones al realizar las evaluaciones respectivas al personal a su cargo y según resultados obtenidos de dichos análisis, se evidencia la imperante necesidad de realizar el estudio de clima organizacional, mismo tiene por objeto analizar el entorno en el que se desenvuelven empleados con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie el mejoramiento y desarrollo personal, profesional de las personas que forman parte de la institución.



## **1.1.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El estudio del clima organizacional tiene por objetivo el detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y de la institución, permitiéndonos evidenciar la situación actual en la que se encuentra el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, al realizar el estudio profundo de los problemas que existen se podrá actuar y enfocarse en los puntos en los que se han convertido en el origen de dicho problema organizacional.

Partiendo de la importancia que ha ganado en la actualidad el análisis efectivo del ambiente laboral, mismo que constituye un pilar fundamental dentro de las organizaciones, considerando que las mismas deberán tomar como prioridad la implementación de un sistema de medición del clima organizacional, propuesta que permitirá dar a conocer como es percibida la organización por sus empleados; consiguiendo identificar las fortalezas o aspectos valorados de la cultura organizacional, así como también permitiendo evidenciar de donde se origina la insatisfacción, contribuyendo así al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, considerando que el capital humano contribuirá al cambio, motivando a la aplicación de acciones de mejora a proponerse, lo más relevante dentro del proceso es el empoderar al personal a fin de que se analice la importancia del trabajo en equipo y se logre un estudio completo de las actividades en las que existe deficiencia evidenciando las debilidades institucionales, con el propósito de abordar y conseguir el mejoramiento continuo en los procesos ejecutados.

Al tomar la decisión y poner en marcha la aplicación de dicho sistema de medición organizacional, la institución estará trabajando ya en una estrategia efectiva, misma que contribuirá a la mejora del ambiente laboral, puesto que servirá como herramienta valiosa a la hora de dar a conocer los factores humanos y técnicos que influirán decisivamente dentro de la entidad, a fin de fomentar la confianza en el capital humano, con el objeto de contar con personal comprometido, responsable con las funciones que ejerce en su puesto de trabajo, motivando al trabajo en equipo, fortaleciendo, afianzando, arraigando los valores y principios organizacionales.

La concepción de las personas de que los cambios institucionales son malos no han cambiado ya que su percepción es el que obstaculizará la adaptación y el avance de las

actividades asignadas, sin embargo la organización se encargará de cambiar esa mentalidad sin fundamento en el personal, ya que apeándose a la realidad y al realizar un análisis sobre el tema se concluye que los cambios son favorables para la institución mismos que fomentarán en el capital humano una perspectiva más objetiva sobre la organización, estimulando al personal para el manejo del dominio de sus conocimientos, facilitando la generación de ideas innovadoras, fomentando el compromiso en los grupos de trabajo, con el propósito de obtener resultados favorables y la satisfacción laboral.

### **1.1.1.- PROBLEMA A INVESTIGAR**

Ausencia de un sistema de medición del clima organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP, período 2016-2017”

### **1.1.2.- OBJETO DEL ESTUDIO TEÓRICO**

En el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional se han evidenciado inconvenientes relacionados al clima organizacional, por lo que es importante el presentar un enfoque teórico conceptual sobre las principales variables que afectan el clima organizacional y su impacto colectivo laboral, actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas, por eso se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la institución necesarios, por otro lado para el desempeño correcto de los servidores el motivarlos y alinearlos con la Misión y los Objetivos Estratégicos institucionales ayudando a la mejora continua del clima organizacional

### **1.1.3.- OBJETO DEL ESTUDIO PRÁCTICO**

El diseñar un Sistema de medición del clima organizacional y estrategias de mejora en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, es de gran importancia ya que permitirá evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución, por lo que es imprescindible el determinar y precisar todos los aspectos elementales que permitan la mejora continua esto con la finalidad de que con dicha propuesta se contribuya a la consecución de los logros de la entidad considerándola como parte indispensable de las metodologías de gestión institucional.

¿Qué importancia tiene el estudio del clima organizacional?

¿Cómo se encuentra actualmente el clima organizacional en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?

¿Cuáles son las desventajas de no contar con un sistema de medición del clima organizacional en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?

¿Cómo perciben los servidores públicos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional el clima organizacional?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del clima organizacional del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?

#### **1.1.4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

(Pérez de Maldonado, 2006) Durante la primera década del siglo XXI, el escenario donde interactúan las organizaciones, ha sufrido considerables cambios a nivel tecnológico, social, político y principalmente en el ámbito económico, considerando que los elementos antes expuestos han producido un impacto en las organizaciones y han requerido a las mismas flexibilidad, como forma estratégica de adaptarse a la realidad del entorno, generando criterios técnicos para el provecho de las habilidades y la propagación de sus capacidades y fortalezas.

Las organizaciones actualmente son consideradas como un elemento primordial en la sociedad y el desarrollo de un país, debido a que las diferentes entidades han proporcionado los recursos fundamentales que han permitido la sostenibilidad económica, social y cultural de todas las personas, indistintamente de la actividad que ejerza y del sector económico en las que se encuentren inmersas las actividades laborales o comerciales que ejecute. Toda organización necesita del capital humano para adquirir como resultado el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Las organizaciones hoy en día para ubicarse y tomar la delantera en el ámbito de los mercados a los que pertenece, además de potencializar su recurso tecnológico, han decidido considerar la necesidad preponderante de insistir en potencializar y encaminar su trabajo al entendimiento, fortalecimiento y empoderamiento del capital humano, convirtiéndolo en un factor generador de capacidades competitivas dentro de la organización.

Es importante que una organización muestre índices altos de calidad, productividad, competitividad, innovación en todos los servicios y/o productos que ofrezca, es preciso que el personal que labora en la institución ejecute su trabajo de manera eficiente y efectiva, en un ambiente laboral que facilite y sea favorable para la obtención de elevados estándares de rendimiento, efectividad, eficiencia en sus servicios, esto con la finalidad de conseguir la satisfacción completa por parte de los clientes externos; es fundamental el crear y brindar dentro de la organización un entorno organizacional adecuado, de tranquilidad, proporcionando a cada una de las personas que integran el equipo de trabajo de la organización la adaptación e identificación en las actividades que desarrollan; fomentando el trabajo en equipo, empoderando al personal para que laboren simultáneamente para alcanzar el logro de los objetivos de índole individual y profesional, velando por los intereses organizacionales.

La Cultura Organizacional, constituye el elemento integrador de todas las organizaciones y por ende se establece como uno de los factores más importantes que influyen en la eficiencia del recurso humano. Es importante señalar que las organizaciones se encuentran en la necesidad de pasar un proceso de adaptación, ajustándose a los numerosos cambios; resultando imprescindible comprender que los esquemas tradicionales sobre los cuales se plantearon sus estructuras y procesos, asociando a la aplicación de nuevos e innovadores esquemas de gestión del talento humano, enfocados en perfeccionar el potencial, conocimientos y la capacidad de las personas que forman parte de las organizaciones.

En los últimos años el valor del conocimiento ha ido obteniendo cada vez más importancia puesto que actualmente es reconocido como el principal motor de crecimiento económico considerándolo como base la información, el avance tecnológico, y el aprendizaje permanente, por los que luego de los cambios continuos que han atravesado las organizaciones, en respuesta a las exigencias del ambiente que actualmente viven, se establece la necesidad de mejorar las condiciones bajo las cuales se desarrollan las organizaciones; hoy en día la fase que analiza los cambios obtenidos y esperados a nivel de estructuras organizacionales la han denominado la era del conocimiento, misma que permite evidenciar la transformación e innovación de los modelos mecanicistas y matriciales, permitiendo el planteamiento de diseños estructurados y considerados más flexibles, con menos carga burocrática, dicha era engloba numerosas transiciones en las formas tradicionales de estructura del trabajo, un

liderazgo efectivo, toma de decisiones y las formas de comunicación, organización del trabajo, autoridad, al igual que es indispensable la revalorización del personal, constantes movimientos administrativos dentro de la organización, atención y tratamiento efectivo que debe darse al talento humano, factores de gran importancia en la gestión del nivel operativo, pasando a ser de agentes pasivos a agentes activos en todos los procesos organizacionales, enfatizando así la relevancia otorgada al capital humano en el nuevo contexto, donde el sentirse bien, la satisfacción de sus necesidades es indispensable.

Con el objeto de dar a conocer que la aplicación de la investigación dirigida a conocer el clima organizacional, hoy en día constituye una acción directiva de carácter estratégica, puesto que permite la planeación y aplicación de instrumentos correctivos enfocados a incidir sobre aquellos aspectos que estén influyendo a la motivación y al desempeño del personal dentro de la organización. Un clima organizacional percibido como favorable contribuye al logro de la disminución de los índices de rotación, satisfacción, incremento de la productividad, perfeccionando la adaptación y el compromiso del recurso humano, entre otros elementos no menos relevantes. Mientras que al contar con un clima organizacional negativo estimulará el ausentismo laboral, los altos niveles de rotación, escasa innovación, disminución del compromiso y la productividad.

Al contar con un apropiado clima organizacional constituirá uno de los elementos idóneos para la contribución en procesos organizativos caracterizados por la innovación y el cambio continuo, e incluso la incertidumbre en el ámbito económico actual, donde el recurso humano obtiene un rol cada vez más predominante en el éxito de las organizaciones, es por ello que al implementar mecanismos de mediciones periódicas del clima organizacional y la constante aplicación de correctivos, se constituyen en un proceso obligatorio, en pro de lograr los objetivos y metas de la institución.

Las instituciones públicas no se encuentran apartadas de esta realidad, de allí parte la tendencia de efectuar estudios relacionados al clima organizacional y como consecuencia de dicho análisis realizar el diseño de un sistema de medición del clima organización y proponer estrategias de mejora para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, institución líder, en la formación y capacitación profesional para el trabajo, que desarrolla su gestión conforme a los cambios económico-sociales, con infraestructura e innovación tecnológica efectiva e inclusiva al servicio de la

ciudadanía, en correspondencia directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacionales. Esta institución en atención a su misión ha dado paso al desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los servidores y/o trabajadores públicos a través de mecanismos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral actual, motivando a la utilización del enfoque de competencias laborales en las metodologías formativas e incluir en estas técnicas a los miembros de los grupos de personas a los que se denominan atenciones prioritarias, mismos que constituyen actores de la economía popular y solidaria.

La Gestión de la Dirección de Talento Humano, considerando el análisis en mención, se convierte en un proceso fundamental, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del comportamiento de los empleados, entonces invertir en el recurso humano tiende a generar importantes beneficios. Es así que la Dirección de Talento Humano se convierte en el área estratégica de todas las demás, ya que se le atribuirá la capacidad de fomentar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente con base en el recurso humano, gestión que tiene el propósito de que las personas que forman parte de la organización se desarrollen de forma efectiva, integral, de forma individual y grupal, y así lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales, fomentando el desarrollo de la institución.

Por lo que, se ratifica la importancia establecida al capital humano como elemento fundamental para el logro de la adaptabilidad y capacidad, en respuesta de la organización ante las demandas de su ambiente actual, ahora bien, es indispensable considerar que el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional muestra ciertas características idóneas que impactan del clima organizacional, en consecuencia específicamente en el resultado de la obtención de los objetivos institucionales esperados, destacando en primer lugar como factor negativo, el alto índice de rotación del personal.

Por otro lado, los ajustes de sueldos y salarios están establecidos en función de la ejecución de un proceso denominado reclasificación de puestos, el cual consiste en implementar un ascenso natural al siguiente nivel de desarrollo para la carrera de un servidor público de nombramiento regular. Una institución podría reclasificar a un empleado cuando el alcance de las responsabilidades que este realiza cambia en

complejidad, autoridad de toma de decisiones o conocimiento requerido que fundamenten revalorizar la retribución que percibe por ejercer de manera óptima dichas funciones.

La estructura organizacional del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, se encuentra alineada a su misión y se mantiene en la filosofía y el enfoque de brindar productos, servicios y procesos de calidad con el propósito de garantizar que sus unidades orgánicas se ajusten y velen por el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cabe señalar que dentro de las estructuras del sector público se manejan escalas salariales iguales, sin embargo según necesidad institucional los grupos ocupacionales varían, por lo que es importante considerar que existen diferencias entre remuneraciones y denominaciones de cargos, puesto que si el personal labora bajo la denominación ocupacional de apoyo por lo general devengan un salario menor que los profesionales de las áreas medulares, independientemente de la antigüedad y nivel académico que tengan.

Adicionalmente, uno de los factores importantes que influyen para la creación de un ambiente positivo dentro de la institución y que ha cobrado vital importancia es el analizar el estilo de liderazgo, por ejemplo un líder autoritario que ejerza su poder al momento de la toma de decisiones, que no considere el criterio de sus empleados, que no proporcione libertad a la hora de ejecutar una actividad o tarea, todas estas características particulares de este estilo de liderazgo desencadenará un clima negativo, de desmotivación. El personal al apreciar que se encuentran observados continuamente por parte del líder, generarán una mala actitud ante este acontecimiento, formando el bloqueo y la negatividad dentro de los miembros del grupo de trabajo y en consecuencia el que no puedan expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso y responsabilidad al momento de realizar sus actividades para el cumplimiento de los objetivos, propiciando la creación de un ambiente laboral tenso.

Según la normativa legal vigente y de conformidad a la Ley Orgánica del Servicio Público, la cual indica que las personas que ingresan al servicio público con modalidad contractual por contratos ocasionales no podrán exceder de doce meses y sólo en caso de necesidad institucional se podrán renovar por un año más. Esta normativa hace que cada año una gran cantidad de servidores que ingresan al servicio público salgan de sus

puestos o sean trasladados de una dependencia a otra, generando incertidumbre en el personal.

(Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, 2015) Por otro lado de conformidad al Código de Trabajo base legal que rige actualmente y con la que permite la contratación de personal bajo esta modalidad contractual, si a instituciones públicas se refiere hoy en día con la eliminación de la figura de contratos a plazo fijo, el trabajador será vinculado a la organización bajo la modalidad de contrato indefinido siendo el patrono el que fije el tiempo de prueba que puede ascender hasta 180 días (6 meses), una vez culminado el tiempo queda a criterio del patrono la renovación indefinida del contrato, caso contrario pasaría automáticamente a establecerse como servidor público de carrera.

(Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2010) Por lo que una de las interrogantes de los servidores y/o trabajadores públicos es respecto a la estabilidad en sus puestos de trabajo es que ¿Por ahora seguiré trabajando, pero no sé sabe que pasará? ya que mi puesto se encuentra planificado en el Concurso de Méritos y Oposición, pero el mismo fue declarado desierto y se debe esperar una nueva convocatoria, incertidumbre que tiene la mayor parte del personal que fue contratado bajo el régimen LOSEP, y en el caso de los trabajadores que los rige el Código de Trabajo se preguntan ¿Me renovarían el contrato luego de culminado el tiempo de prueba?, partiendo de esa incertidumbre que se ha generado en las diferentes entidades públicas, el personal analiza la posibilidad de buscar un nuevo empleo, ya sea en el sector público o en el privado, considerando que uno de los problemas más relevantes dentro del sector público es que ya no se garantiza la estabilidad laboral, incrementándose así los índices de rotación del personal dentro de la organización a la que pertenece.

Hoy en día existe el denominado paquete de austeridad el cual conceptualmente comprende que los beneficios que antes se encontraban en el sector público han ido desapareciendo paulatinamente, uno de ellos es la alimentación que se proporcionaba a los servidores y/o trabajadores públicos, suspensión definitiva realizada en el mes de agosto del 2013, entrando en vigencia dicha disposición desde el primero de enero de 2014. Se informó el nuevo Código Laboral dando inicio con los beneficios de la mensualización de los décimos, y la eliminación de la jubilación patronal, dispensarios,



transporte y regulación en la entrega de uniformes, mayor control al momento de cancelar por concepto de pago de horas suplementarias y/o extraordinarias.

Los aspectos antes mencionados deberían pasar por un proceso de análisis, ya que se tratan de variables que influyen directamente de manera negativa en el clima organizacional dentro de la organización, al evidenciar un clima organizacional desfavorable definitivamente constituirá un factor que afectará la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo al abordar aspectos favorables como la motivación y la creación de un entorno satisfactorio para el personal, es referirse a un elemento primordial que deberá enfocarse en el análisis de mecanismos estratégicos y si van acompañados con la implementación de tecnología, el estudio permitirá la creación de una herramienta de vital importancia para el logro del éxito institucional.

El propósito de abordar un tema tan complejo como es el clima organizacional, es que el nivel jerárquico de las entidades que conforman el poder ejecutivo consideren la importancia de realizar la medición del clima organizacional, toda vez de que al efectuar dicho proceso ayudará a conocer los resultados positivos y negativos que influyen en el entorno laboral de la institución, en consecuencia los mismos permitirán plantear programas de acción que se centrarán en el recurso humano, permitiendo enfocarse en las debilidades detectadas dentro de la organización.

#### **1.1.5.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué resultados se obtendría con el diseño de un Sistema de Medición del Clima Organizacional y Propuesta de Estrategias de Mejora para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional en el período 2016-2017?

#### **1.1.6.- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál sería el diagnóstico a realizarse sobre los factores y causas que están afectando el clima organizacional actual dentro del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional a través de encuestas?
- ¿Cuáles son los procedimientos cualitativos y cuantitativos que se realizarán a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta?

- ¿Cuáles serían las políticas del sistema de medición del clima organizacional propuesto para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?
- ¿Cuál sería la propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional para el personal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?

### **1.1.7.- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Medición del Clima Organizacional y Propuesta de Estrategias de mejora para el SECAP. Período 2016-2017, con la finalidad de evidenciar las fuentes de conflicto sobre las que es indispensable intervenir para que permita la generación de un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las actividades del personal ayudando así a propiciar la mejora y desarrollo del recurso humano y de la institución.

### **1.1.8.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de los factores y causas que están afectando el clima organizacional actual dentro del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional a través de encuestas.
- Estructurar el procedimiento cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.
- Establecer las políticas del sistema de medición del clima organizacional propuesto para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.
- Formular la propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional para el personal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

### **1.1.9.- JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de procesos innovadores la aplicación de un sistema de medición del clima organizacional, hoy en día las propuestas planteadas respecto a la ejecución de la medición se han convertido en un instrumento directivo estratégico, la relación estrechamente apoyada en los sistemas informáticos, mismos que permitirán a las máximas autoridades intervenir en los puntos que se consideren críticos y deficientes para así instaurar propuestas de mejoras acertadas, que permitan alcanzar mejores resultados en los objetivos institucionales y se corrija a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación y desempeño del personal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, puesto que es necesario administrar y coordinar acertadamente al recurso humano con el que se dispone,

logrando la contribución por parte del personal para la mejora, desarrollo y el enriquecimiento de la gestión, a su vez al incremento de resultados organizacionales.

La realización de un estudio del clima organizacional para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación, permitirá identificar las debilidades y fortalezas que presenta en la actualidad, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para dicha investigación. Estableciendo aquellas variables susceptibles a modificaciones que favorezcan una percepción positiva del clima organizacional, con las ventajas firmes que esto implica a nivel del desempeño del personal.

De acuerdo a lo planteado, la presente investigación se la considera un instrumento que ayudará a la solución de problemas prácticos, los mismos que pudiesen estar afectando a la gestión del SECAP, en tanto los resultados obtenidos del estudio realizado respecto al clima organizacional servirán de guía para el diseño y posterior aplicación de los planes estratégicos que intervengan en aquellos aspectos del entorno laboral, factores generadores de percepciones negativas.

El estudio del clima organizacional puede representar para la institución, un punto de partida para análisis consecutivo, brindando así a la Dirección de Administración de Talento Humano una estrategia a implementar en el ámbito del desarrollo organizacional.

Dada la particularidad y prontitud de los cambios constantes generados en el entorno y su demanda de adaptabilidad para la institución, el estudio del clima organizacional tendrá consecuencias positivas para el SECAP, ya que su tratamiento contribuirá satisfactoriamente en la reducción de los índices de rotación del personal, ausentismo, desarrollo de un mayor sentido de pertenencia, mejoras considerables en las estrategias directivas, en materia de comunicación el liderazgo desencadenará acciones efectivas, entre otros no menos importantes.

Teóricamente, la investigación se fundamente según los conceptos y enfoques teóricos del clima organizacional, partiendo de esto se pueden crear interpretaciones significativas a las características organizativas institucionales, relacionadas a la estructura, distribución correcta del trabajo, la innovación y la comunicación efectiva, y el sistema de incentivos que puedan propiciar un adecuado entorno laboral, ofreciendo adecuadas relaciones interpersonales entre compañeros y con el personal externo,

obteniendo una actitud positiva característica, la misma que permitirá contar con un personal altamente comprometido, capaz de compartir los valores, estilos de comunicación y apegándose a la normativa de la institución, permitiendo así crear y/o fortalecer en alto la actitud del personal contratado y por consiguiente el mejoramiento del clima de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal en general, influyendo eficiencia, eficacia, seguridad en el entorno y máxima calidad en su trabajo diario, esto con la finalidad del cumplimiento de resultados institucionales.

Cabe indicar que la apreciación que se tenga sobre la presente investigación es de vital importancia, ya que la misma beneficiará al personal que labora en la institución, recurso humano que se caracteriza por ser pieza clave dentro de los procesos administrativos en la organización.

Por último, es indispensable considerar que, actualmente la necesidad imperante de fomentar la transformación enfocándose en el cambio innovador y creativo del desarrollo, tecnológico y principalmente del capital humano aspectos que deberán considerarse como estratégicos dentro de las organizaciones, por lo que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor predominante e influyente en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la organización busca mantener una dirección justa frente a las condiciones del ambiente debe considerar al clima organizacional como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un elemento fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

## **1.2.- MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1.- MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se analizarán y se expondrán teorías, investigaciones y antecedentes considerados válidos y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio.

Es importante acotar, que la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se obtendrá de la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad y el objeto de estudio.

En el marco teórico referencial de la investigación, se deben incorporar los elementos centrales de orden teórico que orientarán el estudio, mismos que deben estar relacionados con el tema de investigación y el problema.

#### **1.2.1.1.- Comportamiento Organizacional**

Según (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 1999) el comportamiento organizacional es un factor elemental de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos perfeccionando la eficiencia y eficacia de la organización.

El Comportamiento Organizacional aborda el estudio de las actividades que ejerce el personal en una organización y su comportamiento, analizando también las consecuencias en las que puede afectar el desempeño del mismo.

#### **1.2.1.2.- Desarrollo Organizacional**

Según (Chiavenato, 2006) el Desarrollo Organizacional es la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo relacionado para el mejoramiento de la capacidad de una organización, análisis que trae consigo la confrontación con el entorno externo, incrementando su habilidad para la solución de problemas. No obstante es de gran importancia el conocer el alcance que tenga dicho estudio a fin de captar algunos puntos claves relevantes que permitirán resolver las dificultades en un grupo de trabajo.

Entonces, partiendo del concepto anteriormente descrito se puede decir que Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas derivadas de las ciencias del comportamiento que se aplican a un grupo de personas unidas por determinadas normas, a fin de hacerlos

crecer individualmente y en conjunto, desarrollarlos, y auxiliarlos a conseguir un fin común, que es el de la organización que conforman.

En virtud de lo expuesto se puede indicar que existen ciertas condiciones organizacionales que requieren la aplicación y empleo del desarrollo organizacional, la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificar los programas de desarrollo organizacional que puedan aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio.

- a) Necesidad de cambiar normas culturales, es decir, la cultura organizacional.
- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; dicho de otro modo, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo actualmente hacen necesario revitalizar y reconstruir las organizaciones.

El desarrollo de una organización permite:

- Un conocimiento profundo y real de sí mismo y de sus posibilidades;
- Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera;
- Una planeación adecuada y una ejecución exitosa.

El Desarrollo Organizacional destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo debe utilizar diferentes estrategias de cambio. El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento son interdependientes y se compenetran íntimamente).

### **1.2.1.3.- Comportamiento Organizacional**

Según (Schomerherm, 2007) su definición formal, del comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo

en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy, así como el reto del mañana.

En este orden de ideas, las personas que trabajan en las organizaciones de hoy forman parte de una nueva era. Las organizaciones se caracterizan por ser desafiantes en múltiples y variadas formas. La sociedad en general está cada vez más consciente de la relación que existe entre el alto desempeño y una elevada calidad de vida. Además, considera el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, lo mismo que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultural de las personas, así como la aceptación de la huella de la globalización en la vida cotidiana y en la búsqueda continua de la competitividad organizacional. En esta nueva era de trabajo y organizaciones, el conjunto de conocimientos denominado "comportamiento organizacional" ofrece numerosas ideas de gran valor.

#### **1.2.1.4.- Cultura Organizacional**

Para (Robbins, 2004) la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. En el escenario de negocios es común referirse a este sistema como cultura corporativa. Así como no hay dos individuos con personalidad igual, tampoco hay dos culturas organizacionales idénticas. De manera más significativa, los académicos y consultores en administración están cada vez más convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de las organizaciones y en la calidad de la vida laboral que sus miembros experimentan.

La cultura organizacional tiene como finalidad el medir cómo ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa?

La satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas, etc. Aunque sin duda se superponen características de los dos

términos, recuerde que cultura organizacional es descriptiva y la satisfacción laboral es evaluativa.

#### **1.2.1.5.- Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción. A continuación se desarrollarán las definiciones y estudios que diferentes autores han realizado sobre este tema.

(Davis & Newstrom, 2003) Consideran que la satisfacción laboral es “*el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo*”. Ésta definición es más amplia pues contiene las emociones, factores que pueden ser favorables o desfavorables según el entorno institucional.

Una serie de estudios indican que sí se crea un vínculo efectivo entre la satisfacción y la productividad, da origen a la creación de una relación indispensable que influye positivamente en la organización, es fundamental conocer que si el comportamiento del personal no se encuentra condicionado o vigilado por factores externos, dicha relación se fortalecerá, generando empleados más satisfechos, eficientes, eficaces. En virtud de ello las investigaciones realizadas han dado como resultado que las organizaciones como un proceso estratégico deberán enfocarse en los individuos que la conforman, con el propósito de contar con personal motivado y satisfecho dentro del entorno en el que se desenvuelve.

#### **1.2.1.6.- Satisfacción del cliente interno y externo**

Con el pasar del tiempo el recurso humano en las organizaciones ha ido cobrando mayor importancia, hoy en día el nivel jerárquico realiza análisis frecuentes preocupándose por conocer que es lo que el personal a su cargo requiere, y brindando ayuda si así lo requieren, estrategia orientada a fin de obtener logros personales y profesionales.

Tomando como punto clave la satisfacción, es elemental tratar la importancia que genera el brindar un buen servicio, ya que su principal característica es el garantizar que las organizaciones surjan y tengan un desarrollo considerable dentro del entorno en el



que ejercen su actividad comercial, puesto que el propósito es conservar al cliente externo satisfecho, siguiendo el principio básico “recurso humano satisfecho incremento en la satisfacción y lealtad de los clientes”.

Cabe señalar que la satisfacción y el ausentismo son factores que se encuentran negativamente vinculados, correlación que se considera atenuante para la gestión estrategia de las organizaciones. Suena lógico que el personal insatisfecho incumpla con faltas o inasistencias al lugar de trabajo, esto ocasionado por la desmotivación e insatisfacción generada por condiciones internas de la organización, sin olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto importante en este vínculo creado y que reducen la correlación que existe entre los dos elementos expuestos anteriormente.

#### **1.2.1.7.- Satisfacción laboral y rotación del personal**

La satisfacción laboral mantiene una relación desfavorable con la rotación del personal, por lo que dichos factores han provocado un impacto directo en las condiciones laborales, las perspectivas sobre diferentes oportunidades de trabajo y la pertenencia en la organización, constituyen limitaciones relevantes a la hora de la toma de decisión al momento de que el personal define si continua o no laborando en la institución. La realidad muestra que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del personal, puesto que el grado de satisfacción constituye con variable menos importante al momento de predecir cuando el personal de mayor desempeño decide cesar en funciones de la organización, al evidenciar estas salidas inesperadas del recurso humano las organizaciones suelen realizar esfuerzos como: incrementos de sueldo, reconocimientos verbales, mayor oportunidades de crecimiento laboral, entre otros; motivaciones que se proporcionan a fin de mantener a este personal.

Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse al personal que ha obtenido un desempeño pobre.

#### **1.2.1.8 Satisfacción laboral e inconveniente en el lugar de trabajo**

El nivel de satisfacción laboral es distinto de un grupo a otro y se encuentra estrechamente relacionado con diversas variables, el análisis de estas relaciones permitirá a la organización conocer en qué grupos de trabajo existe la apertura para la

aplicación de estrategias específicas, mismas que serán aprovechadas para evidenciar los comportamientos asociados con la insatisfacción laboral, existen factores que son vulnerables al momento de catalogar al personal como insatisfecho: edad del personal, nivel ocupacional, actividades que ejerce, en virtud de ello es importante señalar que el laborar en un entorno de insatisfacción y no tener buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo desemboca en comportamientos negativos, creando una percepción desfavorable acerca de la organización.

### **1.2.1.9.- La Motivación**

Para (Robbins, 2004) a la motivación la define: como “(...) la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Partiendo desde la definición expuesta, se considera a la motivación como el resultado de la interacción del individuo con el entorno organizacional. Su grado tiene variaciones, entre personas como dentro de sí mismas, situaciones que se presentan al momento de que los individuos pasan momentos diferentes. Los dos elementos claves de la motivación son:

**El esfuerzo:** se define como esfuerzo al factor que permite la medición de la intensidad en ciertas situaciones. Por ejemplo cuando una persona se encuentra motivado se esfuerza por lograr sus objetivos sean personales u organizacionales. Sin embargo tiene menor probabilidad el que los altos grados de esfuerzo acarreen resultados positivos al momento de desempeñar las actividades encomendadas, a menos que dicho esfuerzo se canalice negativamente, lo que se originará es el perjuicio para la organización, por tanto, cabe señalar que la calidad del esfuerzo debe concatenarse al mismo tiempo con su intensidad.

**La necesidad:** se considera como una etapa interna permitiendo que ciertas manifestaciones parezcan atractivas para la organización. Una necesidad de cualquier índole que no se encuentre satisfecha induce a la creación de comportamientos negativos en el individuo, originando tensión y desmotivación al momento de brindar su contingente.

Es de vital importancia que al centrarse en los dos puntos clave como el esfuerzo y la necesidad, el desarrollo organizacional tomará su rumbo encaminándose al cumplimiento de los objetivos, ya que constituye la principal razón por la que se busca motivar al capital humano, en virtud de ello debe considerarse en algunos casos que las necesidades de los individuos deben tener un grado de compatibilidad y caracterizarse por ser sólidas ajustándose sin ningún problema a las metas organizacionales, de no cumplirse con esto lo que desencadenaría es que el trabajo sea poco productivo, generando desventajas al momento de medir el desempeño individual.

#### **1.2.1.9.1.- Motivación en la organización**

Dentro de la organización se define a la motivación como la destreza que tiene la misma para establecer un ambiente en el cual el recurso humano pueda y se encuentre con la predisposición para exponer respuestas positivas y con la actitud para desempeñarse, logrando así el cumplimiento de las metas organizacionales, es esencial que se considere al momento de informar las metas al personal que éstas deberán tener similitud o ser semejantes a las necesidades humanas, esto con el propósito de conseguir un alto grado de motivación en los trabajadores, generando en ellos un compromiso mayor al momento de la ejecución de sus actividades cotidianas.

Según (Robbins & Judge, 2009) los cuales expresan “*Es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo*”, por lo tanto, de manera general la motivación es el esfuerzo el cual permite alcanzar el cumplimiento de un objetivo específico, desde el punto de vista organizacional, al referirse a intensidad es aquella energía que utiliza la persona para desempeñarse no solo en lo personal sino en el ámbito profesional, misma que deberá ser encaminada con la orientación adecuada, con el propósito de obtener un excelente desempeño en el trabajo, y velar por los beneficios organizacionales dando cumplimiento a los objetivos establecidos.

#### **1.2.1.10.- Liderazgo**

##### **1.2.1.10.1.- ¿Qué es liderazgo?**

Es la capacidad que poseen las personas para influir positivamente en un grupo de trabajo, personalidad que se distingue del resto, capaz de tomar decisiones acertadas en

beneficio del equipo de trabajo a su cargo, que tenga la habilidad de motivar a su grupo a alcanzar una meta común. Por tal razón, desde su conceptualización las organizaciones requieren de líderes fuertes y administraciones sólidas, con el propósito de que la gestión de la organización se sitúe entre las mejores y a su vez trascienda en el tiempo.

#### **1.2.1.10.2.- ¿Por qué es importante el liderazgo?**

El liderazgo efectivo permite la sostenibilidad de las organizaciones, por lo que se lo considera como un elemento primordial en la gestión estratégica de la misma, la importancia del liderazgo es determinante para el éxito o para el fracaso de la organización, considerado como el modelo conductual de un grupo de trabajo.

#### **1.2.1.10.3.- Liderazgo Organizacional**

Según (Chiavenato, 1993) destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo organizacional es conocido también como un proceso administrativo que se relaciona con el direccionamiento de las actitudes de las otras personas. En algunas organizaciones no le dan la importancia que requiere al liderazgo, sin embargo, la habilidad del jefe para encaminar y direccionar constituye un elemento vital para la supervivencia de cualquier organización.

Una organización puede contar con una administración adecuada, control, planeación, planificación y procedimientos internos idóneos, no obstante si no cuenta con un administrador definido, lamentablemente no sobrevivirá debido a la falta de un liderazgo creativo. Por lo contrario muchas organizaciones con una planificación deficiente, malas técnicas de organización y control inadecuado han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### **1.2.1.10.4.- ¿Quién es un líder?**

Es la persona con la capacidad de influir favorablemente en otros para direccionarlos y encaminarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas, sean estas de índole personal o profesional. La influencia en este caso constituye un factor fundamental del

liderazgo, por lo que si la organización cuenta con un buen líder, el mismo puede brindar resultados extraordinarios, puesto que el vínculo del líder con el recurso humano va a ser uno de los elementos claves para conseguir el éxito o el fracaso de la organización.

Existen diferentes tipos de líderes y cada uno de ellos trabaja de forma distinta por ende maneja opiniones propias. Sin embargo el tipo de liderazgo deberá apegarse a la realidad de la organización, en estos casos lo más adecuado deberá optar por ser un líder situacional ya que encaminará al grupo de trabajo a su cargo, aplicando un estilo que se ajuste a las condiciones del entorno y considerando las características que posee cada empleado, con el propósito de que el líder adquiera la responsabilidad de incrementar el rendimiento, la eficiencia y eficacia organizacional, motivando al grupo a integrarse entre sí.

(Robbins S. , 1993) El liderazgo es un fenómeno de influencia que plantea desafíos personales a quienes lo ejercen. El líder que no quiere ser un simple administrador debe tener claro qué objetivos y metas necesita lograr y cómo hacer participar en ellas a sus seguidores. Por otro lado, debe conocer sus propias capacidades, tener sus metas y sueños claros y en qué medida coinciden con la organización que dirige.

Según (Daft R. L., 2007) lo define como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.

En síntesis, hay que tener en consideración que para asumir la responsabilidad de líder de un grupo de trabajo, este debe tener la capacidad de influir positivamente en el personal a su cargo, consolidando al equipo y orientándolos para que éstos unifiquen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de un objetivo en común, fomentando la creación de comportamientos entusiastas y proactivos en el recurso humano.

#### **1.2.1.11.- Negociación**

La negociación desde el ámbito laboral se la considera a la forma de resolver los conflictos de cualquier índole ya sean estos personales o profesionales, concepto que involucra los inconvenientes generados entre las partes, con el propósito de llegar a un

acuerdo o un arreglo entre los involucrados, si no existe una mediación por parte de terceras personas, la negociación permitirá que las partes en conflicto conserven el control, exponiendo acuerdos o resoluciones a fin de subsanar cualquier problema.

Es importante señalar que la negociación no es un debate de ideas o una batalla que termina con vencedores y vencidos; sino que debería ser visto, como un proceso de diálogo, en el cual la idea es llegar a un consenso satisfactorio para las dos partes involucradas en el conflicto. Es necesario tener claro que los enfoques planteados en un conflicto no son aquellos que se generan por un fin específico, sino constituyen un medio necesario para satisfacer intereses y necesidades, por ello, es fundamental redescubrir a profundidad analizando y comprendiendo los temores, objetivos y verdadera motivación de la otra parte.

#### **1.2.1.12.- Diferencia entre grupos y equipos de trabajo**

Es importante precisar sobre la diferenciación que existe entre grupos y equipos de trabajo, considerando que se denomina grupo al conjunto de personas que ejecutan dentro de una organización una labor similar, las mismas suelen estar cercanas físicamente, tienen un mismo jefe inmediato, realizando el mismo tipo de trabajo, sin embargo laboran de forma autónoma, no dependen del trabajo de sus compañeros, cada uno responden individualmente, en cuanto las habilidades en los grupos son aleatorias (es decir, casuales) a diferencia de los equipos su desempeño es en conjunto, por lo que cada miembro posee la experticia en un proceso determinado, realizando parte concreta del proyecto, es fundamental que en el equipo de trabajo exista afinidad, estrecha colaboración entre los integrantes que lo conforman, mientras que las habilidades en los equipos son complementarias.

La diferencia principal que señala es que un equipo de trabajo forma una correlación positiva a través del esfuerzo conjunto y coordinado mientras que un grupo se limita únicamente al logro determinado de objetivos.

No obstante, no existen diferencias notables entre el proceso de instrucción, formación, desarrollo y las técnicas para el trabajo en los dos casos. Los procesos y mecanismo manejados en la organización deberán ajustarse y ser aplicables a cualquiera de los dos tipos de agrupaciones.

### **1.2.1.13.- La Comunicación**

(González, 2006) La comunicación en las organizaciones constituye aquel instrumento que establecen las instituciones para instaurar vínculos de intercambio de información entre los miembros que conforman los distintos departamentos de una organización, ya que por medio de dicho instrumento se pueden tomar decisiones en cuanto a las actividades a desempeñar y cumplir, siempre y cuando que las metas del personal se encuentren ajustadas acordes con los objetivos de la organización. Además, las mismas forman parte de la cultura o de sus políticas, debido a los procedimientos internos presentes en la estructura de la gestión organizativa.

Siguiendo el planteamiento, la comunicación interna referida en el párrafo anterior está considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; misma que constituye la interacción humana que ocurren dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de influir, motivar, estimular, en sí misma.

Según (Fernández, 1999) la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra de forma permanente a todo el personal. Para las personas que desempeñan cargos directivos es fundamental una comunicación efectiva, puesto que las funciones de planificación, organización y control sólo cobran importancia mediante la comunicación organizacional veraz, partiendo de su conceptualización la comunicación organizacional es el principal punto de partida para la motivación a la integración de las funciones administrativas que se ejerce en la organización.

La comunicación organizacional constituye un factor elemental dentro de los subsistemas de la gestión de Talento Humano como en el proceso de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación, relacionando procesos fundamentales para el desarrollo institucional. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente encaminado al logro de la motivación del personal dependen en gran parte de la comunicación efectiva que se haya generado entre los niveles jerárquicos y sus empleados, puesto que el personal al encontrarse en un entorno laboral favorable optará por desarrollar sus capacidades a fin de cumplir con sus actividades organizacionales.

#### **1.2.1.14.- Clima Organizacional**

Para (Chiavenato, 2009) , el clima organizacional se refiere al entorno existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente relacionado con el nivel de motivación del personal e indica de manera específica las condiciones motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es positivo cuando el líder brinda la confianza a sus empleados fomentando las satisfacciones personales y profesionales en el personal y permite elevar la moral de los miembros del equipo de trabajo.

El concepto de clima organizacional abarca varios grados partiendo desde el tipo de organización, la tecnología utilizada, sus políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos todo lo relacionado a aspectos estructurales, sin olvidar la parte actitudinal y de comportamiento del personal, inducidas o sancionadas, mismas que constituyen los factores sociales.

Según (Méndez Álvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

(Anzola, 2003) Opina que “el clima se refiere a las apreciaciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Según (Martínez B. , 2001) El clima laboral está determinado por el conjunto de elementos vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor a la realidad en las organizaciones.

Según (Goncalves, 2000) el conocimiento del Clima Organizacional provee información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, implantar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.



Ya en la función pública se define al clima organizacional como el conjunto de percepciones que los servidores públicos desarrollan en relación a las características de la gestión institucional, tales como las políticas, prácticas, procedimientos formales e informales, las mismas que la permiten distinguirse de otras entidades. La percepción se refiere a aquel pensamiento mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle un significado a su situación y su entorno dentro de la organización, ésta supone conocimiento y se encuentra influida por las experiencias del personal, sus necesidades, motivaciones, deseos, perspectiva, valores, entre otros, pero se complementa con el medio laboral en el que se desenvuelven.

Considerando que se define como percepción a la relación que existe entre las condiciones de la institución y el comportamiento de los colaboradores. El conocer a fondo las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso que se constituye valioso para el entender su accionar y por otro lado determinar cuáles son las variables que influyen en esas percepciones, permitiendo a la organización precisar las formas idóneas para perfeccionar el nivel de rendimiento y mejorando del servidor público.

#### **1.2.1.15.- Sistemas**

Según (Chiavenato, 1999) Sistema es un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) activamente relacionados, que permite desarrollar una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo específico (propósito del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), acoplados al entorno que rodea al sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), finalmente suministra información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

##### **1.2.1.15.1.- Enfoque de sistema abierto**

(Martínez & Sánchez) Se denomina sistemas abiertos a todas las estructuras, en las que se encuentra involucrado el capital humano o sociedades, y que tienen estrecha relación con el entorno en el que se desenvuelve. En otras palabras, el medio incurre en el sistema, y el sistema revierte sus productos en el entorno, mismos que se condicionan mutuamente y dependen unos de otros. Para que exista un sistema, debe encontrarse siempre un sistema superior.

Inicialmente se debe tener en cuenta que por naturaleza todo sistema es adaptable y, por ende, se ajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos acoplándose al entorno. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es porque cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un suprasistema que influye en él.

#### 1.2.1.15.2.- Sistema de Desarrollo Técnico

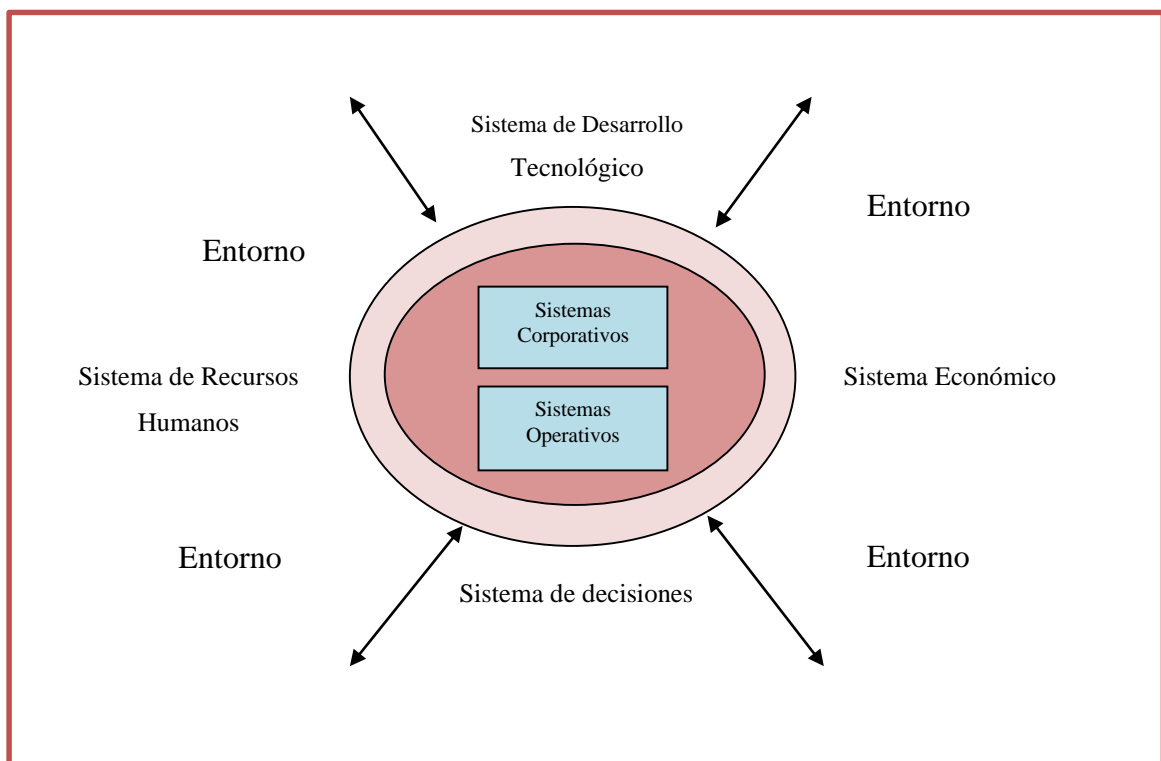


Ilustración 1: Relación Sistemática

Fuente: (Guizar Montúfar, 2008)

Guizar Montúfar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. México: Mc Graw Hill.

## **1.2.2.- MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presentará la terminología que se expuso en el marco teórico, es importante considerar que se ha tomado como base las definiciones, conceptos de diferentes autores, ayudando así a relacionarse con términos que serán constantemente utilizados dentro de la investigación.

### **1.2.2.1.- Clima organizacional**

(Brunet, 2004) Las definiciones objetivas privilegian un mejor entendimiento respecto al clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.

### **1.2.2.2.- Intervenciones**

Las intervenciones se pueden definir como una etapa del proceso del desarrollo organizacional que puede ser utilizada como una acción que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico situacional.

### **1.2.2.3.- Cooperación**

Barnard citado por (Chiavenato, 1990) propuso la teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder lograr sus objetivos de la mejor manera.

### **1.2.2.4.- Conflicto**

(Robbins & Judge, 2009) Los cuales argumentan que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino sino que tiene el potencial de ser un aspecto positivo determinar el desempeño del grupo.

### **1.2.2.5.- Planificación**

(Jiménez, 1982) La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

#### **1.2.2.6.- Satisfacción en el Trabajo**

(Robbins S. , 1998) Satisfacción laboral es el conjunto de actitudes del individuo con relación a su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes favorables hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes desfavorables. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

#### **1.2.2.7.- Sistemas**

(Robbins, 2004) Es considerado como un proceso recurrente que consiste en un conjunto de pares relacionados entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer las demandas del entorno.

#### **1.2.2.8.- Cultura organizacional**

Según (Chiavenato, 2007) La cultura organizacional como “las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

#### **1.2.2.9.- Comportamiento Organizacional**

(Robbins, 2004) Es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos, a fin de conseguir el mejoramiento de la eficiencia de una organización.

#### **1.2.2.10.- Rotación del Personal**

Según (Chiaventao, 1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

#### **1.2.2.11.- Capital Humano**

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias inherentes a los integrantes que forman parte de la organización.

#### **1.2.2.12.- Talento humano**

Es la capacidad intelectual del personal que conforma la institución, misma que se la valora por su capacidad natural o adquirida evidenciando su desempeño.

#### **1.2.2.13.- Motivación**

(Peiró & Prieto, 1996) “La motivación vista desde el ámbito laboral se podría definir como el impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo. Con respecto a esto plantean que uno de los objetivos fundamentales en el estudio de la motivación laboral debería ejercerse directamente al desarrollo organizacional. De forma que permita el uso de modelos y teorías existentes en la misma frente a cualquier problemática, permitiendo establecer planes o programas de formación en las organizaciones, la gestión pertinente en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y rendimiento laboral”

#### **1.2.2.14.- Satisfacción Laboral**

Según (Muñoz, 1990) define la satisfacción laboral como *“el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”*.

#### **1.2.2.15.- Cultura Organizacional**

(Schein, 2001) La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

## **CAPÍTULO 2. MÉTODO**

### **2.1.- METODOLOGÍA GENERAL**

Para proceder con la realización del análisis del clima organizacional y la propuesta de estrategias de mejora es fundamental el utilizar mecanismos e instrumentos a través de los cuales faciliten el estudio del tema en mención, con el propósito de constituir una fuente de ayuda para realizar una investigación a profundidad; a su vez es de vital importancia conocer las metodologías y técnicas a aplicarse con el fin de que el trabajo inicialmente se lo elabore en apego a las conceptualizaciones sobre el tipo de estudio y la modalidad en el que estará inmerso, a continuación se describirá el nivel y la modalidad de estudio a aplicarse en la investigación.

#### **2.1.1.- NIVEL DE ESTUDIO**

##### **2.1.1.1.- Investigación Exploratoria:**

El nivel de estudio de la presente investigación será de tipo exploratoria ya que la misma permitirá tener una relación directa con la organización y a la vez un contacto personalizado con el recurso humano que la conforma, los estudios exploratorios serán de gran ayuda puesto que permitirán el aumento del grado de familiaridad con los acontecimientos relativamente desconocidos del porque existe inconvenientes al analizar el clima organizacional, facultando a la organización la posibilidad de obtener información sobre la procedencia de llevar a cabo una investigación más profunda sobre el contexto real que atraviesa actualmente el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, y a su vez permitirá investigar los factores que han influido negativamente al comportamiento del personal, mismos que han constituido variables desfavorables para el desarrollo de la entidad, considerando que estos elementos servirán de punto de partida para establecer las acciones posteriores o sugerir el planteamiento de propuestas positivas, con el propósito de mejorar el entorno laboral de la institución.

##### **2.1.1.2.- Investigación Descriptiva:**

Uno de los principales propósitos de este trabajo de investigación es el describir las situaciones y eventos que se evidenciarán respecto a las percepciones que tienen los servidores y/o trabajadores sobre el ambiente laboral en la institución, por lo que se ha

visto necesario poner en práctica el tipo de investigación descriptiva, puesto que se ajusta al estudio a realizarse respecto a la obtención de información sobre los procedimientos de valoración enfocados a la medición del clima organizacional y a la propuesta de estrategias de mejora orientado al personal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, al realizar el análisis respectivo para conocer las causas que determinan la inconformidad que existe en el personal de la organización, es necesario introducir acciones positivas planificadas y enfocadas básicamente en propiciar los cambios de actitudes, comportamientos y conductas del capital humano, mismas que darán paso a realizar modificaciones en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas de la administración institucional.

Precisamente la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer los acontecimientos, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las funciones, actividades desempeñadas, objetos, procesos y personal, por lo que su objetivo principal no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre factores, ayudando a la búsqueda y recolección de información que se requiere para realizar un estudio al problema en mención.

## **2.1.2.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1.2.1.- Investigación de Campo**

La investigación de campo permitirá el estudio sistemático del problema ya que se abordará en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su origen e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su naturaleza.

La modalidad de investigación que se aplicará a la presente investigación es de campo, debido a que el Servicio Ecuatoriano Profesional constituye el elemento de estudio práctico, y es el lugar donde ocurren los hechos referidos en el problema a analizar, por lo que es importante basarse en la información obtenida, cerciorando las condiciones reales en las que se han conseguido los datos para llevar a cabo la investigación planteada.

### **2.1.2.2.- Investigación documental**

La otra modalidad aplicarse a la investigación es la documental, por cuanto se analizará la información necesaria para diseñar un sistema de medición del clima organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP, permitiendo conocer e implantar principios y procedimientos que nos ayudará a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para la construcción datos, información y conocimientos respecto al problema evidenciado, por lo que dicha investigación constituye parte esencial ya que permitirá constituir una estrategia de la que se observará y se reflexionará sistemáticamente sobre realidades de la organización respecto a su entorno laboral, utilizando para ello diferentes tipos de documentos donde se indagará e interpretará los datos e información sobre la problemática planteada, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados (cualitativos o cuantitativos) que constituirán el punto de partida para el desarrollo efectivo de la investigación.

### **2.1.3.- MÉTODO**

Para realizar la medición del clima organizacional y plantear la propuesta de estrategias de mejora dentro del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, es imprescindible que se utilicen métodos o instrumentos a través de los cuales constituyan mecanismos que sirvan de ayuda para la realización de una investigación más profunda, considerando que la estructura del proyecto factible debe constar de : un diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del sistema de medición; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

#### **2.1.3.1.- MÉTODO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO**

El método que se aplicará en la investigación será el: inductivo – deductivo, ya que está encaminado a encontrar la solución del problema organizacional, considerando que en este trabajo es la ausencia de un sistema de medición del clima organizacional y propuesta de estrategias de mejora para el SECAP, partiendo de la información y las circunstancias reales observadas en la misma, y con el propósito de acceder y llegar a conclusiones para una mejor interpretación e intervención del estudio, es importante se



tome en cuenta que los métodos antes referidos se pondrán en práctica en la investigación en virtud de que el razonamiento inductivo constituye las principales características del trabajo con enfoque cuantitativo, mientras que el razonamiento inductivo constituye uno de los pilares sobre el que se apoya el enfoque cualitativo de la investigación.

Se emplea este método partiendo de la investigación de múltiples causas que han influido en el clima organizacional para luego llegar a resultados y conclusiones de manera que permitan evidenciar una perspectiva general de las percepciones que tienen los miembros que laboran en la institución, es decir con la aplicación del método permitirá determinar los factores específicos para tener un conocimiento general de la apreciación del personal acerca de la organización.

## **2.1.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.1.4.1.- Población**

Según (SECAP, 2016) la población total del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional es de 467 servidores públicos, mismos que se han considerado personal que labora a nivel nacional.

### **2.1.4.2.- Muestra**

De un total de 467 servidores públicos, se considerará como muestra a 148 personas del nivel operativo del SECAP. La fórmula a utilizarse para la determinación de la muestra a continuación el planteamiento de la misma:

#### **2.1.4.2.1.- Fórmula 1**

$$n\sigma = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

#### **Fórmula 2**

$$n = \frac{no}{1 + \frac{n\sigma - 1}{N}}$$

**Dónde:**

**n** = el tamaño de la muestra.

**N** = tamaño de la población. (467)

$N^{\sigma}$  = Muestra óptica

**E**= Error admisible: Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

#### **2.1.4.2.1.1.- Desarrollo**

$$n\sigma = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n\sigma = \frac{467}{0.05^2 (467 - 1) + 1}$$

$$n\sigma = \frac{467}{0.0025 (466) + 1}$$

$$n\sigma = \frac{467}{2.165} = \mathbf{215.70}$$

#### **2.1.4.2.2.- Fórmula 2**

$$n = \frac{no}{1 + \frac{n\sigma - 1}{N}}$$

$$n = \frac{215.70}{1 + \frac{215.70 - 1}{467}}$$

$$n = \frac{215.70}{1 + 0.4597}$$

$$n = \frac{215.70}{1.4597}$$

$$n = 147.77$$

$$\mathbf{n = 148}$$

## **2.1.5.- SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene como finalidad el desarrollar la propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional que a su vez permitirá establecer un método que proporcione información verídica y objetiva, con esto continuar con la validación de los datos obtenidos en la encuesta aplicarse al personal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

Es de gran importancia considerar que las estrategias de mejora se plantearán en función de las necesidades institucionales y considerándolas como un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la organización, permitiendo conocer a fondo la realidad actual del SECAP, al emplear la encuesta se debe contar con información completa e íntegra que permita la recopilación de la misma y faculte el mejoramiento del clima organizacional.

El instrumento a aplicarse está encaminado en la búsqueda de resultados objetivos y cuantificables que arrojen valores reales con los que se deberá trabajar y desarrollar las estrategias de mejora en pro del clima organizacional.

**2.1.5.1. - Encuesta.-** Esta herramienta al aplicarla permitirá conocer la realidad del clima organizacional dentro de la institución y con dicho estudio posteriormente enfocar en plantear las estrategias de mejora para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

## **2.6 PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN DE DATOS**

La recopilación de información es tomada por la encuesta realizada a los servidores públicos del SECAP seleccionados en función de la aplicación de una fórmula matemática, basada en el número de servidores públicos que laboran en cada una de las Direcciones a nivel nacional. A continuación proceso a realizar:

**Tabla 1: Cálculos para determinar el número de servidores y/o trabajadores públicos a aplicar la encuesta en cada una de las direcciones a nivel nacional.**

LUGAR APLICARSE LA ENCUESTA	CÁLCULO	APLICACIÓN DEL PORCENTAJE
COORDINACIÓN GENERAL DE APRENDIZAJE PARA EL TRABAJO	$(47*100/467) = 10\%$	$(148*10\%)= 15$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	$(37*100/467) = 8\%$	$(148*8\%)= 12$ ENCUESTA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	$(13*100/467) = 3\%$	$(148*3\%)= 4$ ENCUESTA
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	$(7*100/467) = 1\%$	$(148*1\%)= 1$ ENCUESTA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	$(7*100/467) = 1\%$	$(148*1\%)= 1$ ENCUESTA
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	$(10*100/467) = 2\%$	$(148*2\%)= 3$ ENCUESTA
DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	N/A	1 ENCUESTA
DIRECCIÓN EJECUTIVA	N/A	1 ENCUESTA
DIRECCIÓN FINANCIERA	$(16*100/467) = 3\%$	$(148*3\%)= 4$ ENCUESTA
DIRECCIÓN JURÍDICA	$(5*100/467) = 1\%$	$(148*1\%)= 1$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 1	$(33*100/467) = 7\%$	$(148*7\%)= 10$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 2	$(50*100/467) = 11\%$	$(148*11\%)= 16$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 3	$(42*100/467) = 9\%$	$(148*9\%)= 16$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 4	$(29*100/467) = 6\%$	$(148*6\%)= 9$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 5	$(45*100/467) = 10\%$	$148*10\%)= 15$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 6	$(34*100/467) = 7\%$	$(148*7\%)= 10$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 7	$(29*100/467) = 6\%$	$(148*6\%)= 9$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 8	$(30*100/467) = 6\%$	$(148*6\%)= 9$ ENCUESTA
DIRECCIÓN ZONAL 9	$(31*100/467) = 7\%$	$(148*7\%)=10$ ENCUESTA

Una vez concluido este proceso y conociendo cuantas entrevistas por cada dirección se tienen que realizar se continuará con el proceso de tabulación y se realizará el recuento de datos obtenidos, es importante considerar que dicho proceso se realizará de manera manual apoyados del paquete Office (Excel).

El procesamiento de datos se originará en la encuesta, misma que consiste en una serie de preguntas con opciones múltiples, referentes a los factores que han influido para que exista una inconformidad en el personal afectando precisamente en el clima laboral institucional, esto con la finalidad de conocer el punto de vista de las personas hacia el problema planteado en la investigación a realizarse.

## **2.2.- METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

Según (Sierra, 1998) quien asegura que la encuesta es un instrumento eficaz y de gran exactitud, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

Para realizar el análisis del clima organizacional la herramienta de investigación a utilizarse será la encuesta, la misma que permitirá recolectar toda la información necesaria para la realización de la investigación planteada.

Se procede con el diagnóstico de forma objetiva y confidencial de los puntos de vista de todo el personal del SECAP, con relación al clima organizacional, misma información que permitirá el análisis y desarrollo de la propuesta de estrategias de mejora a implementarse.

### **2.2.1.- Especificación de las preguntas**

La encuesta estará constituida por 73 preguntas, las mismas que se encuentran distribuidas en 11 grupos que son: Estructura Organizacional, Políticas y Reglamentos Internos de la Organización, Comunicación Organizacional, Recursos y Condiciones Laborales, Compensaciones y Beneficios, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Liderazgo/Jefes Superiores, Reconocimiento, Equidad y Sustentabilidad aspectos fundamentales por los que se ha generado un alto índice de rotación del personal dentro de la institución.

Existen 31 preguntas cerradas que tienen escala de respuesta de 1 a 4: donde 1 es nunca, 2 es rara vez, 3 es frecuentemente y 4 es siempre. Adicionalmente se ha planteado 42 preguntas que se responden con SI y NO.

<b>VALORACIÓN</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>
1	<b>NUNCA</b>
2	<b>RARA VEZ</b>
3	<b>FRECUENTEMENTE</b>
4	<b>SIEMPRE</b>

<b>ESPECIFICACIÓN</b>
<b>SI</b>
<b>NO</b>

### **2.2.2.- Análisis e interpretación de datos**

La recopilación de datos es el registro ordenado de la información; el análisis de datos es el proceso de identificar esquemas y tendencias en las series; por otro lado la interpretación de datos supone a la explicación de los esquemas y tendencias obtenidos del análisis previo, por lo que la interpretación de los datos obtenidos permitirá conseguir ideas profundas respecto a los factores que influyen en el clima organizacional del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

Cabe señalar que se utilizó la fórmula de Herzberg para valorar el índice de satisfacción por cada una de las preguntas planteadas en el instrumento (entrevista), misma que permitirá la cuantificación de los resultados conseguidos para establecer una relación entre la intensidad y generalidad de los procesos investigados, de manera que cada índice constituirá una variable unidimensional que proporciona la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Satisfacción} = (\text{Siempre} + \text{Frecuentemente})/148$$

Es importante considerar que se ha desprendido la fórmula donde Siempre y Frecuentemente constituyen al porcentaje del personal que manifestaron sentirse satisfechos, información proporcionada por cada una de las preguntas formuladas a los mismos, este valor se dividirá para la muestra (# de personas encuestadas), de tal manera que al realizar dicha operación se obtendrá como resultado el Índice de Satisfacción.

### **2.2.3.- Diseño de la encuesta del clima organizacional**

Para realizar el diseño de la herramienta (encuesta) se realizó investigaciones en múltiples fuentes bibliográficas, enfocándonos en los factores que se ajustan al clima organizacional de la institución que está siendo lugar del estudio en mención.

Según la información que desprende de las múltiples investigaciones realizadas, se han considerado los factores más importantes, mismos que se abordarán dentro de la encuesta:

- Estructura organizacional
- Políticas organizacionales
- Comunicación organizacional

- Condiciones laborales
- Compensaciones y beneficios
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Reconocimientos laborales
- Equidad laboral
- Recreación y Culturalidad

Considerando la importancia de los factores descritos, se ha evidenciado que dichos aspectos constituyen elementos fundamentales para el análisis del clima organización en la institución puesto que se ajusta a la realidad actual de la organización, en función del análisis que se ha realizado en el cual se evidencia la necesidad de proceder con la formulación de preguntas cerradas, mecanismo que permitirá obtener un resultado veraz, el mismo que servirá como mecanismo estratégico de intervención para la institución, en virtud de ello a continuación se expondrá los conceptos respecto a los factores que contendrá la herramienta de investigación aplicada:

### **2.2.3.1.- Estructura Organizacional**

Según (Mintzberg, 1995) *“La estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”*.

Partiendo desde la conceptualización, la estructura organizacional tiene como propósito establecer de manera equitativa los procesos a realizarse e iniciar con la distribución de las actividades a ejecutarse por el personal, a fin de trabajar en equipo, unificando esfuerzos y que de forma óptima permita el cumplimiento de los objetivos fijados en la planificación.

### **2.2.3.2.- Políticas Organizacionales**

Se la conoce como la orientación o directrices que deben ser difundidas, comprendidas y cumplidas por el personal que es parte de la institución, en ella abarcan lo relacionado a las normas y responsabilidades de cada área funcional de la entidad.



### **2.2.3.3.- Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un instrumento de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones, el cual influye en la relación entre las necesidades e intereses de ésta con los del personal y a su vez con la sociedad, de tal manera la comunicación organizacional constituye un elemento primordial para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos, con el propósito de permitir el desarrollo y el perfeccionamiento de sus habilidades para enfrentar retos y necesidades de nuestro entorno institucional.

### **2.2.3.4.- Condiciones Laborales**

Constituyen el conjunto de factores que determinan la ejecución de una actividad en un entorno fijo principalmente centrándose en la salud del recurso humano basándose en tres elementos principales: física, psicológica y social.

### **2.2.3.5.- Compensaciones**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) se denomina a la retribución que el personal recibe a cambio del trabajo desempeñado en la institución, constituye un factor que permite a la entidad atraer y conservar al recurso humano, con el propósito de que la organización compense a quienes trabajan en ella a fin de mantener al personal satisfecho.

### **2.2.3.6.- Beneficios**

Son los privilegios concedidos a los empleados de la institución, compensaciones individuales no pagadas sino que constituyen beneficios adicionales. Dichos privilegios pueden variar dependiendo de lo que el patrono decida proporcionar, sin duda alguna los beneficios tienen el propósito común de motivar y recompensar al personal por la labor desempeñada en la organización.

### **2.2.3.7.- Trabajo en Equipo**

Conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, mismas que brindan un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión, permitiendo alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos institucionales planteados.

### **2.2.3.8.- Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales constituyen una interacción mutua entre dos o más personas tratándose de relacionar entre sí, uno de los factores principales que intervienen en esta interacción es la comunicación la cual se refiere a la capacidad que poseen las personas para obtener información respecto al entorno laboral en el que los servidores y/o trabajadores se desenvuelven en la institución.

### **2.2.3.8.- Liderazgo**

Se la denomina a la capacidad de encaminar e influenciar positivamente y formar a los miembros de un equipo de trabajo, con el fin de motivarlos, comprometiéndolos a los demás hacia un mismo fin, fomentando en el personal el compromiso y la responsabilidad sobre su desempeño en la institución.

### **2.2.3.9.- Reconocimientos Laborales**

El reconocimiento es la acción de distinguir a un sujeto, logrando a partir del análisis destacar a las características propias de la persona, de tal manera el reconocimiento no es el felicitar a alguien por su labor desempeñada, este factor va más allá, específicamente significa el manifestar un gran interés por las personas, por los resultados de la unión de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tienen dentro de la organización.

### **2.2.3.10.- Equidad Laboral**

Se define como la parte que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales, equilibrando de manera justa entre lo que el personal entrega a la institución con lo que recibe de la misma, partiendo desde esta definición se puede analizar que dicho factor permite asegurar que las personas se encuentran motivadas cuando experimentan la satisfacción de recibir por parte de su jefe estímulos sobre el trabajo desempeñado, mismo que implica esfuerzos realizados y compromiso con la institución, de igual manera, el individuo se encuentra en todo el derecho de juzgar la igualdad de sus recompensas puesto que debe existir equidad entre empleados.

### **2.2.3.11.- Recreación y Culturalidad**

**2.2.3.11.1.- Las actividades recreativas** constituyen una fuente de disipación para los servidores y/o trabajadores públicos, necesaria e indispensable para crear un ambiente laboral óptimo dentro del equipo de trabajo, el día a día en el trabajo puede ser atrayente para algunas personas que disfrutan de la labor que ejercen, sin embargo la rutina provoca el desgaste del ánimo del recurso humano en la organización, por lo que es importante la implementación de actividades recreativas a fin de fomentar mejores relaciones entre compañeros y motivar al personal creando un entorno favorable entre los que conforman la entidad.

**2.2.3.11.2.- Las actividades culturales** se tratan de las acciones que permiten brindar oportunidades de ejercitación de las habilidades y destrezas que posee el personal, así como también abarca precisamente la capacidad que posee el recurso humano para adquirir conocimientos y experiencias nuevas, dichas actividades no se encuentran relacionadas precisamente con las funciones que ejerce en el trabajo.

### **2.2.4.- Aplicación de la Encuesta**

El análisis que se realizará en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional es referente a los factores positivos y negativos que afectan el clima organizacional en la institución, dicho análisis estará direccionado al personal operativo de la entidad, es importante que se considere que el diseño de la herramienta (encuesta) a aplicarse no tendrá variación alguna, puesto que su estructura es estandarizada, permitiendo su aplicación a los servidores y/o trabajadores públicos sin ninguna diferencia, una de las ventajas sobre el instrumento seleccionado es que permitirá obtener resultados cuantitativos y cualitativos sobre los factores que afectan al clima organizacional, facilitando al investigador el conocer a fondo los aspectos que deberán considerarse y en los que se debe trabajar a fin de plantear estrategias de mejora en beneficio del personal y de la organización.

La investigación sobre el clima organización está dirigida a los 148 servidores públicos del SECAP, se han considerado a los colaboradores que conforman los diferentes Centros Múltiples y Operativos a nivel nacional, basado en la distribución anteriormente planteada.

## **2.2.5.- Aplicación del Método de Consistencia Interna del Instrumento**

### **2.2.5.1.- Validez y confiabilidad del Instrumento**

En cualquier tipo de investigación, la capacidad que tenga un instrumento de recolección de datos depende de dos atributos muy importantes como son: la validez y la confiabilidad. Si ésta herramienta de recolección de información es defectuosa, esto nos llevará a resultados sesgados y a conclusiones equivocadas.

Los instrumentos de recolección de información deben satisfacer dos requisitos básicos: validez y confiabilidad.

#### **2.2.5.1.1.- ¿Qué es la validez?**

La validez se refiere si el instrumento utilizado para la recolección de datos mide lo que realmente debe medir.

#### **2.2.5.1.2.- ¿Qué es la confiabilidad?**

La confiabilidad se refiere a la confianza que se tiene a los datos recolectados, debido a que hay una repetición constante, estable de la medida, constituyendo la exactitud o precisión del instrumento de medición

Partiendo desde la conceptualización de estos dos factores, la necesidad de conocer si la herramienta a aplicarse cumplirá con la validez y confiabilidad requerida, se analiza los diferentes mecanismos y se ha visto la necesidad de aplicar el ALPHA DE CRONBACH

**2.2.5.1.3.- Alpha de Cronbach:** Se trata de un índice de estabilidad interna que considera valores entre 0 y 1, misma que permite valorar la fiabilidad de un instrumento de medida y que sirve como mecanismo de comprobación para conocer si el instrumento que se está evaluando recopila información inadecuada, por tanto dichos resultados llevará a determinar conclusiones erradas, por otro lado si se trata de un instrumento fiable los resultados obtenidos se caracterizarán por ser estables y consistentes, mismos que servirán de punto de partida para el abordaje de los aspectos que se han considerado al momento de estructurar la herramienta a aplicarse.

**Tabla 2: Fórmula para determinar el Alpha de Cronbach**

**Dónde:**

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

<b>Tabla 3: Datos sobre la Estructura Organizacional</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		148	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	12	136,00	18496,00
2	156	-8,00	64,00
3	234	-86,00	7396,00
4	42	106,00	11236,00
5	254	-106,00	11236,00
6	190	-42,00	1764,00
$\Sigma$	888		50192,00
<b>VARIANZA</b>			<b>8365,33</b>

<b>Tabla 4: Datos sobre Política y Reglamentos Internos</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		123,33	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	6	117,33	13767,1
2	65	58,33	3402,80
3	70	53,33	2844,40
4	7	116,33	13533,44
5	385	-261,67	68469,44
6	207	-83,67	7000,11
$\Sigma$	740		109017,30
<b>VARIANZA</b>			<b>18169,60</b>

<b>Tabla 5: Datos sobre la Comunicación Organizacional</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		172,67	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	34	138,67	19228,44
2	214	-41,33	1708,44
3	187	-14,33	205,44
4	9	163,67	26786,78
5	333	-160,33	25706,78
6	259	-86,33	7453,44
$\Sigma$	1036		81089,33
<b>VARIANZA</b>			<b>13514,90</b>

<b>Tabla 7: Datos sobre Recursos y Condiciones Laborales</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		222	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	68	154,00	23716,00
2	219	3,00	9,00
3	286	-64,00	4096,00
4	19	203,00	41209,00
5	455	-233,00	54289,00
6	285	-63,00	3969,00
$\Sigma$	1332		127288,00
<b>VARIANZA</b>			<b>21214,70</b>

<b>Tabla 6: Datos sobre Compensaciones y Beneficios</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		173	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	40	132,67	17600,44
2	79	93,67	8773,44
3	124	48,67	2368,44
4	53	119,67	14320,11
5	208	-35,33	1248,44
6	532	-359,33	129120,44
$\Sigma$	1036		173431,33
<b>VARIANZA</b>			<b>28905,20</b>

<b>Tabla 8: Datos sobre Trabajo en Equipo</b>			
<b>MEDIA <math>\bar{X}</math></b>		271,33	
<b>N°</b>	<b>X1</b>	<b><math>\bar{X}-X1</math></b>	<b><math>(\bar{X}-X1)^2</math></b>
1	110	161,33	26028,44
2	339	-67,67	4578,78
3	258	13,33	177,78
4	33	238,33	56802,80
5	517	-245,67	60352,10
6	371	-99,67	9933,40
$\Sigma$	1628		157873,30
<b>VARIANZA</b>			<b>26312,20</b>

**Tabla 9: Datos sobre Relaciones Interpersonales**

MEDIA $\bar{X}$		197,33	
Nº	X1	$\bar{X}-X1$	$(\bar{X}-X1)^2$
1	59	138,33	19136,11
2	244	-46,67	2177,78
3	282	-84,67	7168,44
4	7	190,33	36226,78
5	309	-111,67	12469,44
6	283	-85,67	7338,78
$\Sigma$	1184		84517,33
<b>VARIANZA</b>			<b>14086,20</b>

**Tabla 10: Datos sobre Liderazgo/ Jefes y Superiores**

MEDIA $\bar{X}$		173	
Nº	X1	$\bar{X}-X1$	$(\bar{X}-X1)^2$
1	40	132,67	17600,44
2	79	93,67	8773,44
3	124	48,67	2368,44
4	53	119,67	14320,11
5	208	-35,33	1248,44
6	532	-359,33	129120,44
$\Sigma$	1036		173431,33
<b>VARIANZA</b>			<b>28905,20</b>

**Tabla 11: Datos sobre Reconocimiento**

MEDIA $\bar{X}$		98,67	
Nº	X1	$\bar{X}-X1$	$(\bar{X}-X1)^2$
1	44	54,67	2988,44
2	153	-54,33	2952,11
3	96	2,67	7,11
4	3	95,67	9152,11
5	140	-41,33	1708,44
6	156	-57,33	3287,11
$\Sigma$	592		20095,33
<b>VARIANZA</b>			<b>3349,20</b>

**Tabla 12: Datos sobre Equidad**

MEDIA $\bar{X}$		98,67	
Nº	X1	$\bar{X}-X1$	$(\bar{X}-X1)^2$
1	11	87,67	7685,44
2	125	-26,33	693,44
3	151	-52,33	2738,78
4	9	89,67	8040,11
5	216	-117,33	13767,11
6	80	18,67	348,44
$\Sigma$	592		33273,33
<b>VARIANZA</b>			<b>5545,60</b>

**Tabla 13: Datos de Recreación y Culturalidad**

MEDIA $\bar{X}$		74	
Nº	X1	$\bar{X}-X1$	$(\bar{X}-X1)^2$
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	0	0,00	0
4	0	0,00	0,0
5	147	-73,00	5329,00
6	297	-223,00	49729,00
$\Sigma$	444		55058,00
<b>VARIANZA</b>			<b>9176,30</b>

**Tabla 14: Cálculos para determinar el Alpha de Cronbach**

CALIFICACIÓN	ITEMS											TOTAL
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	POLITICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES	COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	TRABAJO EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES	LIDERAZGO/ JEFES SUPERIORES	RECONOCIMIENTO	EQUIDAD	RECREACIÓN CULTURALIDAD	
NUNCA	12	6	34	68	40	110	59	48	44	11	0	432
RARA VEZ	156	65	214	219	79	339	244	359	153	125	0	1953
FRECUENTEMENTE	234	70	187	286	124	258	282	312	96	151	0	2000
SIEMPRE	42	7	9	19	53	33	7	21	3	9	0	203
SI	254	385	333	455	208	517	309	335	140	216	147	3152
NO	190	207	259	285	532	371	283	257	156	80	297	2620
PROMEDIO	148	123	173	222	173	271	197	222	99	99	74	
VARIANZA	8365,33	18169,60	13514,90	21214,70	28905,20	26312,20	14086,20	18590,00	3349,20	5545,60	9176,30	

K	11
$\sum C_{vi}$	167229,2
$\sum V_t$	1390656

SECCIÓN 1	1,100
SECCIÓN 2	0,880
ABSOLUTO 2	0,880

**α** **0,97**

**Conclusión:** Según el análisis realizado se puede evidenciar que la herramienta (encuesta) aplicada cuenta con un índice del  $0.97 > 1$  cumpliendo la teoría de la metodología Alpha de Cronbach, por lo que constituye un instrumento con un grado alto de validez y confiabilidad, óptimo para la medición del clima organizacional en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.



## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

### 3.1.- RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Analizar de forma objetiva y confidencial las percepciones de los servidores y/o trabajadores públicos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, opiniones que plasmarán en la herramienta (encuesta) seleccionada referente al clima organizacional con el propósito de obtener un resultado veraz y confiable para el desarrollo de acciones de mejora en beneficio del personal y de la organización; de tal manera para obtener información a detalle se ha optado por realizar los siguientes análisis estadísticos:

Según (Hernández Sampieri, 2006) Las medidas estadísticas son:

**3.1.1.- “Medidas de Posición – Cuantiles:** *Los cuantiles son valores de la distribución que la dividen en partes iguales, es decir, en intervalos, que comprenden el mismo número de valores. Los más usados son los cuartiles, los deciles y los percentiles.*

**3.1.2.- Cuartiles:** *Son los tres valores que dividen al conjunto de datos ordenados en tres partes iguales, son un caso particular de los percentiles:*

- *El primer cuartil  $Q_1$  es el menor valor que es mayor que una cuarta parte de los datos*
- *El segundo cuartil  $Q_2$  (la mediana), es el menor valor que es mayor que la mitad de los datos*
- *El tercer cuartil  $Q_3$  es el menor valor que es mayor que tres cuartas partes de los datos”.*

Por lo que, partiendo desde la conceptualización para considerar los rangos de calificación del nivel de satisfacción se ha considerado los siguientes valores extraídos de la encuesta aplicada:

**Tabla 15: Valores para determinar los rangos y considerarse las calificaciones**

<b>VALOR MÁXIMO</b>	80	80
<b>VALOR MÍNIMO</b>	0	0
<b>RESTA</b>	80 - 0	80
<b>CLASE</b>	4	4
<b>RANGO</b>	80 / 4	20

RANGOS	VALORACIONES	
MUY INACEPTABLE	0	20
INACEPTABLE	21	40
ACEPTABLE	41	60
MUY ACEPTABLE	61	80

### 3.2.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

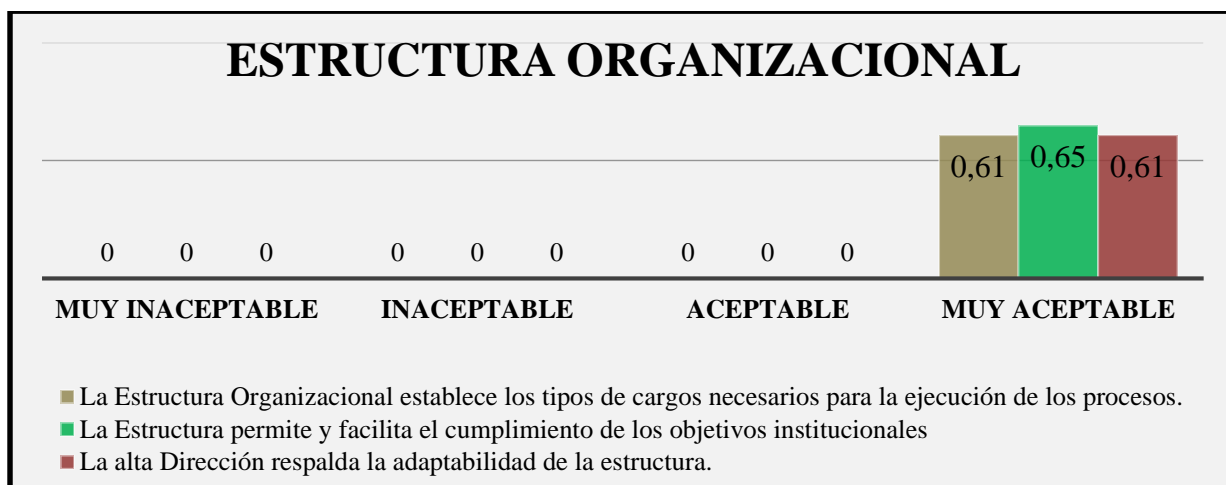
#### 3.2.1.- Estructura Organizacional

**Tabla 16: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
5	3%	53	36%	74	50%	16	11%	148	0,61
2	1%	50	34%	84	57%	12	8%	148	0,65
5	3%	53	36%	76	51%	14	9%	148	0,61

**Tabla 17: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
1.- ¿La Estructura Organizacional definida para la Institución establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas, actividades, Subprocesos/ Procesos y Macroprocesos de la Institución?	0	0	0	0.61
2.- ¿La Estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Institución?	0	0	0	0.65
3.- ¿La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?	0	0	0	0.61



**Ilustración 2:** Figura Clima Organizacional

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

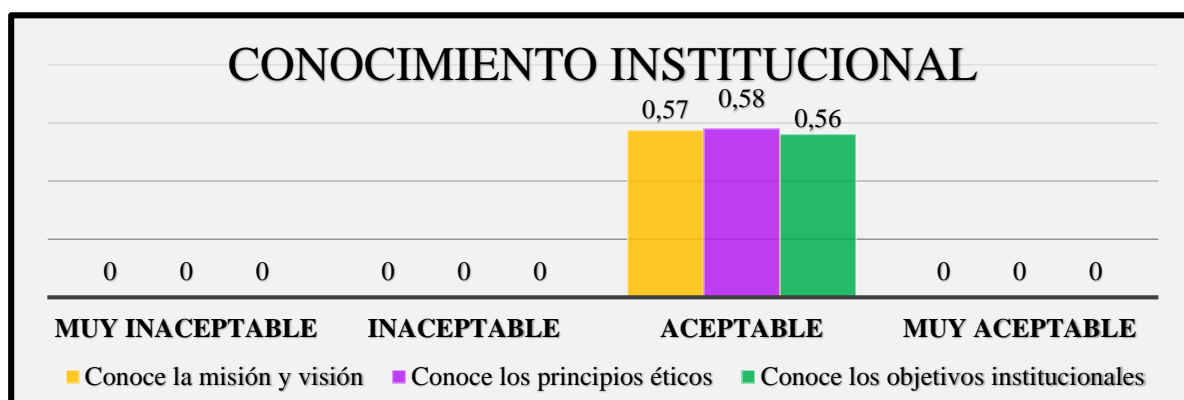
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 62%, mismos que consideran que la estructura organizacional establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de los proceso, mientras que un 65% piensa que la estructura facilita el adecuado cumplimiento de los objetivo y un 61% considera que la alta dirección respalda la adaptabilidad de la estructura, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la calificación se considera MUY ACEPTABLE.

**Tabla 18:** Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
85	57%	63	43%	148	0,57
86	58%	62	42%	148	0,58
83	56%	65	44%	148	0,56

**Tabla 19:** Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la institución?	0	0	0,57	0
5.- ¿Conoce usted los principios éticos de la institución?	0	0	0,58	0
6.- ¿Usted está al tanto de los objetivos institucionales?	0	0	0,56	0



**Ilustración 3:** Figura Conocimiento Institucional

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 57%, mismos que consideran que conocen la misión y visión institucional, mientras que un 58% piensa que conoce los principios éticos de la entidad y un 56% considera que se encuentra al tanto de los objetivos institucionales, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la calificación se considera ACEPTABLE.

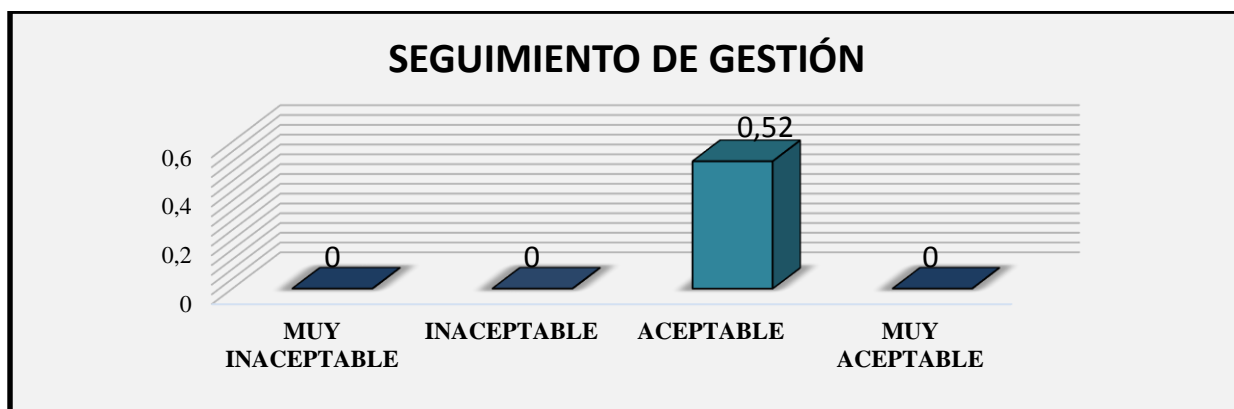
### 3.2.2.- Políticas y Reglamentos Internos de la Organización

**Tabla 20:** Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
6	4%	65	44%	70	47%	7	5%	148	0,52

**Tabla 21:** Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
7.- ¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?	0	0	0.52	0



**Ilustración 4:** Figura de Seguimiento de Gestión

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

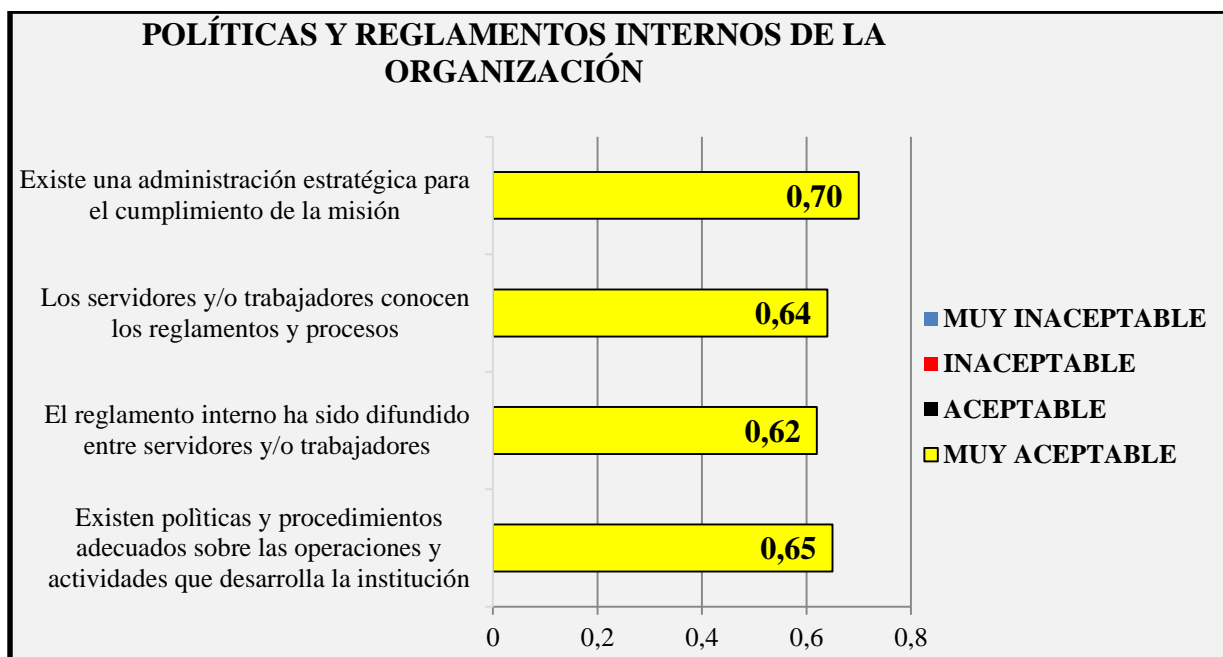
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 52%, mismo que consideran que la institución efectúa el seguimiento de las estrategias que constituyen herramientas de evaluación de la gestión evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la calificación se considera ACEPTABLE.

**Tabla 22:** Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
103	70%	45	30%	148	0.70
94	64%	54	36%	148	0.64
92	62%	56	38%	148	0.62
96	65%	52	35%	148	0.65

**Tabla 23:** Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
8.- ¿La institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?	0	0	0	0.70
9.- ¿Los servidores y/o trabajadores tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?	0	0	0	0.64
10.- ¿Se ha difundido el reglamento interno de la institución a los funcionarios?	0	0	0	0.62
11.- ¿Existen políticas y procedimientos adecuados sobre las operaciones y actividades que desarrolla la institución?	0	0	0	0.65



**Ilustración 5:** Figura Políticas y Reglamentos Internos de la Organización

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 70%, mismos que consideran que la institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión, mientras que un 64% piensa el personal tiene conocimiento de los reglamentos específicos y de los manuales de procesos, un 62% piensa que los reglamentos internos han sido socializados con el personal y un 65% considera que existen políticas y procedimientos adecuados sobre las operaciones y actividades que desarrolla la institución, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la calificación se considera MUY ACEPTABLE.

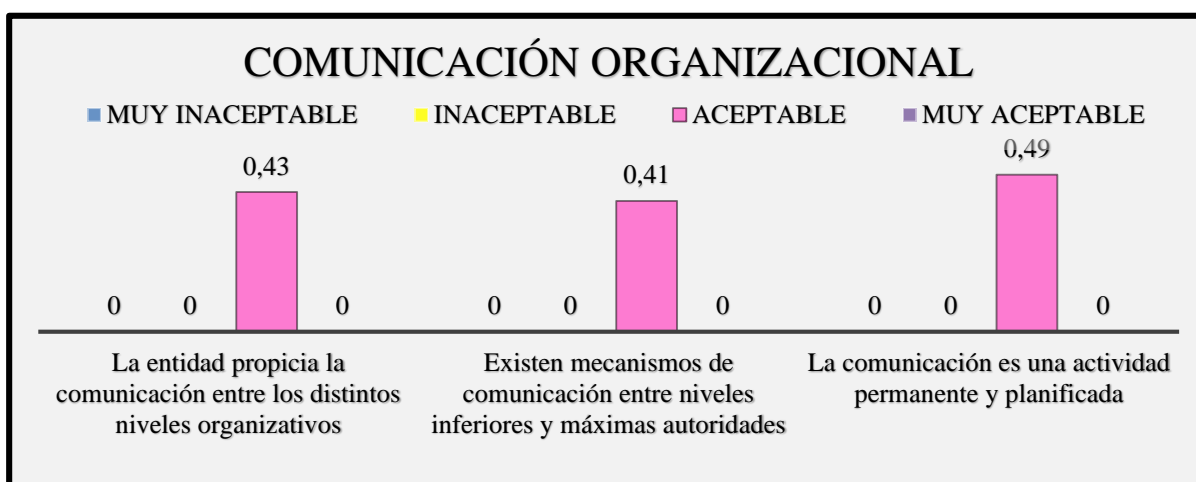
### 3.2.3.- Comunicación Organizacional

**Tabla 24:** Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
6	4%	78	53%	64	43%	0	0%	148	0.43
19	13%	69	47%	56	38%	4	3%	148	0.41
9	6%	67	45%	67	45%	5	3%	148	0.49

**Tabla 25: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
12.- ¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?	0	0	0.43	0
13.- ¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan mantener diálogos con las máximas autoridades?	0	0	0.41	0
14.- ¿La comunicación interna en la institución es una actividad permanente y planificada?	0	0	0.49	0



**Ilustración 6: Figura 1 de Comunicación Organizacional**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 43%, mismos que consideran que la institución propicia la comunicación entre los distintos niveles organizativos, mientras que un 41% piensa que existen mecanismos de comunicación entre los niveles operativos y máxima autoridades y un 49% piensa que la comunicación es una actividad permanente y planificada, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la calificación se considera ACEPTABLE.

**Tabla 26: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
89	60%	59	40%	148	0.60
97	66%	51	34%	148	0.66
73	49%	75	51%	148	0.49
74	50%	74	50%	148	0.50

**Tabla 27: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
15.- ¿La institución ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?	0	0	0.60	0
16.- ¿La institución comunica a los trabajadores sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades que se realizan en la institución?	0	0	0	0.66
17.- ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la institución son adecuados y efectivos?	0	0	0.49	0
18.- ¿Usted considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena?	0	0	0.50	0



**Ilustración 7: Figura 2 Comunicación Organizacional**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga



## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 60%, mismos que consideran que la institución cuenta con canales de comunicación que facilitan la retroalimentación, un 49% piensa que la comunicación es efectiva, un 50% considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena, evidenciándose que dentro de los rangos establecido dichas calificaciones se consideran ACEPTABLES y finalmente un 66% piensa que la institución comunica al personal sus objetivos y actividades considerando a la calificación como MUY ACEPTABLE.

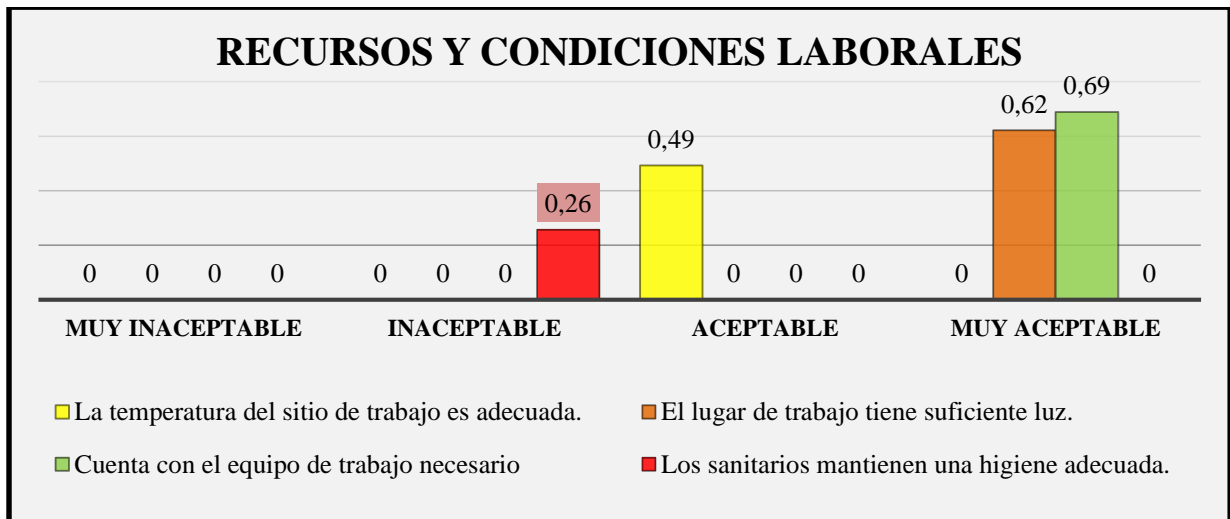
### 3.2.4.- Recursos y Condiciones Laborales

**Tabla 28: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
7	5%	68	46%	69	47%	4	3%	148	0.49
6	4%	50	34%	85	57%	7	5%	148	0.62
3	2%	43	29%	94	64%	8	5%	148	0.69
52	35%	58	39%	38	26%	0	0%	148	0.26

**Tabla 29: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
19.- ¿La temperatura es la adecuada en su sitio de trabajo?	0	0	0.49	0
20.- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	0	0	0	0.62
21.- ¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar el trabajo?	0	0	0	0.69
22.- ¿Los sanitarios mantienen una higiene adecuada?	0	0.26	0	0



**Ilustración 8: Figura 1 Recursos y Condiciones Laborales**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

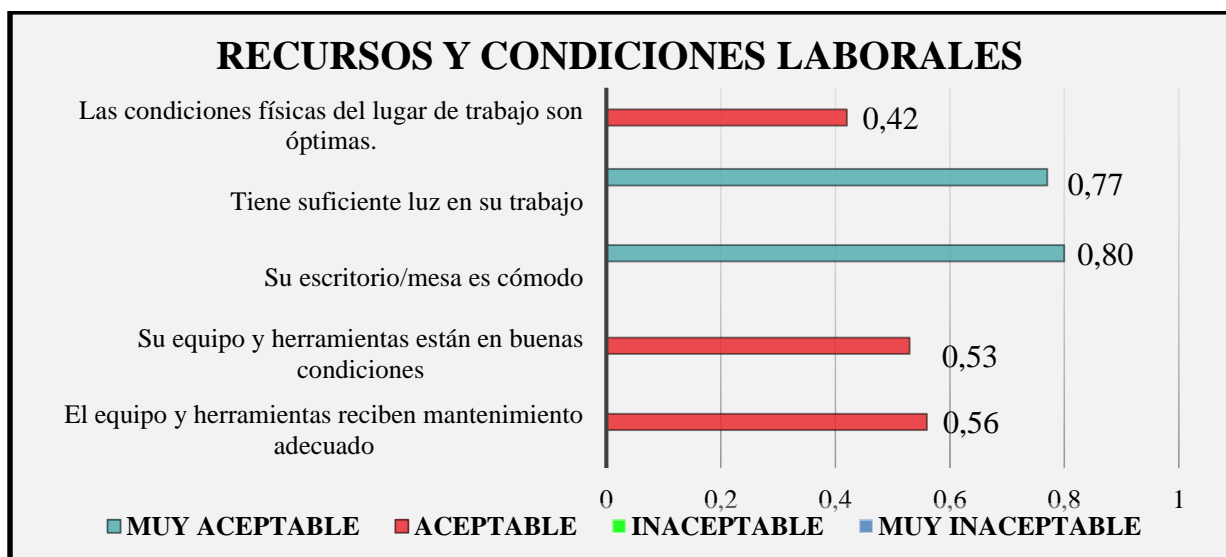
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 49%, mismos que consideran que la temperatura de su sitio de trabajo es la adecuada, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos la califican como ACEPTABLE, mientras que el 62% piensa que en su espacio de trabajo cuentan con suficiente luz, el 69% considera que cuenta con el equipo necesario para desarrollar sus actividades cotidianas considerándolas a dichas calificaciones como MUY ACEPTABLES y finalmente un 26% piensa que en la institución los sanitarios mantienen una higiene inadecuada considerando a la calificación como INACEPTABLE.

**Tabla 30: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
62	42%	86	58%	148	0.42
114	77%	34	23%	148	0.77
118	80%	30	20%	148	0.80
78	53%	70	47%	148	0.53
83	56%	65	44%	148	0.56

**Tabla 31: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
23.- ¿Las condiciones físicas son óptimas en su lugar de trabajo?	0	0	0.42	0
24.- ¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?	0	0	0	0.77
25.- ¿Su escritorio/ mesa de trabajo resulta cómodo?	0	0	0	0.80
26.- ¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?	0	0	0.53	0
27.- ¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se le da mantenimiento cuando lo requiere?	0	0	0.56	0



**Ilustración 9: Figura 2 Recursos y Condiciones Laborales**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

### INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 42%, mismos que consideran que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son óptimas, un 53% considera que el equipo y herramientas que utilizar para realizar el trabajo se encuentran en buenas condiciones, un 56% piensa que el equipo y las herramientas utilizadas reciben el mantenimiento adecuado, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son ACEPTABLES, finalmente un 77% piensa que su lugar de trabajo

cuenta con suficiente luz y un 80% considera que su escritorio / mesa de trabajo son cómodos, estableciendo las calificaciones de MUY ACEPTABLES.

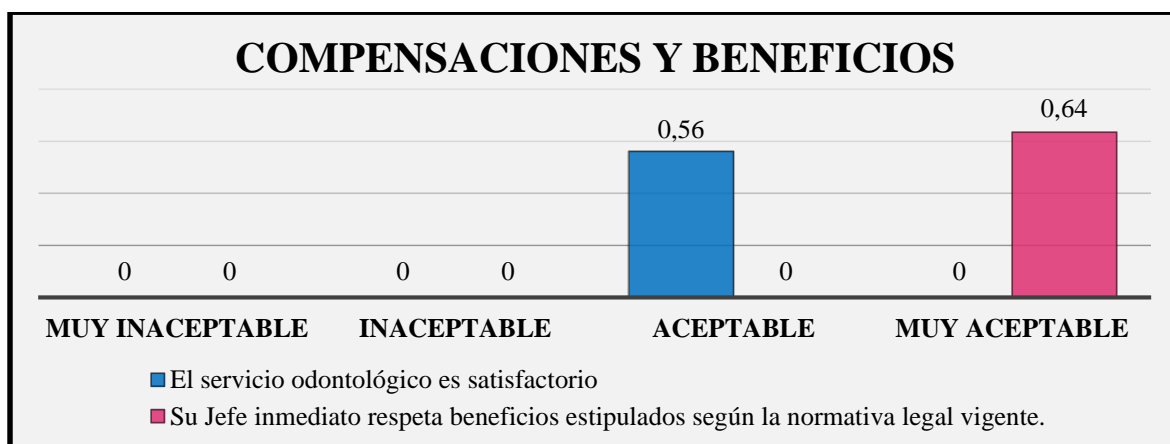
### 3.2.5.- Compensaciones y Beneficios

**Tabla 32: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
30	20%	35	24%	55	37%	28	25%	148	0.56
10	7%	44	30%	69	47%	25	32%	148	0.64

**Tabla 33: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
28.- ¿El servicio odontológico que ofrece la institución le parece satisfactorio?	0	0	0.56	0
29.- ¿Su jefe inmediato respeta los beneficios estipulados en la Normativa Legal vigente como licencias por: maternidad, calamidad doméstica, cuidado de recién nacido, permiso por estudios, permiso por salud etc.?	0	0	0	0.64



**Ilustración 10: Figura 1 Compensaciones y Beneficios**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

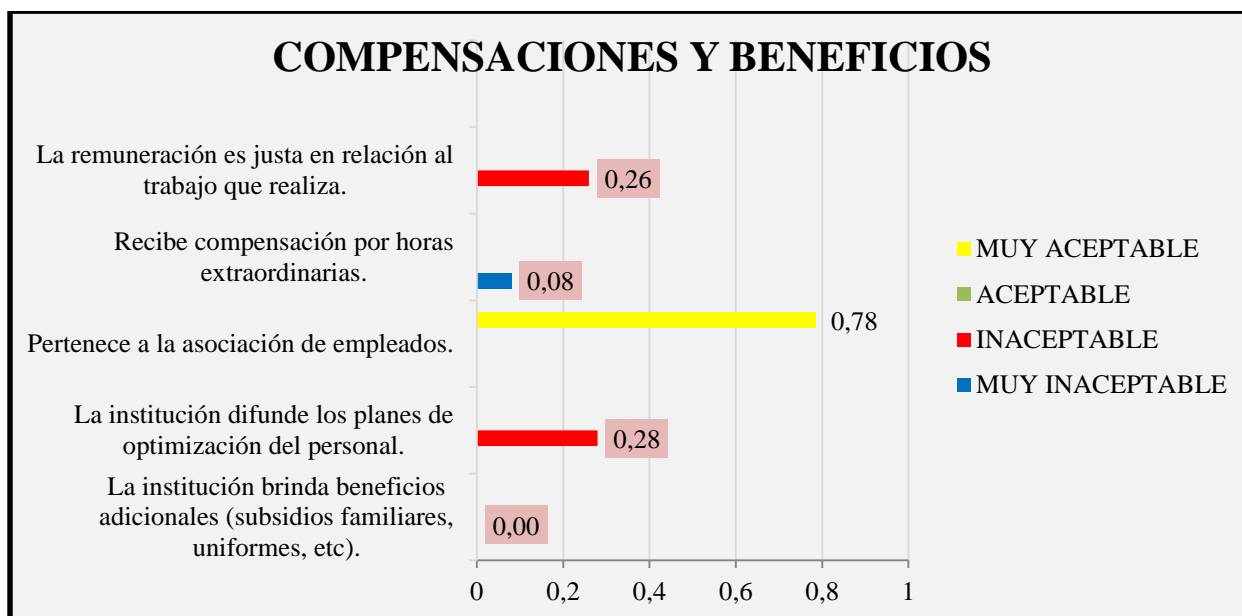
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 56%, mismos que consideran que el servicio odontológico brinda un servicio satisfactorio, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es ACEPTABLE finalmente un 64% piensa que su jefe inmediato respeta los beneficios que se encuentran estipulados en la normativa legal vigente estableciendo la calificación de MUY ACEPTABLE.

**Tabla 34: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
39	26%	109	74%	148	0.26
12	8%	136	92%	148	0.08
116	78%	32	22%	148	0.78
41	28%	107	72%	148	0.28
0	0%	148	100%	148	0.00

**Tabla 35: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
30.- ¿Considera que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeño en la institución?	0	0.26	0	0
31.- ¿Usted recibe alguna compensación (monetaria, descanso) por concepto de Horas Suplementarias/Extraordinarias?	0.08	0	0	0
32.- ¿Pertenece usted a la Asociación de Empleados que existe en la institución?	0	0	0	0.78
33.- ¿La institución difunde a los funcionarios de carrera la opción para acogerse a los planes de optimización anuales?	0	0.28	0	0
34.- ¿La institución le brinda beneficios adicionales (subsidios familiares, uniformes, ropa de trabajo, alimentación) que contribuyan a la motivación del trabajador?	0	0	0	0



**Ilustración 11:** Figura 2 Compensaciones y Beneficios

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 78%, mismos que manifiestan pertenecer a la Asociación Institucional, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 26% considera que la remuneración es justa en relación al trabajo que ejercen, el 28% piensa que la institución se preocupa por socializar los planes de optimización del personal, estableciendo las calificaciones como INACEPTABLES y finalmente un 8% considera que el personal recibe compensación por el pago de horas extraordinarias y/o suplementarias, estableciendo la calificación como MUY INACEPTABLE, obteniendo un 0% en el ítem de beneficios adicionales (Subsidios Familiares y uniformes).

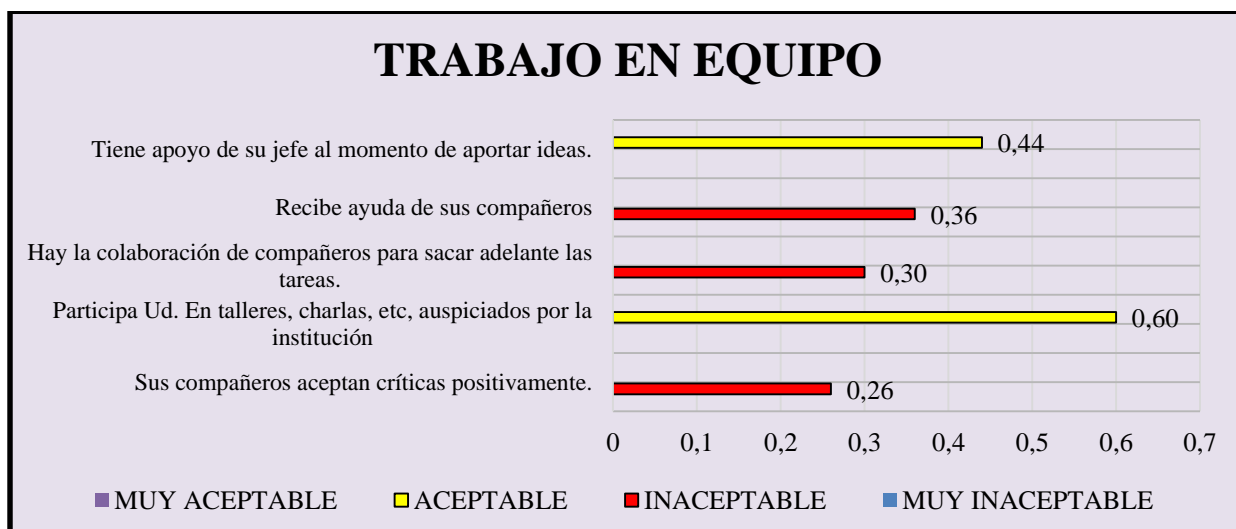
### 3.2.6.- Trabajo en Equipo

**Tabla 36:** Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
8	5%	75	51%	58	39%	7	5%	148	0.44
27	18%	67	45%	54	36%	0	0%	148	0.36
29	20%	74	50%	45	30%	0	0%	148	0.30
3	2%	56	38%	67	45%	22	15%	148	0.60
43	29%	67	45%	34	23%	4	3%	148	0.26

**Tabla 37: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
35. ¿En la Dirección a la que pertenece tiene apoyo de su jefe inmediato al momento de aportar nuevas ideas e innovadoras iniciativas?	0	0	0.44	0
36.- ¿Cuándo solicita ayuda a sus compañeros se la brindan sin ningún problema?	0	0.36	0	0
37.- ¿En su área de trabajo hay la colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad?	0	0.30	0	0
38.- ¿Participa usted en talleres, seminarios, charlas, cursos auspiciados por la institución?	0	0	0.60	0
39.- ¿Sus compañeros de trabajo aceptan las críticas de forma positiva?	0	0.26	0	0



**Ilustración 12: Figura 1 Trabajo en Equipo**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 44%, mismos que manifiestan que en la dirección a la que pertenecen tienen el apoyo de su jefe inmediato al momento de aportar ideas nuevas e innovadoras iniciativas, un 60% consideran que participa en los programas de formación y capacitación auspiciados por la institución, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son

ACEPTABLES, mientras que un 36% piensan que reciben la ayuda por parte de sus compañeros, un 30% consideran que existe la colaboración de los compañeros para sacar adelante las actividades, un 26% consideran que sus compañeros aceptan las críticas de manera positiva estableciéndose las calificaciones como INACEPTABLES.

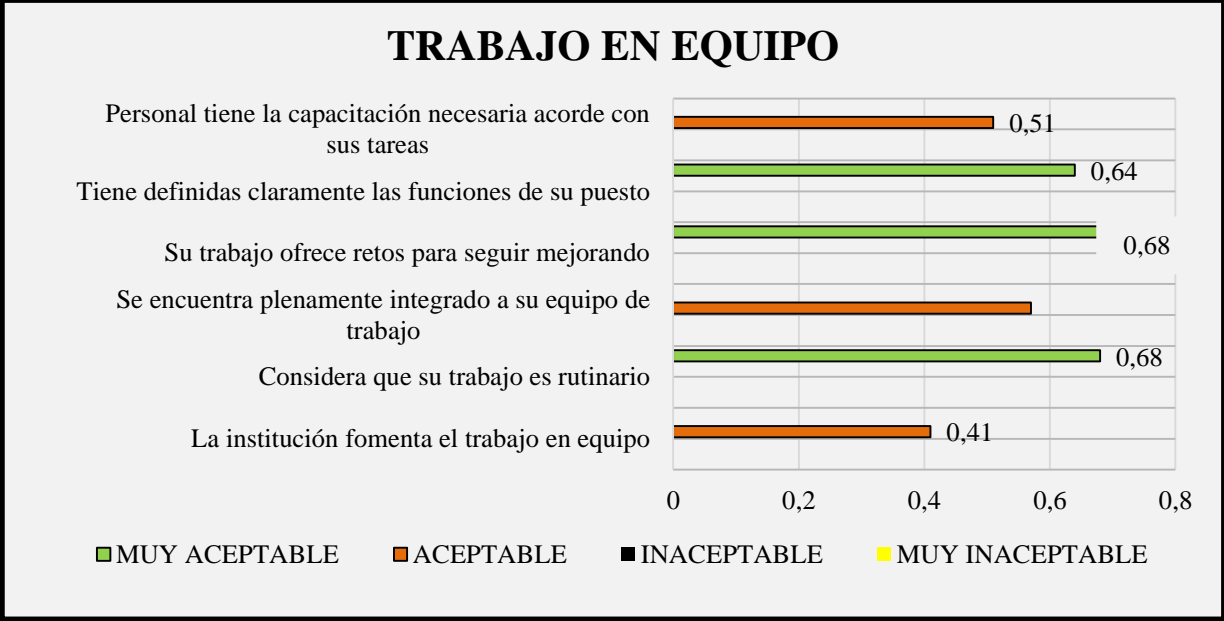
**Tabla 38: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
75	51%	73	49%	148	0.51
95	64%	53	36%	148	0.64
101	68%	47	32%	148	0.68
84	57%	64	43%	148	0.57
101	68%	47	32%	148	0.68
61	41%	87	59%	148	0.41

**Tabla 39: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
40.- ¿El personal tiene la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	0	0	0.51	0
41.- ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo dentro de la organización?	0	0	0	0.64
42.- ¿El trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando?	0	0	0	0.68
43.- ¿Se encuentra usted plenamente integrado a su equipo de trabajo?	0	0	0.57	0
44.- ¿Considera que su trabajo es rutinario?	0	0	0	0.68
45.- ¿Considera que la institución fomenta el trabajo en equipo?	0	0	0.41	0





**Ilustración 13:** Figura 1 Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional  
**Autora:** Marcela Chiriboga

### INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es del 64%, mismos que consideran que tienen definidas claramente las funciones del puesto de trabajo que ejercen en la organización, un 68% piensa que el trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando, un 68% considera que el trabajo que ejerce es rutinario, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son MUY ACEPTABLES, mientras que un 51% consideran que el personal cuenta con la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado según la naturaleza y complejidad de las operaciones que debe desarrollar, un 57% piensa que se encuentra plenamente integrado al equipo de trabajo y finalmente un 41% considera que la institución fomenta el trabajo en equipo estableciéndose dichas calificaciones como ACEPTABLES.

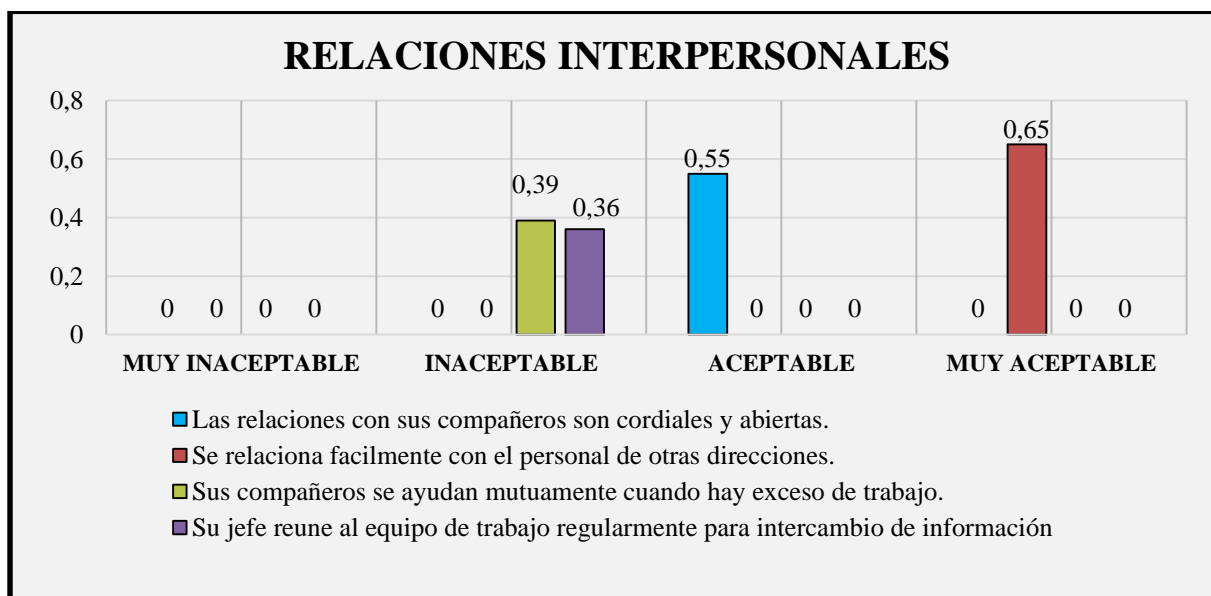
### 3.2.7.- Relaciones Interpersonales

**Tabla 40: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
5	3%	61	41%	82	55%	0	0	148	0.55
1	1%	51	34%	91	61%	5	3%	148	0.65
34	23%	56	38%	58	39%	0	0	148	0.39
19	13%	76	51%	51	34%	2	1%	148	0.36

**Tabla 41: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
46.- ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros del equipo al que pertenece?	0	0	0.55	0
47.- ¿Tiene facilidad para relacionarse con el personal de otras direcciones?	0	0	0	0.65
48.- ¿Sus compañeros se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo?	0	0.39	0	0
49.- ¿Su jefe los reúne con regularidad para el intercambio de información?	0	0.36	0	0



**Ilustración 14: Figura 1 Relaciones Interpersonales**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

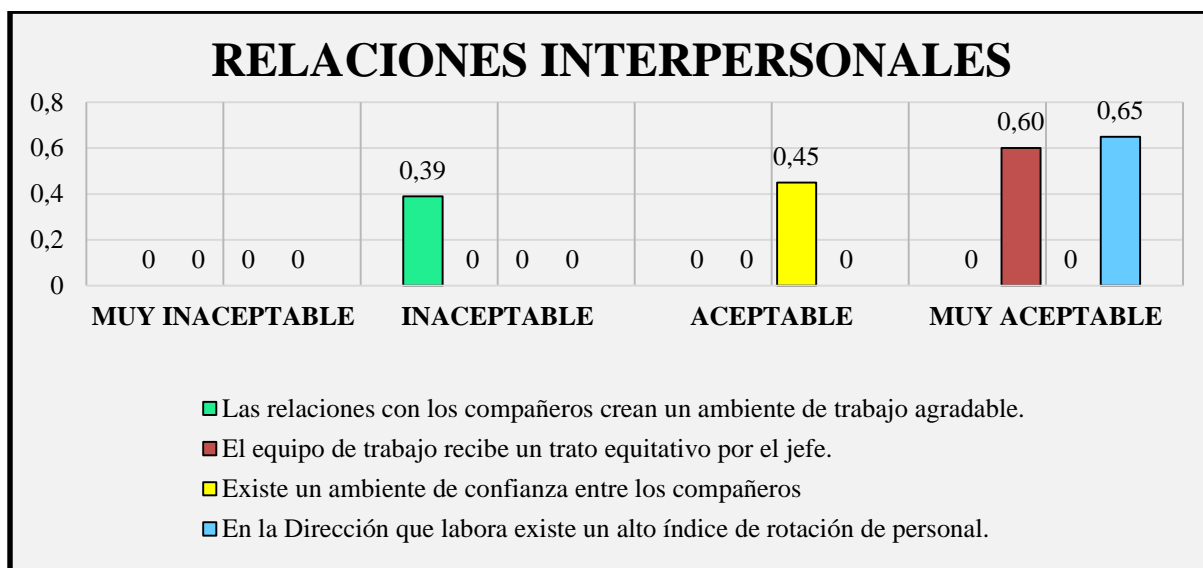
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 65%, mismos que consideran que poseen facilidad para relacionarse con los compañeros de las diferentes Direcciones, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 55% piensa que dentro del equipo de trabajo en el que se desempeña las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas, estableciendo la calificación como ACEPTABLE y finalmente un 39% considera que los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo, un 36% piensa que su jefe los reúne con regularidad para intercambiar información dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son INACEPTABLES.

**Tabla 42: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
57	39%	91	61%	148	0.39
89	60%	59	40%	148	0.60
67	45%	81	55%	148	0.45
96	65%	52	35%	148	0.65

**Tabla 43: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
50.- ¿La relación con sus compañeros de trabajo le permite desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable?	0	0.39	0	0
51.- ¿El equipo de trabajo de su Dirección recibe un trato equitativo por parte del jefe inmediato?	0	0	0	0.60
52.- ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?	0	0	0.45	0
53.- ¿Usted considera que en la Dirección a la que pertenece existe un alto índice de rotación del personal?	0	0	0	0.65



### Ilustración 15: Figura 2 Relaciones Interpersonales

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

### INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 65%, mismos que consideran que poseen facilidad para relacionarse con los compañeros de las diferentes Direcciones, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 60% considera que el equipo de trabajo recibe un trato equitativo por el jefe estableciendo a dicha calificación como MUY ACEPTABLE, mientras que el 45% consideran que existe un ambiente de confianza entre compañeros calificando a dicho porcentaje como ACEPTABLE y finalmente un 39% considera que los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo dentro del rango establecido dicha calificación es INACEPTABLE.

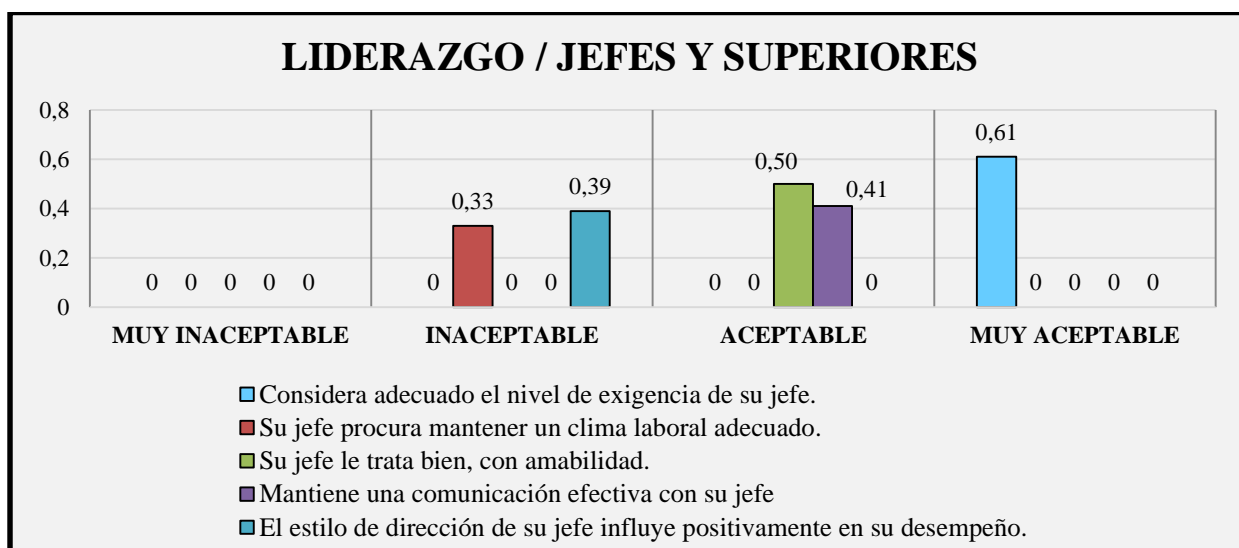
### 3.2.8.- Liderazgo/ Jefes y Superiores

**Tabla 44: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
6	4%	51	34%	82	55%	9	6%	148	0.61
11	7%	88	59%	43	29%	6	4%	148	0.33
9	6%	65	44%	72	49%	2	1%	148	0.50
10	7%	77	52%	58	39%	3	2%	148	0.41
12	8%	78	53%	57	39%	1	1%	148	0.39

**Tabla 45: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
54.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	0	0	0	0.61
55.- ¿Su jefe se preocupa por mantener un clima laboral adecuado?	0	0.33	0	0
56.- ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	0	0	0.50	0
57.- ¿Tiene usted una comunicación efectiva con su jefe?	0	0	0.41	0
58.- ¿El estilo de dirección de su jefe influye positivamente en el trabajo que desempeña?	0	0.39	0	0



**Ilustración 16: Figura 1 Liderazgo / Jefes y Superiores**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 61%, mismos que consideran que el nivel de exigencia por parte de su jefe es el adecuado, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 50% piensa que recibe un trato amable por parte de su jefe y superiores, un 41% considera que tiene una comunicación efectiva con su jefe, estableciendo a dichas calificaciones como ACEPTABLES y finalmente un 39% piensa que el estilo de

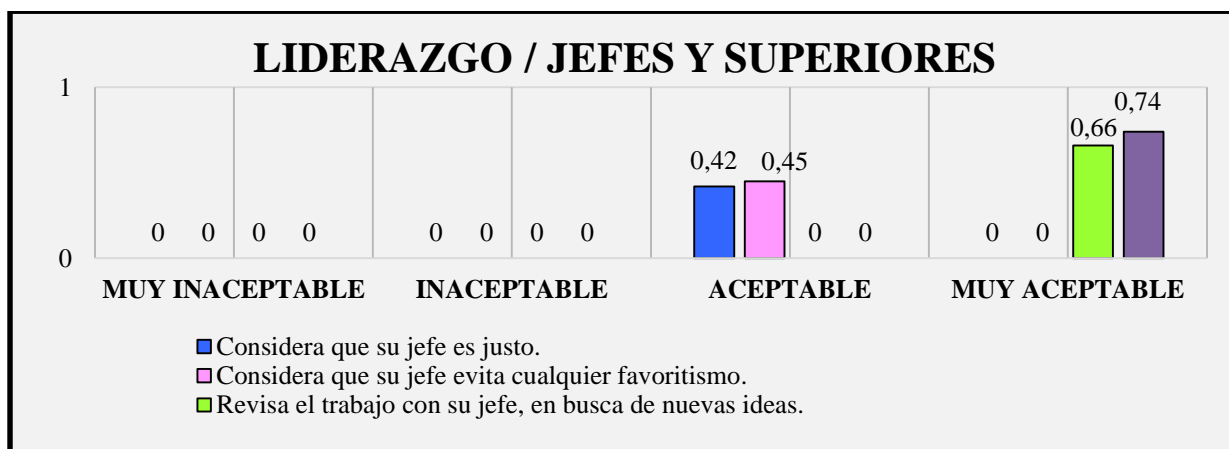
dirección de su jefe influye positivamente en el trabajo que desempeña y finalmente un 33% considera que su jefe se preocupa por mantener un clima laboral adecuado estableciendo a dichas calificaciones como INACEPTABLES.

**Tabla 46: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
62	42%	86	58%	148	0.42
66	45%	82	55%	148	0.45
97	66%	51	34%	148	0.66
110	74%	38	26%	148	0.74

**Tabla 47: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
59.- ¿Considera usted que tiene un jefe justo?	0	0	0.42	0
60.- ¿Considera usted que tiene un jefe que evita cualquier tipo de favoritismos?	0	0	0.45	0
61.- ¿Frecuentemente revisa con su jefe inmediato el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto?	0	0	0	0.66
62.- ¿Hay predisposición de su jefe inmediato cuando usted realiza consultas sobre el trabajo que desempeña?	0	0	0	0.74



**Ilustración 17: Figura 2 Liderazgo / Jefes y Superiores**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 74%, mismos que consideran que existe predisposición por parte de su jefe inmediato al momento de realizar consultas sobre el trabajo que desempeña, un 66% frecuentemente revisa con su jefe inmediato el trabajo y busca nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son MUY ACEPTABLES, mientras que un 45% piensa que su jefe evita cualquier tipo de favoritismos y finalmente un 42% considera que tiene un jefe justo estableciendo a dichas calificaciones como ACEPTABLES

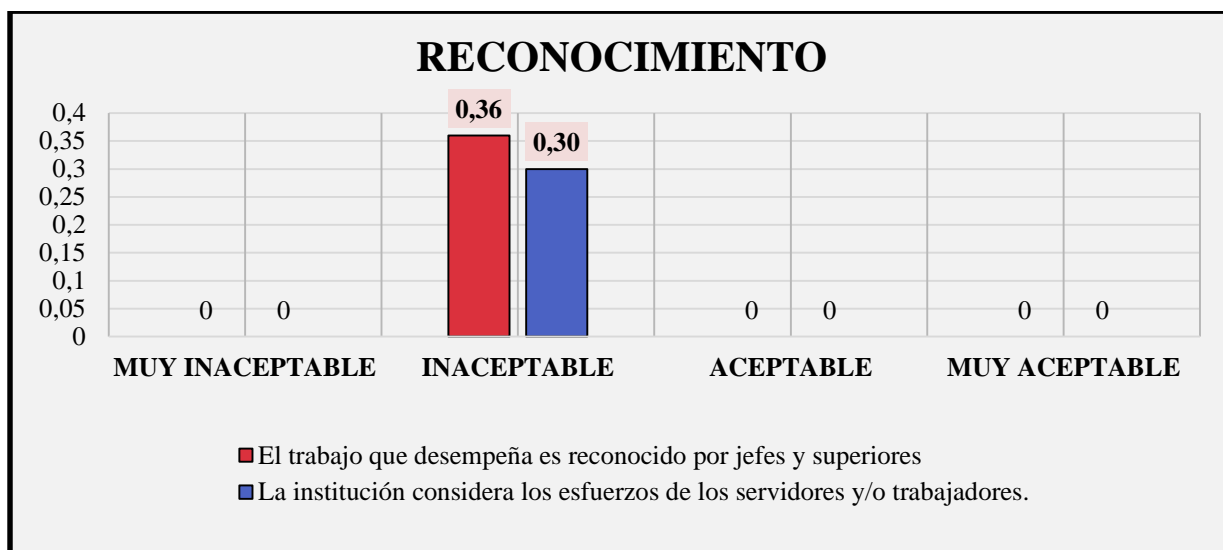
### 3.2.9.- Reconocimiento

**Tabla 48: Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
20	14%	74	50%	54	36%	0	0	148	0.36
24	16%	79	53%	42	28%	3	2%	148	0.30

**Tabla 49: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
63.- ¿El trabajo que desempeña es reconocido por su jefe o máximas autoridades de la institución?	0	0.36	0	0
64.- ¿La institución considera los esfuerzos que realizan los funcionarios en términos de eficacia y eficiencia?	0	0.30	0	0



**Ilustración 18: Figura 1 Reconocimiento**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 36%, mismos que consideran que el trabajo que desempeña es reconocido por su jefe o máximas autoridades de la institución, mientras que un 30% piensa que la institución considera los esfuerzos que realizan los servidores y/o trabajadores en términos de eficacia y eficiencia, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son INACEPTABLES.

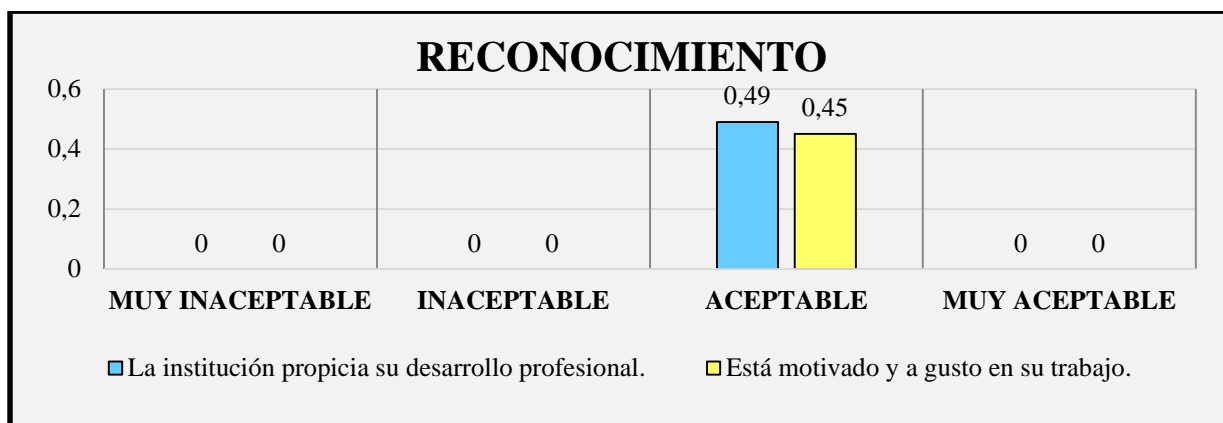
**Tabla 50: Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción**

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
73	49%	75	51%	148	0.49
67	45%	81	55%	148	0.45

**Tabla 51: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
65.- ¿La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	0	0	0.49	0
66.- ¿Está motivado y se encuentra a gusto con el trabajo que desempeña?	0	0	0.45	0





**Ilustración 19:** Figura 2 Reconocimiento

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 49%, mismos que consideran que la institución proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, mientras que un 45% piensa que se encuentra motivado y a gusto con el trabajo que desempeña, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son ACEPTABLES.

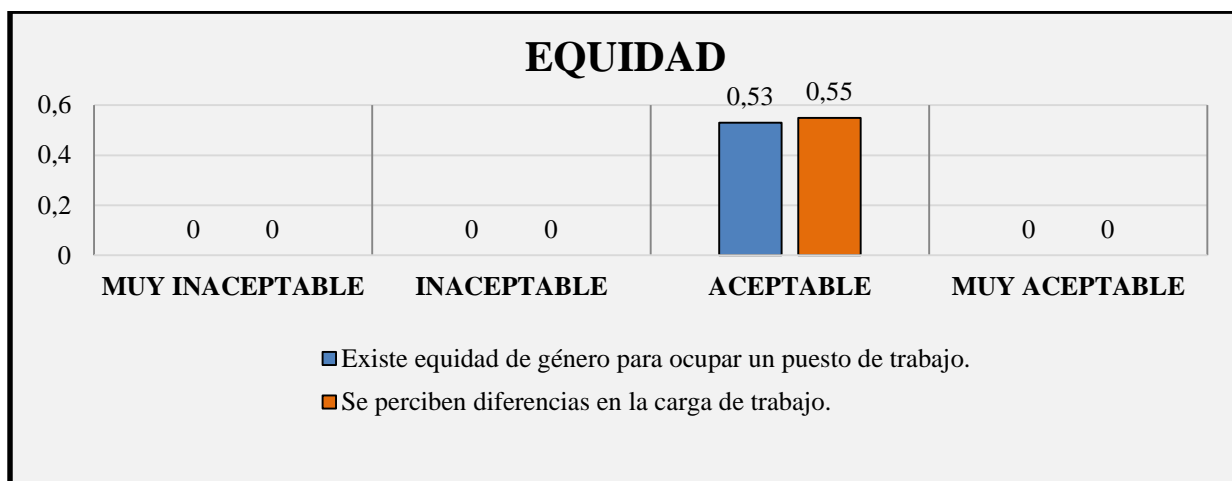
### 3.2.10.- Equidad

**Tabla 52:** Valoración de preguntas con calificación nunca, rara vez, frecuentemente y siempre para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES								TOTAL	Índice de Satisfacción
Nunca	%	Rara Vez	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
7	5%	63	43%	75	51%	3	2%	148	0.53
4	3%	62	42%	76	51%	6	4%	148	0.55

**Tabla 53:** Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
67.- ¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	0	0	0.53	0
68.- ¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	0	0	0.55	0



**Ilustración 20:** Figura 1 Equidad

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

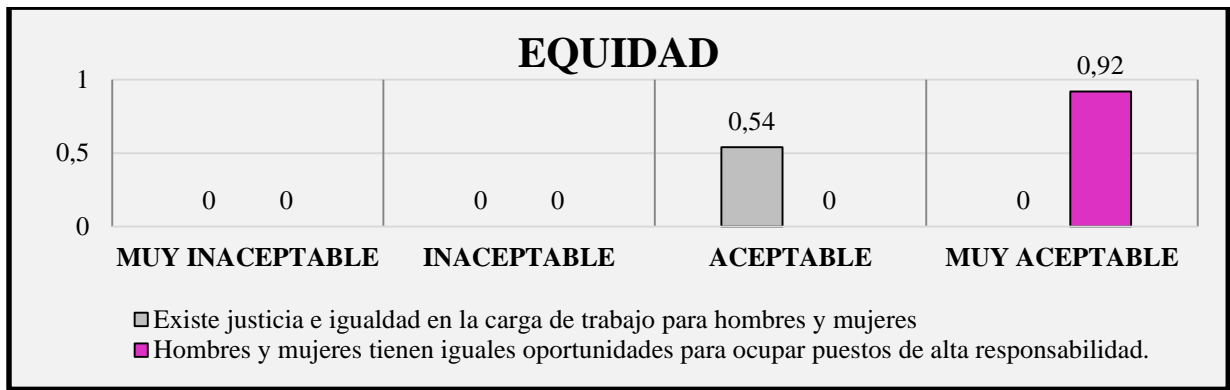
Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 53%, mismos que consideran que existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo, mientras que un 55% piensa que bajo las mismas circunstancias y condiciones no se perciben diferencias en las cargas de trabajo, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dichas calificaciones son ACEPTABLES.

**Tabla 54:** Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
80	54%	68	46%	148	0.54
136	92%	12	8%	148	0.92

**Tabla 55:** Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
69.- ¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?	0	0	0.54	0
70.- ¿Usted considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad?	0	0	0	0.92



**Ilustración 21:** Figura 2 Equidad

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 92%, mismos que consideran que tanto mujeres como hombres tienen igual de oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 54% piensa que existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto, estableciendo a dicha calificación como ACEPTABLES.

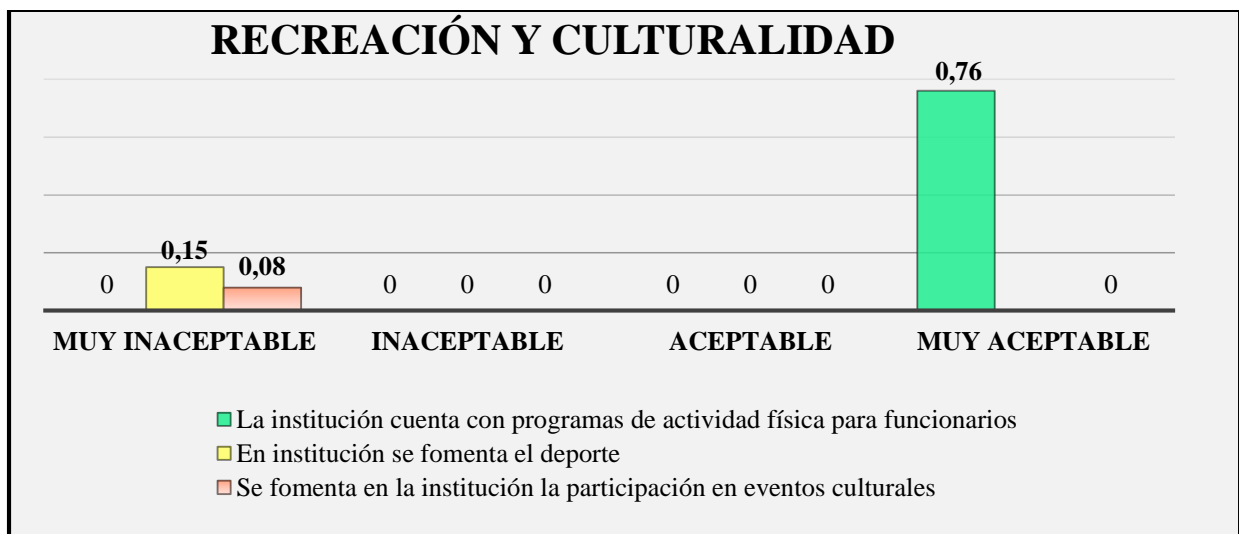
### 3.2.12.- Recreación y Culturalidad

**Tabla 56:** Valoración de preguntas con calificación SI y NO para la obtención del índice de satisfacción

CALIFICACIONES				TOTAL	Índice de Satisfacción
SI	%	NO	%		
113	76%	35	24%	148	0.76
22	15%	126	85%	148	0.15
12	8%	136	92%	148	0.08

**Tabla 57: Detalle de preguntas según el rango estadístico al que pertenece el índice de satisfacción obtenido**

PREGUNTAS	RANGOS			
	MUY INACEPTABLE	INACEPTABLE	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
71.- ¿La institución cuenta con programas de activación física para los servidores y/o trabajadores públicos?	0	0	0	0.76
72.- ¿En la institución se fomenta el deporte?	0.15	0	0	0
73.- ¿La institución fomenta la participación de los funcionarios a eventos culturales?	0.08	0	0.55	0



**Ilustración 22: Figura Recreación y Culturalidad**

**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional

**Autora:** Marcela Chiriboga

**INTERPRETACIÓN**

Se puede observar en el gráfico que el nivel de satisfacción del personal encuestado es de un 76%, mismos que consideran que la institución cuenta con programas de activación física para los servidores y/o trabajadores públicos, evidenciándose que dentro de los rangos establecidos dicha calificación es MUY ACEPTABLE, mientras que un 15% piensa que en la institución se fomenta el deporte y finalmente un 8% considera que la institución fomenta la participación del personal a eventos culturales, estableciendo a dichas calificaciones como MUY INACEPTABLES.

### 3.2.13.- Cuadro resumen de preguntas para la aplicación de las estrategias de mejora del Clima Organizacional

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS	
1	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	¿La Estructura Organizacional definida para la Institución establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas, actividades, Subprocesos/ Procesos y Macroprocesos de la Institución?	3%	36%	50%	11%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 3% del personal encuestado considera que la estructura organizacional nunca ha establecido los cargos necesarios para la ejecución de los procesos, mientras tanto un 36% considera que rara vez, un 50% piensa que frecuentemente y finalmente el 11% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución reoriente sus estrategias para enfrentar los impactos del entorno, creando sistemas de control que apunten hacia la efectividad de las áreas funcionales, a fin de que cumplir los objetivos establecidos y perfeccionamiento efectivo del sistema de dirección y por ende la toma de decisiones.	
2		¿La Estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Institución?	1%	34%	57%	8%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 1% del personal encuestado considera que la estructura nunca ha permitido y facilitado el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras tanto un 34% considera que rara vez, un 57% piensa que frecuentemente y finalmente el 8% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución se enfoque en potencializar la ejecución de los procesos desarrollados por los miembros de la entidad, a fin de trabajar en equipo de forma óptima con el propósito de alcanzar los objetivos fijadas en la planificación.	
3		¿La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?	3%	36%	51%	10%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 3% del personal encuestado considera que la alta dirección nunca ha respaldado la adaptabilidad de la estructura organizacional, mientras tanto un 36% considera que rara vez, un 51% piensa que frecuentemente y finalmente el 10% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la alta dirección opte por enfocarse en el desarrollo de acciones necesarias que vayan más allá de meras directivas genéricas; implica una apertura de mente, búsqueda de entendimiento, involucramiento, y respaldo a los programas y proyectos estructurados de la gestión de la calidad.	
			<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>
4			¿Conoce usted la misión y visión de la Institución?	57%		43%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 57% del personal encuestado considera que SI conocen la misión y visión de la institución, mientras que un 43% considera que NO las conoce. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que al comunicar, en forma constante, la visión y/o misión, el personal contará con un principio básico a partir del cual podrán hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable, quedando establecidos los límites de los criterios a tener en cuenta en el momento de tomar una resolución.
5			¿Conoce usted los principios éticos de la institución?	58%		42%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 58% del personal encuestado considera que conocen los principios éticos de la institución, mientras que un 42% los desconoce. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que los empleados se encuentren al tanto de los principios éticos puesto que es de vital importancia que el personal se identifique con la institución, adquiriendo el sentido de confianza y credibilidad hacia la entidad, contribuyendo con su esfuerzo a fin de encaminar al éxito de la misma.
6			¿Usted está al tanto de los objetivos institucionales?	56%		44%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 56% del personal encuestado considera que SI conocen los objetivos institucionales, mientras que un 44% los desconoce. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el personal conozca los objetivos institucionales puesto que constituirán los resultados globales de la institución, mismos que señalarán las metas futuras que deben alcanzarse y orientan la toma de decisiones en beneficio de la institución y de quienes la conforman.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
7	<b>POLITICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?	4%	44%	47%	5%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera que nunca efectúan el seguimiento a las estrategias de evaluación de la gestión institucional la estructura organizacional, mientras tanto un 44% considera que rara vez, un 47% piensa que frecuentemente y finalmente un 5% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución realice seguimiento a las acciones aplicadas con el objeto de evaluar los avances y efectuar una comparación según la ejecución inicial y la final, herramienta que servirá para la toma de decisiones.
		<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>
8		¿La institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?	70%		30%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 70% del personal encuestado considera que existe una administración estratégica para el cumplimiento de la misión, mientras que un 30% piensa que no cuenta con una estrategia de cumplimiento institucional. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución desarrolle de forma sistemática acciones nuevas ajustadas al cambio y dinamismo de acuerdo a las circunstancias en que la entidad actúa, considerando que la misión es un compromiso de pertenencia e identidad con la institución.
9		¿Los servidores y/o trabajadores tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?	64%		36%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 64% del personal encuestado considera que conocen los reglamentos y procesos institucionales, mientras que un 36% no se encuentra al tanto de los reglamentos y manuales internos. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución de a conocer los reglamentos y manuales de procesos, pues constituyen la base de la gestión estratégica de la institución y se caracterizan por ser la palanca más potente con la que cuenta la entidad para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo.
10		¿Se ha difundido el reglamento interno de la institución a los servidores y/o trabajadores?	62%		38%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 62% del personal encuestado considera que se ha difundido el reglamento interno, mientras que un 38% considera que no se ha socializado dicho reglamento. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución fomente una comunicación que permita al personal encontrarse al tanto de los aspectos internos; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocer sino a ejecutar los mecanismos por implantarse, identificándose con la organización y así empatizarán con las herramientas estratégicas organizacionales
11	¿Existen políticas y procedimientos adecuados sobre las operaciones y actividades que desarrolla la institución?	65%		35%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 65% del personal encuestado considera que existen políticas y procedimientos sobre las actividades de ejerce la institución, mientras que un 35% piensa que no se ha establecido políticas ni procedimientos. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el personal conozca las políticas y procedimientos institucionales, ya que permitirán reconocer claramente qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo, conociendo también los recursos y condiciones necesarias para cumplir las tareas y/o actividades asignadas.	

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS	
12	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?	4%	53%	43%	0	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera que la institución nunca ha propiciado la comunicación entre los niveles organizativos, mientras que un 53% considera que rara vez, un 43% piensa que frecuentemente, obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la entidad fomente la comunicación efectiva a fin de mejorar la competitividad institucional y la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno institucional.	
13		¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan mantener diálogos con las máximas autoridades?	13%	47%	38%	2%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 13% del personal encuestado considera que nunca han existido mecanismos de comunicación entre nivel operativo y nivel jerárquico superior, mientras tanto un 47% considera que rara vez, un 38% piensa que frecuentemente y finalmente un 2% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se maneje un adecuado flujo de comunicación en la institución, tanto para sus clientes internos y externos, promoviendo actitudes favorables de los niveles operativos y niveles directivos.	
14		¿La comunicación interna en la institución es una actividad permanente y planificada?	7%	45%	45%	3%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 7% del personal encuestado considera que la comunicación nunca ha sido permanente y planificada, mientras tanto un 47% considera que rara vez, un 38% piensa que frecuentemente y finalmente un 2% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que la comunicación requiere de una adecuada planificación y deber ser permanente, ya que constituye un proceso que compromete a la mayoría de los actores de la institución, por su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.	
			<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>
15		¿La institución ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?		60%		40%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 60% del personal encuestado considera que la institución SI ha implantado canales de comunicación que facilitan la retroalimentación, mientras que un 40% piensa que no existe canales de comunicación. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que una buena elección y utilización de los canales de comunicación interna de la institución es fundamental para optimizar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones en beneficio de la entidad.
16		¿La institución comunica a los trabajadores sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades que se realizan en la institución?		66%		34%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 66% del personal encuestado considera que la institución comunica al personal los objetivos, cambios, logros y actividades, mientras que un 34% piensa que la institución no comunica los acontecimientos de la organización. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que efectivamente la clave del éxito institucional consistirá en desarrollar un buen sistema de comunicación e información interno donde se estandaricen procedimientos efectivos y canales de comunicación estratégicos.
17		¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la institución son adecuados y efectivos?		49%		51%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 49% del personal encuestado considera que los medios de comunicación adecuados y efectivos, mientras que un 51% piensa que los medios de comunicación que maneja la institución no son adecuados. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución haya dado la importancia del valor de la comunicación, considerandola como un recurso estratégico a desarrollarse en beneficio de la entidad.
18		¿Usted considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena?		50%		50%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 50% del personal encuestado considera que la comunicación con su jefe es buena, mientras que un 50% piensa que no mantiene una comunicación buena con su jefe inmediato. <b>ANÁLISIS:</b> Llevar adelante la tarea de ser jefe, no es sencilla, pero para conseguirlo con éxito, hay que tener en cuenta que lo más importante es el mantener el rol de una comunicación efectiva y bidireccional, con el objeto de mantener el enfoque, la responsabilidad y el entusiasmo del equipo.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS	
19	<b>RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES</b>	¿La temperatura es la adecuada en su sitio de trabajo?	5%	46%	47%	2%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 5% del personal encuestado considera que nunca la temperatura en su sitio de trabajo es adecuada, mientras tanto un 46% considera que rara vez, un 47% piensa que frecuentemente y finalmente un 2% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución procure enfocarse en este aspecto, puesto que es de vital importancia mantener al personal en un ambiente óptimo.	
20		¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4%	34%	57%	5%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera el lugar de trabajo nunca cuenta con suficiente luz, mientras tanto un 34% considera que rara vez, un 57% piensa que frecuentemente y finalmente un 5% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el lugar de trabajo cuente con las instalaciones adecuadas, con el propósito de fomentar en el personal el desarrollo, la concentración y el desempeño de un trabajo adecuado.	
21		¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar el trabajo?	2%	29%	64%	5%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 2% del personal encuestado considera que nunca cuenta con el equipo necesario, mientras tanto un 29% considera que rara vez, un 64% piensa que frecuentemente y finalmente un 5% la califica como siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que en todo sistema de trabajo, debe existir seguridad y comodidad, puesto que son aspectos que deben tenerse presentes para obtener un óptimo desempeño del personal, el diseño de la estación de trabajo debe permitir lograr una relación entre el usuario y su tarea de forma que éste no se vea perturbado.	
22		¿Los sanitarios mantienen una higiene adecuada?	35%	39%	26%	0	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 35% del personal encuestado considera que los sanitarios nunca han mantenido una higiene adecuada, mientras tanto un 39% considera que rara vez, un 26% piensa que frecuentemente, obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es recomendable en el caso de la institución que opte por acoger medidas de prevención y mejora puesto que existe inconformidad por parte del personal sobre la inadecuada higiene de los sanitarios.	
			<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>
23		¿Las condiciones físicas en su lugar de trabajo son óptimas?	42%		58%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 42% del personal encuestado considera que las condiciones físicas en su lugar de trabajo son óptimas, mientras que un 58% piensa que no existen condiciones óptimas. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que el diseño del área y puesto de trabajo constituyen factores de satisfacción de necesidades adecuadas en la institución, así como también permitirá el cumplimiento de las exigencias referentes al entorno en el que se desenvuelve.	
24		¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?	77%		23%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 77% del personal encuestado considera que tiene suficiente espacio en su lugar de trabajo, mientras que un 23% piensa que no cuenta con espacio suficiente. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que considerar que el entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las actividades diarias en la institución, además, influyen positivamente en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador.	
25		¿Su escritorio/ mesa de trabajo resulta cómodo?	80%		20%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 80% del personal encuestado considera que su escritorio / mesa de trabajo resultan cómodos, mientras que un 20% piensa que no existe comodidad con su escritorio / mesa de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que el espacio debe ajustarse al tamaño y a la necesidad de la labor, por lo que es fundamental el contar con silla ergonómica, escritorio, mesa de trabajo apropiados y funcionales.	
26		¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?	53%		47%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 53% del personal encuestado considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se encuentran en buenas condiciones, mientras que un 47% piensa que los equipos y herramientas utilizadas no se encuentran en buenas condiciones. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere el abastecer de equipamiento al personal a fin de que ejerzan sus actividades sin ningún limitante.	
27		¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se le da mantenimiento cuando lo requiere?	56%		44%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 56% del personal encuestado considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se le da mantenimiento cuando lo requiere, mientras que un 44% piensa que los equipos y herramientas utilizadas no se les brinda el mantenimiento oportuno. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que el proceso de mantenimiento de las herramientas es fundamental pues busca que el personal ejecute el trabajo con mayor rapidez y eficiencia, caracterizándose así por optimizar el tiempo de trabajo.	



28	<b>COMPENSACIONES Y BENEFICIOS</b>	¿ El servicio odontológico que ofrece la institución le parece satisfactorio?	20%	24%	37%	19%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 20% del personal encuestado considera que nunca ha sido satisfactorio el servicio odontológico, mientras que un 24% considera que rara vez, un 37% piensa que frecuentemente y finalmente un 19% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere el abastecer de insumos a fin de realizar campañas odontológicas a nivel nacional, con la finalidad de beneficiar de forma continua al personal.	
29		¿ Su jefe inmediato respeta los beneficios estipulados en la Normativa Legal vigente como licencias por: maternidad, calamidad doméstica, cuidado de recién nacido, permiso por estudios, permiso por salud etc?	6%	30%	47%	17%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 6% del personal encuestado considera que su jefe inmediato nunca ha respetado los beneficios estipulados en la Normativa Legal vigente (licencias, permisos y vacaciones), mientras que un 30% considera que rara vez, un 47% piensa que frecuentemente y finalmente un 17% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es evidente que el otorgamiento de los permisos debe guardar un equilibrio entre las necesidades del personal y las necesidades de la institución, sin que exista reincidencias o abuso por parte de los solicitantes, pues la entidad dentro de su autonomía podrá fijar las condiciones en que se les concederá los permisos dependiendo el caso.	
		<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>	
30		¿ Considera que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeña en la institución?		26%		74%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 26% del personal encuestado considera que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeña en la institución, mientras que un 74% piensa que su remuneración no es justa en relación a la ejecución de su trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que la percepción de los empleados juegan un papel fundamental y decisivo, pues de nada sirven las escalas salariales dispuestas si estas no garantizan una objetividad que pueda ser percibida por el personal como algo equitativo, sino que lo que busca es racionalmente una relación similar de justicia y equidad entre su nivel de desempeño y el valor de su contribución económica.
31		¿ Usted recibe alguna compensación (monetaria, descanso) por concepto de Horas Suplementarias/Extraordinarias?		8%		92%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 8% del personal encuestado considera que recibe alguna compensación (monetaria, descanso) por concepto de horas suplementarias/extraordinarias, mientras que un 92% piensa que no existe compensaciones de ninguna índole. <b>ANÁLISIS:</b> Si la institución busca eficiencia productiva, deberá articular acciones para fomentar en el personal la satisfacción laboral, motivación, sentido de pertenencia; ya que tras un empleado motivado, habrá mayor predisposición para trabajar de forma correcta.
32		¿ Perteneces usted a la Asociación de Empleados que existe en la institución?		78%		22%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 78% del personal encuestado pertenecen a la Asociación de Empleados, mientras que un 22% no son miembros de la Asociación de empleados. <b>ANÁLISIS:</b> Los servidores y/o trabajadores sin ninguna distinción, tienen derecho a constituirse, a formar parte de las asociaciones por lo que la institución deberá motivar y socializar que dentro de la misma existe este beneficio a fin de obtener beneficios adicionales y la participación del Programa Ahorro Futuro.
33		¿ La institución difunde a los funcionarios de carrera la opción para acogerse a los planes de optimización anuales?		28%		72%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 28% del personal encuestado considera que la institución difunde a los servidores y/o trabajadores de carrera la opción para acogerse a los planes de optimización anuales, mientras que un 72% piensa que no se ha difundido dichos planes. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución impulse la planeación, ejecución y evaluación de planes de optimización del personal de carrera, a fin de comunicar a los interesados a que se acojan a dicho proyecto.
34		¿ La institución le brinda beneficios adicionales (subsídios familiares, uniformes, ropa de trabajo, alimentación) que contribuyan a la motivación del trabajador?		0		100%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 100% del personal encuestado considera que la institución no brinda beneficios adicionales (subsídios familiares, uniformes, ropa de trabajo, alimentación), obteniendo un 0% en la calificación de sí. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que con pequeñas acciones se puede lograr el aumento de forma significativa del nivel de motivación en los empleados, el realizar la entrega que los beneficios constituyen un elemento que permitirá atraer y retener un recurso humano satisfecho.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
35	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	¿En la Dirección a la que pertenece tiene apoyo de su jefe inmediato al momento de aportar nuevas ideas e innovadoras iniciativas?	5%	51%	39%	5%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 5% del personal encuestado considera que nunca en la Dirección a la que pertenece ha tenido el apoyo por parte de su jefe inmediato al momento de aportar nuevas ideas e innovadoras iniciativas, mientras que un 51% considera que rara vez, un 39% piensa que frecuentemente y finalmente un 5% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Sin duda, percibir el apoyo de su jefe por el esfuerzo y trabajo realizado, es uno de los factores que influyen eficazmente en la productividad de los profesionales.
36		¿Cuándo solicita ayuda a sus compañeros se la brindan sin ningún problema?	18%	45%	37%	0%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 18% del personal encuestado considera que al solicitar ayuda a sus compañeros nunca se la brindan, mientras que un 45% considera que rara vez, un 37% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad.
37		¿En su área de trabajo hay la colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad?	20%	50%	30%	0%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 20% del personal encuestado considera que en el área de trabajo nunca hay la colaboración de sus compañeros de trabajo al ejercer una tarea o actividad, mientras que un 50% considera que rara vez, un 30% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que el trabajo en equipo exitoso se fundamenta en la generación de confianza, cultivarla a través de las acciones y palabras, esforzarse y mantenerla, manifestando los problemas que pueden surgir y que afecten al ambiente del equipo e ir avanzando todos juntos hacia la consecución de los objetivos
38		¿Participa usted en talleres, seminarios, charlas, cursos auspiciados por la institución?	2%	38%	45%	15%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 2% del personal encuestado considera que nunca a participado en talleres, seminarios, charlas, cursos auspiciados por la institución, mientras que un 38% considera que rara vez, un 45% piensa que frecuentemente y finalmente un 15% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución motive al personal para que asista a las capacitaciones, mismas que se imparten con el propósito de preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.
39		¿Sus compañeros de trabajo aceptan las críticas de forma positiva?	29%	45%	23%	3%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 29% del personal encuestado considera que sus compañeros de trabajo nunca aceptan críticas de forma positiva, mientras que un 45% considera que rara vez, un 23% piensa que frecuentemente y finalmente un 3% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución coordine con el personal directivo realizar actividades internas con el fin de exponer críticas constructivas hacia cada uno de los miembros del grupo, a fin de lograr un cambio favorable que beneficie a todas y cada una de las personas.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
40	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	¿El personal tiene la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar ?	51%	49%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 51% del personal encuestado considera que el personal tiene la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar, mientras que un 49% piensa que no se ha capacitado al personal . <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución continúe capacitando al personal a fin de mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la institución.
41		¿Tengo definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo dentro de la organización?	64%	36%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 64% del personal encuestado considera que definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo dentro de la organización, mientras que un 36% piensa que no se ha definido bien las funciones del cargo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución determine claramente las funciones que desarrollará el personal, puesto que dicho proceso ayudará a maximizar el desempeño y la productividad del mismo, con el resultado eficiente y eficaz del trabajo desempeñado.
42		¿El trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando?	68%	32%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 68% del personal encuestado considera que el trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando, mientras que un 32% piensa que el trabajo que desempeña no le permite crecer profesionalmente en la institución. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere al desarrollon profesional debe ser una opción estratégica con el propósito de optar medidas que faciliten maximizar la motivación de sus empleados.
43		¿Se encuentra usted plenamente integrado a su equipo de trabajo?	57%	43%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 57% del personal encuestado considera que se encuentra plenamente integrado a su equipo de trabajo, mientras que un 43% piensa que no se encuentra integrado a su equipo de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución fomente la integración con el equipo de trabajo pues el mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo es un factor que adquiere una gran relevancia, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción personal del personal sino también a la productividad de la entidad.
44		¿ Considera que su trabajo es rutinario?	68%	32%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 68% del personal encuestado considera que su trabajo es rutinario, mientras que un 32% piensa que su trabajo no es rutinario. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución se enfoque en reorientar tareas o funciones, dando mayor autonomía a los cargos, fomentando la creatividad y motivar al personal a fin de que ellos opten por tener una actitud emprendedora, dicha prácticas que ayudarán a evitar o disminuir la rutina en la oficina.
45		¿Considera que la institución fomenta el trabajo en equipo?	41%	59%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 41% del personal encuestado considera que la institución fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 59% piensa que la entidad no se preocupa por fomentar el trabajo en equipo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución fortalezca a sus equipos de trabajo de tal manera que la gestión que realizan se oriente cada vez más al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la entidad.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
46	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	¿La relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros del equipo al que pertenece ?	3%	41%	56%	0%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 3% del personal encuestado considera que las relaciones interpersonales nunca son cordiales y abiertas entre los compañeros del equipo, mientras que un 41% considera que rara vez, un 56% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que las relaciones interpersonales constituyen un elemento muy relevante en el medio laboral, que deben ser promovidas por la institución, a fin de promover un mejor ambiente entre el personal que la integra y lograr el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de objetivos.
47		¿Tiene facilidad para relacionarse con el personal de otras Direcciones?	1%	35%	61%	3%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 1% del personal encuestado considera que nunca han tenido facilidad para relacionarse con el personal de otras Direcciones, mientras que un 35% considera que rara vez, un 61% piensa que frecuentemente y finalmente un 3% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, pues a través de ellas, el individuo obtiene considerables esfuerzos sociales del entorno, mismo que favorece en su adaptación en el ámbito laboral.
48		¿Sus compañeros se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo?	23%	38%	39%	0%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 23% del personal encuestado considera que sus compañeros nunca se brindan ayuda cuando existe exceso de trabajo, mientras que un 38% considera que rara vez, un 39% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que la colaboración entre los compañeros de trabajo debe manejarse de forma creativa a fin de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades del equipo, permitiendo a los integrantes del grupo compartir ideas, acciones trabajo, lo que fomentará la eficiencia del trabajo hecho por parte del equipo de trabajo.
49		¿Su jefe los reúne con regularidad para el intercambio de información?	13%	51%	35%	1%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 13% del personal encuestado considera que su jefe nunca los reúne para intercambiar información, mientras que un 51% considera que rara vez, un 35% piensa que frecuentemente y finalmente un 1% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que en caso de los subalternos, el incrementar su habilidad para comunicarse con su jefe, puede significar mayor satisfacción en el trabajo, mayor rendimiento, mejores calificaciones, e incluso mayores posibilidades de “hacer carrera” ascendente en la organización.

Nº	FACTOR	SI	NO	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS	
50	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	¿La relación con sus compañeros de trabajo le permite desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable?	39%	61%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 39% del personal encuestado considera que la relación con sus compañeros de trabajo le permite desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable, mientras que un 61% piensa que las relaciones con su equipo de trabajo no generan un ambiente agradable de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que el personal debe sentirse feliz y productivo en el entorno laboral constituye un factor fundamental para mantener buenas relaciones tanto con sus compañeros como con su jefe.
51		¿El equipo de trabajo de su Dirección recibe un trato equitativo por parte del jefe inmediato?	60%	40%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 60% del personal encuestado considera que el equipo de trabajo de su Dirección recibe un trato equitativo por parte del jefe inmediato, mientras que un 40% piensa que no existe un trato equitativo por parte de su jefe inmediato. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución se enfoque en propiciar el trato equitativo dentro de los grupos de trabajo pues al desarrollar un trabajo igualitario logrará en muchos casos aumentar la productividad de los equipos de trabajo, ya que todos se esfuerzan por alcanzar los objetivos establecidos.
52		¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?	45%	55%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 45% del personal encuestado considera que existe un ambiente de confianza entre compañeros, mientras que un 55% piensa que no existe un ambiente de confianza entre compañeros. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que el trabajo en equipo exitoso se fundamenta en la confianza, cada miembro equipo de trabajo debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras y esforzarse en mantenerla, con el resto de los integrantes del grupo, a fin de disminuir el porcentaje negativo que tiene el personal.
53		¿Usted considera que en la Dirección a la pertenece existe un alto índice de rotación del personal?	65%	35%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 65% del personal encuestado considera que en la Dirección a la que pertenece existe un alto índice de rotación del personal, mientras que un 35% piensa que no existe rotación de personal en su grupo de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que la rotación de personal forma parte de la dinámica en la entidad, el cual constituye un indicador que afecta de manera, no solo por los costos generados sino por que es poco probable que se consolide un equipo de trabajo que alcance los objetivos y que vaya acorde con las exigencias y retos de la institución.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
54	<b>LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES</b>	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4%	35%	55%	6%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera que el nivel de exigencia por parte de su jefe nunca ha sido la adecuada, mientras que un 35% considera que rara vez, un 55% piensa que frecuentemente y finalmente un 6% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el nivel directivo de la institución evidencia si existe una correcta distribución de funciones a cada uno de los miembros del grupo a su cargo, puesto que al sobrecargar a determinada persona, ésta no desempeñará sus actividades de manera eficiente y eficaz.
55		¿Su jefe se preocupa por mantener un clima laboral adecuado?	7%	60%	29%	4%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 7% del personal encuestado considera que nunca su jefe se ha preocupado por mantener un clima laboral adecuado, mientras que un 60% considera que rara vez, un 29% piensa que frecuentemente y finalmente un 4% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> La alta dirección debe centrarse en propiciar un buen clima laboral, puesto que es un factor muy importante que tiene el propósito de conseguir niveles de productividad y crecimiento satisfactorios, logrando condiciones que favorecen buenas relaciones interpersonales y facilitando un mayor desarrollo profesional.
56		¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	6%	44%	49%	1%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 6% del personal encuestado considera que su jefe o superiores nunca los tratan bien, con amabilidad, mientras que un 44% considera que rara vez, un 49% piensa que frecuentemente y finalmente un 1% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que la mejor manera de obtener un trato afable, es dando exactamente lo mismo hacia los demás, imponer la opinión bajo la excusa de "yo soy el jefe aquí" no sólo frenará la productividad y la buena disposición del personal, sino que además, disminuirá la imagen del superior y lo reflejará como alguien lejano, y es justamente lo contrario a lo que en verdad se necesita.
57		¿Tiene usted una comunicación efectiva con su jefe?	7%	52%	39%	2%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 7% del personal encuestado considera que nunca a mantenido una comunicación efectiva con su jefe, mientras que un 52% considera que rara vez, un 39% piensa que frecuentemente y finalmente un 2% considera que siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el personal considere que la cuestión no es ser el mejor amigo del Jefe, sino es abrir canales de comunicación para generar una alianza que sea en beneficio mutuo y de la entidad.
58		¿El estilo de dirección de su jefe influye positivamente en el trabajo que desempeña?	8%	53%	39%	0%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 8% del personal encuestado considera que el estilo de dirección de su jefe nunca a influido positivamente en el trabajo desempeñado, mientras que un 53% considera que rara vez, un 39% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 0% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que el liderazgo constituye un aspecto primordial para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral, desempeño y el cumplimiento de los resultados institucionales.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
59	<b>LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES</b>	¿Considera usted que tiene un jefe justo?	42%	58%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 42% del personal encuestado considera que su jefe es justo, mientras que un 58% piensa que no es justo con los empleados. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que el liderazgo requiere un diálogo permanente con el personal con el propósito de asegurarse que el sentido, el valor común, las direcciones y las metas de la organización, mismas que deberán ser de forma equitativa dentro del equipo de trabajo.
60		¿Considera usted que tiene un jefe que evita cualquier tipo de favoritismos?	45%	55%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 45% del personal encuestado considera que su jefe evita cualquier tipo de favoritismo, mientras que un 55% piensa que su jefe no evita favoritismos. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que las relaciones interpersonales son necesarias entre jefes y subordinados, si bien es cierto dichas relaciones no todas serán totalmente “equitativas”, sino que el conflicto surge cuando existen percepciones de tratos preferenciales a algunas personas, estas situaciones resultan dañinas y perjudiciales para el ambiente dentro de la organización.
61		¿Frecuentemente revisa con su jefe inmediato el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto?	66%	34%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 66% del personal encuestado considera que su jefe evita frecuentemente revisa el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto, mientras que un 34% piensa que su jefe no se preocupa por revisar el trabajo que desempeña el equipo de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que el personal directivo opte por aplicar mecanismos de revisión diaria o semanal referente al trabajo ejecutado por el personal a su cargo, a fin de dar la importancia que se merece y contribuir con ideas nuevas e innovadoras, dándole un valor agregado a las actividades realizadas.
62		¿Hay predisposición de su jefe inmediato cuando usted realiza consultas sobre el trabajo que desempeña?	74%	26%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 74% del personal encuestado considera que su jefe evita frecuentemente revisa el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto, mientras que un 26% piensa que su jefe no se preocupa por revisar el trabajo que desempeña el equipo de trabajo. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que existe la apertura necesaria por parte de los jefes de área, puesto que una actitud amigable hará que el personal tenga una cercanía efectiva, a fin de aclarar inquietudes y contribuya con un valor agregado a las actividades a ejecutarse.

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS	
67	EQUIDAD	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	4%	43%	51%	2%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera que nunca a existido igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo, mientras que un 43% considera que rara vez, un 21% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 2% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que se considere que la igualdad de género es considerada un elemento primordial para hombres y mujeres, puesto que tiene como finalidad llevar a cabo cambios sociales e institucionales que produzcan un desarrollo sostenible con igualdad y crecimiento continuo.	
68		¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	3%	42%	51%	4%	100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 4% del personal encuestado considera que nunca a existido igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo, mientras que un 43% considera que rara vez, un 21% piensa que frecuentemente y finalmente obteniendo un 2% en la calificación siempre. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que tanto mujeres y hombres no difieren en las circunstancias en relación a la distribución equitativa del trabajo, puesto que las capacidades, habilidades, destrezas que poseen consituyen un factor de motivación a la hora de medir el desempeño laboral en el recurso humano.	
			<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS</b>
69		¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?		54%		46%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 54% del personal encuestado considera que existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto, mientras que un 46% piensa que no existe equidad en la distribución del trabajo para hombres y mujeres en ejecución del mismo puesto. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que en el ámbito laboral es fundamental que tanto hombres como mujeres deben pensar que no se trata de intercambiar roles entre ambos géneros, el principal objeto es que se de un cambio por medio d una igualdad y equidad de género, en donde los dos tengan los mismos derechos y oportunidades en cualquier rama laboral.
70	¿Usted considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad ?		92%		8%		100%	<b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 92% del personal encuestado considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad, mientras que un 8% piensa que no existen las mismas oportunidad para hombres y mujeres al desempeñar cargos directivos. <b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere que por ningún motivo se debe discriminar al personal a la hora a la hora de tomar decisiones sobre el reparto de tareas o seleccionarlo para ejercer un cargo directivo, pues al igual hombres y mujeres merecen ser tratados en igual de condiciones.	



Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	INTERPRETACIÓN / ANÁLISIS
71	RECREACIÓN Y CULTURALIDAD	¿La institución cuenta con programas de activación física para los funcionarios?	76%	24%	100%	<p><b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 76% del personal encuestado considera que la institución cuenta con programas de activación física para el personal, mientras que un 24% piensa que no existen programas de activación física en la institución.</p> <p><b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que la institución a la recreación debería observarla como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales del personal, misma que a más de ser una actividad estratégica constituye una actividad que genera placer y satisfacción, es una forma de convertir el tiempo libre en una orientación importante para los empleados de la entidad.</p>
72		¿En la institución se fomenta el deporte?	15%	85%	100%	<p><b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 15% del personal encuestado considera que la institución fomenta el deporte, mientras que un 85% piensa que no se fomenta el deporte en la institución.</p> <p><b>ANÁLISIS:</b> Es importante que la institución considere la relación positiva que existe entre la práctica de ejercicio físico y el rendimiento laboral, puesto que los efectos positivos entre el ejercicio y el bienestar psicológico del personal repercuten de manera favorable al desempeño de mismos.</p>
73		¿La institución fomenta la participación de los funcionarios a eventos culturales?	8%	92%	100%	<p><b>INTERPRETACIÓN:</b> Se puede evidenciar que un 8% del personal encuestado considera que la institución fomenta la participación de los funcionarios a eventos culturales, mientras que un 92% piensa que no se fomenta en la institución eventos culturales.</p> <p><b>ANÁLISIS:</b> Es importante considerar que la recreación cultural constituyen actividades de la cultura artístico-literaria, como a las de la Cultura Física; actividades que aportan a la adquisición de conocimientos e ideas creativas y recreativas, las cuales permiten al personal desarrollarse de forma positiva y desempeñarse en un entorno óptimo.</p>

### 3.2.14: Determinación del Índice de Satisfacción

## CUADRO CONSOLIDADO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

Nº	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
1	¿La Estructura Organizacional definida para la Institución establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas, actividades, Subprocesos/ Procesos y Macroprocesos de la Institución?	5	53	74	16	148	0,61
2	¿La Estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Institución?	2	50	84	12	148	0,65
3	¿La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?	5	53	76	14	148	0,61
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
4	¿Conoce usted la misión y visión de la Institución?	85		63		148	0,57
5	¿Conoce usted los principios éticos de la institución?	86		62		148	0,58
6	¿Usted está al tanto de los objetivos institucionales?	83		65		148	0,56
Nº	POLITICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
7	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?	6	65	70	7	148	0,52
<b>POLITICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
8	¿La institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?	103		45		148	0,70
9	¿Los servidores y/o trabajadores públicos tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?	94		54		148	0,64
10	¿Se ha difundido el reglamento interno de la institución a los funcionarios?	92		56		148	0,62
11	¿Existen políticas y procedimientos adecuados sobre las operaciones y actividades que desarrolla la institución?	96		52		148	0,65
Nº	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
12	¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?	6	78	64	0	148	0,43
13	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan mantener diálogos con las máximas autoridades?	19	69	56	4	148	0,41
14	¿La comunicación interna en la institución es una actividad permanente y planificada?	9	67	67	5	148	0,49
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
15	¿La institución ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?	89		59		148	0,60
16	¿La institución comunica a los trabajadores sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades que se realizan en la institución?	97		51		148	0,66
17	¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la institución son adecuados y efectivos?	73		75		148	0,49
18	¿Usted considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena?	74		74		148	0,50

Nº	RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
19	¿La temperatura es la adecuada en su sitio de trabajo?	7	68	69	4	148	0,49
20	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	6	50	85	7	148	0,62
21	¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar el trabajo?	3	43	94	8	148	0,69
22	¿Los sanitarios mantienen una higiene adecuada?	52	58	38	0	148	0,26
<b>RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
23	¿Las condiciones físicas son óptimas en su lugar de trabajo?	62		86		148	0,42
24	¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?	114		34		148	0,77
25	¿Su escritorio/ mesa de trabajo resulta cómodo?	118		30		148	0,80
26	¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?	78		70		148	0,53
27	¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se le da mantenimiento cuando lo requiere?	83		65		148	0,56
Nº	COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
28	¿El servicio odontológico que ofrece la institución le parece satisfactorio?	30	35	55	28	148	0,56
29	¿Su jefe inmediato respeta los beneficios estipulados en la Normativa Legal vigente como licencias por: maternidad, calamidad doméstica, cuidado de recién nacido, permiso por estudios, permiso por salud etc.?	10	44	69	25	148	0,64
<b>COMPENSACIONES Y BENEFICIOS</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
30	¿Considera que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeña en la institución?	39		109		148	0,26
31	¿Usted recibe alguna compensación (monetaria, descanso) por concepto de Horas Suplementarias/Extraordinarias?	12		136		148	0,08
32	¿Pertenece usted a la Asociación de Empleados que existe en la institución?	116		32		148	0,78
33	¿La institución difunde a los funcionarios de carrera la opción para acogerse a los planes de optimización anuales?	41		107		148	0,28
34	¿La institución le brinda beneficios adicionales (subsídios familiares, uniformes, ropa de trabajo, alimentación) que contribuyan a la motivación del trabajador?	0		148		148	0,00
Nº	TRABAJO EN EQUIPO	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN
35	¿En la Dirección a la que pertenece tiene apoyo de su jefe inmediato al momento de aportar nuevas ideas e innovadoras iniciativas?	8	75	58	7	148	0,44
36	¿Cuándo solicita ayuda a sus compañeros se la brindan sin ningún problema?	27	67	54	0	148	0,36
37	¿En su área de trabajo hay la colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad?	29	74	45	0	148	0,30
38	¿Participa usted en talleres, seminarios, charlas, cursos auspiciados por la institución?	3	56	67	22	148	0,60
39	¿Sus compañeros de trabajo aceptan las críticas de forma positiva?	43	67	34	4	148	0,26
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
40	¿El personal tiene la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	75		73		148	0,51
41	¿Tengo definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo dentro de la organización?	95		53		148	0,64
42	¿El trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando?	101		47		148	0,68
43	¿Se encuentra usted plenamente integrado a su equipo de trabajo?	84		64		148	0,57

44	¿Considera que su trabajo es rutinario?	101		47		148	0,68
45	¿Considera que la institución fomenta el trabajo en equipo?	61		87		148	0,41
<b>Nº</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
46	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros del equipo al que pertenece?	5	61	82	0	148	0,55
47	¿Tiene facilidad para relacionarse con el personal de otras Direcciones?	1	51	91	5	148	0,65
48	¿Sus compañeros se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo?	34	56	58	0	148	0,39
49	¿Su jefe los reúne con regularidad para el intercambio de información?	19	76	51	2	148	0,36
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
50	¿La relación con sus compañeros de trabajo le permite desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable?	57		91		148	0,39
51	¿El equipo de trabajo de su Dirección recibe un trato equitativo por parte del jefe inmediato?	89		59		148	0,60
52	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?	67		81		148	0,45
53	¿Usted considera que en la Dirección a la pertenece existe un alto índice de rotación del personal?	96		52		148	0,65
<b>Nº</b>	<b>LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
54	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	6	51	82	9	148	0,61
55	¿Su jefe se preocupa por mantener un clima laboral adecuado?	11	88	43	6	148	0,33
56	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	9	65	72	2	148	0,50
57	¿Tiene usted una comunicación efectiva con su jefe?	10	77	58	3	148	0,41
58	¿El estilo de dirección de su jefe influye positivamente en el trabajo que desempeña?	12	78	57	1	148	0,39
<b>LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
59	¿Considera usted que tiene un jefe justo?	62		86		148	0,42
60	¿Considera usted que tiene un jefe que evita cualquier tipo de favoritismos?	66		82		148	0,45
61	¿Frecuentemente revisa con su jefe inmediato el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto?	97		51		148	0,66
62	¿Hay predisposición de su jefe inmediato cuando usted realiza consultas sobre el trabajo que desempeña?	110		38		148	0,74
<b>RECONOCIMIENTO</b>		<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
63	¿El trabajo que desempeña es reconocido por su jefe o máximas autoridades de la institución?	20	74	54	0	148	0,36
64	¿La institución considera los esfuerzos que realizan los funcionarios en términos de eficacia y eficiencia?	24	79	42	3	148	0,30
<b>RECONOCIMIENTO</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
65	¿La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	73		75		148	0,49
66	¿Está motivado y se encuentra a gusto con el trabajo que desempeña?	67		81		148	0,45
<b>EQUIDAD</b>		<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
67	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	7	63	75	3	148	0,53
68	¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	4	62	76	6	148	0,55

<b>EQUIDAD</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
69	¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?	80	68	148	0,54
70	¿Usted considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad?	136	12	148	0,92
<b>RECREACIÓN Y CULTURALIDAD</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>
71	¿La institución cuenta con programas de activación física para los funcionarios?	113	35	148	0,76
72	¿En la institución se fomenta el deporte?	22	126	148	0,15
73	¿La institución fomenta la participación de los funcionarios a eventos culturales?	12	136	148	0,08
<b>TOTAL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>					<b>0,51</b>

Es importante considerar que se ha evidenciado que el personal que labora en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional ha calificado de manera general y según encuesta realizada se ha obtenido un grado de satisfacción por parte de los servidores y/o trabajadores públicos, por lo que es necesario aplicar mecanismos en los aspectos a los que han calificado como insatisfactorios, con el propósito de incrementar el índice de satisfacción actual e incrementar la satisfacción del personal de la Institución.

### **3.3.- MARCO PROPOSITIVO**

**Beneficiarios:** Servidores públicos y/o trabajadores del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

#### **3.3.1.- Objetivo**

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico que constituya una herramienta de medición de Clima Organizacional, la misma que contribuirá al mejoramiento de la gestión operativa del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, impactando en el grado de satisfacción de los servidores y/o trabajadores públicos, creando así bases orientadas al mejoramiento de la calidad del ambiente laboral y mejorando así la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales, el desarrollo, eficiencia y la competitividad del personal y obteniendo como resultados el cumplimiento de objetivos institucionales.

#### **3.3.2.- Alcance a la propuesta**

Está dirigido al personal operativo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional a nivel nacional, le corresponde a la Dirección de Administración de Talento Humano asumir la responsabilidad de la administración y de la adaptación del sistema conforme las necesidades institucionales si así fuera el caso.

#### **3.3.3.- Niveles de responsabilidad**

- Máxima Autoridad (Director/a Ejecutivo/a)
- Dirección de Administración de Talento Humano
- Jerárquico Superior (directores técnicos de área)

#### **3.3.4.- Actividades Generales de los niveles de responsabilidad**

##### **3.3.4.1.- Máxima Autoridad (Director/a Ejecutivo/a)**

- Conocer y aprobar la implementación del Sistema de Medición de Clima Organizacional.
- Suscribir el dictamen favorable para iniciar la aplicación del Sistema de Medición del Clima Organizacional.

### **3.3.4.2.- Dirección de Administración de Talento Humano será responsable de:**

- Planificar, ejecutar, verificar la aplicación del Sistema de Medición de Clima Organizacional planteado.
- Elaborar informes técnicos dirigidos a la máxima autoridad para su autorización respectiva.
- Formular las preguntas y elaborar la encuesta y la máxima autoridad se encargará de revisarlas para su aprobación y aplicación.
- Impartir directrices y dar cumplimiento a la aplicación del instrumento para la Medición del Clima Organizacional.
- Precautelar la confidencialidad de los resultados de la aplicación del instrumento (encuesta), dando a conocer únicamente a la máxima autoridad.
- Formular las estrategias de mejora que se deberán aplicar en la Institución, considerando el análisis previo de los resultados obtenidos.
- Presentar a la máxima autoridad el informe final para su aprobación respecto a la aplicación de las estrategias de mejora planteadas.
- Solicitar el presupuesto a la Dirección Financiera para impulsar la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional aprobado dentro de la Institución.

### **3.3.4.3.- Jerárquico Superior (Directores Técnicos de Área)**

- Consolidar los resultados de la aplicación de la encuesta al personal bajo su cargo.
- Enviar la información en sobre cerrado a la Dirección de Administración de Talento Humano, a fin de realizar el respectivo análisis.
- Asistir a la reunión convocada por la máxima autoridad para el análisis de las estrategias de mejora a ejecutarse.

### **3.3.5.- Políticas de la Medición del Clima Organizacional**

- El sistema de medición de clima organizacional deberá aplicarse semestralmente, a fin de manejar diagnósticos actualizados sobre el entorno laboral de la Institución.
- Con la información obtenida del análisis del clima organizacional deberá aplicarse a la herramienta de medición el método estadístico Alpha de Crombach, con el propósito de verificar la validez y confiabilidad del instrumento seleccionado.
- La información que se obtenga por parte de los servidores y/o trabajadores públicos sobre la percepción que tienen sobre la institución es de carácter estrictamente confidencial.
- Las personas responsables del diagnóstico del clima organizacional podrán utilizar la información confidencial de los servidores y/o trabajadores públicos exclusivamente durante el desempeño de sus actividades habituales, encontrándose prohibido hacer uso de la misma fuera del ámbito laboral o con propósitos distintos a los que involucran el análisis.
- Garantizar que la documentación habilitante recolectada durante el análisis del clima organizacional sea recibida, captada, organizada y conservada como antecedente útil para la gestión y toma de decisiones en beneficio y mejora de la Institución.
- Los responsables del diagnóstico del clima organizacional deberán realizar las actividades de clasificación, archivo y estricto resguardo de la documentación a su cargo, asimismo, deberán estar al tanto del proceso y el lugar en el que se localizan los expedientes y documentos de los servidores y/o trabajadores públicos que fueron parte del estudio del clima organizacional.

### **3.3.6.- Programa de mejoramiento del clima organizacional**

#### **3.3.6.1.- Estrategias de Mejoramiento**

El clima organizacional es un factor que ha cobrado importancia en las instituciones públicas, puesto que es un aspecto que puede constituir una fortaleza que orienta a la institución hacia el éxito o en una debilidad que pueda influir desfavorablemente para el logro de los objetivos de la misma, por lo que es necesario realizar el proceso de



medición del clima organizacional que actualmente existe en Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional a fin de identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima. Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima organizacional en aspectos que permitan elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

#### **3.3.6.1.1.- Recursos y Condiciones Laborales**

Los recursos y condiciones en el ámbito laboral abarcan aspectos de gran relevancia dentro de la Gestión Estratégica en la institución, por lo que es de vital importancia que se los considere prioritarios, puesto que los mismos que se encuentran estrechamente relacionados con el proceso de mejoramiento continuo, factor que influirá positivamente para el incremento de la satisfacción laboral y la productividad del personal en la entidad.

Por otro lado, la institución no debe olvidarse del factor humano, puesto que constituye un aspecto esencial en cualquier sistema de trabajo a desarrollarse, ya que de este depende el éxito o el fracaso de los procesos a implementarse. La calidad, como factor determinante de la productividad de una institución, es factible si existen condiciones de trabajo óptimas, mismas que darán como resultado el cumplimiento de objetivos en todas las etapas de los procesos y servicios desarrollados en la entidad, asumiendo la responsabilidad adquirida de precautelar el bienestar de los servidores y/o trabajadores públicos como un objetivo primordial, al ser éste “cliente” y usuario directo de las actividades internas de la institución, a fin de conocer el grado de compromiso del personal con la implementación y ejecución de acciones de mejora propuestas

Con el antecedente en mención, a continuación se desprende las estrategias que se han planteado sobre recursos y condiciones laborales en la organización:

##### **3.3.6.1.1.1.- Plan Sanitarios Limpios**

**3.3.6.1.1.2.- Objetivo:** Garantizar estándares de calidad de las baterías sanitarias de uso del personal que labora en la institución, instalaciones que deberán estar desinfectadas y equipadas con dispensador de papel higiénico, jabón líquido, toallas desechables,

espejos y basureros, como elementos básicos que garanticen a los funcionarios y/o trabajadores la satisfacción en la higiene y su uso.

### **3.3.6.1.1.3.- Recomendaciones sobre el uso de los sanitarios**

- El aseo de los baños es un aspecto fundamental puesto que minimiza los riesgos de contagio de enfermedades entre los servidores y/o trabajadores públicos; es importante realizar la limpieza habitualmente en las áreas de mucho contacto por todos los usuarios como chapas, manubrios y puertas.
- En la medida de lo posible, utilizar elementos automáticos como grifos, sanitarios y sistemas de iluminación que no requieran ser tocados por los usuarios.
- Brindar al personal de la institución y usuarios el mejor instrumento para secarse las manos: la toalla de manos desechable.



### **3.3.6.1.1.4.- Responsables de la aplicación**

La Dirección Administrativa conjuntamente con el área de construcciones serán responsables a través del personal de la adecuación, remodelación y abastecimiento de los sanitarios, a fin de elaborar un informe técnico para presentar a la máxima autoridad del plan de acción ejecutado.

### **3.3.6.1.1.5.- Recursos Económico:**

**Tabla 58: Proyección de recursos económicos para el abastecimiento mensual de insumos de limpieza**

INSUMOS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Desinfectante Galón	99	4,00	396
Cloro Galón	99	6,00	594
Detergente 8 kg (2 fundas)	66	13,00	858
Dispensador de papel higiénico	33	23,00	759
Jabón líquido (1 litro)	33	10,00	330
Toallas desechables (2 Paquetes)	66	3,00	198
Fundas plásticas (5 paquetes)	165	0,50	82,5
Papel higiénico Industrial (4 unidades)	132	12,00	1584
<b>TOTAL USD</b>			<b>4801.50</b>

**Referencia: Bodega PASITO A PASO, según proforma enviada con fecha 21 de Junio de 2016, por un valor total de \$ 4.801,50.**

**Nota:** Los insumos se han considerado para el abastecimiento mensual de materiales de limpieza a adquirirse.

### 3.3.6.1.2.- Compensaciones y Beneficios

**3.3.6.1.2.1.- Objetivo:** Incentivar el buen desempeño de los servidores y/o trabajadores públicos en las diferentes direcciones técnicas, a través de la exaltación, y reconocimientos a sus logros, creatividad, sentido de pertenencia y valores institucionales, destinado a fortalecer la cultura del buen desempeño laboral direccionada hacia la calidad y productividad; creación y mantenimiento de ambientes adecuados de trabajo y el fomento de las buenas relaciones interpersonales que interviene en la obtención del mejoramiento del clima organizacional.



El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional con el objetivo de contribuir con el bienestar, social, psicológico y espiritual de los individuos, las relaciones interpersonales, equipos de trabajo que se encuentran inmersos dentro del régimen de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), Contratación Colectiva y demás servidores y/o trabajadores, es preciso orientar para la puesta en marcha de una estrategia de incentivos, que permitan crear condiciones propicias al perfeccionamiento del trabajo, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales; así como, también reconocer los resultados del trabajo de los servidores y/o trabajadores públicos de acuerdo con sus aportes en alcance de la misión y visión de la institución.

#### **3.3.6.1.2.2.- Propuesta**

Según lo determinado en la LOSEP, al servidor público le corresponde 30 días de vacaciones una vez cumplido el período laboral de 11 meses continuos en la Institución.

##### **3.3.6.1.2.2.1.- Beneficios**

- Realizar una programación direccionada a las servidoras y/o trabajadoras públicas que cuenten con cargas familiares (hijos e hijas), en edad escolar (educación inicial, educación general básica y bachillerato) otorgándoles el beneficio de planificar el goce de sus vacaciones en el período en el que sus hijos e hijas se encuentren de vacaciones escolares.
- Realizar una programación direccionada a las servidoras y/o trabajadoras públicas que se encuentren con licencia por maternidad (89 días), otorgándoles el beneficio de planificar el goce de sus vacaciones en el período en el que culmine dicha licencia, alargando así su permanencia con el infante.
- Realizar una programación direccionada a los servidores y/o trabajadores públicos que se encuentren con licencia por paternidad (10 días parto normal y 15 días parto por cesárea), otorgándoles el beneficio de planificar el goce de sus vacaciones en el período en el que culmine dicha licencia, alargando así su permanencia con la madre y el infante.

#### **3.3.6.1.2.2.2.-Licencia por cuidado de recién nacido**

- Realizar una programación direccionada a las servidoras y/o trabajadoras públicas que se encuentren con licencia por cuidado recién nacido (dos horas diarias por 9 meses), otorgándoles el beneficio de planificar y optar a que la madre labore en jornada única sin tomar su hora de almuerzo, siendo su jornada habitual de trabajo tres horas antes durante el período de la licencia.

#### **3.3.6.1.2.2.3.-Licencia por matrimonio**

- Realizar una programación direccionada a las servidores y/o trabajadoras públicas que se encuentren con licencia por matrimonio (tres días), otorgándoles el beneficio de planificar y optar a que las personas que hayan contraído nupcias coincida su licencia con el fin de semana.

#### **3.3.6.1.3.- Estrategia para mejorar el Trabajo en Equipo**



El trabajo en equipo en el ámbito laboral puede contribuir a la creación de un sentido de pertenencia, influyendo efectivamente en la mejora continua de la productividad y

obteniendo la satisfacción de los servidores y/o trabajadores públicos.

**3.3.6.1.3.1.- Objetivo:** Desarrollar capacidades, ideas y destrezas al desempeño de una actividad ejercida por el personal que labora en la institución, generando una herramienta eficiente para el logro de los objetivos institucionales y contribuyendo a la obtención de resultados de forma rápida y sólida.

A continuación las estrategias para fortalecer a la fuerza de trabajo y conseguir mejores resultados institucionales.

#### **3.3.6.1.3.2.- Acciones a ejecutarse**

##### **3.3.6.1.3.2.1.- Promover un ambiente de colaboración**

Es fundamental recordar al personal que debe involucrarse en las diferentes actividades asignadas, con el fin de lograr un objetivo común e institucional.

- Recordar al personal la importancia del trabajo en equipo, y lo fundamental que es el contribuir y cooperar.

- Dar prioridad a los esfuerzos del equipo de trabajo considerando el objetivo en común con el que se está trabajando al momento.
- Considerar la opción de crear un lema en el equipo de trabajo, conceder un premio simbólico motivacional al mejor servidor y/o trabajo público dentro de cada una de las direcciones

**3.3.6.1.3.2.2.- Fortalecer los roles de la oficina.** Los directores técnicos de área tienen un rol parecido al de un entrenador para el personal que se encuentra a su cargo, por lo que deberán informar al equipo de trabajo los lineamientos a seguir para lograr los objetivos institucionales, entre la información de relevancia a difundir al equipo de trabajo es el rol que desempeñará, la actividad a realizar, la carga laboral que se le asignará, las metas departamentales, a fin de que esta información sirva de ayuda para que los servidores y/o trabajadores públicos se empoderen de los procesos y puedan lograr el cumplimiento de los objetivos personales, departamentales e institucionales.

- Analizar el rol de cada servidor y/o trabajador público de forma semanal y llevar a cabo reuniones con el equipo de trabajo a fin de priorizar las actividades a realizarse.
- Reiterar las responsabilidades y las expectativas cuando asigne el trabajo.
- Orientar al personal de forma estratégica a fin de que pueda desempeñar su trabajo de forma efectiva.

**3.3.6.1.3.2.3.- Promover la comunicación directa.** Una mala comunicación es amenazante para el bienestar de una organización, puede ser la causa para que el equipo de trabajo pierda la confianza, la concentración y desarrollen el desinterés por el trabajo asignado, creando así un mal ambiente laboral.

- Tratar de comprender cada aspecto del tema que se tiene en manos.
- Aclarar los errores y los malentendidos tan pronto como surjan.
- Afianzar el trabajo en equipo y la cooperación y reconocer los esfuerzos de los compañeros del trabajo.

### **3.3.6.1.3.3.- Otras maneras de promover el trabajo en equipo**

**3.3.6.1.3.3.1.- Organización de actividades deportivas.** El trabajo en equipo es un factor fundamental que se encuentra concatenado con la productividad en una institución, por lo que al incentivar al desarrollo de actividades recreacionales después de culminar la jornada laboral es de gran importancia, ya que permite generar competencias sanas entre los miembros del grupo.

- Organizar campeonatos deportivos con otras direcciones y unirse a una actividad deportiva amigable y recreacional.
- Si otras direcciones no muestra interés por intervenir, considerar el iniciar la actividad interna únicamente que involucre la participación del personal del lugar en el que se labora a diario.

**3.3.6.1.3.3.2.- Organización eventos de beneficencia.** Un evento de beneficencia es otra manera grandiosa de hacer que el personal de la institución se vincule mientras se esfuerzan por conseguir un objetivo en común. Se puede organizar un evento propio considerando las iniciativas de cada uno de los servidores y/o trabajadores.

- Solicitar comentarios a las diferentes direcciones, respecto a que deberán contribuir con ideas de índole social para la realización del evento.
- Motivar la participación del personal en el evento a elegirse, organizando delegaciones, mismas que se encargarán de la recaudación y recolección de donaciones, con la particularidad de que el evento no es obligatorio.

#### **3.3.6.1.3.4.- Responsables de la aplicación**

La responsabilidad de mejor motivar al personal para el mejoramiento del trabajo en equipo son los directores técnicos de área.

#### **3.3.6.1.4.- Estrategia para mejorar las relaciones interpersonales**

Las organizaciones constituyen un conjunto de interrelaciones personales, mismas que se establecen según las condiciones que brinde la institución, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos como: el mejoramiento del desempeño laboral, mejorar la relación consigo mismo y motivar al emprendimiento laboral.

Plan estratégico para mejorar la productividad basado en el buen desempeño de las relaciones laborales:

- Metas institucionales y metas personales.
- Desarrollo de una cultura de excelencia.
- Estimulación de la creatividad.
- Generación de confianza.

**3.3.6.1.4.1.- Objetivo:** Analizar la imperante necesidad sobre el concepto del cambio positivo, como un factor necesario para el crecimiento y perfeccionamiento personal e institucional, permitiendo identificar las características necesarias para establecer y conservar las relaciones positivas entre los miembros de una entidad, dirección o equipo de trabajo.

#### **3.3.6.1.4.2.- Capacitación en relaciones interpersonales**

La importancia de la aplicación de la capacitación debería surgir evidenciando la necesidad institucional, con el propósito de mejorar la comprensión entre las personas en todos los ámbitos en los que se desenvuelven especialmente en el laboral, propiciando un aumento de resultados positivos en pro de la institución, al considerarse aspectos fundamentales para el aprendizaje del personal, a continuación se detallan los más importantes:

- **Reflexionar** sobre la importancia del cambio, a fin de promover el crecimiento y mejoramiento continuo del personal y de la institución.
- **Identificar** el entorno para fomentar y conservar las relaciones interpersonales positivas entre el personal de la entidad.
- **Establecer** metodologías para la integración entre los equipos de trabajo, generando un entorno armónico, eficaz y eficiente, orientado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Evaluar** la relevancia que tiene la comunicación efectiva, considerándola como elemento imprescindible para el fomento de buenas relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

#### **3.3.6.1.4.2.1.- Estrategia de formación**

**3.3.6.1.4.2.1.1.- Técnica PNL (Programación Neurolingüística): Permite el mejoramiento de la información para trabajar con el resto del equipo.**

- Conceptos básicos del concepto de Programación Neurolingüística.
- El poder de la intuición en las relaciones interpersonales: manejar todas sus capacidades cerebrales para el logro de objetivos personales.



#### **3.3.6.1.4.2.1.2.- Analizar el comportamiento personal**

Identificar las fortalezas y las debilidades de cada uno de los servidores y/o trabajadores públicos a fin de mejorar sus relaciones.

- "Lo que se de mí: autoanálisis"; "Lo que soy: autoestima"; "Lo que haré por mí: realización personal".
- Manejo de críticas positivas e incorporándolas a su imagen propia.
- Precisar cuáles son los grados de autenticidad.

#### **3.3.6.1.4.2.1.3.- Enfoques de percepción: Demostrar las emociones y enfrentar las relaciones complicadas con inteligencia.**

- Reconocimiento y manejo de las emociones.
- Flexibilidad a adaptarse al cambio
- Análisis de las características de actitud propias y de sus compañeros de trabajo.

#### **3.3.6.1.4.2.1.4.- Asertividad: Velar por los derechos personales sin perjuicio a los demás.**

- Deficientes mecanismos de comunicación: Ofuscación, manipulación y pasividad.
- Aceptación de críticas positivas y a su vez desarrollar la forma de exponerlas.

#### **3.3.6.1.4.2.1.5.- Manejo del estrés y mecanismos de bienestar laboral:**

- Promover técnicas que permitan fomentar las relaciones interpersonales eficaces.
- Identificar los factores internos y externos y desarrollar el aprendizaje para controlar el "estrés".
- Ejecutar técnicas de relajación física y mental (descanso muscular, meditación).

#### **3.3.6.1.4.3.- Responsables de la aplicación**

La Dirección de Administración de Talento Humano será la responsable de la programación, organización y ejecución de los beneficios expuestos, considerando que la aprobación será por parte del jefe inmediato de cada uno de los servidores y/o trabajadores públicos que se acojan al beneficio.

### **3.3.6.1.5.- Estrategia para mejorar el liderazgo/ jefes y superiores**

**3.3.6.1.5.1.- Objetivo:** Actualizar conocimientos, perfeccionando destrezas y habilidades, a fin de promover el desarrollo de actitudes y competencias laborales en el personal jerárquico superior (directivo), mediante la planeación, diseño, distribución, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias permanentes de formación (capacitación) del capital humano, con el objeto promover la mejora continua, velando por el desarrollo: a) personal, b) profesional y c) en la institución.

### **3.3.6.1.5.2.- Capacitación para Personal Directivo**

El curso denominado Out-door Training, es el más ocionado para ejecutarlo en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, ya que dicha formación tiene por objeto desarrollar las habilidades y destrezas personales y laborales de los servidores y/o trabajadores mediante una metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa, Out-door training son actividades integradoras que vinculan el proceso de intervención, mismo que permitirá la extracción de conclusiones para contribuir al desarrollo y mejoramiento del entorno personal y profesional.

Este mecanismo es beneficioso puesto que dentro de su temática abarca como estrategia el permitir llevar a cabo actividades que combinan tanto el trabajar en equipo, la competir sanamente,

El proceso se beneficia de desarrollarse en un clima distendido, donde se llevan a cabo actividades que combinan el trabajo en equipo, la sana competición, el liderazgo, la comunicación directa y las relaciones interpersonales.

#### **3.3.6.1.5.2.1. - Formación**

##### **3.3.6.1.5.2.1.1. - El liderazgo**

- Los compromisos de un líder.
- El equipo de trabajo dentro de la organización.
- Las actividades que ejerce el equipo de trabajo.
- Capacidad de la autoridad para liderar al equipo de trabajo a su cargo.

- El desarrollo de la confianza para la formación de un equipo de trabajo consolidado e independiente.

#### **3.3.6.1.5.2.1.2. - Formación de equipos efectivos**

- Definiciones conceptuales sobre los equipos de trabajo
- Analizar las fortalezas de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
- Evaluar el desempeño del equipo de trabajo.
- Identificar los objetivos del equipo de trabajo.
- Distribución del trabajo, importancia de cumplir con los roles asignados.
- Conocer la importancia del saber delegar.
- Procedimientos o acciones aplicadas para fomentar la integración del equipo de trabajo con el fin de lograr un entorno favorable al personal.
- Fomentar buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.

#### **3.3.6.1.5.2.1.3. - Autoevaluación**

- La metodología vivencial como guía de evaluación.
- Análisis personal características de mi estilo de liderazgo.
- Experiencia compartiendo con diferentes grupos la vivencia.
- Las relaciones formadas con el equipo de trabajo.

#### **3.3.6.1.5.3.- Responsables de la aplicación**

La Dirección de Administración de Talento Humano será la responsable en coordinación con el responsable del Subsistema de Capacitación de ejecutar el plan de capacitación al personal directivo previa autorización de la máxima autoridad, actividad que se realizaría a fin de fomentar las relaciones entre los altos mandos de la institución.

#### **3.3.6.1.6.- Estrategias de Reconocimientos**

**3.3.6.1.6.1.- Objetivo:** Propiciar el desarrollo del potencial profesional y humano de los servidores y/o trabajadores públicos, incrementando la satisfacción laboral, generando actitudes favorables frente a la prestación del servicio y promoviendo el mejoramiento continuo de la institución a través de resultados con calidad, para el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales, a continuación el detalle de los posibles reconocimientos a aplicarse:

### **3.3.6.1.6.2.- Estímulos que contempla la estrategia**

#### **3.3.6.1.6.2.1.- Carta felicitación documento que reposará en el expediente personal**

- Los servidores y/o trabajadores públicos que en su evaluación del desempeño obtenga un porcentaje de sobresaliente.
- Los servidores y/o trabajadores públicos que al final de cada mes registren en su asistencia puntualidad a su lugar de trabajo.

#### **3.3.6.1.6.2.2.- Capacitación y Formación**

- Facilitar a los servidores y/o trabajadores públicos los permisos correspondientes con la finalidad de recibir preparación y formación continua, misma que deberá estar enfocada y sirva de retroalimentación para mejorar las actividades que ejercen en la institución.

#### **3.3.6.1.6.2.3.- Programas de Becas**

Se dará a conocer el programa de becas institucionales para instrucción formal educativa seleccionada por el beneficiario, la cual deberá estar reconocida por las autoridades competentes. Cuando se trate de estudios de postgrado, la educación deberá estar estrechamente relacionada con las funciones del cargo que ejerce en la institución.

Las gestiones de admisión académica a las instituciones educativas serán responsabilidad del beneficiario, cabe señalar que por ningún concepto se entregará dinero en efectivo, el recurso económico asignado se cancelará directamente a la institución educativa, así mismo la autorización del tiempo que necesitará el beneficiario para cursar los estudios se acordará según las necesidades del servicio.

#### **3.3.6.1.6.3.- Responsables del Plan**

La Dirección de Administración de Talento Humano será la responsable de realizar la búsqueda de los servidores y/o trabajadores que cumplan los requisitos para ser los favorecidos y obtener los reconocimientos, al contar con el listado del personal, la Dirección de Comunicación Social será la responsable de organizar el evento para la asistencia de todo el personal del SECAP, los directores técnicos de área serán los encargados de realizar la entrega simbólica de los reconocimientos al personal seleccionado.

### **3.3.6.1.7.- Estrategias de Recreación y Culturalidad**

**3.3.6.1.7.1.- Objetivo:** Diseñar un instrumento de equilibrio para la vida del servidor, mismo que propicie el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación encaminadas a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Los programas recreacionales y culturales deberán ser aplicados al personal administrativo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, proponiendo acciones enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas, para que el servidor y/o trabajador público pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo laboral.

#### **3.3.6.1.7.2.- Actividades Sugeridas:**

- Incentivar actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura.
- Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto.
- Actividades ecológicas.
- Programas de acondicionamiento físico.
- Programas de vacaciones recreativas

#### **3.3.6.1.7.3.- Responsables del Plan**

La Dirección de Administración de Talento Humano será la responsable de seleccionar las actividades a realizarse, registro de servidores y/o trabajadores públicos interesados, ejecutar las actividades recreacionales y culturales, mientras que la Dirección de Comunicación procederá con la difusión de lo referente a dichas acciones institucionales.

## **CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN**

### **4.1.- CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis del clima organizacional realizado se puede concluir:

- De conformidad a los resultados obtenidos al aplicar el instrumento investigativo (encuesta) se ha evidenciado que por existir un porcentaje mínimo del nivel de satisfacción en algunas preguntas, se han formulado estrategias para mejorar aspectos fundamentales dentro del análisis del clima organización.
- El Clima Organizacional analizado en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, es calificado por el personal encuestado, como aceptable; sin embargo la tendencia de toda organización debe ser el que su recurso humano se desenvuelva en un ambiente laboral óptimo; en tal virtud se señala los factores deficitarios que deben ser mejorados; de conformidad al criterio de los servidores y/o trabajadores públicos que conforman la Institución.
- Se ha evidenciado que el personal encuestado considera que los factores de recursos y condiciones que ofrece la Institución no son óptimos por lo que lo han calificado como inadecuado, específicamente en que no brindan una higiene apropiada a los sanitarios de la entidad, existiendo la posibilidad de que éstos generen un foco infeccioso propagando enfermedades.
- De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, el personal considera que uno de los factores negativos dentro del estudio del clima organizacional es la remuneración que reciben los servidores y/o trabajadores públicos, puesto que consideran que no se encuentra acorde al trabajo que desempeñan.
- El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son factores que se encuentran estrechamente relacionados, por lo que al evidenciar inconformidad en el factor trabajo en equipo, el personal no se encuentra en la capacidad de relacionarse con facilidad con los compañeros de trabajo, de tal manera los servidores y/o trabajadores públicos lo han calificado como un aspecto inadecuado.
- Uno de los factores más importantes y al que se le debe prestar mucha atención es el trabajo en equipo, pues el personal ha manifestado no recibir, en muchas ocasiones, el apoyo y la colaboración que necesita al momento de ejecutar sus labores diarias, especialmente por parte de sus compañeros de equipo de trabajo;

motivo por el cual el trabajo en equipo constituye un factor que influye negativamente al clima organizacional institucional.

- Los estilos de liderazgo que gestionan sus jefes y superiores al parecer no son los adecuados y según la percepción de los servidores y/o trabajadores públicos, el personal de la alta dirección no se preocupa por fomentar un clima organizacional óptimo dentro de la entidad.
- Según el análisis correspondiente el personal considera que en ocasiones su esfuerzo al momento de ejercer las actividades asignadas no es plenamente reconocido por parte de sus jefes inmediatos y superiores.
- Un factor positivo que debe resaltarse, es la equidad de género puesto que los servidores y/o trabajadores públicos consideran que no existe diferenciación alguna respecto a desigualdades entre géneros, pues manifiestan no haber percibido preferencias ni discriminación al momento de asumir responsabilidades o en la distribución de las cargas laborales, factor positivo para el clima organizacional.
- Una inconformidad existente en el personal encuestado es el que consideran que la Institución no se ha preocupado por fomentar mecanismos para ejercer actividades deportivas y culturales.
- Finalmente es necesario mencionar que la gran mayoría refiere sentirse a gusto con los recursos y condiciones con las que brinda la institución, y recalcan que la entidad deberá considerar factores puntuales que desfavorecen el bienestar del personal, a fin de conseguir la satisfacción del recurso y lograr el éxito de la organización.

#### **4.2.- RECOMENDACIONES**

- Estructurar y ejecutar un plan de mejoramiento del Clima Organizacional en la Institución.
- Definir como política institucional, la realización de un monitoreo periódico, si es posible semestral sobre el clima organizacional, con la finalidad de adoptar las medidas necesarias, permitiendo que las actividades de los servidores y/o trabajadores públicos se desarrollen en un ambiente adecuado; esto indudablemente repercutirá positivamente en el desempeño laboral del personal y contribuirá con el logro de los objetivos institucionales.

- Es importante que una vez realizada la medición de clima organizacional se elabore estrategias de mejora de conformidad a los resultados obtenidos en el análisis.
- La aceptación y predisposición a adquirir conocimientos nuevos por parte de los servidores y/o trabajadores públicos es de vital importancia, puesto que constituirán comportamientos, actitudes favorables, mismos que permitirán al personal desarrollar habilidades con el propósito de encaminarlos a que accedan a la capacitación y formación que les proporciona la institución.
- El personal encuestado ha calificado al factor condiciones laborales como adecuadas, sin embargo es necesario trabajar en la implementación de acciones estratégicas óptimas, a fin de mejorar el estado de ciertos servicios, como las baterías sanitarias y el entorno que brinda la institución respecto a la ventilación que existe en las estaciones de trabajo.
- Según los resultados el factor de liderazgo/jefes y superiores no ha obtenido una calificación favorable, por lo que es necesario que los directores técnicos de área se enfoquen en estos factores que constituyen un pilar fundamental para la obtención de resultados positivos a fin de influir positivamente en el clima organizacional.
- El generar mecanismos de distracción ayudará al personal a mejorar el ambiente en el que se desempeñan, saliendo de la rutina que provocan las actividades diarias asignadas a los servidores y/o trabajadores.

#### **4.3. ANEXOS.-**



**Toda información proporcionada por usted es estrictamente confidencial; por lo que no se requiere el datos personales del colaborador.**

**Objetivo.-** Diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización considerando los puntos de vista de los servidores públicos y/o trabajadores del SECAP, acerca del clima organizacional, es importante que las respuestas que proporcionen debe ser objetivas ya que de esta manera nos permitirá obtener información efectiva, ya que la veracidad de las respuestas permitirá el éxito de la investigación.

**Indicaciones:** Señale con una "X" sólo una alternativa, específicamente marcando con una X entre las opciones SI o NO. En la escala del 1 al 4, favor marcar con una "X" el número que mejor represente el grado en el que esté de acuerdo con las siguientes preguntas.

		CALIFICACIÓN	PUNTAJE			
		Siempre	4			
		Frecuentemente	3			
		Rara Vez	2			
		Nunca	1			
Nº	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	
1	¿La Estructura Organizacional definida para la Institución establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas, actividades, Subprocesos/ Procesos y Macroprocesos de la Institución?					
2	¿La Estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Institución?					
3	¿La alta dirección de la institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno?					
		<b>SI</b>		<b>NO</b>		
4	¿Conoce usted la misión y visión de la institución?					
5	¿Conoce usted los principios éticos de la institución?					
6	¿Usted está al tanto de los objetivos institucionales?					
Nº	POLÍTICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	
7	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?					

		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
8	La institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión				
9	¿Los servidores y/o trabajadores públicos tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?				
10	¿Se ha difundido el reglamento interno de la institución a los servidores y/o trabajadores públicos?				
11	¿Existen políticas y procedimientos adecuados sobre las operaciones y actividades que desarrolla la institución?				
<b>Nº</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
12	¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?				
13	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan mantener diálogos con las máximas autoridades?				
14	¿La comunicación interna en la institución es una actividad permanente y planificada?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
15	¿La institución ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?				
16	¿La institución comunica a los trabajadores sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades que se realizan en la institución?				
17	¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la institución son adecuados y efectivos?				
18	¿Usted considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena?				
<b>Nº</b>	<b>RECURSOS Y CONDICIONES LABORALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19	¿La temperatura es la adecuada en su sitio de trabajo?				
20	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
21	¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar el trabajo?				
22	¿Los sanitarios mantienen una higiene adecuada?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
23	¿Las condiciones físicas son óptimas en su lugar de trabajo?				
24	¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?				
25	¿Su escritorio/ mesa de trabajo resulta cómodo?				

26	¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?				
27	¿Considera que el equipo, herramientas que utiliza para realizar su trabajo se le da mantenimiento cuando lo requiere?				
<b>Nº</b>	<b>COMPENSACIONES Y BENEFICIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
28	¿El servicio odontológico que ofrece la institución le parece satisfactorio?				
29	¿Su jefe inmediato respeta los beneficios estipulados en la normativa legal vigente como licencias por: maternidad, calamidad doméstica, cuidado de recién nacido, permiso por estudios, permiso por salud etc.?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
30	¿Considera que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeña en la institución?				
31	¿Usted recibe alguna compensación (monetaria, descanso) por concepto de Horas Suplementarias/Extraordinarias?				
32	¿Pertenece usted a la Asociación de Empleados que existe en la institución?				
33	¿La institución difunde a los funcionarios de carrera la opción para acogerse a los planes de optimización anuales?				
34	¿La institución le brinda beneficios adicionales (subsídios familiares, uniformes, ropa de trabajo, alimentación) que contribuyan a la motivación del trabajador?				
<b>Nº</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
35	¿En la Dirección a la que pertenece tiene apoyo de su jefe inmediato al momento de aportar nuevas ideas e innovadoras iniciativas?				
36	¿Cuándo solicita ayuda a sus compañeros se la brindan sin ningún problema?				
37	¿En su área de trabajo hay la colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad?				
38	¿Participa usted en talleres, seminarios, charlas, cursos auspiciados por la institución?				
39	¿Sus compañeros de trabajo aceptan las críticas de forma positiva?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
40	¿El personal tiene la capacitación necesaria para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?				
41	¿Tengo definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo dentro de la organización?				
42	¿El trabajo que actualmente desempeña le ofrece retos y oportunidades de seguir mejorando?				
43	¿Se encuentra usted plenamente integrado a su equipo?				

	de trabajo?				
44	¿Considera que su trabajo es rutinario?				
45	¿Considera que la institución fomenta el trabajo en equipo?				
<b>Nº</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
46	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros del equipo al que pertenece?				
47	¿Tiene facilidad para relacionarse con el personal de otras Direcciones?				
48	¿Sus compañeros se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo?				
49	¿Su jefe los reúne con regularidad para el intercambio de información?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
50	¿La relación con sus compañeros de trabajo le permite desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable?				
51	¿El equipo de trabajo de su Dirección recibe un trato equitativo por parte del jefe inmediato?				
52	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?				
53	¿Usted considera que en la Dirección a la pertenece existe un alto índice de rotación del personal?				
<b>Nº</b>	<b>LIDERAZGO/ JEFES Y SUPERIORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
54	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?				
55	¿Su jefe se preocupa por mantener un clima laboral adecuado?				
56	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
57	¿Tiene usted una comunicación efectiva con su jefe?				
58	¿El estilo de dirección de su jefe influye positivamente en el trabajo que desempeña?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
59	¿Considera usted que tiene un jefe justo?				
60	¿Considera usted que tiene un jefe que evita cualquier tipo de favoritismos?				
61	¿Frecuentemente revisa con su jefe inmediato el trabajo en busca de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos del puesto?				
62	¿Hay predisposición de su jefe inmediato cuando usted realiza consultas sobre el trabajo que desempeña?				

Nº	RECONOCIMIENTO	1	2	3	4
63	¿El trabajo que desempeña es reconocido por su jefe o máximas autoridades de la institución?				
64	¿La institución considera los esfuerzos que realizan los funcionarios en términos de eficacia y eficiencia?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
65	¿La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				
66	¿Está motivado y se encuentra a gusto con el trabajo que desempeña?				
Nº	EQUIDAD	1	2	3	4
67	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?				
68	¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?				
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
69	¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?				
70	¿Usted considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para desempeñarse en cargos de alta responsabilidad?				
Nº	RECREACIÓN Y CULTURALIDAD	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
71	¿La institución cuenta con programas de activación física para los funcionarios?				
72	¿En la institución se fomenta el deporte?				
73	¿La institución fomenta la participación de los funcionarios a eventos culturales?				

#### 4.4.- BIBLIOGRAFÍA

- Código de Trabajo. (16 de Diciembre de 2005). *Código de Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 167.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. (066 de octubre de 2010). *Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 294.
- Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar. (20 de Abril de 2015). *Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Nro. 483.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiaventao, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Davis, k., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Espada, H. (2006). *Cómo motivar al Trabajador*. *Nueva Economía*.

- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González, I. (2006). *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional*. Centro de Información. Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social .: (INDES).
- Guizar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill .
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, C. W. (1982). *Introducción al estudio de la Teoría Administrativa*. México: FCE.
- Martínez, B. (01 de Agosto de 2001). *Monografías*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- Martínez, E., & Sánchez, S. (s.f.). *grupocomunicar*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de grupocomunicar: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Muñoz, A. (15 de Julio de 1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En A. Muñoz, *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* (pág. 293). Madrid: Universidad de Complutense.
- Peiró, & Prieto. (1996). *Pepsic*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Pepsic: [www.pepsic.bvsalud.org](http://www.pepsic.bvsalud.org)
- Pérez de Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Campo Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 83-87.

- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Pearson de México S.A. Prentice - Hall INC. .
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Edición 10.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Schein, E. H. (2001). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Habana: Félix Varela.
- Schomerherm, O. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- SECAP. (2016). *Información sobre el número de servidores y/o trabajadores que laboran en la Institución*. Quito.
- Sierra, F. (1998). *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle.