



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - ZONAL 8**

AUTORA:

ZAIDA ROCÍO BERNARDY MACÍAS

DIRECTOR:

Ing. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR. MBA. MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

OCTUBRE – 2015

CERTIFICADO DEL DIRECTOR

Certifico que el trabajo de titulación cuyo tema es: Mejoramiento del clima organizacional para el personal de servicio del Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, fue desarrollado por la Señora Egresada Zaida Rocío Bernardy Macías, trabajo de investigación que lo realizó bajo mi dirección.

Ing. César Augusto Lara Ascúntar. MBA. MSc.

Director

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Zaida Rocío Bernardy Macías, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

Zaida Rocío Bernardy Macías

C. I 1305023481

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, porque ha estado conmigo a cada momento de mi existencia, por el cuidado, la protección espiritual y por la fortaleza brindada para continuar hacia el logro de mis objetivos personales y profesionales.

A mis queridas tías, quienes toda la vida han estado pendientes de mi bienestar y desarrollo profesional y a mi esposo Germán por su apoyo desinteresado por la confianza depositada en mí.

El esfuerzo realizado para culminar con el trabajo de titulación, lo hice por el empuje de mi familia quienes siempre me apoyaron y confiaron en mis capacidades. Les dedico, sinceramente.

Zaida Rocío Bernardy Macías

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la oportunidad de ser lo que soy, por su guía y bendición.

A mi familia por su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles de mi existencia.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos valiosos que me han servido a lo largo de mi carrera para desenvolverme como un profesional exitoso.

A mis maestros, que con sus conocimientos y experiencias supieron conducirme para poder alcanzar los objetivos profesionales.

Mi agradecimiento especial para el Director del trabajo de titulación, Ing. César Augusto Lara Ascúntar quien siempre estuvo dispuesto con su sano consejo, su orientación y sabiduría.

A mis compañeros y amigos, quienes siempre estuvieron para levantarme el ánimo y apoyarme; a todas y a todos, mi agradecimiento especial por su amistad, comprensión y sinceridad.

Zaida Rocío Bernardy Macías

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Página
Certificado del Director	i
Declaración de autenticidad	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de contenidos	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x

Contenidos	Página
CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN	1
1.1 El problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	2
1.1.5 Formulación del problema	3
1.1.6 Sistematización del problema	3
1.1.7 Objetivo general	3
1.1.8 Objetivos específicos	3
1.1.9 Justificación	4
1.2 Marco Referencial	4
1.2.1 Marco teórico	5
1.2.2 Marco conceptual	11
1.2.3 Marco Legal	12
CAPÍTULO 2 - MÉTODO	14
1.3 Metodología general	14
1.3.1 Nivel de estudio	14
1.3.1.1 Investigación exploratoria	14
1.3.1.2 Investigación descriptiva	14
1.3.2 Modalidad de investigación	15
1.3.2.1 Investigación documental o bibliográfica	15
1.3.2.2 Investigación de campo	15
1.3.3 Métodos de investigación	16
1.3.3.1 Método inductivo	16
1.3.3.2 Método deductivo	16
1.3.3.3 Método analítico – sintético	16

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DEL SERVICIO DE
RENTAS INTERNAS - ZONAL 8**

1.3.4 Población y muestra	17
1.3.5 Selección de las técnicas e instrumentos de investigación	17
1.3.5.1 Observación	18
1.3.5.2 Encuesta	18
1.3.6 Procesamiento de datos	18
1.4 Metodología específica	19
1.4.1 Metodología de Recursos Humanos	19
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS	20
3.1 Recolección y tratamiento de datos	20
3.2 Presentación de resultados	21
3.3 Propuesta de Mejora del Clima Organizacional	55
3.3.1 Introducción	55
3.3.2 Diagnóstico situacional	56
3.3.3 Objetivos	58
3.3.4 Misión del Servicio de Rentas Internas	58
3.3.5 Visión del Servicio de Rentas Internas	58
3.3.6 Valores y principios	58
3.3.7 Políticas de clima organizacional	60
3.3.8 Variables del clima organizacional	60
3.3.9 Estrategias para la mejora	62
3.3.9.1 Variable: Reconocimiento	62
3.3.9.2 Variable: Identidad y estructura	63
3.3.9.3. Variable: Trabajo en equipo	64
3.3.9.4 Variable: Capacitación y oportunidades de progreso	64
3.3.10 Otras estrategias para la mejora del clima organizacional	65
3.3.11 Soporte teórico de las estrategias	70
CAPÍTULO 4 - DISCUSIÓN	76
4.1 Conclusiones	76
4.2 Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexo A – Agencias de la Zona 8 del SRI	81
Anexo B - Clima organizacional cuestionario para la encuesta	82
Anexo C – Análisis de las encuestas	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Página
Tabla 3.1 Políticas	21
Tabla 3.2 Ausentismo	22
Tabla 3.3 Rotación	23
Tabla 3.4 Interrelación	24
Tabla 3.5 Comunicación	25
Tabla 3.6 Identificación con la organización	26
Tabla 3.7 Comunicación	27
Tabla 3.8 Clima organizacional	28
Tabla 3.9 Clima organizacional	29
Tabla 3.10 Procesos internos	30
Tabla 3.11 Impacto del problema	31
Tabla 3.12 Estilo de gestión	32
Tabla 3.13 Clima organizacional	33
Tabla 3.14 Interacción	34
Tabla 3.15 Reconocimiento	35
Tabla 3.16 Comunicación	36
Tabla 3.17 Reconocimiento	37
Tabla 3.18 Escucha	38
Tabla 3.19 Comunicación	39
Tabla 3.20 Apoyo	40
Tabla 3.21 Autonomía	41
Tabla 3.22 Comunicación	42
Tabla 3.23 Saber escuchar	43
Tabla 3.24 Liderazgo	44
Tabla 3.25 Confianza	45
Tabla 3.26 Críticas	46
Tabla 3.27 Autonomía	47
Tabla 3.28 Ampliación horizontal	48
Tabla 3.29 Contenido del puesto	49
Tabla 3.30 Cultura organizacional	50
Tabla 3.31 Interacción	51
Tabla 3.32 Descontento	52
Tabla 3.33 Compromiso	53
Tabla 3.34 Matriz consolidación de resultados	54
Tabla 3.35 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	56
Tabla 3.36 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	57
Tabla 3.37 Matriz FODA	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Páginas
Figura 3.1 Políticas	21
Figura 3.2 Ausentismo	22
Figura 3.3 Rotación	23
Figura 3.4 Interrelación	24
Figura 3.5 Comunicación	25
Figura 3.6 Identificación con la organización	26
Figura 3.7 Comunicación	27
Figura 3.8 Clima laboral	28
Figura 3.9 Clima organizacional	29
Figura 3.10 Procesos internos	30
Figura 3.11 Impacto del problema	31
Figura 3.12 Estilo de gestión	32
Figura 3.13 Clima laboral	33
Figura 3.14 Interacción	34
Figura 3.15 Reconocimiento	35
Figura 3.16 Comunicación	36
Figura 3.17 Reconocimiento	37
Figura 3.18 Escucha	38
Figura 3.19 Comunicación	39
Figura 3.20 Apoyo	40
Figura 3.21 Autonomía	41
Figura 3.22 Comunicación	42
Figura 3.23 Saber escuchar	43
Figura 3.24 Liderazgo	44
Figura 3.25 Confianza	45
Figura 3.26 Críticas	46
Figura 3.27 Autonomía	47
Figura 3.28 Ampliación horizontal	48
Figura 3.29 Contenido del puesto	49
Figura 3.30 Cultura organizacional	50
Figura 3.31 Interacción	51
Figura 3.32 Descontento	52
Figura 3.33 Compromiso	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Páginas
Anexo A- Agencias de la Zona 8	81
Anexo B - Cuestionario para la encuesta	82
Anexo C – Análisis de encuestas	85

RESUMEN

El clima laboral es determinado por las percepciones de las personas que laboran en una organización. La forma de actuar de cada uno de los miembros de la organización son determinantes en el clima organizacional. Es el ambiente cotidiano que existe en el Servicio de Rentas Internas – Zona 8. Además de condicionar la convivencia entre las personas, tiene un efecto directo en los resultados.

En el capítulo uno, se describen los elementos iniciales en los que se describe el planteamiento del problema, el objeto de estudio teórico, el objeto de estudio práctico; los objetivos: general y específicos, la justificación y el marco teórico y conceptual.

El capítulo dos, contiene lo referente al tipo de estudio, la modalidad de investigación, los métodos empleados en el trabajo de investigación; la selección de la técnica de investigación y el diseño del instrumento para la recolección de información; la población objeto de estudio y la muestra.

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos, se presentan en el capítulo tercero. Se incluye en este capítulo, la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, en ella, se emiten alternativas para garantizar el buen ambiente de trabajo y el bienestar de los empleados públicos del Servicio de Rentas Internas – Zona 8, de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo cuarto, se detallan las conclusiones y las recomendaciones, que se emiten después del análisis, discusión e interpretación de los resultados.

Palabras clave: clima organizacional, diagnóstico situacional, cultura organizacional y sinergia.

ABSTRACT

The working environment is determined by the perceptions of the people who work in an organization. The modus operandi of each one of the members of the organization is crucial to organizational climate. It is the everyday environment that exists in the SRI - Zone 8. In addition to condition the coexistence between people, has a direct effect on the results.

In chapter one, the initial elements in the problem statement describes the object of theoretical study and practical study in order to describe; objectives: general and specific, justification and theoretical and conceptual framework.

Chapter Two contains regard to the type of study, the type of research, the methods used in the research; the selection of the art research and design tool for collecting information; the study population and sample.

The results of data processing are presented in the third chapter. The proposal to improve the organizational climate, in her alternatives are issued to ensure good working environment and welfare of the public employees of the Income Internal Service – Zone 8 of the Guayaquil, is included in this chapter.

In the fourth chapter, the conclusions and recommendations that are issued after the analysis, discussion and interpretation of results are detailed.

Keywords: organizational climate, situational analysis, culture and synergy.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

En la actualidad en el Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, se perciben aspectos algo preocupantes que son indicios de que existe algún problema en el clima organizacional. Se menciona esto porque se percibe un ambiente tenso, variación en el comportamiento de las personas que laboran en el SRI. Se puede observar que, el empleado tiene poca autonomía, trabaja en forma individual; la toma de decisiones es centralizada, comunicación deficiente y falta de confianza; ligeros problemas de relación interpersonal; escasa integración para el trabajo en equipo, trabajo muy presionado, excesivo control, mala relación entre jefe – empleado; excesiva carga de trabajo y falta de reconocimiento.

Para determinar lo que realmente ocurre, se plantea la necesidad de hacer un diagnóstico de la situación actual de la citada dependencia del Estado. Se parte de la premisa de que todo lo que se puede medir es susceptible de mejora.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la gestión del talento humano, y específicamente el mejoramiento del clima organizacional del Servicio de Rentas Internas.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional será aplicada en el Servicio de Rentas Internas de la Zonal 8, ubicada en la ciudad de Guayaquil; dicha propuesta incluye la descripción de las estrategias y consideraciones que ayuden a mejorar el clima organizacional, para conseguir los objetivos de la institución, mediante la integración de sus miembros y el liderazgo de sus directivos.

1.1.4 Planteamiento del problema

Los servidores públicos son los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, es importante reconocer que requieren de la atención necesaria, por lo que es importante, por no decir imprescindible, la atención de los mismos y así obtener un mejor y mayor desempeño organizacional; sin embargo, en ocasiones, a este aspecto no se le da la importancia que merece.

Es importante que el recurso humano de una organización desarrolle sus actividades en un ambiente favorable, por esta razón es necesario que las autoridades organizacionales reconozcan, que en la medida en que el personal se sienta a gusto, las actividades organizacionales serán realizadas de manera más eficaz, lo que permitirá no solo alcanzar las expectativas esperadas, sino hasta superarlas, generando así una mayor productividad.

Muchas veces se observa los trabajadores realizan sus labores sólo por cumplir con su obligación, pero no tienen el compromiso para hacerlas de forma adecuada y efectiva, además, en ciertas oportunidades hasta se demuestran disgustados por no recibir el aliento esencial para ser mejores servidores públicos cada día.

Si se deja pasar el tiempo y no se aplican estrategias para modificar la situación actual, el problema detectado puede incrementarse, lo cual se podrá percibir por los posibles conflictos internos, el incumplimiento de los objetivos, el ausentismo y la rotación del personal.

Si los síntomas e indicios de una deficiencia en el clima organizacional se eliminan y controlan, el rendimiento de los colaboradores mejorará. Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas.

Propiciar un buen clima organizacional es responsabilidad de la dirección, que con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que los procesos internos se desarrollen adecuadamente. Es necesario que las políticas de personal y de recursos humanos se revisen pensando en la mejora del ambiente de trabajo.

1.1.5 Formulación del problema

¿Con la implementación de una propuesta para la mejora del clima organizacional del Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 8, mejorarán las relaciones interpersonales, la comunicación, provocando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 8 respecto al clima organizacional?
- ¿Qué tipo de estrategias debe incluir para el mejoramiento del clima organizacional?
- ¿Cuáles son los contenidos de la propuesta de mejora del clima organizacional?
- ¿Cómo se debe implementar la mejora del clima organizacional?

1.1.7 Objetivo general

Preparar la propuesta para la mejora del clima organizacional del Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 8, para incentivar las relaciones interpersonales, la comunicación, provocando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos.

1.1.8 Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del Servicio de Rentas Internas - Zonal 8.
- Definir las estrategias que se deben aplicar para el mejoramiento del clima organizacional.
- Establecer los contenidos de la propuesta de mejora del clima organizacional.
- Definir el proceso de implementación de la propuesta de mejora del clima organizacional.

1.1.9 Justificación

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para una organización; es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la institución, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los servidores públicos. Por ello, es importante que el clima organizacional facilite las condiciones para que el empleado trabaje en un medio distendido, ameno y agradable.

En el presente trabajo de titulación, se propone, primero analizar los factores que inciden en el clima organizacional y luego, definir las posibles estrategias de cambio que mejorar la situación actual de la organización.

Los beneficios directos de la mejora del clima organizacional son: la mejora de las relaciones entre jefe – colaborador y entre compañeros de trabajo, la aplicación de un proceso de comunicación amplio, franco y sincero; mejora de la confianza, retroalimentación de los resultados; trabajo en equipo, la identificación del empleado con la institución, cambio positivo en la manera en que los grupos se integran y trabajan.

Entre los beneficiarios directos de la mejora del clima organizacional, están los servidores públicos de Servicio de Rentas Internas - Zonal 8, la propia organización, así como los usuarios de los servicios, y la comunidad en general.

El trabajo de titulación se efectúa porque es necesario que en la organización priorice la convivencia humana, el respeto a la opinión; destaque la contribución de sus colaboradores, fomente el trabajo en equipo. Si los servidores públicos se sienten identificados e integrados a la organización, es muy probable que sean más eficientes y eficaces a la hora de trabajar.

1.2 Marco Referencial

No todas las personas trabajan de la misma manera, algunas alcanzan sus objetivos poniendo todo su esfuerzo, mientras que otras no lo hacen. ¿A qué se debe esto? Para responder esta interrogante, es necesario inicialmente conocer sobre la fundamentación teórica que sustenta dicho aspecto.

1.2.1 Marco teórico

Para poder entender la importancia del tema de estudio, es necesario analizar y estudiar aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio.

Clima organizacional

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (Méndez Álvarez. 2006).

Según García (2006), citado por Uribe Prado (2015, s.p) El comportamiento organizacional se define a partir de las percepciones de los servidores públicos a cerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible. El comportamiento organizacional es el resultado de la interacción de las personas.

Chiavenato (2000) argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los servidores públicos.

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. Cuando esas necesidades no se cumplen, causa frustración, lo cual genera problemas de adaptación La adaptación varía de una persona a otra, y en una misma persona de un momento a otro. Una buen adaptación se manifiesta como una buena salud mental Una de las maneras de definir la salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas. Ellas se sienten bien consigo mismas. Se sienten bien en relación con las demás personas. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida. (Chiavenato. 2011, p.49),

Según Chiavenato (2011, p.50), el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en sus integrantes. El clima es favorable cuando satisface las necesidades personales y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra las necesidades. El clima organizacional influye en el estado emocional de las personas.

Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, incumplimiento de tareas y funciones, incumplimiento de objetivos y en casos extremos por estado de agresividad, tumulto, inconformidad, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización: huelgas, manifestaciones. (Chiavenato. 2011, p.49).

Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Sainz (2011), señala que el clima se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir, los factores que influyen en la conformación del clima pueden ser externos e internos. El clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.

- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

El clima organizacional es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización. El clima organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una organización en un momento dado por parte de los trabajadores. (Llaneza Álvarez. 2007, p.466).

Tipos de clima organizacional

Tejeda, Jiménez, Viladot, Gan Bustos, Fandos, Jiménez González y González Soto 2007, p.210), definen cuatro tipos de clima organizacional, a saber:

Tipo I – Autoritario- Explotador. Caracterizado por:

- La dirección no tiene confianza en sus servidores públicos.
- El clima que se percibe es de temor.
- La interacción entre el jefe – subalterno es casi nula.
- La toma de decisiones se concentra en el jefe.

Tipo II – Autoritario – Paternalista. Cuyas características son:

- Existe confianza entre la dirección y los colaboradores.
- Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores.
- Los supervisores utilizan mecanismos de control.
- Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Tipo III – Consultivo.

- El jefe confía en sus colaboradores.
- El empleado puede tomar decisiones específicas.
- Se busca satisfacer necesidades de estima.
- Existe interacción entre las dos partes y existe delegación.

- El ambiente de trabajo es dinámico.
- Es una administración funcional sobre la base de objetivos claros por alcanzar.

Tipo IV – Participativo en grupo. Con las siguientes características:

- La dirección tiene plena confianza en los servidores públicos.
- La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.
- La comunicación es franca, abierta, total, y sin restricciones.
- La participación es la clave de la motivación.
- Las responsabilidades compartidas son la base de la relación de trabajo.
- Se trabaja en función del cumplimiento de objetivos.
- El trabajo en equipo es el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación.

Los tipos I y II, corresponden a un clima cerrado, con una estructura rígida, por lo que el clima es negativo.

Los tipos III y IV, pertenecen al clima abierto, con una estructura flexible, creando un clima positivo dentro de la organización.

Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa, de los factores internos y externos que inciden en los resultados de la organización. (Parra. 2014).

El diagnóstico consiste en la descripción detallada de la situación actual de la organización, en cada uno de los aspectos humanos, técnicos, administrativos, económicos y financieros. (Francés. 2006, p. 234). Hacer el diagnóstico implica describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con lo cual se puede identificar el problema que se quiere solucionar. (Prieto Herrera. 2013, p.72).

El diagnóstico situacional se resume con la elaboración de las matrices de diagnóstico, como son: la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI; la Matriz de Evaluación de los Factores Externos - MEFE y la Matriz FODA.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de la matriz consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores externos críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a organización. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la organización están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el peso ponderado total de la organización. (David. 2008, p. 110).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos permite resumir y evaluar información de la organización. La elaboración de la matriz consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores externos críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis situacional. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la institución. En esta lista, primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos ponderados asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la organización están respondiendo con eficacia al factor, donde 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el peso ponderado total de la organización. (David. 2008, p. 158).

Matriz FODA

La matriz FODA, presenta gráficamente los factores internos y externos, sean éstos positivos o negativos. Los factores internos pueden ser: positivos – Fortalezas, o negativos – Debilidades. Los factores externos pueden ser: positivos, denominados Oportunidades, o negativos llamados Amenazas.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian a la organización, son aquellos aspectos sobre los cuales la institución basa sus actividades y procesos internos.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas por la organización para su beneficio.

Las Debilidades son aspectos internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden ser eliminados.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra el normal desenvolvimiento de la organización.

1.2.2 Marco conceptual

Equipo. Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, que tienen comunicación abierta, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones, están claramente definidas. (PorretGelabert. 2007, p.73).

Grupo. Es el conjunto de personas relacionadas entre sí que interactúan para conseguir unos objetivos o metas comunes. (PorretGelabert. 2007, p.73).

Normalizar. Es crear un patrón o norma. Sirve para que las personas actúen bajo las mismas condiciones de trabajo, bajo los mismos principios, aplicando los mismos principios. (Iglesias y Sánchez. 2007, p.98).

Sinergia. La sinergia es la creación o interacción de varias personas para realizar una función, producir un resultado y lograr objetivos y metas. La sinergia es positiva cuando el resultado que se logra es mayor a la suma individual de las partes, y para ello, dos o más personas interactuando de manera positiva se enriquecen unas de otras, logrando un resultado mayor que el que se puede lograr si cada uno trabajara aisladamente. La sinergia negativa se presenta cuando al juntar las energías de diferentes personas, en un mismo trabajo, en vez de sumar, restan, en vez de ponerse de acuerdo discute, hay personas que quieren sobresalir e imponer sus ideas lo que puede inhibir el accionar de las personas. Se caracteriza por la falta de comprensión, la competencia irracional en vez de cooperación. Nada se logra de manera individual. (Goris Caloto. 2008, p.141).

Organización. Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico. (Robbins y Coulter. 20144, p.6).

Fortalezas. Actividades cuya realización destacan a la organización, recursos únicos que están a disposición de la institución para el cumplimiento de sus objetivos. (Robbins y Coulter. 20144, p.243).

Oportunidades. Tendencias positivas presentes en el entorno externo, que bien aprovechadas pueden mejorar la situación de la organización. (Robbins y Coulter. 20144, p.243).

Amenazas. Tendencias negativas presentes en el entorno externo, que pueden empeorar la situación de la organización. (Robbins y Coulter. 20144, p.243).

Cultura organizacional. Significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos de la organización. (Chiavenato.2011, p.348).

Debilidades. Actividades que la organización no realiza adecuadamente; carencias, limitaciones, falencias que impiden el cumplimiento de los planes, objetivos y metas organizacionales. (Robbins y Coulter. 20144, p.243).

Motivación. La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La función de motivación incluye por lo menos cuatro componentes: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo organizacional. (Davis. 2003, p. 131). La motivación incide en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins y Coulter, 2014. P. 506).

Contrato psicológico. Es el conjunto de expectativas que tiene los servidores públicos con relación con sus aportes o contribuciones a la organización y lo ésta le proporcionará en compensación. Los aportes son las habilidades, destrezas, esfuerzos, energía y formación. (Griffin, Evert y Treviño. 2005, p.250).

Compensaciones. Están conformadas por: lugar agradable, buen salario, buenas relaciones, respeto, paga cumplida, beneficios como alimentación, transporte. (Griffin, Evert y Treviño. 2005, p.250).

1.2.3 Marco Legal

Con respecto a la base legal actualmente vigente en el país, relacionada con motivación y satisfacción organizacional, sobresalen la Constitución de la República y el Código de Trabajo:

- Constitución de la República del Ecuador: Art. 326, Numeral 5 “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.
- El artículo 42, numeral 8 del Código de Trabajo: menciona: “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.”
- El artículo 410 del Código de Trabajo, señala: “Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.”

CAPÍTULO 2

MÉTODO

1.3 Metodología general

1.3.1 Nivel de estudio

El nivel de estudio que se emplea en este trabajo de titulación, son del tipo exploratorio y descriptivo.

1.3.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se utiliza porque el tema de estudio o el problema de investigación, no ha sido considerado en el Servicio de Rentas Internas – Zonal 8. La investigación exploratoria sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos; para identificar tendencias, determinar relaciones potenciales. Se emplea en este estudio para descubrir los factores y/o los elementos que inciden en el clima organizacional.

La investigación exploratoria básicamente será aplicada para la revisión bibliográfica o documental, es decir en la elaboración del marco teórico y conceptual, que fundamentará el desarrollo del presente trabajo; además será utilizada como base de la propuesta.

1.3.1.2 Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de procesos y fenómenos sometidos a análisis. Este tipo de estudio sirve para medir o evaluar los diversos aspectos o dimensiones que conforman el clima organizacional.

La investigación descriptiva, se aplicará en la ejecución de la investigación de campo la cual permitirá elaborar el diagnóstico de la situación actual del Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 8. Además, se lo utiliza en la preparación de la propuesta.

1.3.2 Modalidad de investigación

La investigación a ejecutar será de documental o bibliográfica y de campo.

1.3.2.1 Investigación documental o bibliográfica

Se emplea en la recopilación de información necesaria para la elaboración del marco teórico y conceptual. Está constituida por conceptos y/o definiciones teóricas que sirven de fundamento para la elaboración del trabajo de titulación. Esta información está disponible en libros, textos y artículos científicos. Es evidente que se necesita profundizar el tema de investigación. Es importante mencionar, que cuando se hace referencia a investigación documental, se refiere a algo ya planificado y se lo hace de una forma ordenada hasta cumplir un propósito.

1.3.2.2 Investigación de campo

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Según Palella y Martins (2010, p. 88). La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Para este caso, este método permitirá recabar información, través de la observación in situ y encuestas a ser aplicadas en el SRI - Zonal 8, mediante lo cual se recolectarán los datos necesarios para el desarrollo del presente estudio.

1.3.3 Métodos de investigación

1.3.3.1 Método inductivo

El método inductivo “es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Rodríguez Morel. 2005, p. 29).

Este método permitirá diagnosticar y analizar los diferentes aspectos concurrentes de la situación real del clima organizacional del SRI - Zonal 8, para así llegar a conclusiones específicas.

1.3.3.2 Método deductivo

El método deductivo, “consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (Rodríguez Morel. 2005, p. 29).

El método deductivo permitirá el análisis de factores que inciden en el clima organizacional, para así poner estrategias que prevengan la ocurrencia de situaciones conflictivas que alteren el normal desenvolvimiento de la organización. Se emplea, en la elaboración de las conclusiones de la investigación de campo.

1.3.3.3 Método analítico - sintético

“Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal. 2006, p. 57).

El método analítico - sintético, permitirá inicialmente analizar la motivación y la satisfacción organizacional, para luego de realizar el diagnóstico respectivo, proceder a realizar el diseño de un plan motivación, el cual abarcará un resumen de las estrategias correspondientes a los temas tratados.

1.3.4 Población y muestra

La población está conformada por los 560 servidores públicos que laboran el Servicio de Rentas Internas de la Zonal 8, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Como es imposible encuestar a toda la población, se calcula el tamaño de muestra, y para ello se aplica la fórmula para poblaciones finitas, ya que se conocen las características de la población. La fórmula es:

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

$\sigma = 1.96$ (nivel de confianza si la seguridad es del 95%)

$N =$ población = 560 personas

$p =$ la probabilidad de ocurrencia es 0.50

$q =$ La probabilidad de no ocurrencia es $1 - p = (1 - 0.5) = 0.50$

$e =$ error de estimación = 5% = 0.05

$n =$ muestra = ?

$$n = \frac{1.96^2 * 560 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(560 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$n = 228$

Del cálculo del tamaño de la muestra se establece que se deben aplicar los cuestionarios a 228 servidores públicos del Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 8; y, para ello se recurrirá al muestro aleatorio simple, en el que todos los colaboradores, tiene la misma oportunidad de ser considerados como parte de la muestra.

1.3.5 Selección de las técnicas e instrumentos de investigación

Para la realización de la investigación se utilizarán las técnicas: observación y encuesta.

1.3.5.1 Observación

La observación es la más común de las técnicas de investigación. La observación directa es aquella en la cual el investigador puede recoger datos mediante su propia percepción. (Rodríguez, 2005, pág. 98). En el presente trabajo de titulación, se realizará la observación directa de uno de los procesos que se ejecutan en el Servicio de Rentas Internas - Zonal 8.

1.3.5.2 Encuesta

La encuesta es “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. En correspondencia con la técnica aplicada se utilizará como instrumento el cuestionario, el cual “agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener la información” (Hurtado, 2008, p. 157). El cuestionario contiene preguntas cerradas y de selección múltiple.

El encuestador, entrega el cuestionario a cada persona, ésta responde a cada una de las preguntas; cuando el documento está completo, lo entrega al encuestador, el mismo que revisa si se han contestado todas las preguntas. La encuesta es inédita, es decir, los encuestados no tienen la obligación de registrar sus nombres.

1.3.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios obtenidos directamente de la población objeto de estudio, y que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, para luego ser analizados e interpretados, con lo que se obtienen las conclusiones, con las cuales, se podrán tomar las decisiones o realizar las acciones que la organización estime conveniente.

Para la tabulación de datos, la elaboración de tablas y gráficos estadísticos se empleará el programa de Microsoft, Excel.

1.4 Metodología específica

1.4.1 Metodología de Recursos Humanos

Para conocer los factores predominantes de la cultura organizacional que inciden en el clima organizacional del Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, ubicado en la ciudad de Guayaquil, se utiliza la investigación empírica, la cual se caracteriza por la recolección y análisis de datos, para ello se emplea la encuesta; y, a través del cuestionario que se aplica a 228 personas que laboran en la citada dependencia del Estado, y que conforma la muestra.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Por la información que procede de los informantes clave, es de suma importancia la recolección de datos, los datos obtenidos de la fuente directa, evita la presencia de sesgos que interfieran en la identificación de problemas. La recolección de datos veraces, permitirá emitir juicios confiables que nos ayuden a entender la complejidad del tema de estudio. (Rojas Soriano. 2006, p.336).

El tratamiento matemático de los datos está constituido por acciones en las que se aplican operaciones matemáticas sobre el conjunto de los datos observados, obteniendo como resultado otro conjunto ordenado, cuyos elementos son resultados que representan tendencias y/o características de la muestra investigada. Los datos son agrupados y presentados en tablas y gráficos estadísticos, para posteriormente analizarlos, interpretarlos y darles sentido.

El propósito del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo de tal forma que sea posible materializar los resultados de la investigación con el fin de dar respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación.

El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su conjugación con otros conocimientos disponibles, para poder construir generalizaciones y/o conclusiones.

3.2 Presentación de resultados

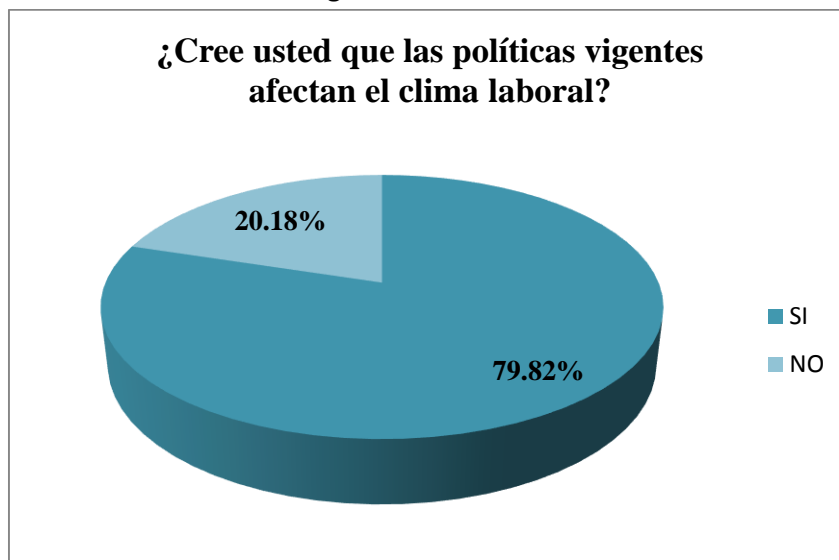
Pregunta1. ¿Cree usted que las políticas vigentes afectan el clima organizacional?

Tabla 3.1 – Políticas

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	182	79,82	79,82
NO	46	20,18	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.1 – Políticas



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 79.82% de las personas encuestadas consideran que las políticas organizacionales, si afectan el clima organizacional del SRI – Zonal 8. El 20.18% no cree que las políticas vigentes afectan el clima organizacional.

Interpretación

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Si por ejemplo, la organización no da independencia o autonomía a las personas para la ejecución de sus tareas habituales, el clima organizacional puede verse afectado. Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un clima negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

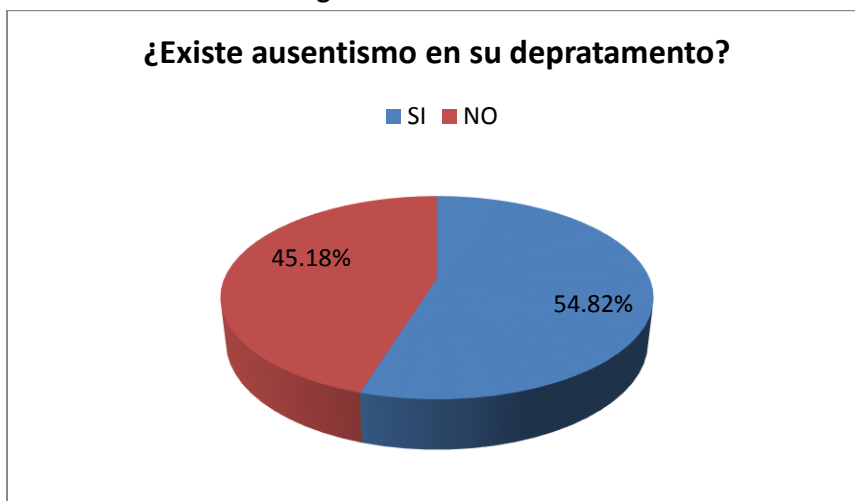
Pregunta 2. ¿Existe ausentismo en su departamento?

Tabla 3.2 - Ausentismo

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	125	54,82	54,82
NO	103	45,18	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.2 - Ausentismo



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 54.82% del personal encuestado responde que el SRI – Zonal 8, si hay ausentismo. El 45.18%, manifiesta que no hay ausentismo en el SRI – Zonal 8.

Interpretación

Toda organización tiene ausentismo. Es importante saber si los índices son los normales. Como dato referencial, la Organización Internacional del Trabajo consideró como aceptable el 2,5% para los países industrializados, pero se refería exclusivamente a las ausencias por causas médicas y se obviaron otras causas. El ausentismo genera inconvenientes, porque la usencia de un colaborador, puede significar aumento de la carga de trabajo a otras personas, lo cual es injusto.

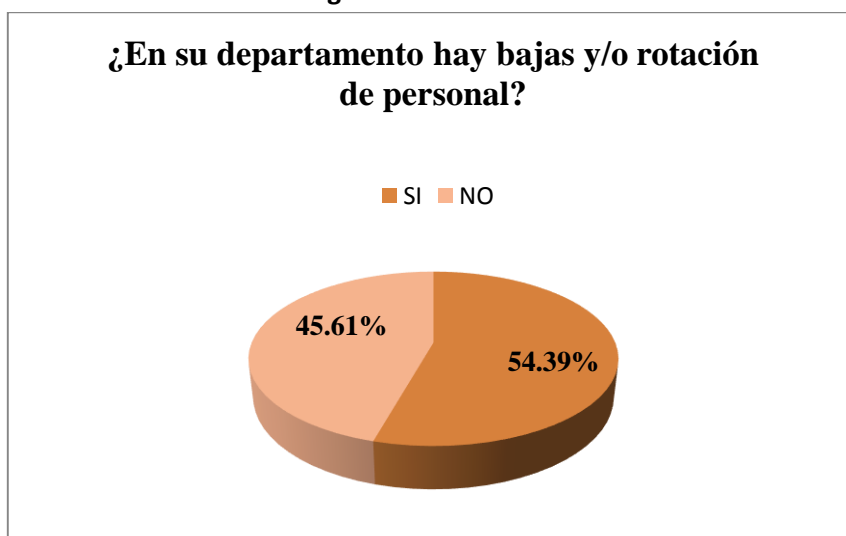
Pregunta 3. ¿En su departamento hay bajas y/o rotación de personal?

Tabla 3.3 – Rotación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	124	54,39	54,39
NO	104	45,61	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.3 – Rotación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 54.39% de las personas que responden al cuestionario, indican que si hay rotación de personal. El 45.61% manifiesta que no hay bajas por cubrir en el SRI de la Zonal 8.

Interpretación

Las bajas y/o la rotación del personal, es un indicativo de que algo sucede dentro de la organización. La presencia de bajas, implica que el Departamento de Recursos Humanos tenga que gestionar de inmediato, la cobertura de los puestos de trabajo para poder cumplir con los objetivos institucionales. El alto costo que genera la inestabilidad organizacional; motiva a probar si el clima organizacional influye negativamente en la rotación de personal. Chiavenato menciona ciertos causales de la rotación: desmotivación, insatisfacción; influenciado por un mal liderazgo, cultura organizacional negativa, actitud al cambio.

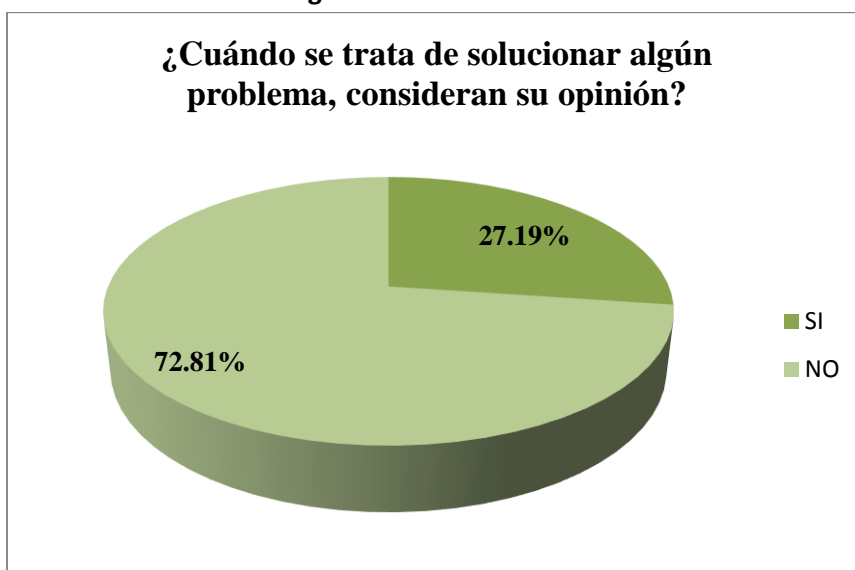
Pregunta 4. ¿Cuándo se trata de solucionar algún problema, consideran su opinión?

Tabla 3.4 – Interrelación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	62	27,19	27,19
NO	166	72,81	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.4 – Interrelación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 72.81% de los señores servidores públicos contesta que cuándo se trata de solucionar algún problema, no consideran su opinión. El 27.19% indica que si consideran su opinión.

Interpretación

Se puede establecer que en la mayoría de las veces el jefe es quien toma la decisión. Las organizaciones participativas abordan los problemas haciendo que sus integrantes intervengan con sugerencias, criterios y recomendaciones, como medio alternativo para la toma de decisiones importantes. Parecería que en el SRI no se emplea estos mecanismos de decisión.

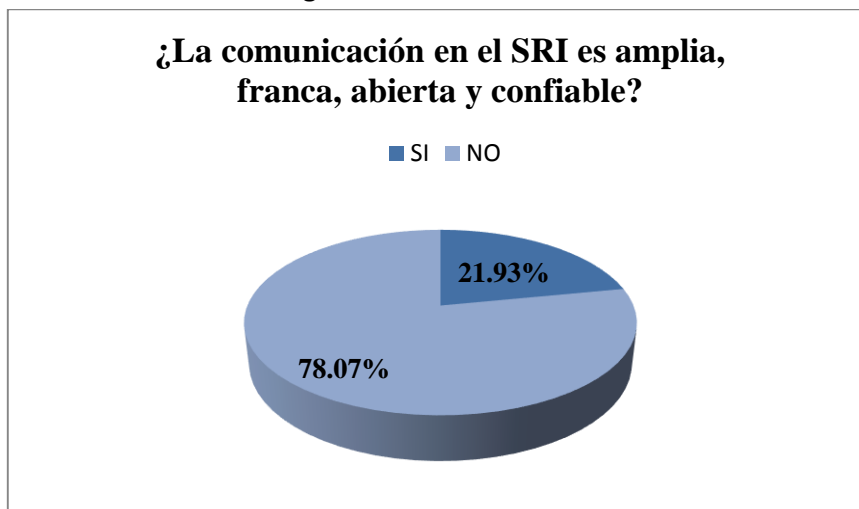
Pregunta 5. ¿La comunicación en el SRI es amplia, franca, abierta y confiable?

Tabla 3.5 - Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	50	21,93	21,93
NO	178	78,07	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.5 – Comunicación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

Según el 78.07% de las personas encuestadas la comunicación en el SRI no es amplia, franca, abierta y confiable. El 21.93% considera que la comunicación es amplia, franca, abierta y confiable.

Interpretación

La comunicación en el ámbito organizacional es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones. Si la comunicación se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la organización en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en los resultados de cada uno de los colaboradores.

Pregunta 6. ¿Lo que usted vive a diario en el SRI le produce identificación con la organización?

Tabla 3.6 – Identificación con la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	94	41,23	41,23
NO	134	58,77	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.6 – Identificación con la organización



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 58.77% de los servidores públicos encuestados manifiestan que las vivencias diarias experimentadas en su trabajo no les produce identificación con la organización. El 41.23% manifiesta que si les produce identificación con la organización.

Interpretación

El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización y de ésta con sus colaboradores. Una organización con un buen clima organizacional tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros con la institución para la cual trabajan. Las organizaciones que se quejan de que sus colaboradores no tienen puesto la camiseta, normalmente tienen un clima organizacional degradado. (Tejada Fernández, et. al. 2007, p.191).

Pregunta 7. ¿Los problemas de comunicación generan actitudes negativas como:

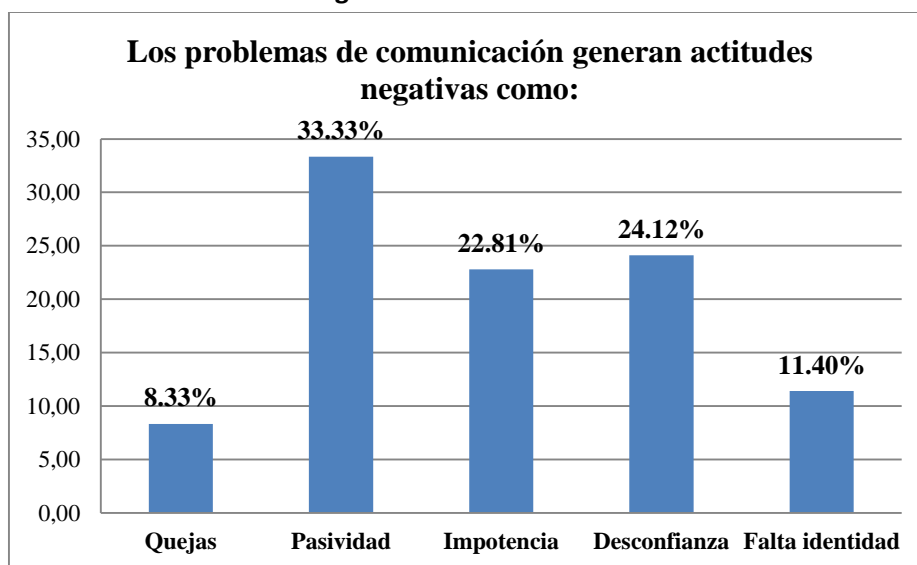
Tabla 3.7 - Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Quejas	19	8,33	8,33
Pasividad	76	33,33	41,67
Impotencia	52	22,81	64,47
Desconfianza	55	24,12	88,60
Falta identidad	26	11,40	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Figura 3.7 - Comunicación



Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Análisis

El 33.81% de los señores encuestados contestan que los problemas de comunicación generan pasividad e indiferencia. El 24.12% responde que los problemas de comunicación producen desconfianza. El 22.81% dice que los problemas de comunicación producen sentimientos de impotencia. El 11.40% señala que produce un descenso en la identidad con la organización. El 8.33% señala que dichos problemas se manifiestan como quejas y reclamos.

Interpretación

Los resultados obtenidos nos facilitan una información muy valiosa. Esto querría decir que la mayor parte de problemas que se presentan en la organización pueden ser prevenidos simplemente manteniendo respeto a los colaboradores, escuchándoles y poniendo en práctica sus sugerencias.

Pregunta 8. Clima organizacional. ¿Qué factor considera que afecta el clima organizacional del departamento?

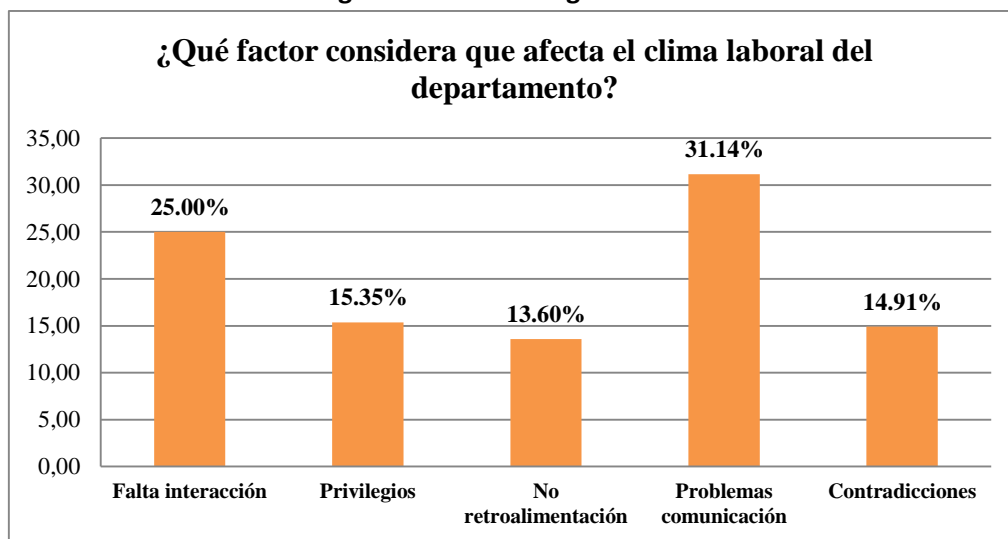
Tabla 3.8 – Clima organizacional

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Falta interacción	57	25,00	25,00
Privilegios	35	15,35	40,35
No retroalimentación	31	13,60	53,95
Problemas comunicación	71	31,14	85,09
Contradicciones	34	14,91	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Figura 3.8 – Clima organizacional



Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Análisis.

El 31.14% de las personas encuestadas señalan que los problemas de comunicación es el factor principal que afecta el clima organizacional. El 25% considera que es la falta de interacción la que afecta el clima organizacional. El 15.35% menciona que son los privilegios y/o la falta de equidad en el trato a las personas lo que deteriora el clima organizacional. El 14.91% señala que son las instrucciones contradictorias y/o las contra indicaciones que los jefes dan, las que producen un clima organizacional negativo. El 13.60% cita, la falta de retroalimentación.

Interpretación.

El 44.74% de las personas consideran que la falta de comunicación y la falta de retroalimentación son factores determinantes del clima organizacional. La comunicación interna, por su parte, está presente en todas y cada una de las actividades de la organización. La comunicación es parte de la cultura organizacional, por lo tanto debería ser una política.

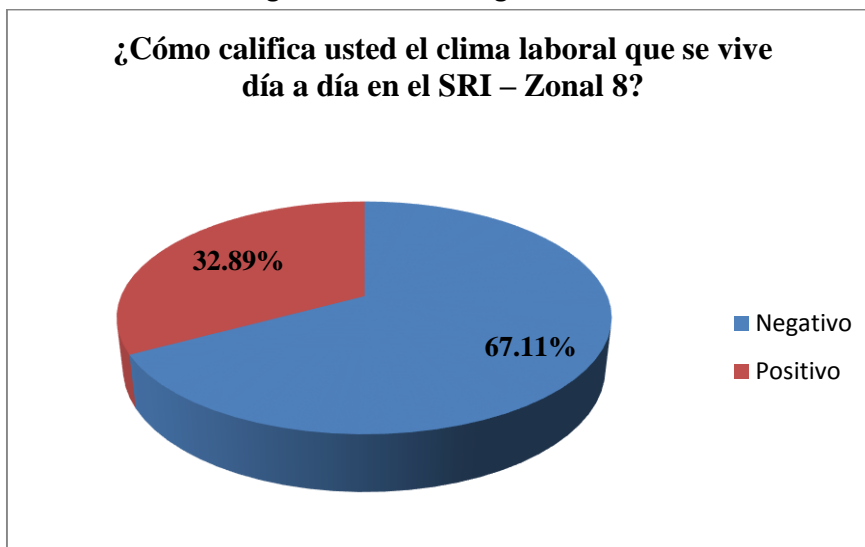
Pregunta 9. ¿Cómo califica usted el clima organizacional que se vive día a día en el SRI – Zonal 8?

Tabla 3.9 – Clima organizacional

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Negativo	153	67,11	67,11
Positivo	75	32,89	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.9 – Clima organizacional



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 67.11% del personal encuestado se refiere a que el clima organizacional es negativo. El 32.89% indica que el clima organizacional es positivo.

Interpretación

Contar con un buen clima organizacional es imprescindible para que los servidores públicos se sientan comprometidos con la organización, cumplan con los objetivos y metas organizacionales, y desista la idea de abandonar la institución. El clima organizacional positivo es un factor que atrae y compromete al personal

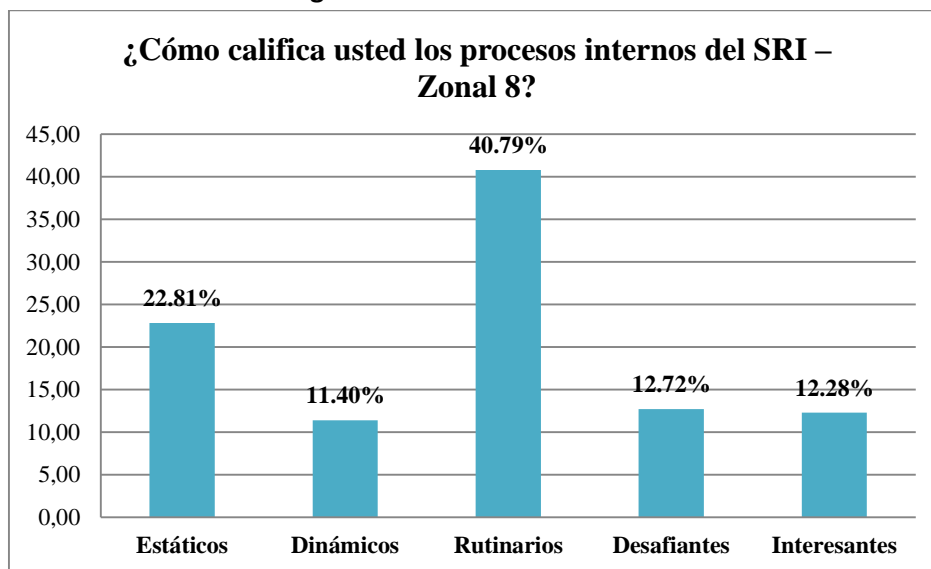
Pregunta 10. ¿Cómo califica usted la vida interna del SRI – Zonal 8?

Tabla 3.10 – Procesos internos

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Estáticos	52	22,81	22,81
Dinámicos	26	11,40	34,21
Rutinarios	93	40,79	75,00
Desafiantes	29	12,72	87,72
Interesantes	28	12,28	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.10 – Procesos internos



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 40.79% del personal encuestado indica que los procesos internos son rutinarios. El 22.81% señala que son estáticos. El 12.72% responde que son desafiantes. El 12.28% señala que son interesantes; y, el 11.40% responde que son dinámicos.

Interpretación

El 63.69% categorizan a los procesos internos como rutinarios y estáticos. La rutina en el trabajo puede impedir el logro de los resultados, mermar las ganas de trabajar en equipo, y consecuentemente empeorar el clima organizacional.

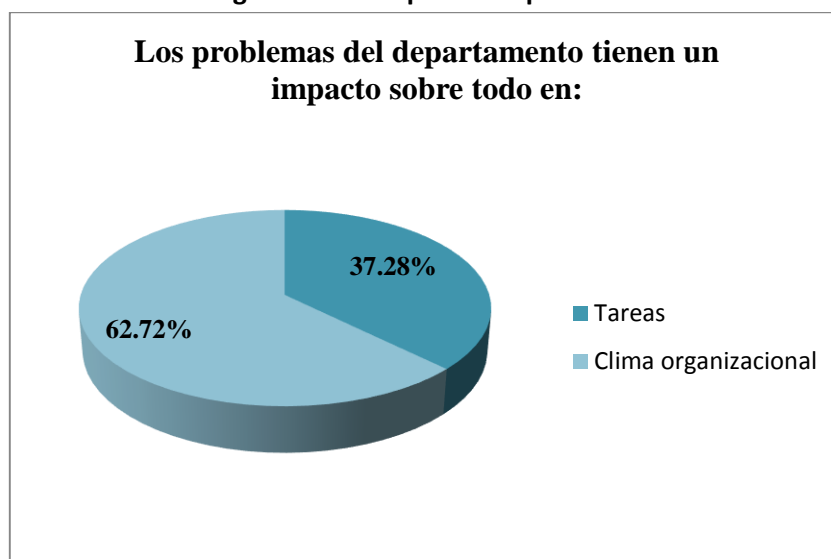
Pregunta 11. Los problemas del departamento tienen un impacto sobre todo en:

Tabla 3.11 – Impacto del problema

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Tareas	85	37,28	37,28
Clima organizacional	143	62,72	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.11 – Impacto del problema



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 62.72% de los servidores públicos encuestados responde que los problemas del departamento tienen un impacto sobre todo en el clima organizacional. El 37.28% señalan que el mayor impacto es en las tareas de cada uno de los puestos de trabajo.

Interpretación

Los problemas internos afectan directamente a las relaciones interpersonales y, por ende al clima organizacional. Consecuentemente, el clima organizacional negativo afecta a la conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el desempeño, que se traduce en el incumplimiento de sus actividades, tareas y objetivos.

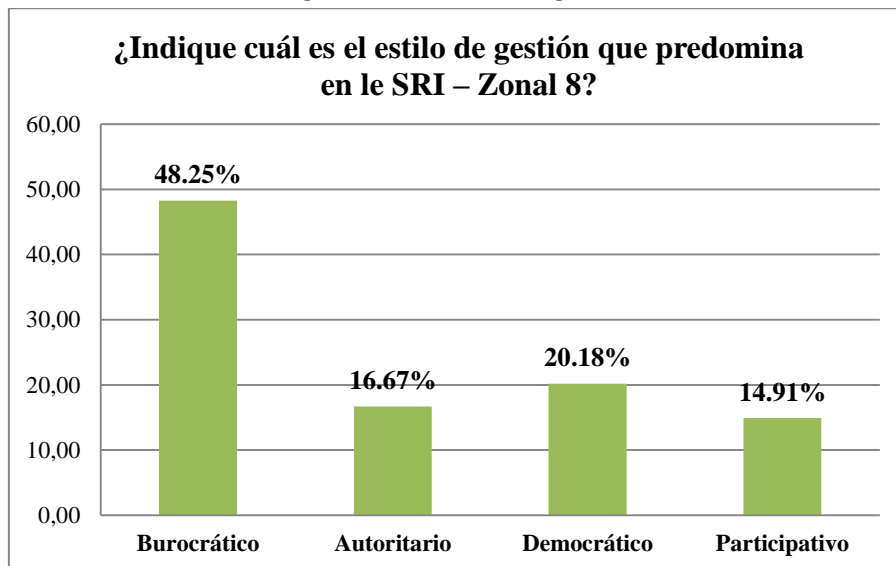
Pregunta 12. ¿Indique cuál es el estilo de gestión que predomina en le SRI – Zonal 8?

Tabla 3.12 – Estilo de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Burocrático	110	48,25	48,25
Autoritario	38	16,67	64,91
Democrático	46	20,18	85,09
Participativo	34	14,91	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.12 – Estilo de gestión



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

Para el 48.25% de los servidores públicos participantes en la encuesta el estilo de gestión predominante es el burocrático. El 20.18% de las encuestados indica que es el estilo democrático. El 16.67% señala que es el estilo autoritario. El 14.91% responde que es estilo participativo.

Interpretación

El 64.92% de los servidores públicos califica al estilo de gestión como burocrático y autoritario. En este tipo de clima, la dirección no confía en los servidores públicos. La mayor parte de las decisiones los toma el jefe; la definición de los objetivos lo hacen en la cima de la organización. Los servidores públicos trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas.

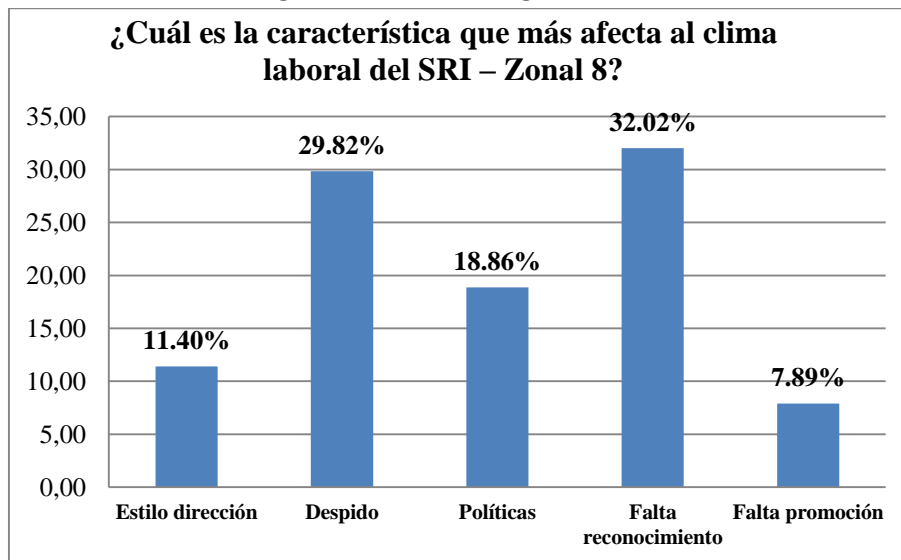
Pregunta 13. ¿Cuál es la característica que más afecta al clima organizacional del SRI – Zonal 8?

Tabla 3.13 – Clima organizacional

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Estilo dirección	26	11,40	11,40
Despido	68	29,82	41,23
Políticas	43	18,86	60,09
Falta reconocimiento	73	32,02	92,11
Falta promoción	18	7,89	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.13 – Clima organizacional



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El elemento que más afecta el clima organizacional es la falta de reconocimiento, eso lo indica el 32.02% del personal encuestado. El 29.82% indica que son los despidos del personal. El 18.86% considera que son la políticas vigentes en el departamento las que afectan el clima organizacional.

Interpretación

Las políticas son reglas, guías, normas que rigen la actuación de las personas en una organización. Si son limitadoras inciden en la conducta de los servidores públicos. Las políticas deben ser uniformes para todos los miembros de la organización. Deben ser aplicadas en procesos rutinarios y repetitivos. La política de personal debe ser fundamentalmente humana a la hora de corregir, y premiar al personal.

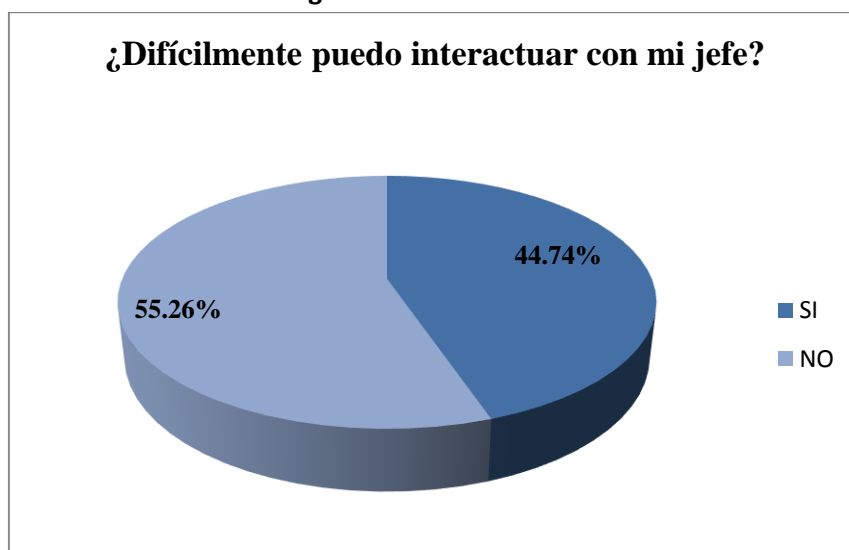
Pregunta 14. ¿Difícilmente puedo interactuar con mi jefe?

Tabla 3.14 – Interacción

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	102	44,74	44,74
NO	126	55,26	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.14 – Interacción



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 55.26% señala que es difícil interactuar con el jefe. El 44.74% no tiene dificultades para interactuar con el jefe.

Interpretación

En el mundo organizacional, la forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo de trabajo marca la atmósfera que se respira dentro de una organización. Un jefe, debe propender a que sus subordinados trabajen de la mejor manera y tengan la suficiente confianza para hacer consultas, sugerir cambios, y mejoras. Además, debe motivar y estimular las capacidades de cada colaborador, apoyando sus ideas y destacando sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar. Una relación de cooperación es un puente o conexión entre las dos partes, que facilitará la eficacia y la obtención de resultados.

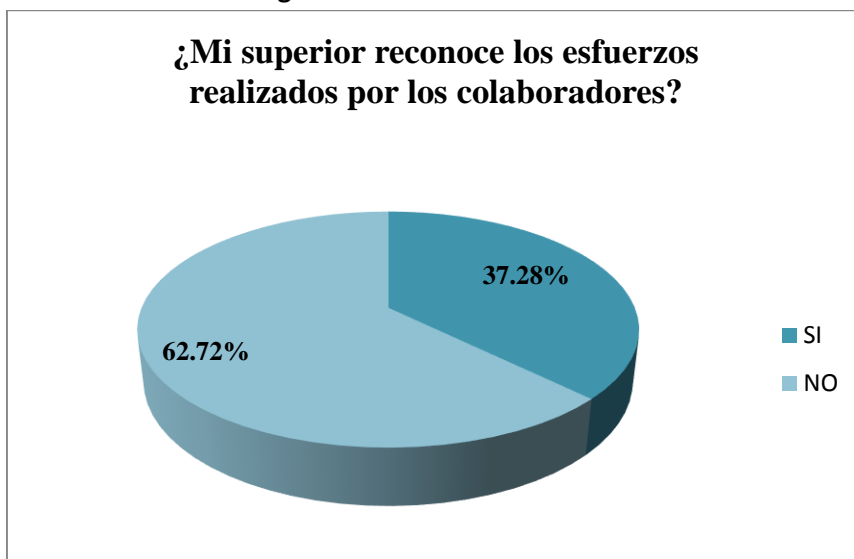
Pregunta 15. ¿Mi superior reconoce los esfuerzos realizados por los colaboradores?

Tabla 3.15 – Reconocimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	85	37,28	37,28
NO	143	62,72	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.15 – Reconocimiento



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 62.72% de los participantes en la encuesta señala que el superior no reconoce los esfuerzos realizados por los colaboradores. El 37.28% responde que el jefe, si reconoce los esfuerzos realizados por su colaboradores.

Interpretación

El reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Significa mostrar interés genuino por las personas, valorar los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Lo que se reconoce es su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización.

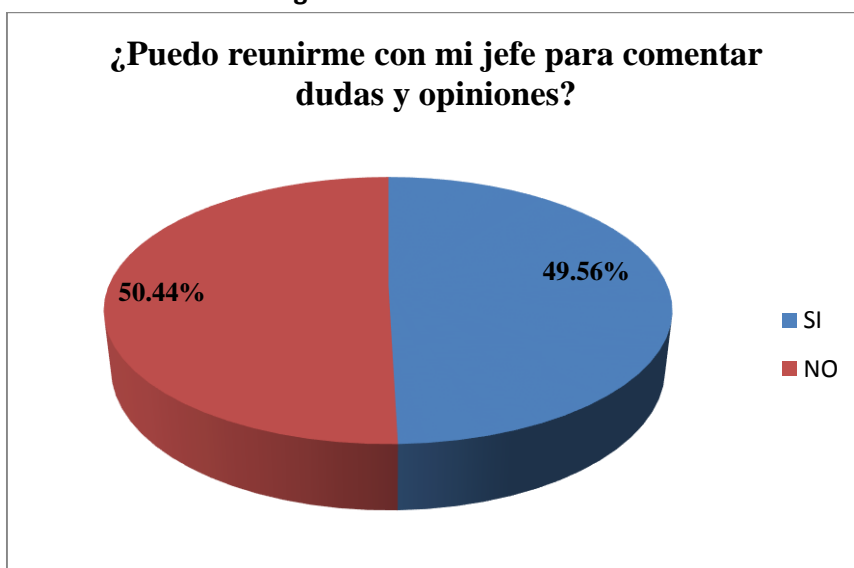
Pregunta 16. ¿Puedo reunirme con mi jefe para comentar dudas y opiniones?

Tabla 3.16 - Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	113	49,56	49,56
NO	115	50,44	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.16 - Comunicación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 50.44% de los encuestados responde que no puede reunirse con el jefe para comentar dudas y opiniones. El 49.56% menciona que si puede hacerlo.

Interpretación

Los aspectos como la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, la coordinación, los horarios, la capacitación, la evaluación del desempeño están directamente relacionados con clima organizacional que se respira en una organización. Cada uno de estos temas es incumbencia del jefe porque, al tener un grupo a cargo, es la primera persona responsable de generar una atmósfera que sea positiva para el trabajo. Por lo expuesto, se hace difícil pensar, como una persona puede laborar sin tener interrelación con su jefe inmediato superior.

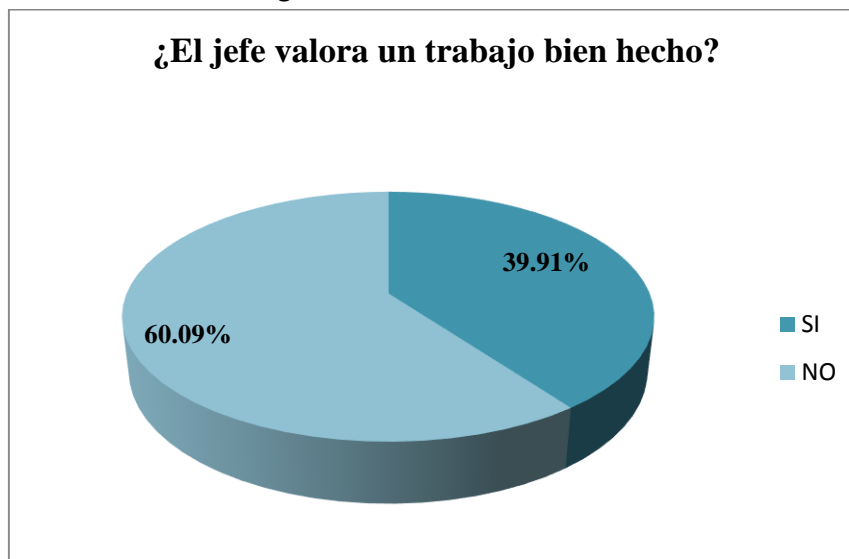
Pregunta 17. ¿El jefe valora un trabajo bien hecho?

Tabla 3.17 – Reconocimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	91	39,91	39,91
NO	137	60,09	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.17 – Reconocimiento



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 60.09% responde que su jefe inmediato superior no valora un trabajo bien hecho. El 39.91% indica que su jefe inmediato si valora los trabajos bien hechos.

Interpretación

Las actitudes diferentes deben ser apreciadas y valoradas por los superiores. Según la teoría del reforzamiento, si se valora una acción, se refuerza al individuo a repetirla. Es importante que la gente perciba que se le está valorando y de qué manera contribuye al avance de la organización. Los buenos desempeños de los trabajadores pueden llegar a desaparecer si no reciben ningún tipo de reconocimiento, aprecio o valoración por la labor que realizan.

Pregunta 18. ¿Mis propuestas ayudan mejorar los resultados?

Tabla 3.18 - Escucha

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	119	52,19	52,19
NO	109	47,81	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.18 - Escucha



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 52.19% de las personas encuestadas indican que si le escucharan sus propuestas, éstas ayudarían a mejorar los resultados. El 47.81% no lo consideran de la misma manera.

Interpretación

El saber escuchar, eleva la autoestima del que habla, pues le permite sentir que lo que dice es importante, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y agradables. Le permite al que escucha identificar intereses y sentimientos del que habla y, de esta forma, puede ser más efectivo en la comunicación con su interlocutor. Se reducen las potencialidades de conflictos por malas interpretaciones en las comunicaciones. El que escucha con atención, proyecta una imagen de respeto e inteligencia. Todo lo indicado, ayuda a mejorar los resultados.

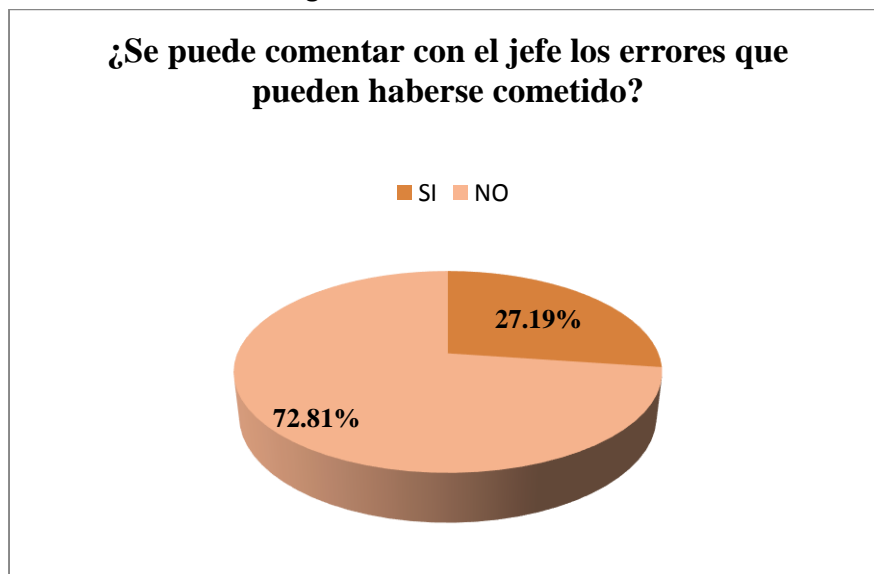
Pregunta 19. ¿Se puede comentar con el jefe los errores que pueden haberse cometido?

Tabla 3.19 - Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	62	27,19	27,19
NO	166	72,81	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.19 - Comunicación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 72.81% de los servidores públicos encuestados contesta que no puede comentar con el jefe los errores que pueden haberse cometido en el proceso. El 27.19% si puede comentar con el jefe los errores que pueden haberse cometido.

Interpretación

Las percepciones de los servidores públicos influyen en sus conductas y, por este motivo, interesa que sean conocidas y tenidas en cuenta por parte de la organización. El analizar lo errores cometidos, y el no tomar represalias es una forma de dar confianza a nuestros colaboradores. Con ello, estamos diciendo, de los errores se aprenden.

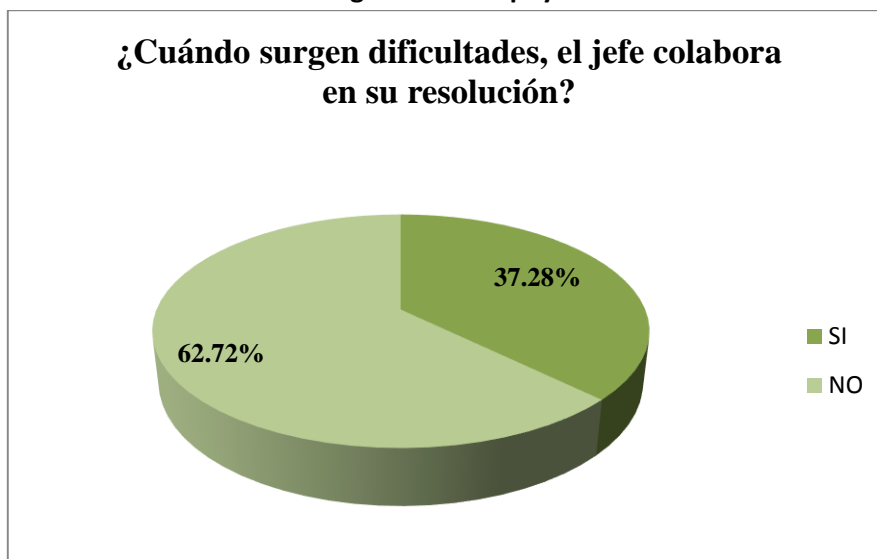
Pregunta 20. ¿Cuándo surgen dificultades, el jefe colabora en su resolución?

Tabla 3.20 – Apoyo

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	85	37,28	37,28
NO	143	62,72	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.20 – Apoyo



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 62.72% de los participantes en la encuesta señalan que cuando surgen dificultades, el jefe no colabora en su resolución. El 37.28% indica que el jefe si participa en la solución de los problemas del área de trabajo.

Interpretación

Propiciar un buen clima organizacional es responsabilidad de los directivos, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. La calidad del clima organizacional se encuentra íntimamente relacionada con una buena dirección y con un correcto liderazgo. Un líder comprometido con sus seguidores debe intervenir activamente en la solución de los problemas. Es importante la forma que tiene la organización de comunicarse y relacionarse con sus trabajadores.

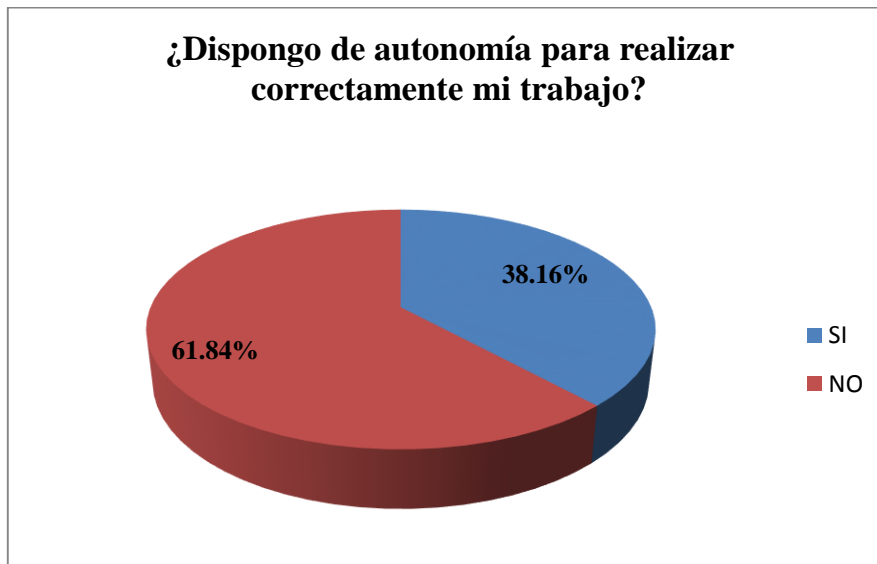
Pregunta 21. ¿Dispongo de autonomía para realizar correctamente mi trabajo?

Tabla 3.21 – Autonomía

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	87	38,16	38,16
NO	141	61,84	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.21 – Autonomía



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 61.84% de los encuestados responde que no dispone de autonomía para realizar correctamente mi trabajo. El 38.16% indica que si tiene autonomía en su puesto de trabajo.

Interpretación

Tener autonomía en el puesto de trabajo, significa aplicar con libertad las habilidades y destrezas que caracterizan el comportamiento autónomo, capacidad de análisis, pensamiento crítico, libertad para emitir criterios y participar en la planificación y la toma de decisiones de los procesos en los que el empleado participa.

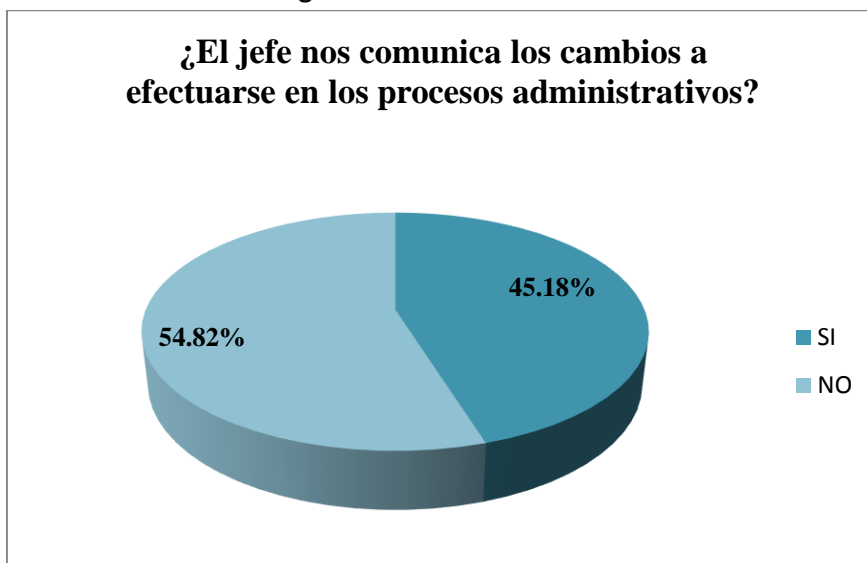
Pregunta 22. ¿El jefe nos comunica los cambios a efectuarse en los procesos administrativos?

Tabla 3.22 – Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	103	45,18	45,18
NO	125	54,82	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.22 – Comunicación



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 54.82% de los servidores públicos encuestados contesta que el jefe si comunica los cambios a efectuarse en los procesos administrativos. El 45.18% manifiesta que el jefe no comunica los cambios a efectuarse.

Interpretación

Antes de iniciar un proceso de cambio que afecte a los trabajadores de la organización es conveniente tener una amplia difusión a todo el personal de las líneas maestras de los cambios, que la organización propone implantar. Para disminuir o contrarrestar los efectos negativos que provoca el cambio organizacional en la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas. La comunicación es una forma de participar las modificaciones, y así, alinearlas hacia las nuevas metas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

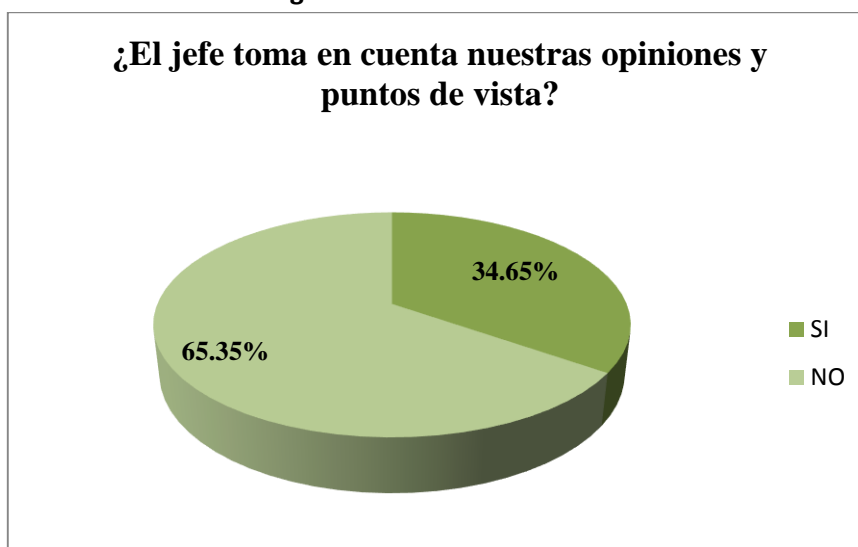
Pregunta 23. ¿El jefe se preocupa por nuestras opiniones y puntos de vista?

Tabla 3.23 – Saber escuchar

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	79	34,65	34,65
NO	149	65,35	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.23 – Saber escuchar



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 65.35% responde que el jefe considera y toma en cuenta las opiniones y puntos de vista de sus colaboradores. El 34.65% menciona el jefe no se preocupa de la opinión de sus colaboradores.

Interpretación

La escucha activa es una de las habilidades más importantes, porque tiene efectos directos para los servidores públicos. Es la única manera de generar un clima de confianza en la conversación, donde los implicados se sienten cercanos y libres para expresar su opinión de forma honesta. Es la actitud adecuada para tener una perspectiva abierta que permita aprender del otro. Sentirse escuchado es sinónimo de sentirse valorado, un elemento clave de motivación.

Pregunta 24. ¿El jefe guía, orienta y actúa democráticamente?

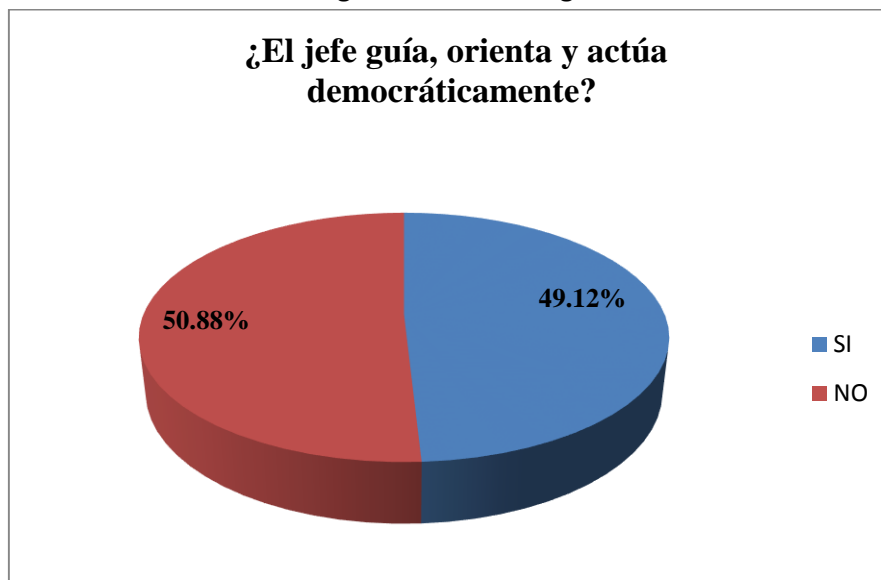
Tabla 3.24 - Liderazgo

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	112	49,12	49,12
NO	116	50,88	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Figura 3.24 - Liderazgo



Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Análisis

El 50.88% de los señores servidores públicos encuestados responde que el jefe no guía, no orienta, ni actúa democráticamente. El 49.12% señalan que el jefe si lidera los procesos administrativos del SRI.

Interpretación

La influencia que ejerce el jefe inmediato superior sobre sus colaboradores, incide en el comportamiento, por medio de su habilidad para orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. El líder con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con sus seguidores, con las herramientas que utiliza y con la cooperación de sus seguidores alcanzarán los niveles de rendimiento esperados.

Pregunta 25. ¿En el departamento existe completa confianza entre sus miembros?

Tabla 3.25 – Confianza

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	125	54,82	54,82
NO	103	45,18	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Figura 3.25 – Confianza



Fuente: Encuestas al personal

Elaboración: La autora

Análisis

El 54.82% de los servidores públicos responde que si existe confianza entre los miembros del departamento. El 45.18% dice que no existe confianza entre los miembros.

Interpretación

La confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima organizacional estable y productivo. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción y/o negociadas en términos de interés. La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca. La confianza incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos a controles para aumentar su productividad.

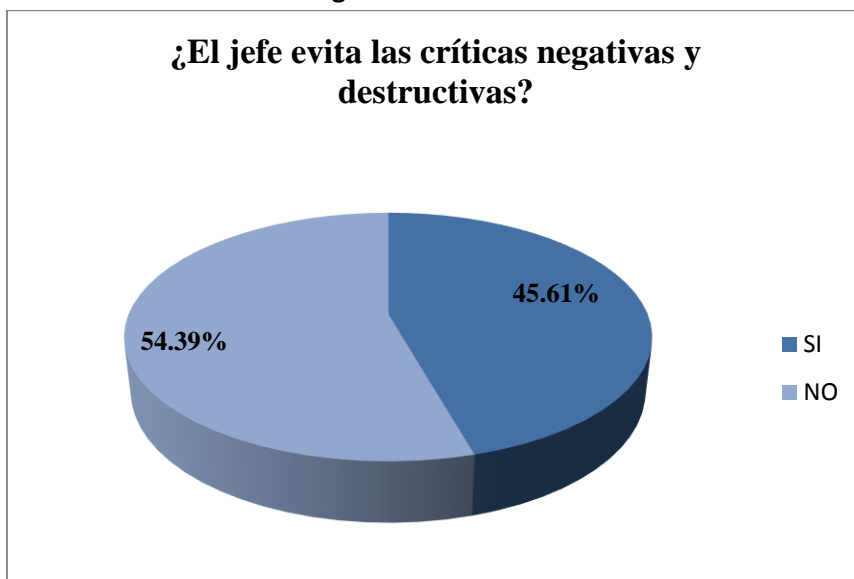
Pregunta 26. ¿El jefe evita las críticas negativas y destructivas?

Tabla 3.26 - Críticas

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	104	45,61	45,61
NO	124	54,39	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.26 – Críticas



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 54.39% de las personas encuestadas responde que el jefe no evita las críticas negativas y destructivas. El 45.61% contesta que el jefe si evita las críticas negativas y destructivas.

Interpretación

Cuando una persona, critica y solo expone lo que está mal, hay alguna connotación que debe ser analizada por el líder, no se puede dejar para la oportunidad para hacer algo al respecto. La resolución de los conflictos depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza en la organización. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

Pregunta 27. ¿Puedo tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo?

Tabla 3.27 - Autonomía

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	87	38,16	38,16
NO	141	61,84	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.27 - Autonomía



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 61.84% de los servidores públicos contesta que no puede tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo. El 38.16% menciona que si puede tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo.

Interpretación

Lo que se puede intuir es que existe concentración de funciones y/o falta de delegación de funciones. La descentralización se caracteriza por la transferencia de autoridad, funciones, recursos, toma de decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores de la misma. Al dar autonomía, las actividades podrán realizarse con mayor rapidez. Posibilita un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo.

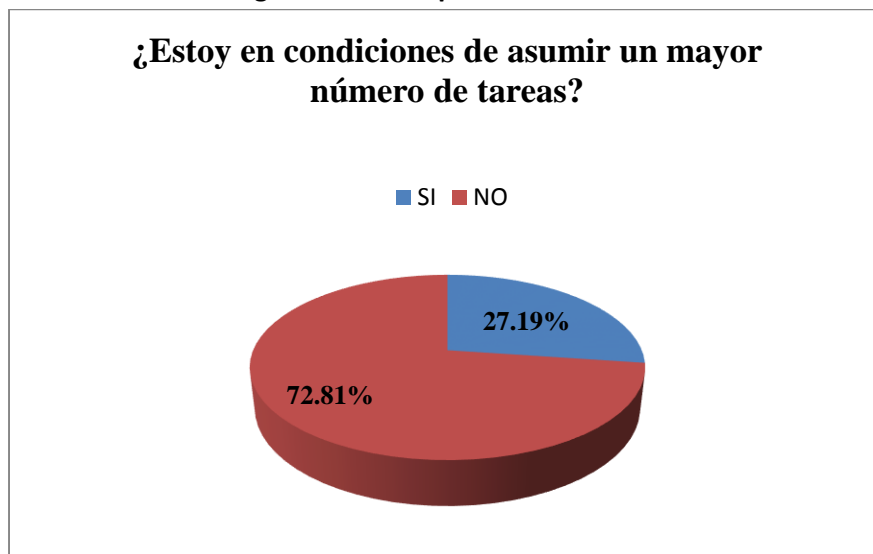
Pregunta 28. ¿Estoy en condiciones de asumir un mayor número de tareas?

Tabla 3.28 – Ampliación horizontal

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	62	27,19	27,19
NO	166	72,81	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.28 – Ampliación horizontal



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 72.81% de los servidores públicos encuestados no está en condiciones de asumir un mayor número de tareas. El 27.19% si está en condiciones de asumir un mayor número de tareas.

Interpretación

Es preocupante establecer que un alto porcentaje de los servidores públicos del SRI-Zonal 8, no le interesa el enriquecimiento del puesto. Esto es una limitación porque se cuestiona la posibilidad de que cada empleado pueda crecer profesionalmente; no desea aumentar el nivel de responsabilidad, autonomía y control. Si el empleado no está de acuerdo con la ampliación del puesto, puede generar tensiones y fricciones. Hay resistencia al cambio.

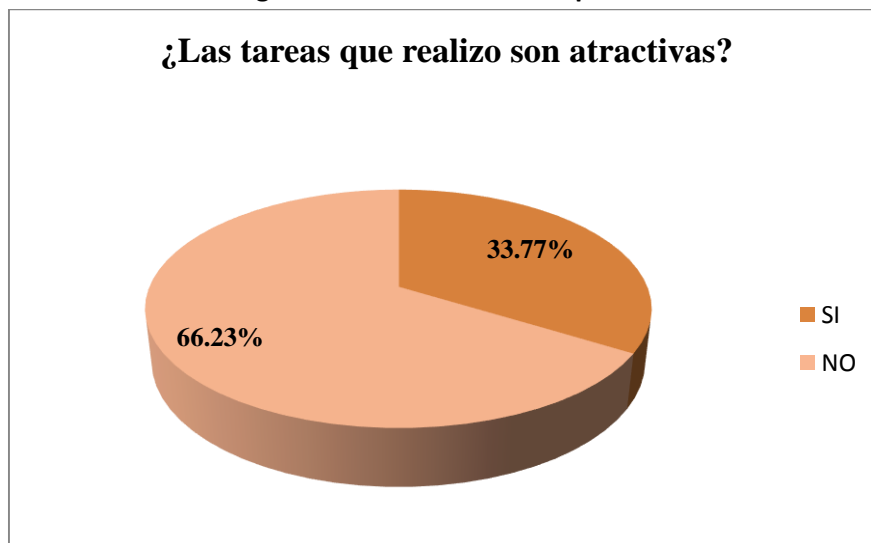
Pregunta 29. ¿Las tareas que realizo son atractivas?

Tabla 3.29 – Contenido del puesto

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	77	33,77	33,77
NO	151	66,23	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.29 – Contenido del puesto



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 66.23% de los encuestados considera que las tareas que realiza no son atractivas. El 33.77% menciona que el trabajo que realiza es atractivo.

Interpretación

Las personas tienen inquietudes y desean aplicar sus capacidades y habilidades en el puesto de trabajo; pero en el SRI, no tienen la oportunidad de hacerlo. Las personas tampoco tienen el control de su puesto de trabajo. Si se pensara en la modificación del contenido de los puestos de trabajo, la propuesta, debe apoyarse en políticas y programas elaborados e implantados con la participación de los trabajadores. La mejora del contenido de los puestos de trabajo se considera el medio para satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo de la institución y de las personas que la integran.

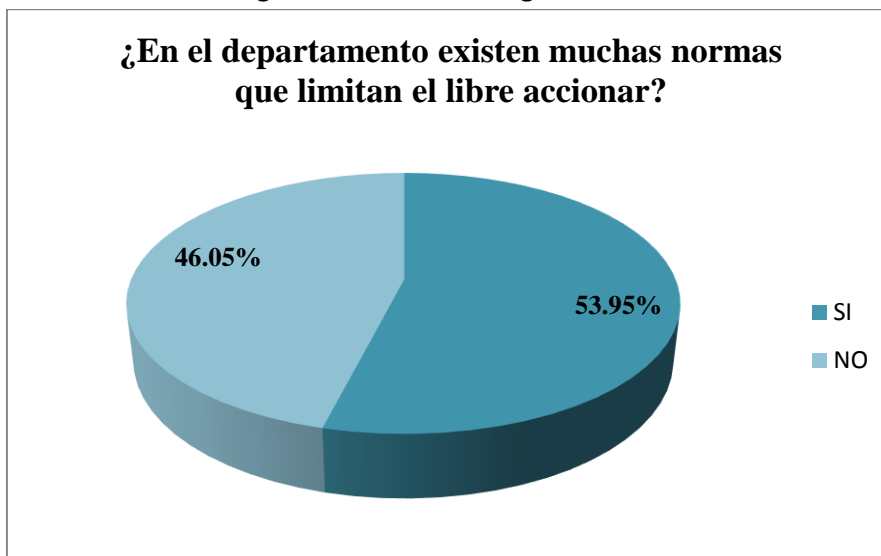
Pregunta 30. ¿En el departamento existen muchas normas que limitan el libre accionar?

Tabla 3.30 – Cultura organizacional

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	123	53,95	53,95
NO	105	46,05	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.30 – Cultura organizacional



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 53.95% de los participantes en la encuesta señalan que en el departamento donde trabajan existen muchas normas que limitan el libre accionar. El 46.05% indica que no existen muchas normas que limitan el libre accionar.

Interpretación

El trabajo no debe ser asumido como una tarea impuesta; debe ser enfocado con compromiso y deseo de hacer bien las cosas. Para Goncalves (2002), un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio organizacional. Si el empleado percibe que no tiene libertad para actuar ni tomar decisiones inherentes a su puesto de trabajo, su contribución será mínima. El clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

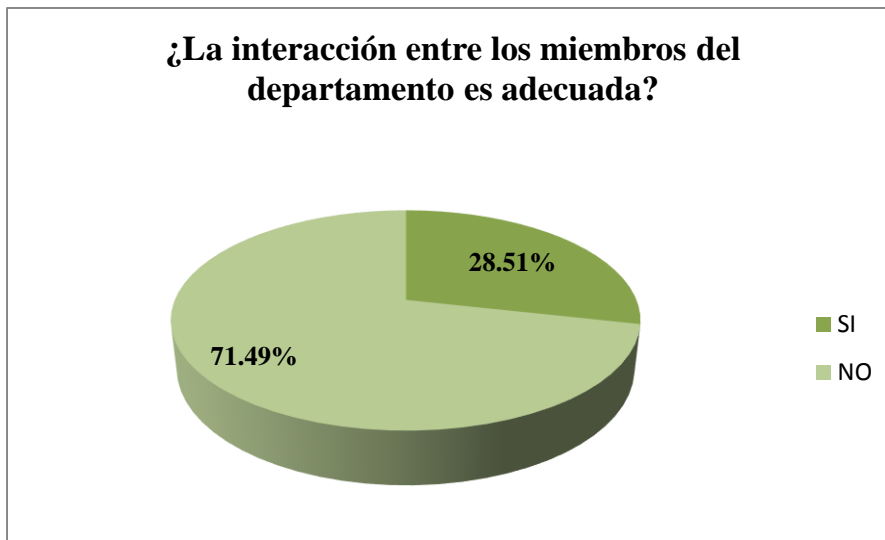
Pregunta 31. ¿La interacción entre los miembros del departamento es adecuada?

Tabla 3.31 – Interacción

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	65	28,51	28,51
NO	163	71,49	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.31 – Interacción



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 71.49% de las personas que aplican el cuestionario de la encuesta responden que la interacción entre los miembros del departamento no es adecuada. El 28.51% cita que la interacción entre los miembros del departamento si es adecuada.

Interpretación

Las acciones de una persona dan lugar a otras acciones de las personas que le rodean. Las personas cooperan para encontrar soluciones a los problemas de trabajo, y mejorar los resultados de la organización. Si en la organización existe cohesión y armonía en las relaciones interpersonales, puede darse la sinergia. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. El trabajo colaborativo y el trabajo en equipo son elementos clave que generan interrelación entre las personas y los departamentos, para llegar a lograr objetivos comunes.

Pregunta 32. ¿Existe descontento en las personas que trabajen en el SRI – Zonal 8?

Tabla 3.32 - Descontento

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	127	55,70	55,70
NO	101	44,30	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.32 - Descontento



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 55.70% de los servidores públicos encuestados responden que en el SRI – Zonal 8, existe descontento. El 44.30% menciona que no existe descontento.

Interpretación

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Los servidores públicos esperan que la organización los trate como seres humanos, que les brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que conducen al descontento organizacional, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

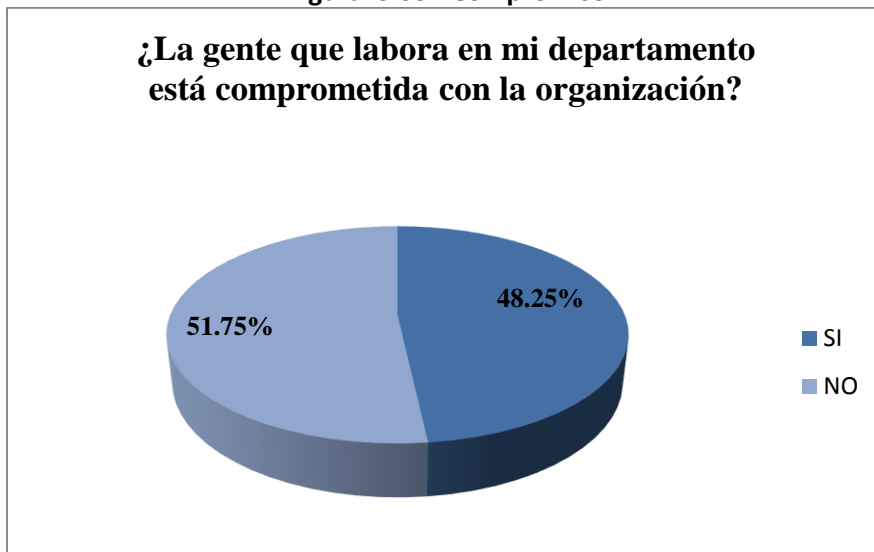
Pregunta 33. ¿La gente que labora en mi departamento está comprometida con la organización?

Tabla 3.33 – Compromiso

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	110	48,25	48,25
NO	118	51,75	100,00
Total	228	100,00	

Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Figura 3.33 - Compromiso



Fuente: Encuestas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 51.75% de las personas encuestadas manifiestan no estar comprometidas con la organización. El 48.25% señalan que si están comprometidas con la organización.

Interpretación

El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de compromiso organizacional se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización. El nivel de compromiso de los servidores públicos incide tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que él está dispuesto a hacer para aumentar su esfuerzo y nivel de contribución en la organización.

Matriz consolidada de resultados
Tabla 3.34 – Matriz consolidad de resultados

Opciones	SI	NO	%SI	%No
P1 ¿Cree usted que las políticas vigentes afectan el clima organizacional?	182	46	79,82	20,18
P2. ¿Existe ausentismo en su departamento?	125	103	54,82	45,18
P3. ¿En su departamento hay bajas y/o rotación de personal?	124	104	54,39	45,61
P4. ¿Cuándo se trata de solucionar algún problema, consideran su opinión?	62	166	27,19	72,81
P5. ¿La comunicación en el SRI es amplia, franca, abierta y confiable?	50	178	21,93	78,07
P6. ¿Lo que usted vive a diario en el SRI le produce identificación con la organización?	94	134	41,23	58,77
P9. ¿Cómo califica usted el clima organizacional que se vive día a día en el SRI – Zonal 8?	153	75	67,11	32,89
P14. ¿Difícilmente puedo interactuar con mi jefe?	102	126	44,74	55,26
P15. ¿Mi superior reconoce los esfuerzos realizados por los colaboradores?	85	143	37,28	62,72
P16. ¿Puedo reunirme con mi jefe para comentar dudas y opiniones?	113	115	49,56	50,44
P17. ¿El jefe valora un trabajo bien hecho?	91	137	39,91	60,09
P18. ¿Mis propuestas ayudan mejorar los resultados?	119	109	52,19	47,81
P19 ¿Se puede comentar con el jefe los errores que pueden haberse cometido?	62	166	27,19	72,81
P20. ¿Cuándo surgen dificultades, el jefe colabora en su resolución?	85	143	37,28	62,72
P21. ¿Dispongo de autonomía para realizar correctamente mi trabajo?	87	141	38,16	61,84
P22. ¿El jefe nos comunica los cambios a efectuarse en los procesos administrativos?	103	125	45,18	54,82
P23. ¿El jefe se preocupa por nuestras opiniones y puntos de vista?	79	149	34,65	65,35
P24. ¿El jefe guía, orienta y actúa democráticamente?	112	116	49,12	50,88
P25. ¿En el departamento existe completa confianza entre sus miembros?	125	103	54,82	45,18
P26. ¿El jefe evita las críticas negativas y destructivas?	104	124	45,61	54,39
P27. ¿Puedo tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo?	87	141	38,16	61,84
P28. ¿Estoy en condiciones de asumir un mayor número de tareas?	62	166	27,19	72,81
P29. ¿Las tareas que realizo son atractivas?	77	151	33,77	66,23
P30. ¿En el departamento existen muchas normas que limitan el libre accionar?	123	105	53,95	46,05
P31. ¿La interacción entre los miembros del departamento es adecuada?	65	163	28,51	71,49
P32. ¿Existe descontento en las personas que trabajen en el SRI – Zonal 8?	127	101	55,70	44,30
P33. ¿La gente que labora en mi departamento está comprometida con la organización?	110	118	48,25	51,75

Fuente: Encuestas al personal
 Elaboración: La autora

3.3 Propuesta de Mejora del Clima Organizacional

3.3.1 Introducción

Es importante para el Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, el mantener un clima organizacional propicio para la consecución de los objetivos institucionales; ambiente organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente comprometidos y con competencias organizacionales desarrolladas, que se reflejen en los resultados de la organización.

El clima organizacional es un factor determinante para el desempeño organizacional de los servidores públicos, y es por ello que se elabora la propuesta, que tiene como objetivo diseñar un conjunto de estrategias para el mejoramiento, dirigido a trabajar en las variables y/o en los factores del clima organizacional que están afectando negativamente al desempeño organizacional de esta organización del sector público.

Las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades organizacionales a través del bienestar personal de sus colaboradores, por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas; con el reconocimiento oportuno por el trabajo bien realizado, la oportunidad de crecer dentro de la organización (ascensos), tener una supervisión de apoyo, orientación, donde se demuestre el interés de conocer el equipo de trabajo, sus inquietudes y necesidades, además de que se les escuche y puedan aportar sugerencias tendientes al mejoramiento de la organización (Cea, Gibert, Moltedo y Muñoz, 2006).

3.3.2 Diagnóstico situacional

Para la elaboración del diagnóstico situacional del SRI – Zonal 8, se emplean las matrices de diagnóstico.

Tabla 3.35 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Experiencia administrativa	0,07	3	0,21
Presupuesto aprobado	0,06	3	0,18
Procesos administrativos estándar	0,05	4	0,20
Solvencia y confianza	0,07	3	0,21
Liderazgo institucional	0,06	3	0,18
Planificación estratégica	0,06	3	0,18
Debilidades			
Políticas vigentes afectan clima organizacional	0,05	1	0,05
Clima organizacional negativo	0,04	1	0,04
No consideran la opinión de servidores públicos	0,05	1	0,05
Comunicación poco confiable	0,04	1	0,04
No existe reconocimiento del jefe	0,05	1	0,05
No valoran el trabajo bien hecho	0,04	1	0,04
No hay apertura al diálogo	0,04	1	0,04
Jefe no colabora	0,05	1	0,05
Servidores públicos sin autonomía	0,05	1	0,05
Servidores públicos no pueden tomar decisiones	0,06	1	0,06
Resistencia al cambio	0,04	1	0,04
Tareas rutinarias y poco atractivas	0,05	1	0,05
No existe interacción positiva	0,07	1	0,07
Total	1,00		1,79

Fuente: Personal SRI
Elaboración: La autora

En la Matriz MEFI, se presentan los factores internos positivos y negativos.

Interpretación. Los administradores no utilizan adecuadamente las fortalezas de la organización.

Tabla 3.36 - Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Mejora tecnológica	0,11	1	0,11
Imagen institucional	0,05	2	0,1
Aval del Estado Ecuatoriano	0,10	3	0,3
Intercambio tecnológico	0,08	2	0,16
Políticas de mejoramiento administrativo	0,08	2	0,16
Salarios adecuados	0,08	3	0,24
Liderazgo nacional	0,09	2	0,18
Amenazas			
Crisis económica nacional	0,08	2	0,16
Inestabilidad organizacional	0,06	2	0,12
Cambios en la legislación organizacional	0,06	1	0,06
Burocracia en incremento	0,08	2	0,16
Despidos de funcionarios	0,07	1	0,07
Mayores exigencias	0,06	2	0,12
Total	1,00		1,94

Fuente: Personal SRI

Elaboración: La autora

Interpretación. La organización no utiliza adecuadamente las oportunidades que le ofrece el entorno.

Tabla 3.37 – Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Experiencia administrativa	Mejora tecnológica
Presupuesto	Imagen institucional
Procesos administrativos estándar	Aval del Estado Ecuatoriano
Solvencia y confianza	Intercambio tecnológico
Liderazgo institucional	Políticas de mejoramiento administrativo
Planificación estratégica	Salarios adecuados
	Liderazgo nacional
Debilidades	
Políticas vigentes afectan clima organizacional	Crisis económica nacional
Clima organizacional negativo	Inestabilidad organizacional
No consideran la opinión de servidores públicos	Cambios en la legislación organizacional
Comunicación poco confiable	Burocracia en incremento
No existe reconocimiento del jefe	Despidos de funcionarios
No valoran el trabajo bien hecho	Mayores exigencias
No hay apertura al diálogo	
Jefe no colabora	
Servidores públicos sin autonomía	
Servidores públicos no pueden tomar decisiones	
Resistencia al cambio	
Tareas rutinarias y poco atractivas	
No existe interacción positiva	

Fuente: Personal SRI

Elaboración: La autora

3.3.3 Objetivos

Proponer un conjunto detallado de intervenciones para mejorar el clima organizacional del Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, previamente evaluado.

3.3.4 Misión del Servicio de Rentas Internas

Contribuir a la construcción de la ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley para garantizar una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.

3.3.5 Visión del Servicio de Rentas Internas

- Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
- Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.
- Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

3.3.6 Valores y principios

Valores y principios de la actuación de las servidoras y los servidores del SRI.-Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas, deberán regirse conforme los siguientes valores y principios:

1. Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana. Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas deben guardar conformidad con las disposiciones constitucionales y legales.

2. Confidencialidad o reserva. El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener la confidencialidad o reserva de la información que esta Administración Tributaria custodia, conforme a la ley.

3. Vocación de servicio. *El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a las ciudadanas y los ciudadanos; y a sus compañeros de trabajo.*

4. Honradez. *Las actuaciones y conductas de las servidoras y los servidores del Servicio de Rentas Internas deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o servicios especiales en el desempeño de su cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tengan derecho.*

5. Honestidad. *El personal del Servicio de Rentas Internas deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia.*

6. Responsabilidad social. *El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar hacerle bien al país, mediante la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, convirtiéndose en un referente en el sector público ecuatoriano e internacional, con el objetivo de mejorar la situación competitiva de la sociedad y su autoestima así como la del sector público, creando ciudadanía fiscal.*

7. Responsabilidad ambiental. *El personal del Servicio de Rentas Internas debe manifestar en sus actuaciones respeto al medio ambiente y al ecosistema, promoviendo el uso racional de los medios y herramientas de trabajo, conducta que se reflejará en nuestras actividades profesionales y personales.*

8. Transparencia y participación. *El personal del Servicio de Rentas Internas deberá ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración; tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información generada por la institución, permitiendo la participación social.*

9. Compromiso. *El personal del Servicio de Rentas Internas tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.*

10. Equidad. *El personal del Servicio de Rentas Internas fomentará el cumplimiento y aplicación de los derechos y garantías de las ciudadanas y de los ciudadanos, en un ambiente de justicia.*

11. Respeto. *El personal del Servicio de Rentas Internas propenderá el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones. Se propenderá el respeto a la interculturalidad y plurinacionalidad.*

12. Colaboración. *El personal del Servicio de Rentas Internas deberá tener predisposición para contribuir de manera activa en sus relaciones con su equipo de trabajo, con otros departamentos o áreas, e incluso con personal de otras entidades públicas, para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales.*

13. Solidaridad. *El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y, en general de los demás seres humanos.*

3.3.7 Políticas de clima organizacional

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana.

La organización se compromete a contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del colaborador.

Es fundamental reconocer un trabajo bien hecho, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el desempeño organizacional que genera valor agregado para los usuarios. Se debe valorar el logro de los objetivos.

Es recomendable empoderar a todos los miembros de la organización, como medio para agilizar los procesos, y garantizar que la toma de decisiones sea la más oportuna y adecuada.

Los jefes y/o los responsables de la administración de la organización, son quienes construyen un clima de trabajo agradable, despiertan potencialidades, se convierten en los mentores y guías de la gente a su cargo; considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar.

3.3.8 Variables del clima organizacional

Méndez Álvarez. (2006, p. 137) propone que se consideren las siguientes variables para mejorar el clima organizacional:

Estructura. *La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.*

Estándares. *La organización determina el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo, los capacita, entrena e informa sobre tareas, procesos, metas y resultados propuestos.*

Comunicación. *Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las*

personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma.

Control. El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas, nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.

Cooperación y apoyo. Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.

Identidad. El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; las personas se identifican cuando perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

Liderazgo. Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los servidores públicos, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

Relaciones. El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Es así como surge la necesidad de trabajar en equipo. Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Recompensas y reconocimiento. Los servidores públicos entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, lo cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones que la organización y sus líderes proponen, produce compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados.

Responsabilidad. La responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados.

Toma decisiones. Los directivos empoderan a los servidores públicos según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión.

Trabajo en equipo. Los servidores públicos establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados.

3.3.9 Estrategias para la mejora

3.3.9.1 Variable: Reconocimiento

Objetivos

- Fomentar un estilo de dirección democrático - participativo a través del reconocimiento a los servidores públicos.
- Influir en la motivación de los servidores públicos.
- Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna.
- Mejorar el nivel de productividad de todas las áreas.

Estrategias

Elaborar un plan de reconocimiento que promueva el aumento de la participación de los servidores públicos.

Actividades

- Implementar la práctica de actividades para reconocer el trabajo de la gente como:
- Elogio.
- Juicio respecto del rendimiento.
- Ascensos.
- Empoderamiento.
- Felicitaciones.
- Empleado del mes.
- Promover la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas.
- Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como por ejemplo tiempo libre, bonificaciones, bonos de compra, capacitación entre otros, a fin de motivar a todos los servidores públicos.

Indicadores

Índice de motivación = cantidad de servidores públicos que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de servidores públicos.

Índice de participación = Cantidad de servidores públicos que aportan ideas/ cantidad total de servidores públicos del área.

3.3.9.2 Variable: Identidad y estructura

Objetivos

- Apoyar las actividades de motivación y reconocimientos.
- Promover la participación de los servidores públicos.
- Promover el sentido de pertenencia.

Estrategias

- Diseñar una política de incentivos y reconocimiento organizacional.
- Elaborar el procedimiento para su aplicación.

Actividades

- Involucrar a los servidores públicos en las actividades de planificación departamental.
- Implementar compensaciones, bonificaciones y premios.
- Implementar evaluaciones de desempeño e indicadores pertinentes.
- Implementar actividades de bienestar para los servidores públicos (equipos de deportes, salidas a clubes de cajas de compensación, integración de las familias de los servidores públicos a través de deportes).
- Organizar partidos de fútbol.
- Establecer el lugar de los partidos (club caja de compensación) y premios.
- Promover la organización de los equipos-integrar a las familias de los servidores públicos.
- Iniciar partidos.

Indicadores

Índice de desempeño = cantidad de servidores públicos premiados / cantidad total de servidores públicos.

Índice sentido de pertenencia = Cantidad de servidores públicos que se sienten identificados con la organización / cantidad total de servidores públicos.

Se deben aplicar encuestas cada año.

Se deben realizar evaluaciones de desempeño.

3.3.9.3 Variable: Trabajo en equipo

Objetivos

- Conformar equipos de trabajo para análisis y solución de problemas.
- Favorecer la comunicación interna.
- Obtener el compromiso de los servidores públicos.

Estrategias

- Capacitar a los jefes departamentales en herramientas de trabajo en equipo.
- Presentar problemas de trabajo para que el equipo los resuelva.

Actividades

- Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño.
- Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los servidores públicos.
- Facultar a los servidores públicos que hayan aprobado el taller referente al trabajo en equipo.

Indicadores

Indicador de equipos de trabajo = cantidad de equipos productivos/ cantidad de servidores públicos del área.

3.3.9.4 Variable: Capacitación y oportunidades de progreso

Objetivos

- Promover la capacitación y especialización del personal.
- Generar el compromiso con la organización.

Estrategias

- Diseñar un programa de capacitación.
- Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.

Actividades

- Determinar las necesidades de capacitación.
- Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades.

- Implementar un programa de promoción y ascensos con base en la capacitación.
- Establecer alianzas con entidades que presten capacitación a fin de facilitar el acceso a esta.
- Instaurar la evaluación del desempeño como medio para promocionar al personal.

Indicadores

Índice de promoción = Cantidad de servidores públicos total/cantidad servidores públicos promovidos y/o capacitados.

3.3.10 Otras estrategias para la mejora del clima organizacional

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

Estrategia A1. Implantar el reconocimiento en la organización

Los elementos de la propuesta son obtenidos del Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones de los autores Gan y Triginé (2006, p. 216).

1. Promover la participación de los servidores públicos en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los servidores públicos tengan la oportunidad de proponer cambios, mejoras y recomendaciones. Es necesario que se responsabilice a una persona para se encargue del registro, evaluación y respuesta a las misivas entregadas.

2. Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los servidores públicos. Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. El departamento de recursos humanos debe reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los servidores

públicos, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

Igualmente, el departamento de recursos humanos debe medir la percepción que los servidores públicos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los servidores públicos.

4. Implementar actividades de motivación como: reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la organización que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades que favorecen el clima organizacional.

Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la organización debe buscar facilitar a sus servidores públicos un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeña.

Implantar actividades que permitan la participación, dentro de ellas se pueden citar:

- Se debe facilitar el sentido de utilidad.
- En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta importante y participe de actividades importantes.
- Mantener una actitud de respeto y confianza con los servidores públicos.
- Facilitar el crecimiento intelectual y profesional.
- Posibilitar las promociones y los ascensos.

- Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.
- Facilitar la participación activa de los integrantes del equipo de trabajo.

Estrategia A2. Definir política y procedimiento de incentivos y reconocimientos

Los incentivos son los pagos que hace la organización a sus colaboradores, que se presentan como: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos. A los incentivos también se los llama estímulos o recompensas. (Chiavenato. 2011, p.71).

Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la organización. En esta estrategia se sugiere aplicar las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Se puede hacer uso del reconocimiento formal e informal. Entre los primeros están las recompensas monetarias, como:

- Facilitar un período de tiempo libre con sueldo pagado.
- Entrega de un presente como una corbata, un prendedor o un adorno.
- Invitación a conciertos de música y obras de teatro.
- Almuerzos e invitaciones a restaurantes.
- Excursiones y paseos de compras.
- Entrega de libros, discos, videos.
- Asistencias a seminarios, conferencias o talleres de trabajo.

En la aplicación del reconocimiento informal, se puede utilizar: el elogio, la felicitación, la palmadita en la espalda, el reconocimiento público.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de empleado del mes. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de

elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo.

3. Despertar expectativas. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.
- Fijar metas realistas, alcanzables y mensurables.
- Limitar el concurso a un período corto. (Anual).
- Asegurarse de que los premios les interesan a los servidores públicos.
- Fijar reglas no muy complicadas.
- Entregar los premios de manera oportuna.
- Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejora.

4. Aumentar la responsabilidad. Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores servidores públicos. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior.

Un empleado sobresaliente puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos. Si se tienen problemas interdepartamentales, o con un negocio o proyecto específico, se puede pensar en la conveniencia de formar un grupo de trabajo y hacerse representar en él por los servidores públicos de alto desempeño.

5. Fortalecer el trabajo en equipo. Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los directores y jefes a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los miembros de cada área mediante las siguientes actividades:

- Definir el área o departamento en el que amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde se presentan debilidades.
- Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir.
- Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, con un número límite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.
- Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados.
- Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

Estrategia A3. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano

Un aspecto importante que influye en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como en el clima de trabajo, son las actividades de promoción.

La promoción interna es una política, mediante la cual, se trata de llenar una vacante con servidores públicos de la organización.

Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato más elevado. Cuando se le promueve a una persona se le concede un reconocimiento por su desempeño anterior y de su potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado. (Werther, Davis y Guzmán. 2014, p.173).

A continuación se sugiere un procedimiento para organizar y efectuar los concursos de promoción del personal.

Objetivos

- Realizar la promoción con criterio técnico considerando todos los factores de evaluación más relevantes.
- Garantizar el derecho del empleado a la promoción dentro de la organización, el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.
- Brindar igualdad de oportunidades a todos los servidores públicos que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso.

Los requisitos generales para participar en el concurso de promoción y ascenso del personal pueden ser:

- Ser empleado de la organización por lo menos dos años.
- Que exista la plaza vacantes y contar con la opinión favorable de los directivos.
- Reunir los requisitos establecidos para el para poder concursar.
- Tener buen registro de asistencia y puntualidad en los dos últimos semestres.
- No haber obtenido promoción y ascenso en los dos últimos semestres.
- No haber sido sancionado o estar cumpliendo sanción de suspensión.
- Tener un puntaje mayor a 90% en la evaluación del desempeño organizacional.

3.3.11 Soporte teórico de las estrategias

Una estrategia, es un plan maestro y deliberado que una organización hace para gestionar sus recursos humanos y obtener mejores resultados. Entre las estrategias alternas que el Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, puede utilizar para la mejora el clima organizacional, se plantea:

- Incrementar la importancia de la labor.
- Enriquecimiento del puesto.
- Dar autonomía a sus miembros.
- El trabajo en sí mismo.
- Empoderamiento a los servidores públicos.
- Agregar valor constantemente.

Incrementar la importancia de la labor

Objetivo. Otorgar más responsabilidades al empleado para su crecimiento profesional.

Las tareas, son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado. (Chiavenato. 2009, p.225).

El significado de la tarea o labor, es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Es la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento. Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del empleado que ocupa el puesto.

El jefe o responsable del área, debe tratar de incrementar la importancia de la labor, y en consecuencia, de la función de las personas en la organización; para ello, el empleado distingue muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las tareas que hace.

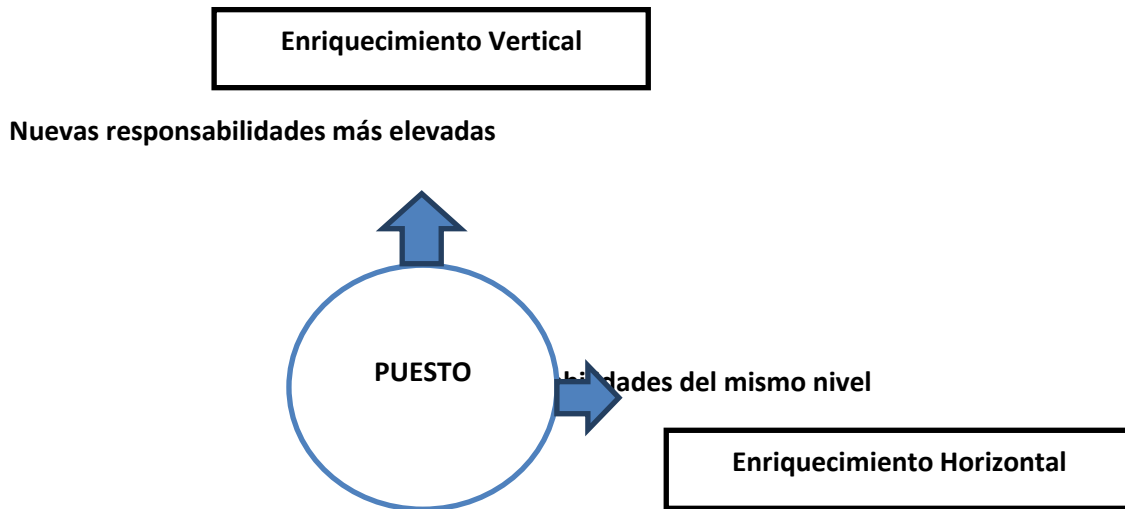
Hay falta de significado en la tarea cuando el empleado sólo recibe órdenes sin ninguna explicación sobre su finalidad. El significado de la tarea requiere una explicación completa del trabajo, sus objetivos, su utilidad e importancia de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, en especial con los usuarios. (Chiavenato. 2011, p.179).

Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto significa la organización y la ampliación del puesto para conseguir que el empleado aumente su satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la retroalimentación. (Chiavenato. 2009, p.214).

El enriquecimiento del puesto es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del empleado.

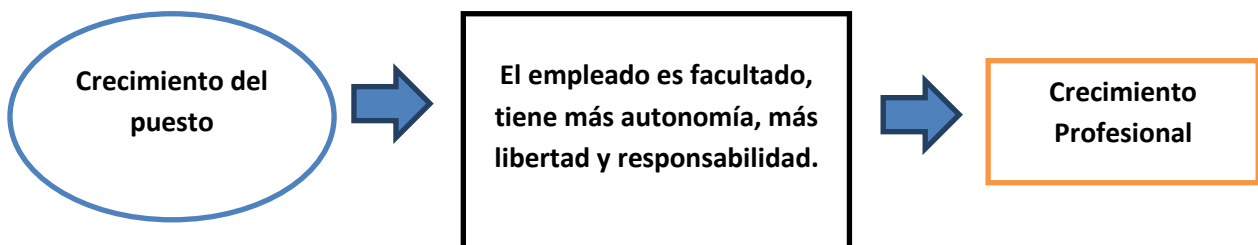
Figura 3.34 – Enriquecimiento del puesto



El enriquecimiento del puesto es la técnica mediante la cual se le aumenta al empleado el nivel de responsabilidad, autonomía y control: la inclusión de nuevas tareas consiste en añadir elementos a la actividad. Si el empleado no está de acuerdo con la aplicación de esta técnica podría provocar resistencia, tensiones y/o fricciones. (Werther, Davis y Guzmán. 2014, p.107).

El enriquecimiento del puesto aumenta la profundidad del puesto, que es grado de control que tienen los servidores públicos sobre su trabajo. En el enriquecimiento del puesto, el empleado recibe la facultad de asumir algunas tareas que suelen hacer los jefes; un puesto enriquecido permite que los servidores públicos realicen una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. (Robbins y Coulter. 2014, p.513).

Figura 3.35 – Crecimiento del puesto

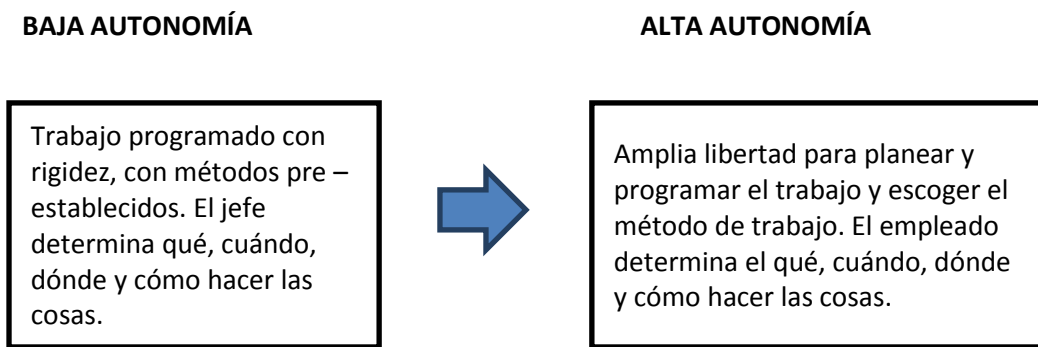


Autonomía

Todos los colaboradores deben sentir que se les escucha, ellos consideran importante tener libertad de expresión y que pueden cambiar las cosas. Las personas necesitan sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo y en los procesos. Ese clima de libertad y autonomía le brinda al empleado la seguridad de que puede o no estar de acuerdo con la opinión del supervisor, sin que ello cause problemas. (Chiavenato. 2009, p.193).

La apertura en la comunicación es un beneficio clásico nada oneroso. La organización no necesita hacer gastos. La organización y sus directivos deben estar abiertos al cambio de actitudes de las personas; la apertura, el saber escuchar generan resultados poderosos que crean participación, libertad, compromiso y responsabilidad. (Chiavenato. 2009, p.194).

Figura 3.36 - Autonomía



El trabajo en sí mismo

Se puede recurrir a la ampliación del puesto que consiste en añadir actividades y/o responsabilidades, lo cual amplía el ámbito de los conocimientos que se utilizan en un puesto (Chiavenato. 2009, p.513).

El trabajo puede hacerse más interesante si es que al empleado se le dota de autonomía para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlos a cabo. (Chiavenato. 2009, p.514).

Dar retroalimentación, es decir, dar información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. El jefe inmediato superior debe ofrecer retroalimentación a sus servidores públicos, precisamente para que ellos sepan si están teniendo un desempeño organizacional adecuado. Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes requieren

sentirse escuchada, comprendidas y respetadas; solo así podrán darse resultados positivos. Al retroalimentar los resultados, la organización tiene la oportunidad de reforzar los valores, fortalecer la cultura del ámbito organizacional y progresar hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Robbins y Coulter. 2014, p.273).

Se puede mejorar el clima organizacional, utilizando la perspectiva proactiva del diseño del trabajo, permitiendo que el empleado tome la iniciativa para cambiar los procedimientos de trabajo, permitiendo se involucre en la toma de decisiones respecto a su puesto de trabajo.

Necesidad de logro

Las personas tienen una gran necesidad de logro, evitan las tareas consideradas fáciles o muy fáciles. Se puede capacitar a las personas para estimular la necesidad de logro al colocarlos en situaciones que implican responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. (Chiavenato. 2009, p.510).

A las personas que tienen mucha necesidad de logro tienen un gran impulso por triunfar o destacar, les gusta asumir la responsabilidad para resolver problemas; tienden a establecer metas propias con un grado moderado de dificultad y corren riesgos calculados para alcanzar dichas metas; además, valoran mucho la retroinformación sobre la calidad de su actuación.

Las personas esperan mucho de sí mismos, y al mismo tiempo cultivan un pensamiento positivo, tienden a ser exitosos, pues le motiva el logro. (Chávez y Torres. 2012, p. 284).

Empoderamiento

La organización debe otorgar, poder, autoridad y responsabilidad para que las personas sean más activas dentro de la organización; se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes a través del facultamiento o empoderamiento, tiene más autonomía e iniciativa personal en sus actividades; al contrario de las reglas y reglamentos tradicionales que impiden e inhiben a las personas que se realicen plenamente. (Chiavenato. 2009, p.194).

Las bases para el facultamiento son la motivación, el liderazgo, el poder y el desarrollo de competencias.

Se puede incentivar a las personas, dar motivos para mejorar; reconocer un buen trabajo, recompensar los logros extra ordinarios; festejar el cumplimiento de metas, ya hacer partícipes de los resultados.

Se debe guiar y orientar a las personas; definir metas y objetivos, evaluar el desempeño organizacional; proporcionar retroalimentación y promover el trabajo en equipo.

El empleado necesita tener poder; se le debe delegar autoridad y responsabilidad; el jefe debe confiar en las personas, debe tener autonomía para la elegir sus método de trabajo y tomar decisiones. Y, se les debe hacer sentir importantes.

Para que los servidores públicos puedan crecer en sus puestos de trabajo, deben desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos (competencias). La información a tiempo y la comunicación de doble vía, al igual que compartir el conocimiento son bases para el cumplimiento de los objetivos. (Chiavenato. 2009, p.195).

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

El Servicio de Rentas Internas en la actualidad se ha alineado a la visión del Gobierno Ecuatoriano, es decir, reconoce al ser humano como sujeto y fin, sus directrices y clima organizacional están encaminados bajo ese argumento.

El comportamiento humano siempre es difícil de controlar, por definición es complejo y provoca distorsiones en la implementación de actividades para el correcto manejo del clima organizacional. Por la interacción de los individuos muchas metas cuestan mayor esfuerzo para alcanzarlas.

El SRI trabaja para construir una ciudadanía fiscal para el Ecuador y bajo ese precepto internamente crea políticas organizacionales para re-direccionar el comportamiento de sus colaboradores.

El nivel de ausentismo no constituye un problema para la institución, lo que significa que la jornada laboral es aprovechada correctamente.

Una de las grandes fallas que presenta la administración de talento humano del SRI, es la falta de control sobre su alta tasa de rotación; existen muchos factores que podrían explicar dicho fenómeno, sin embargo se atribuye que el hecho principal es la falta de comunicación en la toma de decisiones. La consecuencia principal es que el departamento de talento humano se vea obligado a realizar movimientos inusuales en el personal para cubrir esas bajas.

Una de las quejas recurrentes en los funcionarios es que muchos no son considerados para la solución de problemas y conflictos. Hasta el año 2013, el Plan Estratégico Institucional del SRI, limitaba mucho la intervención de una parte del talento humano, sin embargo el Plan actual está orientado a la integración y se espera que esta situación mejore.

Un problema latente es que de acuerdo a la información obtenida casi la mitad de los funcionarios están perdiendo la identificación con la institución, es decir que no se sienten bien representados por las autoridades y eso sin duda constituye algo grave porque podría derivar en la apatía hacia su trabajo.

La falta de comunicación es entre autoridades y subalternos influye negativamente sobre el desempeño de una de las partes de la jerarquía institucional, constituyéndose éste en otro factor perjudicial para el clima organizacional.

La falta de reconocimiento ante el trabajo realizado también provoca apatía y desidia en las obligaciones cotidianas.

4.2 Recomendaciones

Es recomendable que el Departamento de Servicio de Rentas Internas – Zonal 8, mida el clima organizacional por lo menos una vez al año, para poder establecer si las estrategia implementadas ayudan a eliminar los aspectos negativos detectados.

Se recomienda emplear el mismo cuestionario para la medición del clima organizacional, con ello, se puede dar continuidad al estudio, y así poder comparar los resultados.

Quienes cumplen funciones directrices deberían administrar de manera más humana con lo cual se pueden mejorar los resultados de la organización.

Es recomendable que se implemente el reconocimiento informal, como medio para premiar a los servidores públicos que se destacan por sus logros.

Se recomienda la escucha activa sobre los problemas que afectanla estabilidad laboral del talento humano, además de la respectiva retroalimentación.

Es importante que a partir de estos hallazgos el Servicio de Rentas Internas, a través del área de talento humano, se comprometa a investigar las causas principales de la alta rotación y justamente hacer labores preventivas para evitar perder valioso personal que se deriva hacia otras instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel. 1995.** *Técnicas de investigación social*. Argentina : Lumen, 1995.
- Berbel, Gaspar. 2011.** *Manual de Recursos Humanos*. España : UOC, 2011.
- Bernal, César. 2006.** *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México : Pearson Educación, 2006.
- Chiang, M., Martí, M. y Núñez, A. 2010.** *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora*. España : Univ. Pontifica Comillas, 2010.
- Cr Yesenia. 2010.** Concepto de motivación y satisfacción laboral . [En línea] 2010. [Citado el: 8 de Mayo de 2015.] <http://ych88.blogspot.com/2010/11/concepto-de-motivacion-y-satisfaccion.html>.
- Cursio, C. 2002.** *Investigación cuantitativa: una perspectiva epistemológica y metodológica*. Colombia : Kkinesis, 2002.
- EmprendePyme. 2015.** ¿Qué es el clima laboral? [En línea] 2015. [Citado el: 8 de Mayo de 2015.] <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>.
- EmprendePyme.net. s.f..** La motivación laboral. [En línea] s.f. [Citado el: 12 de Abril de 2015.] <http://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>.
- . s.f.. Técnicas de motivación. [En línea] s.f. [Citado el: 12 de Abril de 2015.] <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-motivacion.html>.
- empresa, Psicología y. 2010.** La motivacion laboral. [En línea] 2010. [Citado el: 12 de Abril de 2015.] <http://psicologiayempresa.com/la-motivacion-laboral.html>.
- García, Jesús. 2007.** *Motivación: haga que lo hagan*. España : FC Editorial, 2007.
- Hurtado, J. 2008.** *Cómo formular objetivos de investigación*. Venezuela : Sypal, 2008.
- Muñoz, Carlos y Benassini, Marcela. 1998.** *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México : Pearson Educación, 1998.
- Palella, S. y Martíns, F. 2004.** *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela : FEDUPEL, 2004.

Rodríguez, Ernesto. 2005. *Metodología de la Investigación*. México : Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005.

Sabah, karimi. s.f.. ¿Por qué es importante la motivación? [En línea] s.f. [Citado el: 8 de Mayo de 2015.] http://www.ehowenespanol.com/importante-motivacion-sobre_10707/.

SRI. 2015. Centros de Atención. [En línea] 2015. [Citado el: 29 de Abril de 2015.] <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/fd43fa08-a7f5-479a-89ec-d6c41ddadcaa/INFORMACIO%B4N+DE+AGENCIAS+A+NIVEL+NACIONALok.pdf>.

—. **2015.** Información Institucional. s.l., Ecuador : La Institución, 2015.

STPS. s.f.. *Productividad Laboral*. [En línea] s.f. [Citado el: 8 de Mayo de 2015.] http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx.

Territorio Marketing. s.f.. Elementos de un programa eficaz de motivación. [En línea] s.f. [Citado el: 8 de Mayo de 2015.] <http://territoriomarketing.es/elementos-de-un-programa-eficaz-de-motivacion/>.

Vélaz, José. 1996. *Motivos y motivación en la empresa*. España : Díaz de Santos, 1996.

Vélez, José. 1996. *Motivos y motivación en la empresa*. España : Díaz de Santos, 1996.

Zornoza, Luis. 2004. Motivación laboral. [En línea] 2004. [Citado el: 12 de Abril de 2015.] <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>.

ANEXO A – AGENCIAS DE LA ZONAL 8 DEL SRI

Tabla 1 Zonal 8 del SRI.

ZONA	PROVINCIA	CIUDAD	AGENCIA	DIRECCIÓN UBICACIÓN
Zonal 8	Guayas	Guayaquil	Matriz WTC	Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo (Edificio WorldTrade Center)
			Centro de Servicios Tributarios - Borja Icaza	Calle Rosa Borja de Icaza s/n y Chambers, esq.
			Centro de Servicios Tributarios - Centro	Av. 9 de Octubre y Pichincha
			Centro de Servicios Tributarios - California	Km. 12 1/2 Vía Daule (Centro Comercial Parque California II Local 10-A)
			Centro de Servicios Tributarios - Garzota	Av. Guillermo Pareja Rolando (Centro Comercial Garzocentro 2000 - Bloque 8 - Locales 801-806.
			Centro de Gestión Tributaria - Milagro	Av. Juan Montalvo y Bolívar

Fuente: (SRI, 2015).

Elaboración: La Autora

ANEXO B - CLIMA ORGANIZACIONAL CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA**Objetivo**

Determinar las características del clima organizacional del Servicio de Rentas Internas de la Zonal 8.

Instrucciones

Por favor lea detenidamente cada una de las proposiciones. Elija la respuesta que usted considera que se ajusta a la realidad. Ponga una X dentro del paréntesis respectivo. Los datos por usted facilitados serán manejados con la confidencialidad que el caso amerita. Sea lo más honesta posible. La presente encuesta tiene motivos investigativos. Es inédita, razón por la que no es necesario que ponga su nombre, ni consigne su firma o rúbrica.

Preguntas

P1. ¿Cree usted que las políticas vigentes afectan el clima organizacional?

SI () NO ()

P2. ¿Existe ausentismo en su departamento?

SI () NO ()

P3. ¿En su departamento hay bajas y/o rotación de personal?

SI () NO ()

P4. ¿Cuándo se trata de solucionar algún problema, consideran su opinión?

SI () NO ()

P5. ¿La comunicación en el SRI es amplia, franca, abierta y confiable?

SI () NO ()

P6. Identificación. ¿Lo que usted vive a diario en el SRI le produce identificación con la organización?

SI () NO ()

P7. Los problemas de comunicación generan actitudes negativas como:

- A. Quejas o reclamos ()
- B. Pasividad e indiferencia ()
- C. Sentimiento de impotencia ()
- D. Desconfianza en los jefes ()
- E. Descenso en la identidad con la organización ()

P8. ¿Qué factor considera que afecta el clima organizacional del departamento?

- A. La falta de interacción entre las personas ()
- B. Privilegio a varias personas ()
- C. Falta de retroalimentación del desempeño ()
- D. Los problemas de comunicación ()
- E. Instrucciones contradictorias ()

P9. ¿Cómo califica usted el clima organizacional que se vive día a día en el SRI – Zonal 8?

- A. Negativo () B. Positivo ()

P10. ¿Cómo califica usted los procesos internos del SRI – Zonal 8?

- A. Estáticos ()
B. Dinámicos ()
C. Rutinarios ()
D. Desafiantes ()
E. Interesantes ()

P11. Los problemas del departamento tienen un impacto sobre todo en:

- A. Las tareas () B. El clima organizacional ()

P12. ¿Indique cuál es el estilo de gestión que predomina en le SRI – Zonal 8?

- A. Burocrático () B. Autoritario () C. Democrático () D. Participativo ()

P13. ¿Cuál es la característica que más afecta al clima organizacional del SRI – Zonal 8?

- A. El estilo de dirección () B. El despido de servidores públicos ()
C. Las políticas de recursos humanos () D. La falta de reconocimiento ()
E. La falta de promoción del empleado ()

P14. ¿Difícilmente puedo interactuar con mi jefe?

- SI () NO ()

P15. ¿Mi superior reconoce los esfuerzos realizados por los colaboradores?

- SI () NO ()

P16. ¿Puedo reunirme con mi jefe para comentar dudas y opiniones?

- SI () NO ()

P17. ¿El jefe valora un trabajo bien hecho?

- SI () NO ()

P18. ¿Mis propuestas ayudan mejorar los resultados?

- SI () NO ()

P19. ¿Se puede comentar con el jefe los errores que pueden haberse cometido?

- SI () NO ()

P20. ¿Cuándo surgen dificultades, el jefe colabora en su resolución?

- SI () NO ()

P21. ¿Dispongo de autonomía para realizar correctamente mi trabajo?

- SI () NO ()

P22. ¿El jefe nos comunica los cambios a efectuarse en los procesos administrativos?

SI () NO ()

P23. ¿El jefe toma en cuenta nuestras opiniones y puntos de vista?

SI () NO ()

P24. ¿El jefe guía, orienta y actúa democráticamente?

SI () NO ()

P25. ¿En el departamento existe completa confianza entre sus miembros?

SI () NO ()

P26. ¿El jefe evita las críticas negativas y destructivas?

SI () NO ()

P27. ¿Puedo tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo?

SI () NO ()

P28. ¿Estoy en condiciones de asumir un mayor número de tareas?

SI () NO ()

P29. ¿Las tareas que realizo son atractivas?

SI () NO ()

P30. ¿En el departamento existen muchas normas que limitan el libre accionar?

SI () NO ()

P31. ¿La interacción entre los miembros del departamento es adecuada?

SI () NO ()

P32. ¿Existe descontento en las personas que trabajen en el SRI – Zonal 8?

SI () NO ()

P33. ¿La gente que labora en mi departamento está comprometida con la organización?

SI () NO ()

Gracias por su importante contribución.

ANEXO C–Análisis de encuestas

De la tabulación y procesamiento de la información recolectada en la encuesta, los servidores públicos señalan los siguientes hallazgos importantes:

El 79.82% considera que las políticas organizacionales vigentes, si afectan el clima organizacional del SRI – Zonal 8. El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El 54.82% responde que el SRI – Zonal 8, si hay ausentismo. El 45.18, manifiesta que no hay ausentismo. Toda organización tiene ausentismo. Es importante saber si los índices son normales. Como dato referencial, la Organización Internacional del Trabajo consideró como aceptable el 2,5% para los países industrializados, pero se refería exclusivamente a las ausencias por causas médicas y se obviaron otras causas. El ausentismo genera inconvenientes, porque la usencia de un colaborador, puede significar aumento de la carga de trabajo a otras personas, lo cual es injusto.

El 54.93% contestan el cuestionario, indican que si hay rotación de personal. El 45.07% manifiesta que no hay bajas por cubrir en el SRI de la Zonal 8. Las bajas y/o la rotación del personal, es un indicativo de que algo sucede dentro de la organización. La presencia de bajas, implica que el Departamento de Recursos Humanos tenga que gestionar de inmediato, la cobertura de los puestos de trabajo para poder cumplir con los objetivos institucionales.

El 72.81% manifiestan que cuando se trata de solucionar algún problema, no consideran su opinión. Se puede establecer que en la mayoría de las veces el jefe es quien toma la decisión. Las organizaciones participativas abordan los problemas haciendo que sus integrantes intervengan con sugerencias, criterios y recomendaciones, como medio alternativo para la toma de decisiones importantes. Parecería que en el SRI no se emplea estos mecanismos de decisión.

Según el 78.07% indican que la comunicación en el SRI no es amplia, franca, abierta y confiable. La comunicación en el ámbito organizacional es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones. Si la comunicación se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la organización en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en los resultados de cada uno de los colaboradores.

El 58.77% de los servidores públicos manifiestan que las vivencias diarias experimentadas en su trabajo no les produce identificación con la organización. El 41.23% manifiesta que si les produce identificación con la organización. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización y de ésta con sus colaboradores. Una organización con un buen clima organizacional tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros con la institución para la cual trabajan.

El 33.81% responden que los problemas de comunicación generan pasividad e indiferencia. El 24.12% responde que los problemas de comunicación producen desconfianza. El 22.81% dice que los problemas de comunicación producen sentimientos de impotencia. Los resultados obtenidos nos facilitan una información muy valiosa. Esto querría decir que la mayor parte de problemas que se presentan en la organización pueden ser prevenidos simplemente manteniendo respeto a los colaboradores, escuchándoles y poniendo en práctica sus sugerencias.

El 44.74% señalan que la falta de comunicación y la falta de retroalimentación son factores determinantes del clima organizacional. La comunicación interna, por su parte, está presente en todas y cada una de las actividades de la organización. La comunicación es parte de la cultura organizacional, por lo tanto debería ser una política.

El 67.11% menciona que el clima organizacional es negativo. Contar con un buen clima organizacional es imprescindible para que los servidores públicos se sientan comprometidos con la organización, cumplan con los objetivos y metas organizacionales, y desista la idea de abandonar la institución. El clima organizacional positivo es un factor que atrae y compromete al personal.

El 63.69% categorizan a los procesos internos como rutinarios y estáticos. La rutina en el trabajo puede impedir el logro de los resultados, mermar las ganas de trabajar en equipo, y consecuentemente empeorar el clima organizacional.

El 62.72% responde que los problemas del departamento tienen un impacto sobre todo en el clima organizacional. El 37.28% señalan que el mayor impacto es en las tareas de cada uno de los puestos de trabajo. Los problemas internos afectan directamente a las relaciones interpersonales y, por ende al clima organizacional. Consecuentemente, el clima organizacional negativo afecta a la conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el desempeño, que se traduce en el incumplimiento de sus actividades, tareas y objetivos.

El 64.92% califica al estilo de gestión como burocrático y autoritario. En este tipo de clima, la dirección no confía en los servidores públicos. La mayor parte de las decisiones los toma el jefe; la definición de los objetivos lo hace la cima de la organización. Los servidores públicos trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas.

El elemento que más afecta el clima organizacional es la falta de reconocimiento, eso lo indica el 32.02% del personal encuestado. El 29.82% indica que son los despidos del personal. El 18.86% considera que son las políticas vigentes en el departamento las que afectan el clima organizacional. La política de personal debe ser fundamentalmente humana a la hora de corregir, y premiar al personal.

El 55.26% señala que es difícil interactuar con el jefe. El 44.74% no tiene dificultades para interactuar con el jefe. En el mundo organizacional, la forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo de trabajo marca la atmósfera que se respira dentro de una organización. Un jefe, debe

propender a que sus subordinados trabajen de la mejor manera y tengan la suficiente confianza para hacer consultas, sugerir cambios, y mejoras.

El 62.72% responde que el superior no reconoce los esfuerzos realizados por los colaboradores. El 37.28% responde que el jefe, si reconoce los esfuerzos realizados por su colaboradores. El reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Significa mostrar interés genuino por las personas, valorar los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización.

El 60.09% menciona que su jefe inmediato superior no valora un trabajo bien hecho. El 39.91% indica que su jefe inmediato si valora los trabajos bien hechos. Las actitudes diferentes deben ser apreciadas y valoradas por los superiores. Según la teoría del reforzamiento, si se valora una acción, se refuerza al individuo a repetirla. Es importante que la gente perciba que se le está valorando y de qué manera contribuye al avance de la organización.

El 62.72% señalan que cuando surgen dificultades, el jefe no colabora en su resolución. El 37.28% indica que el jefe si participa en la solución de los problemas del área de trabajo. Propiciar un buen clima organizacional es responsabilidad de los directivos, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. La calidad del clima organizacional se encuentra íntimamente relacionada con una buena dirección y con un correcto liderazgo.

El 61.84% responde que no dispone de autonomía para realizar correctamente mi trabajo. El 38.16, indica que si tiene autonomía en su puesto de trabajo. Tener autonomía en el puesto de trabajo, significa aplicar con libertad las habilidades y destrezas que caracterizan el comportamiento autónomo, capacidad de análisis, pensamiento crítico, libertad para emitir criterios y participar en la planificación y la toma de decisiones de los procesos en los que el empleado participa.

El 54.82% contesta que el jefe si comunica los cambios a efectuarse en los procesos administrativos. El 45.18% manifiesta que el jefe no comunica los cambios a efectuarse. Antes de iniciar un proceso de cambio que afecte a los trabajadores de la organización es conveniente tener una amplia difusión a todo el personal de las líneas maestras de los cambios, que la organización propone implantar, para disminuir o contrarrestar los efectos negativos que provoca el cambio organizacional en la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas.

El 65.35% responde que el jefe considera y toma en cuenta las opiniones y puntos de vista de sus colaboradores. El 34.65% menciona el jefe no se preocupa de la opinión de sus colaboradores. La escucha activa es una de las habilidades más importantes, porque tiene efectos directos para los servidores públicos. Es la única manera de generar un clima de confianza en la conversación, donde los implicados se sienten cercanos y libres para expresar su opinión de forma honesta.

El 50.88% manifiesta que el jefe no guía, no orienta, ni actúa democráticamente. El 49.12% señala que el jefe si lidera los procesos administrativos del SRI. La influencia que ejerce el jefe

inmediato superior sobre sus colaboradores, incide en el comportamiento, por medio de su habilidad para orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

El 54.82% de los servidores públicos responde que si existe confianza entre los miembros del departamento. El 45.18% dice que no existe confianza entre los miembros. La confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima organizacional estable y productivo. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción -, o negociadas en términos de interés. La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca.

El 61.84% indica que no puede tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo. El 38.16% menciona que si puede tomar decisiones propias de mi puesto de trabajo. Lo que se puede intuir es que existe concentración de funciones y/o falta de delegación de funciones. La descentralización se caracteriza por la transferencia de autoridad, funciones, recursos, toma de decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores de la misma.

El 72.81% no está en condiciones de asumir un mayor número de tareas. Es preocupante establecer que un alto porcentaje de los servidores públicos del SRI- Zonal 8, no le interesa el enriquecimiento del puesto. Esto es una limitación porque se cuestiona la posibilidad de que cada empleado pueda crecer profesionalmente; no desea aumentar el nivel de responsabilidad, autonomía y control. Si el empleado no está de acuerdo con la ampliación del puesto, puede generar tensiones y fricciones. Hay resistencia al cambio.

El 66.23% considera que las tareas que realiza no son atractivas. El 33.77% menciona que el trabajo que realiza es atractivo. Las personas tienen inquietudes y desean aplicar sus capacidades y habilidades en el puesto de trabajo; pero en el SRI, no tienen la oportunidad de hacerlo. Las personas tampoco tienen el control de su puesto de trabajo.

El 53.95% señalan que en el departamento donde trabajan existen muchas normas que limitan el libre accionar. El 46.05% indica que no existen muchas normas que limitan el libre accionar. El trabajo no debe ser asumido como una tarea impuesta; debe ser enfocado con compromiso y deseo de hacer bien las cosas.

El 71.49% responden que la interacción entre los miembros del departamento no es adecuada. Las acciones de una persona dan lugar a otras acciones de las personas que le rodean. Las personas cooperan para encontrar soluciones a los problemas de trabajo, y mejorar los resultados de la organización. Si en la organización existe cohesión y armonía en las relaciones interpersonales, puede darse la sinergia.

El 55.70% indican que en el SRI – Zonal 8, existe descontento. El 44.30% menciona que no existe descontento. El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la

organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir.

El 51.75% manifiestan no estar comprometidas con la organización. El 48.25% señalan que si están comprometidas con la organización. El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de compromiso organizacional se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización.