



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA AGENCIA DE  
REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO DEL ECUADOR MATRIZ  
QUITO**

**Trabajo de grado para la obtención del título de:  
Ingeniero en Recursos Humanos**

**Autor:  
Amanda Maribel León Vela**

**Director:  
Lic. Patricio Villota**

**Quito – Ecuador  
2016**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Amanda Maribel León Vela, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de



**Amanda Maribel León Vela**

**C.I. 060316936-8**

## **INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Srta. Amanda Maribel León Vela, previo a la obtención del Grado Académico de Ingeniero en Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 26 días del mes de mayo de 2016.



**Director**

**Lic. Patricio Villota**

**C.I. 1708858525**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por permitirme cumplir una las metas más significativas de mi vida profesional.

Al mismo tiempo agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a todos los docentes que fueron parte de mi formación, quienes inculcaron los valores y principios necesarios para desarrollarme en el ámbito laboral.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente investigación a mis padres, en especial a mi madre, quien sin importar las dificultades jamás ha permitido que me dé por vencida.

De igual forma dedico todo mi esfuerzo a mis hijos, quienes han sido el motor fundamental de mi vida, cualquier sacrificio que sea para ellos vale la pena.

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

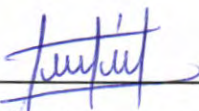
| DATOS DE CONTACTO    |                          |
|----------------------|--------------------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 0603169368               |
| APELLIDO Y NOMBRES:  | León Vela Amanda Maribel |
| DIRECCIÓN:           | Progreso oe2-25 y Llaoca |
| EMAIL:               | amandaleon1408@gmail.com |
| TELÉFONO FIJO:       | 023060881                |
| TELÉFONO MOVIL:      | 0996396168               |

| DATOS DE LA OBRA                             |   |
|--|---|
| TÍTULO:                                      | Análisis del Clima Laboral y su Influencia en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador Matriz Quito  |
| AUTOR O AUTORES:                             | Amanda León   |
| FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN: | 30/05/2016  |
| DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:         | Lic. Patricio Villota   |
| PROGRAMA                                     | PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>  |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA:                      | Ingeniero en Recursos Humanos   |
| RESUMEN: Mínimo 250 palabras                 | <p>La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis de las principales causas que afectan el desarrollo de un clima laboral adecuado para el mejoramiento de la productividad de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito.</p> <p>Para lograr este objetivo se aplicó una encuesta a 165 servidores de la institución, basada en la teoría de Litwin y Stringer quienes consideran que el clima organizacional se encuentra directamente relacionado con el estilo de los administradores, y determina ciertos factores sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones presentadas por los</p> |

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | <p>colaboradores de un organización.</p> <p>Es importante recalcar que el comportamiento humano es un tema dinámico y complejo, por lo que requiere de varios análisis necesarios para determinar diferentes soluciones o alternativas orientadas a mejorar aspectos que influyen de manera negativa el normal desarrollo de la institución, así mismo busca potenciar todos aspectos beneficiosos, los cuales logran que la vida laboral no sea considerada como una carga pesada, sino un ambiente agradable para que los servidores realicen en buenas condiciones sus labores.</p> <p>El método utilizado para este análisis es de tipo inductivo – deductivo, es decir, se buscará dar soluciones a la productividad de la ARCH, mediante el desarrollo de un excelente clima laboral partiendo de lo general a lo particular, tomando como origen las observaciones generales en el comportamiento de los servidores y liderazgo de los directivos para que posteriormente sea posible detectar las causas de un clima organizacional inadecuado en la entidad, haciendo énfasis a la relación existente entre el clima laboral y la productividad de la organización con la finalidad optimizar recursos.</p> |
| <b>PALABRAS CLAVES</b> | Clima laboral, productividad, comportamiento, optimizar.   |
| <b>ABSTRACT:</b>       | <p>This research has as objective to make an analysis of the main causes that affect the development of an appropriate working environment for improving the productivity of the Agency for Regulation and Control of Hydrocarbons in Quito - Ecuador.</p> <p>To achieve this objective a survey was applied to 165 servers of the institution, based on the theory of Litwin and Stringer who believe that the organizational climate is directly related to the style of managers,</p>   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>and this determines certain factors on attitudes, beliefs, values and motivations presented by employees of the organization.</p> <p>It is important to emphasize that human behavior is a dynamic and complex topic, which requires several necessary tests to determine different solutions or alternatives aimed at improving aspects that influence negatively the normal development of the institution, also seeks to upgrade all beneficial aspects, which achieve that working life is not seen as burden, but a pleasant environment for employees to perform their duties in good conditions.</p> <p>The method used for this analysis is inductive - deductive, this means that it will seek to provide solutions to productivity in ARCH, by developing an excellent working environment starting from the general to the particular, taking as a source the general observations on the behavior of employees and leadership of managers to subsequently be possible to detect the causes of an inadequate organizational climate in the organization, emphasizing the relationship between the working environment and productivity of the organization in order to optimize resources.</p> |
| <b>KEYWORDS</b> | Working environment, productivity, behavior, optimize.   |

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

f:   
**LEÓN VELA AMANDA MARIBEL**



**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **LEÓN VELA AMANDA MARIBEL**, CI 0603169368 autor/a del proyecto titulado: **TITULO Análisis del Clima Laboral y su Influencia en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador Matriz Quito** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN RECURSOS HUMANOS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

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

Quito, 26 de mayo de 2016

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

**LEÓN VELA AMANDA MARIBEL**

0603169368

Quito, 26 de mayo de 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mónica del Rosario Jácome Cerda** con cédula de identidad N.- 1708617327 en calidad de Directora Administrativa Financiera de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero autorizo a **Amanda Maribel León Vela**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "**Análisis del Clima Laboral y su Influencia en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador Matriz Quito**", basada en la información proporcionada por la institución.

f.   
**JÁCOME CERDA MÓNICA DEL ROSARIO**

1708617327

## INDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| INDICE DE TABLAS .....   | ix |
| INDICE DE GRÁFICOS .....   | x  |
| CAPÍTULO 1 .....   | 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 .....                          | 1  |
| 1.1.4.1. Pronóstico.....   | 3  |
| 1.1.5. Formulación del problema .....                            | 4  |
| 1.1.6. Sistematización del problema.....                         | 5  |
| 1.1.7. Objetivo general .....                                    | 5  |
| 1.1.8. Objetivos específicos.....                                | 5  |
| 1.1.9. Justificaciones .....                                     | 5  |
| 1.2. Marco referencial .....                                     | 6  |
| 1.2.1. Marco teórico .....                                       | 7  |
| 1.2.1.1. Clima laboral.....                                      | 7  |
| 1.2.1.1.1. Características del clima laboral.....                | 7  |
| 1.2.1.1.2. Impacto del clima laboral en la institución .....     | 8  |
| 1.2.1.1.2.1. Beneficios de un excelente clima laboral .....      | 9  |
| 1.2.1.1.2.2. Consecuencias de un inadecuado clima laboral .....  | 10 |
| 1.2.1.1.3. Formas de medir el clima laboral .....                | 10 |
| 1.2.1.1.3.1. Formas cualitativas de medir el clima laboral.....  | 11 |
| 1.2.1.1.3.2. Formas cuantitativas de medir el clima laboral..... | 13 |
| 1.2.1.1.4. Teorías de la organización.....                       | 14 |
| 1.2.1.1.4.1. Teoría X y Y.....                                   | 14 |
| 1.2.1.1.4.2. Teoría Z.....                                       | 16 |
| 1.2.1.1.5. Tipos de clima laboral .....                          | 17 |
| 1.2.1.1.6. Factores que influyen en el clima laboral.....        | 20 |
| 1.2.1.1.6.1. Comportamiento organizacional .....                 | 20 |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.1.1.6.2. Liderazgo.....  | 21 |
| 1.2.1.1.6.3. Motivación .....  | 22 |
| 1.2.1.1.7. Productividad laboral .....                               | 22 |
| 1.2.1.1.8. Satisfacción laboral .....                                | 23 |
| 1.2.1.2. Agencia de Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH)..... | 23 |
| 1.2.1.2.1. Sector Hidrocarburífero.....                              | 23 |
| 1.2.1.2.2. Misión de la ARCH.....                                    | 24 |
| 1.2.1.2.3. Visión de la ARCH .....                                   | 24 |
| 1.2.1.2.4. Valores institucionales de la ARCH.....                   | 24 |
| 1.2.1.2.5. Servicios de la ARCH .....                                | 25 |
| 1.2.2. Marco conceptual .....  | 26 |
| CAPÍTULO 2 .....   | 28 |
| MÉTODO.....  | 28 |
| 2.1. Metodología general.....  | 28 |
| 2.1.1. Nivel de estudio.....   | 28 |
| 2.1.2. Modalidad de investigación.....                               | 28 |
| 2.1.3. Métodos de investigación.....                                 | 29 |
| 2.1.4. Población y muestra .....                                     | 29 |
| 2.1.5. Selección instrumentos de investigación.....                  | 30 |
| 2.1.6. Procesamiento de datos .....                                  | 31 |
| 2.2. Metodología específica .....                                    | 31 |
| 2.2.1. Metodología Financiera.....                                   | 31 |
| 2.2.2. Metodología de Recursos Humanos.....                          | 32 |
| 2.2.3. Metodología Legal .....                                       | 35 |
| 2.2.4. Metodología de Producción.....                                | 36 |
| CAPÍTULO 3 .....   | 38 |
| RESULTADOS.....  | 38 |
| 3.1. Recolección y tratamiento de datos.....                         | 38 |
| 3.1.1. Investigación del personal de la entidad.....                 | 38 |
| 3.1.1.1. Objetivo de la encuesta .....                               | 38 |
| 3.1.1.2. Características de los encuestados.....                     | 38 |
| 3.1.1.3. Formato de la encuesta.....                                 | 38 |
| 3.1.1.4. Tabulación y análisis.....                                  | 42 |
| 3.1.2. Diagnóstico situacional .....                                 | 59 |
| 3.1.2.1. Ambiente externo .....                                      | 59 |
| Factor económico .....   | 60 |

|   |    |
|---|----|
| Factor legal.....   | 60 |
| Factor social .....   | 60 |
| 3.1.2.2. Ambiente interno.....  | 61 |
| 3.1.2.3. Análisis FODA.....   | 62 |
| 3.2. Presentación y análisis de resultados.....                             | 63 |
| 3.2.1. Propuesta de mejoramiento del clima laboral .....                    | 63 |
| 3.2.1.1. Análisis de las dimensiones de Likert .....                        | 63 |
| 3.2.1.1. Identificación de estrategias .....                                | 67 |
| 3.2.1.1.1. Estrategia de métodos de mando .....                             | 69 |
| 3.2.1.1.2. Estrategia de fuerzas motivaciones .....                         | 70 |
| 3.2.1.1.3. Estrategia de procesos de comunicación .....                     | 71 |
| 3.2.1.1.4. Estrategia de procesos de influencia .....                       | 72 |
| 3.2.1.1.5. Estrategia de toma de decisiones.....                            | 73 |
| 3.2.1.1.6. Estrategia de proceso de planeación.....                         | 74 |
| 3.2.1.1.7. Estrategia de proceso de control.....                            | 75 |
| 3.2.1.1.8. Estrategia de perfeccionamiento y objetivos de rendimiento ..... | 76 |
| 3.2.2. Financiamiento de la propuesta.....                                  | 77 |
| CAPÍTULO 4.....   | 79 |
| DISCUSIÓN .....   | 79 |
| 4.1. CONCLUSIONES .....   | 79 |
| 4.2. RECOMENDACIONES .....  | 79 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 81 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Teorías de la organización X”Y .....                                  | 15 |
| Tabla 2. Tipos de clima laboral por la forma de liderazgo.....                 | 17 |
| Tabla 3. Tipos de clima laboral ambiente laboral .....                         | 18 |
| Tabla 4. Características de los encuestados.....                               | 38 |
| Tabla 5. Tabla FODA .....  | 62 |
| Tabla 6.Determinación de las dimensiones de los resultados de la encuesta..... | 63 |
| Tabla 7. Valoración de las alternativas.....                                   | 66 |
| Tabla 8. Rango para calcula máximo y mínimo.....                               | 66 |
| Tabla 9. Valores mínimos y máximos de intervalos .....                         | 67 |
| Tabla 10. Matriz de estrategias FODA.....                                      | 68 |
| Tabla 11. Estrategias.....   | 69 |
| Tabla 12.Estrategia de método de mando.....                                    | 70 |
| Tabla 13. Estrategias de fuerzas de motivación .....                           | 71 |
| Tabla 14. Estrategia de proceso de comunicación.....                           | 72 |
| Tabla 15. Estrategia de procesos de influencia.....                            | 73 |
| Tabla 16. Estrategia de toma de decisión .....                                 | 74 |
| Tabla 17. Estrategias de procesos de planeación.....                           | 75 |
| Tabla 18.Estrategias de procesos de control.....                               | 76 |
| Tabla 19. Estrategia de perfeccionamiento y objetivos de rendimiento.....      | 77 |
| Tabla 20. Financiamiento de la propuesta .....                                 | 78 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Árbol de problemas .....  | 2  |
| Figura 2. Formas de medir el clima laboral .....  | 11 |
| Figura 3. Relación entre clima laboral y teorías organizacionales .....                       | 19 |
| Figura 4. Edad de los funcionarios .....  | 42 |
| Figura 5. Genero de los funcionarios .....  | 42 |
| Figura 6. Tiempo en que labora en la institución .....  | 43 |
| Figura 7. Tolerancia de los directivos .....  | 43 |
| Figura 8. Sugerencias en el puesto de trabajo .....   | 44 |
| Figura 9. Formación del jefe hacia sus colaboradores .....                                    | 45 |
| Figura 10. Compromiso de los objetivos personales con los de la organización .....            | 45 |
| Figura 11. Charlas motivacionales .....   | 46 |
| Figura 12. Satisfacción del sueldo o salario actual .....                                     | 47 |
| Figura 13. Comunicación con los compañeros de trabajo .....                                   | 47 |
| Figura 14. Comunicación con el jefe inmediato .....   | 48 |
| Figura 15. Colaboración entre compañeros de trabajo .....                                     | 49 |
| Figura 16. Trabajo en equipo en las actividades laborales .....                               | 49 |
| Figura 17. Trabajo en equipo entre compañeros .....   | 50 |
| Figura 18. Colaboración entre directivos y colaboradores .....                                | 51 |
| Figura 19. Participación de los subordinados en la toma de decisiones de los directivos... .. | 51 |
| Figura 20. Explicación de los directivos de las decisiones que se tomaron .....               | 52 |
| Figura 21. Ejecución de las actividades encomendadas .....                                    | 53 |
| Figura 22. Planeación para alcanzar los objetivos del departamento .....                      | 53 |
| Figura 23. Los directivos valoran los esfuerzos de sus colaboradores .....                    | 54 |
| Figura 24. Satisfacción al cumplirse los objetivos departamentales .....                      | 55 |
| Figura 25. Tiempos para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo .....                    | 55 |
| Figura 26. Existencia del nivel de jerarquía .....  | 56 |
| Figura 27. Indicadores de gestión en el puesto de trabajo .....                               | 57 |
| Figura 28. Retroalimentación de los directivos .....  | 57 |
| Figura 29. Capacitación de la institución .....   | 58 |
| Figura 30. Objetivos del puesto de trabajo .....  | 59 |

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### **1.1. El problema de investigación**

#### **1.1.1. Problema a investigar**

Existencia de un inadecuado clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito (ARCH) que afecta el nivel de productividad de sus servidores.

#### **1.1.2. Objeto de estudio teórico**

Análisis del clima laboral

#### **1.1.3. Objeto de estudio práctico**

Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador - Matriz Quito

#### **1.1.4. Planteamiento del problema**

El clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH - Matriz Quito) se desarrolla de acuerdo a las actitudes y comportamientos de sus servidores, que suele darse entre directivos y subordinados pues factores como la irritabilidad y la desconfianza se consideran como una de las causas principales donde se origina un inadecuado clima laboral.

La ARCH al ser una institución pública cuenta con servidores públicos de carrera, que en la mayoría de los casos no ha ido evolucionado conjuntamente con los cambios del entorno, generando malestar al transmitir sus conocimientos a nuevos compañeros de trabajo y muestran cierta resistencia para acatar nuevos procedimientos, por lo que es otra de las causas que afecta al buen clima laboral de la entidad.

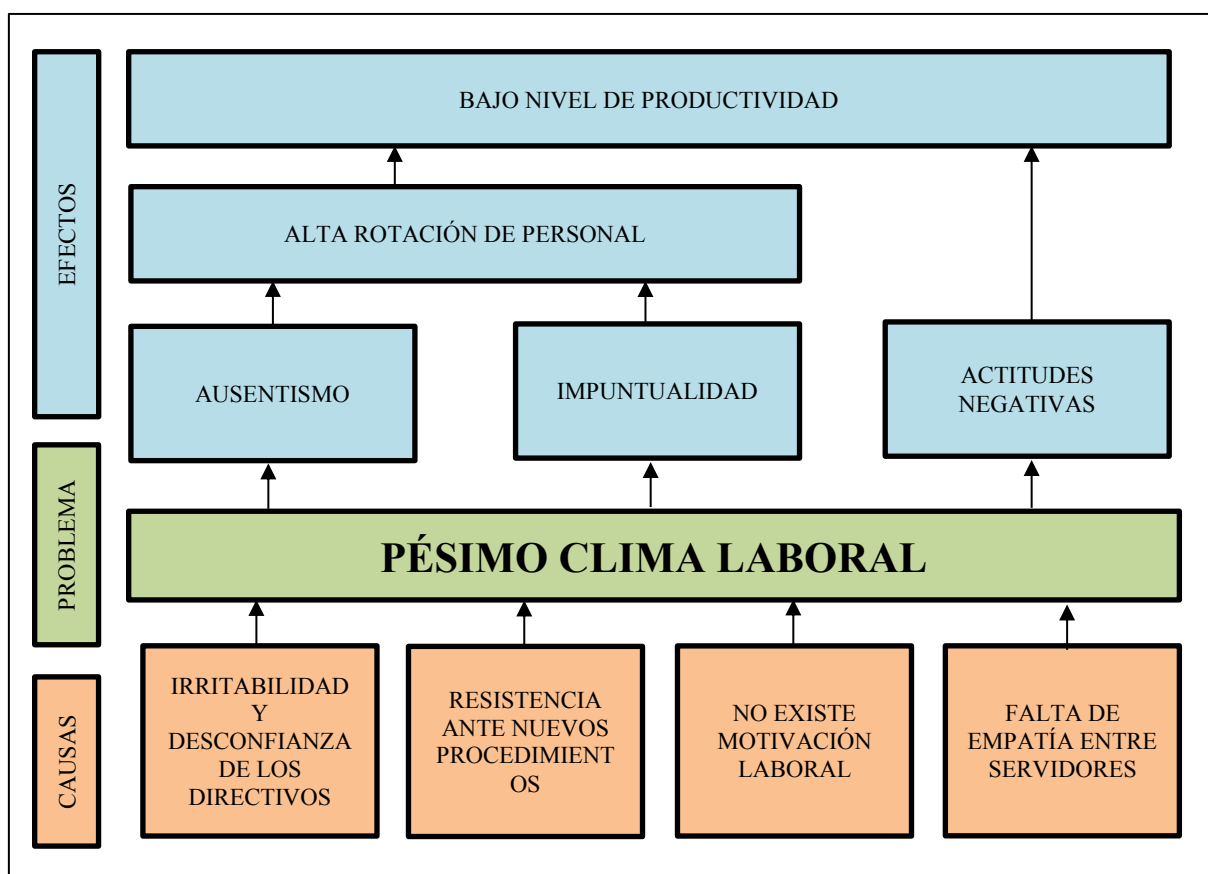
Se conoce también que los servidores no se sienten realmente motivados al ejercer sus actividades y, aunque existen talleres de motivación laboral esto desaparece cuando los



jefes departamentales no cumplen con sus papeles de liderazgo hacia sus colaboradores afectando el clima de la organización.

Por otra parte, en la entidad se cuenta con personal altamente capacitado para el cumplimiento propio de sus funciones, sin embargo esto no garantiza que se tenga empatía entre los servidores de un mismo departamento lo que también afecta el clima laboral de la organización.

En la figura que se observa a continuación, se detallan las principales causas que afectan el clima laboral en ARCH y sus efectos o consecuencias negativas:



**Figura 1. Árbol de problemas**

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Luego de analizar las causas de un inadecuado clima laboral, sus efectos o consecuencias están dados por el ausentismo e impuntualidad de los servidores a pesar de que existe un riguroso control y políticas sobre la asistencia del personal como entidad

pública, esto en realidad genera alta rotación de servidores afectando la productividad de la propia organización.

Así mismo, un inadecuado clima laboral mantiene como consecuencia una actitud negativa de los colaboradores generándose murmuraciones entre el propio ambiente de trabajo que al final perjudican la productividad de toda la institución.

#### **1.1.4.1. Pronóstico**

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador, al ser una institución pública no tiene fines de lucro por lo que no se sujeta a las tendencias de mercado como suele darse en una institución privada, sin embargo, es necesario analizar el nivel de productividad y eficiencia laboral de sus servidores.

El tener un inadecuado clima laboral en la ARCH mantiene sus efectos en el ausentismo, impuntualidad y actitudes negativas por parte de sus colaboradores, esto tiene graves consecuencias en el desarrollo de la institución pues su nivel de productividad y eficiencia decaería paulatinamente.

Por lo general, las consecuencias de un inadecuado clima laboral en las instituciones públicas, se refleja en la actitud de los servidores al atender a los usuarios que utilizan dicha entidad para realizar algún trámite público, no obstante, ARCH no interviene directamente con la ciudadanía en general, sino que más bien, es la entidad encargada de "regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las instituciones públicas o privadas" (Ley de hidrocarburos, 2013, Art.11).

En este caso, las consecuencias de un inadecuado clima laboral serían aún más graves pues se estaría afectando a las instituciones públicas o privadas que se involucren con la industria hidrocarburífera del país, por lo que es posible que los recursos provenientes del petróleo y sus derivados requiera un tiempo adicional para su control, verificación y registro.

Este tiempo adicional que se origina en la improductividad de los colaboradores, al final afecta en la optimización de recursos económicos y financieros propios del Estado,

por lo que podría requerirse de nuevos fondos disponibles ante la ineficiencia que se origina en un clima laboral inadecuado.

El mantener un excelente clima laboral dentro de las organizaciones, facilita que los servidores se sientan comprometidos con su trabajo pues ejecutarían sus actividades en un ambiente de confianza, cordialidad y compañerismo. Este tipo escenario es posible incluyendo en las entidades públicas, principalmente en la ARCH que inspecciona a las industrias de petróleo públicas y privadas.

Un buen ambiente organizacional podría disminuir una alta rotación de servidores pues ellos podrían sentirse más motivados al realizar sus actividades, reduciendo la impuntualidad y ausentismo en sus puestos de trabajo, de tal manera que se podría mejorar la eficiencia en cada una de sus funciones encomendadas. Esto en realidad, facilitaría en el mediano y largo plazo enriquecer la productividad institucional a través de la optimización de tiempo con los mismos recursos disponibles.

La productividad laboral de la ARCH, podría mejorar significativamente ante la posibilidad de un excelente clima organizacional ya que sus colaboradores se sentirían realmente motivados manteniendo una actitud positiva en el cumplimiento de sus actividades y funciones.

Las instituciones que dependan de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero se sentirán realmente satisfechas al darse cuenta que el tiempo de espera que interviene en su tramitología ha disminuido, debido que al mantener un buen clima laboral mejora la ejecución de las tareas que les han sido encomendadas a los servidores públicos de dicha institución, generando así un ahorro de recursos tanto económicos como financieros para la propia institución y para el Estado.

#### **1.1.5. Formulación del problema**

¿Cómo afecta la falta de un clima laboral adecuado en el mejoramiento de la productividad de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito?

### **1.1.6. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el clima laboral en el que se desempeñan los funcionarios?
- ¿Qué factores se debe mejorar para establecer un buen clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las alternativas de mejoramiento para obtener un excelente clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito?
- ¿Qué nivel inversión se necesitará para obtener un mejoramiento del clima laboral?

### **1.1.7. Objetivo general**

- Analizar las principales causas que afectan el desarrollo de un clima laboral adecuado para el mejoramiento de la productividad de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito.

### **1.1.8. Objetivos específicos**

- Determinar los criterios y actitudes que presentan los servidores de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito.
- Identificar los factores que se debe mejorar para establecer un buen clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito.
- Establecer las alternativas de mejoramiento para obtener un excelente clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito.
- Establecer los posibles costos que impliquen un mejoramiento en el clima laboral de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero de la ciudad de Quito.

### **1.1.9. Justificaciones**

La importancia de la presente investigación se fundamenta en el mejoramiento de la productividad de los servidores en la ARCH, partiendo de un correcto análisis en su clima laboral de tal manera que se facilite la optimización de recursos económicos y financieros en la ejecución de cada una de las actividades laborales en cada puesto de trabajo.

El desarrollo de la actual investigación no solamente apoya para mejorar el nivel de productividad de los servidores públicos, sino que además, busca enriquecer el conocimiento teórico y práctico sobre temas relacionados en el clima laboral para cualquier tipo de organizaciones sean estas públicas o privadas.

Factores de estudio como la motivación, proactividad, comunicación laboral, liderazgo y relaciones interpersonales se involucran directamente con el clima organizacional de una institución, por lo que es necesario y hasta fundamental mantener una investigación clara de todos estos factores, los mismos que podrían aplicarse en aquellas entidades del Estado principalmente en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero de la ciudad de Quito.

De la misma manera, la investigación que se pretende analizar mantendrá alta relevancia social ante otras instituciones u organizaciones públicas o privadas, ya que para obtener un excelente clima laboral no solamente depende de los directivos que buscan transmitir liderazgo hacia sus subordinados, sino que además, los servidores operativos y administrativos deberán asumir sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo demostrando una activa participación independiente y conjunta ante sus jefes superiores y compañeros en el ambiente laboral.

## **1.2. Marco referencial**

En el presente estudio, al igual que en la mayoría de investigaciones, debe fundamentar su desarrollo en diversas teorías y conceptualizaciones que se aplicarán a lo largo del presente documento y que conforman el marco referencial del estudio actual.

Por ello, para analizar el ambiente de trabajo en la investigación que se pretende implementar se tomará en cuenta dos variables a considerarse: una de ellas hace énfasis a las teorías válidas del clima laboral, mientras que la otra explica cómo se encuentra conformada la ARCH detallando su misión, visión y valores corporativos institucionales.

## **1.2.1. Marco teórico**

### **1.2.1.1. Clima laboral**

Se entiende como clima laboral al “medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los servidores y por lo tanto en la productividad” (Emprende Pyme, 2015), partiendo desde esta conceptualización se establece que el mejoramiento de la productividad laboral depende en cierta forma del entusiasmo de los colaboradores que trabajan en una organización sea esta pública o privada.

Entre los principales factores que impactan significativamente en el clima laboral de una institución se encuentran: el comportamiento organizacional, la motivación y el liderazgo, todos ellos en conjunto ayudan en cierta manera a que los servidores se sientan verdaderamente comprometidos con la actividad que realizan y por ende con la organización.

El desarrollo de un excelente clima laboral, se verá reflejado en la productividad de la institución así como en su nivel de rotación de personal, estos parámetros suelen ser indicadores claves para establecer la optimización de recursos humanos disponibles y como resultado de ello, un ahorro en la parte económica y financiera de la entidad.

#### **1.2.1.1.1. Características del clima laboral**

El clima laboral está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, desarrollando un ambiente donde los colaboradores comparten sus comportamientos y habilidades, estas características (Grandes Pymes cita a Litwin y Stinger, 2014) se detallan y explican de la siguiente manera:

- **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad.** Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Por ende, se entiende que entre las principales características que influyen de alguna forma en el clima laboral son la responsabilidad, la recompensa, las relaciones interpersonales, el nivel de cooperación y los conflictos laborales, todos ellos participan en mayor o en menor significancia para alcanzar un excelente ambiente de trabajo.

#### **1.2.1.1.2. Impacto del clima laboral en la institución**

La importancia que presenta el clima laboral en la organización está en la forma en que se relacionan los servidores estableciendo sus comportamientos funcionales que ellos manifiesten dentro de la entidad. Los esfuerzos que haga:

La institución por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (Marchant, 2006, pág. 134)

De acuerdo al párrafo anterior, podría entenderse que para alcanzar un excelente clima organizacional dependería del comportamiento de los servidores, directivos y demás colaboradores que formen parte de la institución, de tal manera que para mejorar el

ambiente laboral se deberán buscar políticas y estrategias, mismas que al implementarse incentiven una actitud favorable en el comportamiento propio de los servidores.

La ejecución de ciertos estudios sistemáticos facilita el mejoramiento del clima laboral que involucran al área administrativa y operativa de la organización, pues de acuerdo a Marchant (2006) señala que los:

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (Marchant, 2006, pág. 135)

En este sentido, al intervenir el clima laboral en el desarrollo de las actividades de los servidores, se podría diseñar programas motivacionales y de gestión del desempeño cuya intencionalidad sea el de mejorar la comunicación interna y, con ello los procesos productivos de la institución a través de la optimización de tiempos, e inclusive se podría establecer una relación entre el clima laboral y la imagen corporativa, brindando una excelente comunicación no solamente a nivel interno sino también hacia los clientes y proveedores que se encuentran en el ambiente externo de la organización.

#### **1.2.1.1.2.1. Beneficios de un excelente clima laboral**

Al contar con un excelente clima laboral en una institución o cualquier otro tipo de organización, se podría obtener algunos beneficios tanto para la compañía como para los propios servidores de la entidad, estos beneficios se detallan a continuación:

- Satisfacción laboral de los servidores.
- Adaptación a posibles cambios de cargos o puestos de trabajo.
- Actitudes laborales positivas en la ejecución de sus actividades.
- Conductas constructivas favorables.
- Ideas creativas que incentiven a la mejora organizacional.
- Alta productividad de la institución.



- Logro de resultados establecidos por los máximos directivos.
- Baja rotación de personal.

#### **1.2.1.1.2.2. Consecuencias de un inadecuado clima laboral**

Al tener un inadecuado clima laboral, son muchas las consecuencias que afectan al crecimiento y desarrollo de la organización lo que dificulta la productividad y el rendimiento de la institución y por ende el alcance de los objetivos y metas propuestas, es por ello que las principales consecuencias que se obtienen como resultado de un mal clima laboral se describen a continuación:

- Inadaptación ante los posibles cambios que suelen darse en la institución.
- Alta rotación de los servidores.
- Ausentismo e impuntualidad de los servidores.
- Poca innovación y creatividad en los colaboradores de la institución.
- Baja productividad dificultando el logro de resultados.
- Apatía en las actividades que se encomienden a cada puesto de trabajo.
- Actitudes laborales negativas.
- Conductas indeseables en servidores que mantengan alto nivel de stress.

#### **1.2.1.1.3. Formas de medir el clima laboral**

El clima laboral en cualquier tipo de entidad suele ser algo complejo de medir, no obstante, existen formas cualitativas y cuantitativas para evaluar el ambiente organizacional, es por ello que en la figura que se visualiza a continuación se detallan las habituales formas de medición del clima laboral:



**Figura 2. Formas de medir el clima laboral**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** La autora

### **1.2.1.1.3.1. Formas cualitativas de medir el clima laboral**

Al hablar de las formas cualitativas de medición del clima laboral no se refiere a las maneras de evaluar numéricamente el ambiente de la institución, sino que más bien se centra en las cualidades de las partes que la conforman, por lo que para ello se precisa distinguir este tipo de medición mediante un excelente y mal clima laboral.

#### **Excelente clima laboral**

Se podría denominar como excelente clima laboral “cuando las personas perciben positivamente su ámbito de trabajo, se sienten satisfechas y motivadas en él. En este sentido sin lugar a dudas, que trabajan en forma mucho más eficiente, mejorando los índices de productividad de la compañía" (Segovia, 2010).

Por ende, el ejecutar las tareas encomendadas donde se desarrolle un ambiente laboral agradable posibilita a que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos en su puesto de trabajo, por lo tanto, para lograr este propósito resultaría importante explicar los siguientes factores (Garry & Joseph, 2008, pág. 137) que apoyan para mejorar el clima organizacional:

- **Acercarse a los empleados para incrementar la confianza.** Actitudes como agradecer a los servidores de un equipo por las actividades ejecutadas para reconocer sus habilidades y destrezas o escuchar sus opiniones sobre

algún tema en particular, suelen ser pequeños cambios que alentarán a otros a hacer lo mismo procurando mejorar el clima laboral de la entidad.

- **Manejar adecuadamente las dificultades.** Existen ocasiones en que las cosas se complican para la institución, por lo que mantener la calma, el orden y el entusiasmo resulta imprescindible para sostener un excelente clima laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía.
- **Tomar en cuenta a todos los servidores de la institución.** Si se desea efectuar modificaciones en alguna área o departamento, o si algo no funciona como debería, es aconsejable que se considere las opiniones de los servidores, los mismos que podrían exponer sus razones y soluciones posibles.
- **Fomentar el respeto es lo primordial.** El respeto es uno de los principios fundamentales que influyen directamente en el clima laboral pues no todos los integrantes de una organización interactúan a la perfección manteniendo relaciones interpersonales sólidas, por ello es necesario fomentar la tolerancia y la armonía entre todos los servidores de la entidad.

### **Mal clima laboral**

Se identifica que existe un mal clima laboral en la institución cuando se “destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento” (Emprende PYME, 2015). El realizar actividades dentro de un inadecuado clima laboral afecta la productividad de los servidores, lo que se otorga como resultado un desperdicio de recursos humanos, económicos y financieros de la entidad.

Por consiguiente, para alcanzar un ambiente de trabajo saludable es recomendable evitar los siguientes contratiempos (Segovia, 2010) los mismos que se describen a continuación:

- Si hay inconsistencia o incoherencia, rápidamente vendrán las crisis de confianza, y las personas comenzarán a advertir las incongruencias en el trabajo.

- Conductas de jefes arrogantes que están permanentemente atacando a sus empleados y lo único que generan es temor.
- No reconocimiento ni incentivo de la labor de los empleados. No se refuerza el trabajo bien realizado, porque muchas veces no existe la retroalimentación de parte de las jefaturas acerca de si una tarea está bien o mal realizada, y lo más importante, no se dice cuál es el camino para corregirla.
- Problemas de comunicación entre las personas, no ser capaz de decirle al otro lo que uno piensa de una buena forma sin caer en una conducta agresiva. Las situaciones no conversadas se van acumulando hasta generar una ola de rumor que va creciendo hasta gatillar conflictos insospechados.
- Conductas de inequidad en el trato hacia los servidores, considerando aspectos como nivel de salarios, beneficios, etc.

#### **1.2.1.1.3.2. Formas cuantitativas de medir el clima laboral**

La medición del clima laboral también se puede efectuar de forma cuantitativa, es decir, estableciendo su resultado en cantidades que permitan medirse numéricamente. Esto en verdad, facilita identificar con mayor claridad la situación actual del clima de la organización ya que podrían determinarse rangos válidos que deberían aceptarse, posteriormente luego de reconocer los problemas que afectan al ambiente laboral resultaría más evidente el otorgar soluciones apropiadas que permitan alcanzar rendimientos óptimos en el futuro.

Entre los instrumentos que apoyan en la medición cuantitativa del clima laboral, se explican los siguientes:

- **La encuesta.** Es la “información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar” (Muñoz, 2011, pág. 119). Para el caso en los recursos humanos de una institución, la encuesta adquiere mayor validez pues se evalúa las actitudes y opiniones de los servidores con la intencionalidad de identificar el ambiente laboral de la entidad. Resultaría

aconsejable que la encuesta se aplique de forma individual con la finalidad de obtener diversas opiniones de su lugar de trabajo.

- **Focus group.** Es el “método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, o ambiente organizacional” (Malhotra, 2008, pág. 4). Aunque el focus group es una técnica que se utiliza en la investigación de mercados, también suele ser efectiva para analizar el clima laboral de cualquier tipo de entidad evaluando el comportamiento de los servidores, sus opiniones y demás respuestas válidas que faciliten determinar los problemas organizacionales.
- **Buzón de sugerencias.** Permite “habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia” (Los Recursos Humanos, 2008). La importancia de este instrumento para evaluar el clima organizacional es que facilita identificar los problemas en el momento en que se susciten, siempre y cuando los servidores hagan llegar sus inquietudes por escrito en el instante en que los inconvenientes ocurran, para que este instrumento resulte válido es indispensable la participación de todos los servidores desde los niveles operativos hasta los cargos administrativos.

#### **1.2.1.1.4. Teorías de la organización**

##### **1.2.1.1.4.1. Teoría X y Y**

En cuanto al comportamiento organizacional de los servidores en las instituciones, existen las Teorías X y Y, las mismas que ayudan a identificar las actitudes de conducta extremas de los colaboradores de la compañía.

Estas teorías fueron expuestas por Douglas McGregor, su tesis central se basa en “los valores del administrador – director -gerente - supervisor determinado su proceder, sus acciones y, por tanto, sus resultados” (Hernández cita a McGregor, 2011, pág. 180), es decir, que estas teorías se basan en los valores que se catalogan como una creencia sobre lo

que debería ser y lo que es lo correcto, no obstante, muchos de ellos se basan en supuestos tradicionales entre lo bueno y lo malo dejando a la vista dos casos extremos sin que exista parámetros intermedios.

Si se analiza con mayor profundidad las conceptualizaciones de McGregor en la cita anterior, se explicaría que el éxito de una organización depende de las acciones de los administradores, directivos o supervisores para liderar un grupo de trabajo de manera que solamente al final se podrían evaluar sus resultados favorables, quedando a la vista dos comportamientos laborales, los cuales se conceptualizan a continuación:

- **Teoría X.** Asume “que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación” (Amaru, 2009, pág. 65).
- **Teoría Y.** Considera que “sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las instituciones deben liberar las aptitudes de sus servidores en favor de dichos resultados.” (Amaru, 2009, pág. 66).

En este sentido, se ha interpretado que tanto la teoría X como la teoría Y son dos supuestos extremos, en la primera hace énfasis a una alta desconfianza hacia al trabajador, mientras que en la segunda es más humanista y reconoce que las personas poseen grandes cualidades para trabajar y no requiere ser supervisado:

**Tabla 1. Teorías de la organización X”Y**

| TEORÍA X  | TEORÍA Y   |
|---|--|
| La gerencia es la única responsable de la definición de los métodos de trabajo de una institución productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos. | Todos los colaboradores de una institución son responsables de los resultados, y al hacerlos partícipes se autorrealizan, por lo que los resultados esperados serán mayores. |
| Respecto de las personas, se deben encaminar sus esfuerzos, controlar sus acciones y también modificar su conducta para ajustarla a las necesidades de la                           | La autorrealización genera creatividad, que es fundamental en la institución para que funcione bien y se expanda.  |

|   |  |
|---|--|
| organización.   |  |
| Sin la intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes, respecto de las necesidades organizativas; se van a perder sin llegar a metas profundas. | El ser humano tiene mucho talento y en la institución sólo se utiliza una mínima parte de su capacidad.    |
| El trabajo es castigo divino: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente” (una lectura superficial de la Biblia).  | El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos-supervisores. |

**Fuente:** Tomado del libro Introducción a la Administración (Hernández, 2011)

**Elaborado por:** Sergio Hernández

#### 1.2.1.1.4.2. Teoría Z

La Teoría Z fue propuesta por William Ouchi en la que se explica que “los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la institución y a la vez la autoestima de los empleados” (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 67). Esta teoría se empezó a aplicar en las instituciones japonesas haciendo énfasis a la participación y relaciones humanas de sus servidores desarrollando así una nueva cultura institucional.

La Teoría Z mantiene su importancia en dos prácticas poco comunes de los países occidentales como son “el empleo para toda la vida y el consenso en la toma de decisiones desde los niveles operativos” (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 68). El primero de ellos, el empleo para toda la vida señala que cada trabajador de una institución otorga casi la totalidad de su tiempo y esfuerzo a la actividad laboral generando así un sentido de pertenencia a través de los años generando así un compromiso único entre servidores y la organización.

De la misma manera, en la Teoría Z también se fundamenta en el consenso de la toma de decisiones que no se otorgan desde los niveles directivos o ejecutivos, sino que más bien las alternativas de solución se generarían desde los servidores que se encuentren en cargos o puestos operativos, pues son ellos los que conocen a la perfección el producto o servicio que se comercializa.

### 1.2.1.1.5. Tipos de clima laboral

El clima laboral para cualquier tipo de organización se determina básicamente de acuerdo a la conducta de los líderes de la institución o departamento a la que pertenecen. Se conoce que según a lo que señala Likert (García & Ibarra citan a Likert, 2010), existen varios tipos de clima laboral en los que hace relación entre el autoritarismo del líder y la participación de sus colaboradores:

- **Sistema autoritario explotador.** Existe explotación hacia los subordinados por iniciativa propia del líder autoritario.
- **Sistema autoritario paternalista.** Control de los subordinados de forma estricta aunque busca una confianza condescendiente con sus empleados.
- **Sistema participativo consultivo.** Existe participación activa mediante opiniones otorgadas de todos los servidores, sin embargo, el líder de la institución o departamento toma la decisión final.
- **Sistema participativo democrático.** Surge la participación plena de todos los subordinados cuya decisión final se toma en base al consenso o por lo que disponga la mayoría.

En este sentido, si se efectúa una relación entre la conducta otorgada por la forma de liderazgo en base al clima laboral es posible diseñar una tabla que se observa a continuación:

**Tabla 2. Tipos de clima laboral por la forma de liderazgo**

| VARIABLE DEL LIDERAZGO                       | TIPOS DE CLIMA LABORAL                                    |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | AUTORITARIO   |  | PARTICIPATIVO  |   |
|  | EXPLOTADOR  | PATERNALISTA   | CONSULTIVO   | DEMOCRÁTICO   |
| CONFIANZA CON LOS SUBORDINADOS               | El líder no confía en los subordinados                    | El líder tiene confianza a sus subordinados de la misma forma en que un amo a un sirviente | El líder tiene confianza a los subordinados, desea mantener el control en las decisiones | El líder confía plenamente en ellos                         |
| SENTIMIENTOS DE LIBERTAD EN LOS SUBORDINADOS | No se sienten en libertad de discutir con el jefe asuntos | No sienten verdadera libertad para realizar con el jefe asuntos                            | Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos                               | Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos |



|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | relacionados con el trabajo   | relacionados con el trabajo  | relacionados con el trabajo  | relacionados con el trabajo  |
| <b>BÚSQUEDA DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS POR EL SUPERVISOR</b> | El líder rara vez pide opinión es e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo | Ocasionalmente el líder pide ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo | Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo | El líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente |

**Fuente:** Instituto Ciencias Sociales y Administrativas (ICSA, 2010)

**Elaborado por:** Rensis Likert

En la tabla anterior se visualiza los cuatro tipos de sistemas existentes en relación al clima laboral de una organización, se tiene que el sistema autoritario y paternalista se caracterizan por el alto nivel de autoridad que ejerce el líder en sus subordinados restándoles libertad en su ambiente organizacional lo que podría considerarse como un sistema cerrado, en cambio, en las instituciones donde existe alta participación y democracia podría calificarse como un sistema abierto pues los subordinados mantienen un mayor poder de decisión siendo así más flexible la ejecución de sus actividades y por ende, un mejor ambiente laboral.

De la misma manera, para distinguir con mayor relevancia los cuatro tipos de clima laboral, es necesario determinar las principales variables que influyen en el ambiente organizacional como el proceso de decisiones, el sistema comunicacional, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos, para lo cual se ha elaborado la siguiente tabla estableciendo las diferencias entre cada uno de ellos:

**Tabla 3. Tipos de clima laboral ambiente laboral**

| <b>VARIABLES PRINCIPALES</b>   | <b>TIPOS DE CLIMA LABORAL</b>                       |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|
|                                | <b>AUTORITARIO</b>                                  |   | <b>PARTICIPATIVO</b>  |   |
|                                | <b>EXPLOTADOR</b>                                   | <b>PATERNALISTA</b>   | <b>CONSULTIVO</b>   | <b>DEMOCRÁTICO</b>  |
| <b>PROCESO DECISORIO</b>       | Totalmente centralizado en la cúpula administrativa | Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario | Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación | Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados. |
| <b>SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b> | Bastante precario sólo comunicaciones verticales,   | Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones   | Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y       | Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para  |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | descendientes, dando órdenes   | descendientes sobre las ascendentes.   | ascendente) y horizontal   | el éxito de la institución  |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>        | Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se la considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas                      | Son toleradas con cierta descendencia. Organización informal incipiente. Se considera una amenaza para la institución. | Cierta confianza en las personas y en sus relaciones, la institución busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana | Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.       |
| <b>SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS</b> | Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial) | Énfasis en los castigos medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas       | Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas             | Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y son definidos por los grupos. |

**Fuente:** Instituto Ciencias Sociales y Administrativas (ICSA, 2010)

**Elaborado por:** Rensis Likert

Ahora bien, si se efectúa un comparativo adicional entre los diferentes tipos de clima laboral con las Teorías X y Y, se podría elaborar la siguiente figura entre que se observa a continuación:



**Figura 3. Relación entre clima laboral y teorías organizacionales**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** La autora

Si se visualiza detenidamente la figura anterior, se concluye que en las organizaciones donde exista un sistema de liderazgo del tipo de autoritario o paternalista se

acercan más a la Teoría X, mientras que si por el contrario, el clima donde se desenvuelven los servidores es consultivo o democrático tendrían una cierta tendencia a la Teoría Y.

Se recuerda que en la Teoría X generaliza a que los servidores tienden a al conformismo y se mantienen en su zona de confort, por lo cual exige la supervisión de los subordinados a través de la explotación y el paternalismo laboral, desarrollando así climas autoritarios en cualquier organización que se desarrolle.

Por otra parte, en cambio la Teoría Y, asume que las personas son responsables por naturaleza encontrando en su empleo una forma de satisfacción, en este caso se podría incentivar actividades que favorezcan a la participación consultiva y democrática de sus servidores.

Sin embargo, se deja en claro que la Teoría Y al igual que la Teoría X tienden a generalizar los comportamientos de los servidores, lo cual no es favorable para el crecimiento de un excelente clima organizacional, pues todas las instituciones se conforman por personas que poseen diferentes actitudes y conductas por lo que el líder de la compañía deberá tomar decisiones claves en beneficio de la organización y de los colaboradores que la conforman.

#### **1.2.1.1.6. Factores que influyen en el clima laboral**

##### **1.2.1.1.6.1. Comportamiento organizacional**

Se entiende como comportamiento organizacional al “estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (Newstrom, 2007, pág. 3), en este sentido, el comportamiento organizacional hace énfasis a la relación existente entre las personas y la organización, sea esta una institución pública o una empresa privada.

El efectuar un análisis detallado sobre el comportamiento organizacional en cualquier tipo de entidad, ayuda a “los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización. También les permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas ya sea entre compañeros de trabajo, o un jefe y un subordinado” (Dubrin, 2008, pág. 4). Es decir, este análisis no

solamente involucra a los servidores que se encuentran en relación de dependencia, sino también a los administradores y directivos de la institución que evalúan las actitudes y comportamientos individuales e interpersonales de sus subordinados, para que posteriormente sea posible obtener el nivel de eficiencia y productividad de cada uno de ellos.

#### **1.2.1.1.6.2. Liderazgo**

El liderazgo se denomina como la “habilidad o al proceso a través del cual el líder en la institución influye para satisfacer objetivos y necesidades propios de la organización” (Chiavenato, 2009), en este sentido, la importancia del liderazgo se fundamenta en que busca alcanzar los objetivos y metas establecidos en cualquier tipo de entidad dentro de un tiempo y plazo determinado.

Se explica también que:

Si una persona asiste a un curso sobre liderazgo y/o estudia con ahínco sobre el particular, podrá saber mucho sobre esa temática, podrá incluso ser docente y enseñar a otros qué significa ser líder, pero eso no querrá decir que esa persona sea un líder. (Alles, 2007, pág. 19).

Por lo tanto, si se analiza detenidamente el párrafo anterior podría decirse que para ser un excelente líder no solamente es cuestión de conocimiento y aprendizaje, sino que además es de práctica y experiencia dónde sus subordinados y colaboradores tienen diferentes actitudes y conductas, por lo que el desafío como líder será el de unir dichos comportamientos hacia el de un trabajo en equipo para alcanzar objetivos y metas preestablecidos en la institución o compañía.

En este sentido, el líder deberá identificar conductas favorables en sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos definidos en su área o departamento de la institución, para ello se podría cumplir un papel de liderazgo que se enfoque en la identificación de las habilidades y destrezas de los servidores que se encuentra a su cargo.

### **1.2.1.1.6.3. Motivación**

Se entiende como motivación a “los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación” (Werther & Davis, 2008, pág. 438), en este sentido, si se identifica a esta conceptualización dentro la motivación laboral se entiende que un trabajador para cumplir con determinada tarea que le ha sido asignada, podría tener algún tipo de estímulo para desempeñar de mejor manera su trabajo.

Se recuerda también que el incremento de sueldos o incentivos económicos hacia los servidores no es suficiente para que se sientan realmente motivados con su puesto de trabajo, pues es necesario valorar también ciertas formas de motivación que podrían aplicarse para cualquier tipo de entidad, entre los cuales se describe o detallan a continuación:

- Mantener flexibilidad en el horario de trabajo.
- Otorgar facilidad de elegir los días libres y vacaciones hacia los colaboradores.
- Reconocer los méritos y logros del personal.
- Desarrollo de las actividades en un buen ambiente de trabajo.
- Conocimiento de todos los productos que se elaboran en la institución, incluyendo aquellos que no tienen relación con el puesto de trabajo.
- Considerar la opinión de todos los servidores de forma independiente al puesto o cargo al que pertenezcan.

### **1.2.1.1.7. Productividad laboral**

Se entiende como productividad a la “relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía” (Alles, 2008, pág. 8), por ende, para obtener altos índices de productividad dentro de cualquier negocio dependería no solamente de la los recursos financieros y materiales, sino también de un recurso humano altamente capacitado y con la suficiente experiencia para cumplir a cabalidad todas sus funciones dentro de un puesto de trabajo.

Esto en realidad, para incrementar el nivel de productividad de una institución ya sea dentro del área operativa o administrativa se requeriría mejorar los índices de eficiencia

laboral, por lo que para ello todos los servidores de la institución deberán desarrollar sus actividades y tareas encomendadas dentro de un ambiente laboral aceptable, en la que existan incentivos motivacionales para los colaboradores sea esta de forma individual o colectiva.

#### **1.2.1.1.8. Satisfacción laboral**

Al hablar de satisfacción laboral, se hace énfasis a:

Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral y se consideran, por lo general como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés. (Dessler & Varela , 2011, pág. 40).

Es por ello que la importancia de la satisfacción laboral adquiere una mayor significancia cuando se relaciona con las actitudes propias de los servidores que se desenvuelven dentro de un puesto de trabajo específico, en la que influyen también su ambiente de trabajo, comportamiento de sus compañeros, el de sus directivos y el de la organización en general.

#### **1.2.1.2. Agencia de Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH)**

##### **1.2.1.2.1. Sector Hidrocarburífero**

Se entiende como hidrocarburos a “todo compuesto orgánico, gaseoso, líquido o sólido, que consiste principalmente de carbono e hidrógeno” (Manual de Legislación Ambiental , 2014), entre los cuales se encuentran el gas natural, el asfalto, los combustibles y demás derivados del petróleo, todos ellos componen el sector hidrocarburífero del país cuyo control y verificación se sujeta a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH), entidad que se encuentra bajo la observación del Ministerio de Hidrocarburos.

En los últimos meses del presente año, el Ecuador ha sufrido una cierta desaceleración de su economía debido a los bajos precios del petróleo establecidos de

acuerdo a la oferta del crudo a nivel internacional, sin embargo, vale aclarar que las instituciones operadoras de los campos petroleros en Ecuador “han ratificado su confianza en la política hidrocarburífera del Gobierno Nacional, ejecutada a través del Ministerio de Hidrocarburos y esto se ve plasmado en que continúan en el país y ejecutando sus programas de inversión” (Ministerio de Hidrocarburos, 2015)

#### **1.2.1.2.2. Misión de la ARCH**

La misión de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH) se fundamenta en la optimización de recursos como el petróleo y sus derivados mediante una inspección y verificación efectiva de las operaciones que se involucran, por ende, la misión actual de esta entidad pública se describe a continuación:

Garantizar el aprovechamiento óptimo de los recursos hidrocarburíferos, propiciar el racional uso de los biocombustibles, velar por la eficiencia de la inversión pública y de los activos productivos en el sector de los hidrocarburos con el fin de precautelar los intereses de la sociedad, mediante la efectiva regulación y el oportuno control de las operaciones y actividades relacionadas. (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador, 2015).

#### **1.2.1.2.3. Visión de la ARCH**

La visión de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH) hace énfasis a los intereses institucionales del Estado buscando una transparencia en el servicio mediante un mejoramiento continuo de la entidad, es por ello que la visión de esta entidad pública se describe a continuación:

La ARCH, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, será reconocida como el garante público de los intereses constitucionales del Estado en el sector hidrocarburífero, gracias a su alto nivel técnico-profesional, a su gestión transparente y a su cultura de servicio y mejoramiento continuo. (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador, 2015)

#### **1.2.1.2.4. Valores institucionales de la ARCH**

La declaración de los valores institucionales parten de la misión organizacional de la institución, por lo que es necesario y hasta indispensable que cada uno de ellos se

apliquen por iniciativa de todos los servidores de la entidad tanto del área administrativa, operativa y demás colaboradora de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH).

Los valores institucionales ya han sido identificados previamente, por lo que es conveniente señalarlos y explicarlos (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador, 2015) en los párrafos que se detallan a continuación:

- **Honestidad.** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de proyectos y productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH.
- **Justicia.** Actuar y cumplir su misión con equidad, bajo las normas del derecho y de la razón.
- **Lealtad y Compromiso con el país.** Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales,
- **Predisposición al Servicio.** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y de los usuarios de los servicios institucionales, al amparo de lo que manda y obliga la Constitución y la Ley al servidor público.
- **Transparencia.** Capacidad de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera, ARCH, para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad, presteza y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.
- **Responsabilidad Social.** Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera, ARCH, para asumir las consecuencias de sus acciones u omisiones, falta de presteza y de las decisiones asumidas en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos.

#### **1.2.1.2.5. Servicios de la ARCH**

Los servicios que dispone la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero mantienen una relación directa con la verificación en la utilización del petróleo y sus derivados, para lo cual la entidad ha creado diferentes áreas y departamentos para lograr esta finalidad:



- Coordinación de Refinación e Industrialización
- Dirección Jurídica, Trámite de Infracciones y Coactivas
- Dirección de Control Técnico de la Comercialización de Derivados de Petróleo
- Dirección Técnica y Fiscalización de Comercialización de GLP (Gas Licuado de Petróleo) y Gas Natural (al detal)
- Dirección de Control Técnico de Hidrocarburos
- Dirección de Regulación y Normativa

### 1.2.2. Marco conceptual

**Talento Humano.** Consiste en “la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 2)

**Burocracia.** Es la “estructura de organización del personal mediante la cual se realizan actividades gubernamentales, a través de una división de tareas basadas en la especialización funcional, establece una jerarquía bien delimitada que opera según el conjunto de normas y reglamentos que definen los derechos y deberes de los participantes” (Vidales, 2010, pág. 83).

**Competencia Laboral.** Es una “característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales (Alles M. , 2008, pág. 86).

**Cultura organizativa.** Son “los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias actúan inconscientemente y definen lo que se da por sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 16).

**Capacitación de personal.** Consiste en “identificar, evaluar y desarrollar mediante un programa los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes que permiten al personal realizar sus actividades actuales o futuras” (López, Casique, & Ferrer, 2011, pág. 16).

**Rotación de personal.** Se refiere al “flujo de entradas y salidas de personas en una organización. A cada salida o separación casi siempre corresponde la contratación de un reemplazo” (Gan & Triginé cita a Chiavenato, 2011, pág. 9).

**Aptitud.** Se denomina a la “capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo” (Stephen, 2004, pág. 58).

**Eficiencia.** “Es el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 37).

**Clima laboral.** Es el “medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los servidores y por lo tanto en la productividad” (Emprende Pyme, 2015)

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1. Metodología general**

##### **2.1.1. Nivel de estudio**

###### **Estudio exploratorio**

La presente investigación es de tipo exploratoria, buscará información basada en fuentes de estudio válidas ya sea de opiniones de expertos que conozcan sobre el impacto del clima laboral en las instituciones públicas, del liderazgo, de la comunicación y comportamiento organizacional. También será necesario realizar investigaciones de campo en la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador -Matriz Quito) con la intencionalidad de conocer el ambiente laboral de la institución y analizar su impacto en la productividad de los servidores.

###### **Estudio descriptivo**

Para establecer un excelente clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH - Matriz Quito) es necesario y hasta indispensable conocer su estructura, es por ello que este tipo de investigación es descriptiva pues se deberá explicar cada una de las partes que conforman un ambiente laboral sometiendo a análisis cada una de ellas.

##### **2.1.2. Modalidad de investigación**

El estudio actual que se enfoca en el análisis del clima laboral, hace énfasis a una investigación de campo y documental, las cuales se explican en los siguientes párrafos:

- **Investigación de campo.** Este tipo de modalidad se enfoca a la aplicación de encuestas que se pretende realizar para obtener información, por lo que el cuestionario estará dirigido a todos los servidores del área administrativa y operativa de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador (ARCH - Matriz Quito).

- **Investigación documental.** Para obtener información que facilite elaborar el presente estudio, es recomendable que se utilice documentos válidos que se apliquen a las tendencias actuales, entre los cuales están revistas, libros, folletos y periódicos. También se podría conseguir datos valederos para la investigación mediante el uso de páginas web confiables de instituciones públicas o privadas.

### 2.1.3. Métodos de investigación

Existen varios métodos de investigación que podrían aplicarse dependiendo del tipo de estudio que se pretenda realizar, por lo cual se determina que el método a utilizarse para este análisis es de tipo inductivo – deductivo, es decir, se buscará dar soluciones a la productividad de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador - Matriz Quito) mediante el desarrollo de un excelente clima laboral partiendo de lo general a lo particular, tomando como origen las observaciones generales en el comportamiento de los servidores y liderazgo de los directivos para que posteriormente sea posible detectar las causas de un clima organizacional inadecuado en la entidad.

Luego de identificar el problema principal en el ambiente de la institución, se requiere el planteamiento de soluciones válidas por lo que su aplicación se encamina de lo particular a lo general, haciendo énfasis a la relación existente entre el clima laboral y la productividad de la organización cuya finalidad sea el ahorro de recursos y la optimización del tiempo en el desarrollo de las actividades.

### 2.1.4. Población y muestra

El universo poblacional se conforma por aquellos servidores administrativos y operativos que laboren en la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador - Matriz Quito) por lo que el número de servidores públicos no sobrepasan de los 280 servidores que se distribuyen para cada uno de los departamentos de la entidad.

Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula la misma que se detalla a continuación:

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

Dónde:

|   |   |                      |   |      |
|---|---|----------------------|---|------|
| N | = | Universo poblacional | = | 280  |
| E | = | Margen de error      | = | 0,05 |
| n | = | Tamaño de la muestra | = | ?    |

Por lo tanto, calculando se obtiene:

$$n = \frac{280}{(0,05)^2 (280 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{280}{0,0025 * (279) + 1}$$

$$n = \frac{280}{1,6975} = 164,95$$

$$n = 164,95 \Rightarrow 165 \text{ encuestas}$$

Al tener este resultado, se entiende que se deberá realizar 165 encuestas a los servidores públicos cuyos resultados se proyectarán para la totalidad de los servidores de la ARCH. Estos resultados reflejarán la situación actual de los empleados y operarios al analizar el clima laboral de la entidad.

Por otra parte, para el desarrollo de la investigación actual se considera necesario una entrevista la misma que se aplicará a los directivos de la ARCH, su finalidad es la de apreciar el punto de vista del nivel jerárquico superior de la organización para lo cual se cuenta con 10 servidores que se desempeñan dicha función.

### **2.1.5. Selección instrumentos de investigación**

Para conocer el clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito) es imprescindible desarrollar una investigación de campo a través de encuestas que permitan entender la opinión de los servidores de la entidad, para ello es necesario elaborar un cuestionario que conste de diferentes preguntas que faciliten otorgar una mayor información sobre el clima organizacional de la entidad pública.

### **2.1.6. Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos recolectados se tabulará en programas informáticos destinados para ello como Microsoft Excel, posteriormente se obtendrá un porcentaje válido de cada una de las preguntas formuladas, para que con ello sea oportuno diseñar un gráfico estadístico en la que se represente con mayor efectividad las diversas alternativas contestadas por los encuestados de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito).

## **2.2. Metodología específica**

La metodología específica está dada por su relación estrecha con los objetivos de la presente investigación, entre las cuales se tiene los aspectos claves para su estudio como los de recursos humanos, de legalización, aspectos financieros y de producción.

### **2.2.1. Metodología Financiera**

La metodología financiera para la presente investigación hace énfasis a los costos que se devengarían para desarrollar un excelente clima laboral en la entidad pública objeto de estudio, para ello será necesario realizar talleres de capacitación adicional dirigidos a servidores del área administrativa y operativa de la organización.

Este tipo de capacitaciones se destinarán hacia el desarrollo de procedimientos en las actividades laborales para cada puesto de trabajo, lo cual podría incluir en costos adicionales debido al conocimiento y experiencia de los instructores aunque algunos de ellos podrían ser los mismos funcionarios de la entidad. En este último caso, podría existir un ligero ahorro de recursos financieros, no obstante, es indispensable que las nuevas tareas y actividades de la institución se cumplan a cabalidad en los puestos de trabajo destinados para ello.

De la misma manera, el desarrollar talleres de motivación cada cierto tiempo resulta importante para mejorar el clima laboral de cualquier tipo de institución. En este caso, sería necesario aplicar capacitaciones que se basen en el coaching institucional que estimule el desarrollo y realización personal de los servidores y de la organización, sin embargo, realizar este tipo de talleres suelen tener costos elevados para la entidad, valores que serán devengados de acuerdo a los recursos financieros disponibles.

El liderazgo es otro de los pilares fundamentales que impactan dentro del clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito) y que también mantienen un impacto en la motivación de cada uno de los servidores públicos de la organización, debido a ello es recomendable establecer talleres de capacitación dirigidos específicamente para directivos y jefes departamentales, en este caso los costos podrían ser aún mayores pues se requiere de instructores realmente capacitados para que formen parte de este programa, con todo dependería de los costos disponibles con los que cuente la entidad.

Todos los valores que se hayan devengado para el mejoramiento de un clima laboral adecuado mantendrán un impacto favorable para la organización, ya que sus resultados se observarían en el futuro enfocándose hacia el ahorro de recursos disponibles al ejecutar actividades o tareas laborales de cada puesto de trabajo.

Por lo común, las instituciones públicas del país son financiadas con recursos propios del Estado por lo que al contar con un excelente clima laboral se podría mejorar la productividad y por ende, la calidad en el servicio que se ofrece por parte los servidores de la organización. Esto a la final, significaría una optimización de tiempo en las actividades laborales obteniendo así un resultado beneficioso en el ahorro de recursos financieros de la entidad.

### **2.2.2. Metodología de Recursos Humanos**

La importancia que adquieren los recursos humanos al relacionarse con el liderazgo, la motivación y con la comunicación organizacional es altamente significativa, pues al mejorarse estos parámetros claves dentro de la entidad se podría obtener un clima laboral saludable, aunque para ello es recomendable también planificar un adecuado reclutamiento y selección de personal que no solamente cuente con el conocimiento y experiencia para desempeñar un determinado puesto de trabajo, sino que además, cumpla con las competencias que se relacionen con el comportamiento organizacional, autocontrol, confianza en sí mismo y actitud favorable ante los problemas que suelen presentarse: Por lo que a continuación detallo los pasos desarrollados para la consecución de los objetivos.

Se realizó la aplicación de una encuesta para evaluar el clima laboral, en la cual participo una pequeña muestra del total de empleados de la Agencia Matriz, los resultados

obtenidos nos ayudaron a determinar los criterios y actitudes que presentan los servidores de la ARCH.

Al analizar el diagnóstico situacional de la entidad, resulta fundamental para identificar las fortalezas y debilidades que impactan en mayor o en menor medida el desarrollo de un clima laboral saludable y apropiado para los funcionarios de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito), sin olvidar también que los factores externos como los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos también forma parte del análisis situacional ya sea del microentorno como del macroentorno de la entidad.

Existen algunos problemas que suele ser demasiados complejos como para cuantificarlos a través de encuestas, pues en aspectos como el comportamiento y la conducta es recomendable utilizar instrumentos como la observación en la que los funcionarios ejecuten sus actividades como un día normal de labores.

Es por ello, que la importancia del análisis situacional ha adquirido mayor relevancia en el estudio de emprendimiento y mejora de las instituciones públicas como privadas, por lo tanto, se deberá recurrir a la observación para detectar las fortalezas y debilidades que impactan en el ambiente laboral de la entidad.

Se elaboró un diagnóstico situacional, a través de la matriz FODA, en la que se identificó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la ARCH, obteniendo así un escenario bastante objetivo del contexto en el que se desarrolla la institución actualmente.

Así mismo se verificó la modalidad en la que prestan los servicios los colaboradores y se determinó el nivel de productividad que mantiene la institución actualmente, todo esto nos ha permitido identificar los factores que se debe mejorar para establecer un buen clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito,

Con todos los datos obtenidos se ha logrado establecer las alternativas de mejoramiento para obtener un excelente clima laboral en la Agencia de Regulación y



Control Hidrocarburífero del Ecuador de la ciudad de Quito, las cuales están enfocadas a direccionar a los directivos a utilizar los distintos tipos de liderazgo, para de esta forma obtener mejores resultados.

Es importante mencionar que existen varios tipos de liderazgo que son aplicables dependiendo del tipo de organización de la que se trate, no obstante, cuando se requiere que las actividades se ejecuten mediante un trabajo en equipo en la que participen todos los servidores, será necesario que los directivos de la institución desarrollen un tipo de liderazgo democrático en la que se tomen en cuenta las opiniones de sus colaboradores para el mejoramiento propio de las actividades encomendadas.

La motivación es otro de los parámetros que influyen en el desarrollo del clima laboral de la entidad, por lo común en la mayoría de instituciones incluyendo a la ARCH suele existir una motivación extrínseca, es decir, que los servidores podrían incrementar su productividad cuando se les otorga incremento de sueldos o salarios, bonos o cualquier otra dádiva o regalo entregado por parte de los directivos de la organización, no obstante, el simple hecho de que se incremente un mayor ingreso de efectivo en los servidores públicos no significa que necesariamente mejore el clima laboral de la institución.

En estos casos, es aconsejable efectuar una motivación intrínseca donde el trabajador disfrute las actividades laborales que se le encomienden sin que existan incentivos económicos, este tipo de motivación surge desde el interior del individuo por lo que es fundamental que cada empleado identifique sus objetivos personales y los relacione con los de la entidad, esto podría desarrollar conductas favorables en los servidores y por ende mantendría un impacto para alcanzar un clima laboral beneficioso.

Por otra parte, la comunicación organizacional también forma parte del progreso del clima laboral, por lo que suelen surgir dentro de una institución diferentes maneras de comunicarse, como por ejemplo la comunicación ascendente y descendente hace énfasis a la relación que existe entre directivo y subordinado y viceversa, mientras que la comunicación horizontal se establece entre servidores que se encuentren en un mismo nivel de jerarquía. Tanto la comunicación ascendente, descendente y horizontal son importantes para obtener un ambiente laboral saludable, por lo que es recomendable mejorar las relaciones interpersonales entre servidores y directivos entre sí.

La aplicación de estas alternativas nos ayudara a conseguir que el personal se desenvuelva con mayor eficiencia en sus actividades, generando de esta forma una mejor productividad, es importante mencionar que el mantener un buen nivel de clima laboral dentro de las organización reduce notablemente la rotación de personal y genera satisfacción laboral a los empleados.

Para establecer los posibles costos que impliquen un mejoramiento en el clima laboral de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero de la ciudad de Quito, se ha considerado la relación del nivel de productividad que se obtendría en comparación con los costos de los talleres y cursos que se puedan obtener en el mercado.

### **2.2.3. Metodología Legal**

En la presente investigación, la metodología legal hace énfasis a la forma de contratación laboral que se establezca en los funcionarios públicos para cada puesto de trabajo. La ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito) al ser una entidad pública, la vinculación del personal se la realiza únicamente a través de Concurso de Méritos y Oposición, o se otorga Nombramientos Provisionales, cuyas partidas se encuentran planificadas para el lanzamiento de un nuevo concurso.

Es importante mencionar que al establecer este tipo de relación laboral, no se puede ofrecer estabilidad laboral a los nuevos ingresos, es lamentable conocer que no todos los servidores laborarán durante muchos años en la entidad, ya sea porque el funcionario no alcanza los puntajes requeridos en el concurso, o no ejecuta correctamente las tareas encomendadas, ya sea, por ausencia o impuntualidad laboral, por problemas personales o por alguna otra causa que ajena a la organización.

Esta realidad exige un cambio de personal operativo y hasta administrativo por lo que se tendría que contratar a nuevos colaboradores, posiblemente con nuevas conductas y formas de pensamiento diferentes al del personal anterior. .

Esto podría ocasionar inquietudes en los funcionarios que laboran en la organización generando incertidumbre en el clima laboral, por lo que es necesario que se

establezcan nuevas relaciones interpersonales entre los nuevos servidores y los que se encuentran laborando actualmente.

Para cumplir de forma eficaz este tipo de actividad, se requerirá de un líder que conozca las actitudes de los colaboradores actuales y de los nuevos contratados de manera que sea posible laborar como un equipo de trabajo en la que se involucren activamente todos sus participantes.

Por otra parte, dentro de la metodología legal para el desarrollo de la actual investigación, también se considera la afiliación al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) pues se sabe que todos los contratos de trabajo de las instituciones públicas y privadas deberán registrarse en el Ministerio de Trabajo, por lo cual cada funcionario de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador) se ha registrado previamente en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) otorgándoles así los correspondientes beneficios sociales de acuerdo como lo establece la legislación ecuatoriana.

El derecho a la seguridad social se ha convertido en una obligación para los tiempos actuales, por lo que una institución al no afiliarse a sus servidores quedarían exentos de estos privilegios lo que daría un resultado adverso en su propio comportamiento perjudicando así el clima laboral de la compañía.

#### **2.2.4. Metodología de Producción**

La metodología de la producción en las instituciones de servicios está dado por el nivel de eficiencia en el desarrollo de las actividades encomendadas para cada puesto de trabajo ya sea en los cargos administrativos u operativos de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – Matriz Quito), es decir, se podría alcanzar un mayor nivel de productividad cuando los funcionarios ejecuten sus tareas en un clima laboral saludable para cada uno de ellos, lo cual se tendría como resultado una alta optimización de recursos y un ahorro significativo de tiempo.

De tal manera, que la eficiencia en las instituciones del Estado incluyendo a la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero) mantenga una estrecha relación con el tiempo en el cumplimiento de las funciones encomendadas para cada uno

de los diferentes puestos de trabajo, esta medición se obtiene a través de la aplicación de la evaluación del desempeño, la misma que se encuentra establecida por el Ministerio de Trabajo.

En realidad, conservar un alto nivel de eficiencia de forma permanente resulta realmente complejo para el ser humano, ya que no es posible controlar sus movimientos como los de una máquina donde se les pueda programar para que efectúen algún tipo de operación.

En cambio en el ser humano, depende de muchos factores para que pueda alcanzar una alta eficiencia en el cargo que se desempeña, en la mayoría de las ocasiones dependerá del grado de motivación que se sienta al realizar su trabajo, de un líder que genere confianza y autoridad a la vez y, por supuesto, de las maneras de comunicarse que tenga con sus compañeros, clientes y directivos de la organización, estos tres factores influirán en el comportamiento de los servidores y por lo tanto, un impacto favorable en el clima laboral.

Los problemas como el ausentismo y la impuntualidad suelen ser dificultades que se originan ante la ausencia de liderazgo y de un clima organizacional inadecuado, lo que se tiene como resultado una alta rotación de personal, esto afecta en sí a la productividad de la organización tanto en el corto como en el largo plazo.

El ausentismo en la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador – Matriz Quito) no es de una práctica amplia debido al estricto control de sus directivos, sin embargo, la impuntualidad se ha vuelto algo muy común entre los miembros de cada departamento de la organización lo que afecta la productividad evitando que los servidores de dicha entidad se sientan realmente comprometidos con sus actividades que se le encomienden.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1. Recolección y tratamiento de datos

##### 3.1.1. Investigación del personal de la entidad

###### 3.1.1.1. Objetivo de la encuesta

- Conocer las actitudes y percepciones de los servidores del clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador) de la ciudad de Quito

###### 3.1.1.2. Características de los encuestados

Los departamentos que existen en la institución se establecen de acuerdo al área administrativa y operativa de la entidad, para lo cual se conforman por el siguiente número de funcionarios:

**Tabla 4. Características de los encuestados**

| DEPARTAMENTO  | No.<br>FUNCIONARIOS |
|---|---------------------|
| Coordinación de Refinación e Industrialización  | 15                  |
| Dirección Jurídica, Trámite de Infracciones y Coactivas   | 41                  |
| Dirección de Control Técnico de la Comercialización de Derivados de Petróleo                                    | 46                  |
| Dirección Técnica y Fiscalización de Comercialización de GLP (Gas Licuado de Petróleo) y Gas Natural (al detal) | 17                  |
| Dirección de Control Técnico de Hidrocarburos   | 20                  |
| Dirección de Regulación y Normativa   | 26                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>165</b>          |

Elaborado por: La autora

###### 3.1.1.3. Formato de la encuesta

Para conocer el clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador) de la ciudad de Quito, es imprescindible diseñar una

encuesta que permita conocer la opinión de todos los funcionarios de la entidad, para ello se ha formulado una serie de preguntas las mismas que se describen a continuación:

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### Objetivo del estudio:

- Conocer las actitudes y percepciones de los servidores del clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador) de la ciudad de Quito

#### Presentación

Buenos días/tardes, con la autorización de los directivos de esta institución se ha propuesto realizar una encuesta que busque mejorar el clima laboral de la organización en la que usted trabaja. Los resultados que se obtengan del presente estudio se registrarán de manera anónima por lo que no es necesario que especifique su nombre

Recuerde que la alternativa que usted señale se basará en su experiencia de trabajo, por lo tanto no existirán respuestas correctas e incorrectas.

#### DATOS GENERALES:

Edad:.....

Género:

a. Masculino

b. Femenino

Nombre del departamento:.....

Tiempo en que trabaja en la institución:.....

| No. | PREGUNTA  | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
|-----|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
|     | <b>MÉTODOS DE MANDO</b>   |         |              |         |            |       |
| 1.  | ¿Su jefe inmediato suele ser tolerante ante pequeñas problemas que se suscitan en su puesto de trabajo? |         |              |         |            |       |
| 2.  | ¿Su jefe inmediato acepta sus ideas   |         |              |         |            |       |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
|     | y sugerencias para mejorar el departamento donde usted trabaja?  |  |  |  |  |  |
| 3.  | ¿El jefe del departamento donde usted trabaja le otorga una formación adecuada hacia sus subordinados o colaboradores?                         |  |  |  |  |  |
|     | <b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>  |  |  |  |  |  |
| 4.  | ¿Se siente realmente comprometido sus objetivos personales con los de la organización?   |  |  |  |  |  |
| 5.  | ¿Se le ha otorgado algún tipo de charlas motivacionales hacia usted o sus compañeros por iniciativa propia de su jefe inmediato?               |  |  |  |  |  |
| 6.  | ¿Se siente satisfecho con su actual sueldo o salario de acuerdo a las actividades o tareas encomendadas?                                       |  |  |  |  |  |
|     | <b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b>   |  |  |  |  |  |
| 7.  | ¿Existe una excelente comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?  |  |  |  |  |  |
| 8.  | ¿Existe una excelente comunicación entre usted y su jefe inmediato?  |  |  |  |  |  |
| 9.  | Cuándo surge cualquier tipo de problema en su puesto de trabajo, ¿existen personas que están dispuestas a ayudarle?                            |  |  |  |  |  |
|     | <b>PROCESO DE INFLUENCIA</b>   |  |  |  |  |  |
| 10. | En su departamento, ¿existe un trabajo en equipo en las actividades o funciones laborales que lo requieran?                                    |  |  |  |  |  |
| 11. | En su departamento, ¿existe participación como equipo entre sus propios compañeros en actividades o funciones ajenas a los puestos de trabajo? |  |  |  |  |  |
| 12. | ¿Su jefe inmediato busca una mayor colaboración entre sus compañeros de trabajo para la ejecución de las actividades encomendadas?             |  |  |  |  |  |
|     | <b>PROCESO TOMA DE DECISIONES</b>  |  |  |  |  |  |
| 13. | ¿Usted ha participado en la toma de decisiones que le competen a su jefe inmediato u otros directivos?   |  |  |  |  |  |
| 14. | ¿Existe una explicación clara de los   |  |  |  |  |  |

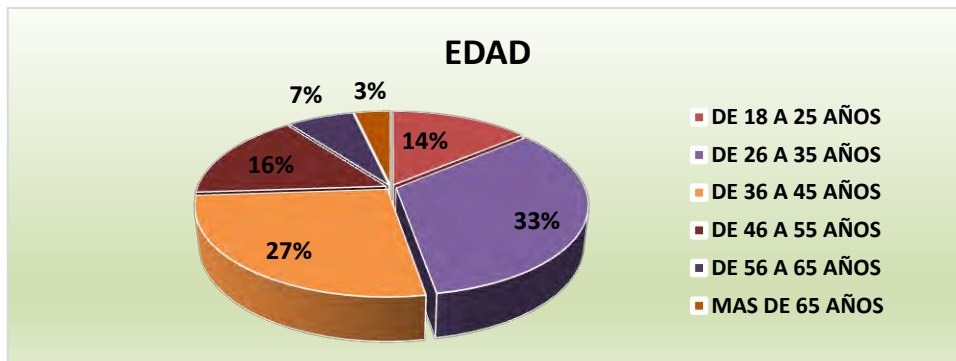
|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
|     | directivos de la institución cuando se toman decisiones que afectan a todos los servidores?  |  |  |  |  |  |
| 15. | ¿Ejecuta usted sin mayor problema las actividades que le han sido encomendadas a pesar de que exista un inadecuado ambiente laboral? |  |  |  |  |  |
|     | <b>PROCESO DE PLANEACIÓN</b>   |  |  |  |  |  |
| 16. | ¿Su jefe inmediato interactúa con usted para establecer como alcanzar los objetivos de la institución y su departamento?             |  |  |  |  |  |
| 17. | ¿Su jefe inmediato valora sus esfuerzos aunque a veces no se alcancen los objetivos propuestos?                                      |  |  |  |  |  |
| 18. | ¿Se siente usted satisfecho cuando se han cumplido los objetivos propuestos para su departamento?                                    |  |  |  |  |  |
|     | <b>PROCESO DE CONTROL</b>  |  |  |  |  |  |
| 19. | ¿Se establecen tiempos para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo y de su departamento?                                     |  |  |  |  |  |
| 20. | ¿Existe niveles de jerarquía claramente identificados en el departamento donde usted trabaja?  |  |  |  |  |  |
| 21. | ¿Cuenta usted con indicadores de gestión de las actividades encomendadas en su puesto de trabajo?                                    |  |  |  |  |  |
|     | <b>PERFECCIONAMIENTO Y OBJETIVOS DE RENDIMIENTO</b>  |  |  |  |  |  |
| 22. | ¿Su jefe inmediato le otorga una adecuada retroalimentación sobre las actividades de su puesto de trabajo?                           |  |  |  |  |  |
| 23. | ¿Se le ha otorgado capacitaciones para el mejoramiento de sus actividades por iniciativa de la institución?                          |  |  |  |  |  |
| 24. | ¿Ha alcanzado usted los objetivos de su puesto de trabajo durante los últimos 6 meses?   |  |  |  |  |  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



### 3.1.1.4. Tabulación y análisis

#### Edad



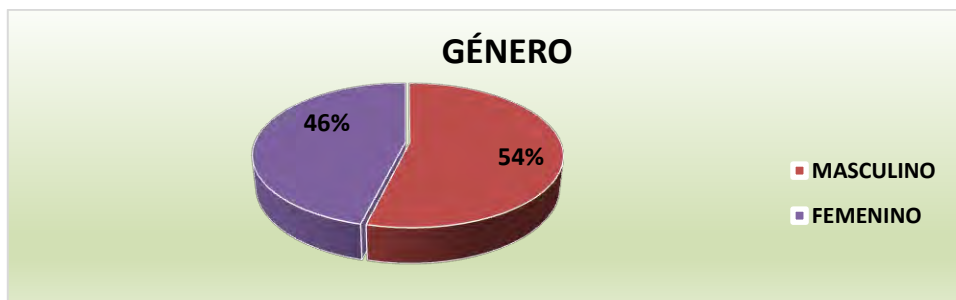
**Figura 4. Edad de los funcionarios**

Fuente: Investigación propia  
Elaborador por: La autora

#### Análisis:

Al realizar el análisis de la encuesta se tiene que las edades de los funcionarios se encuentran en mayor porcentaje entre los 26 a 35 años y entre el 36 hasta los 45 años cuyas cifras se ubican en el 33% y 27% respectivamente. Estos porcentajes podrían demostrar que la mayoría de los servidores pertenecen a la generación X.

#### Género



**Figura 5. Genero de los funcionarios**

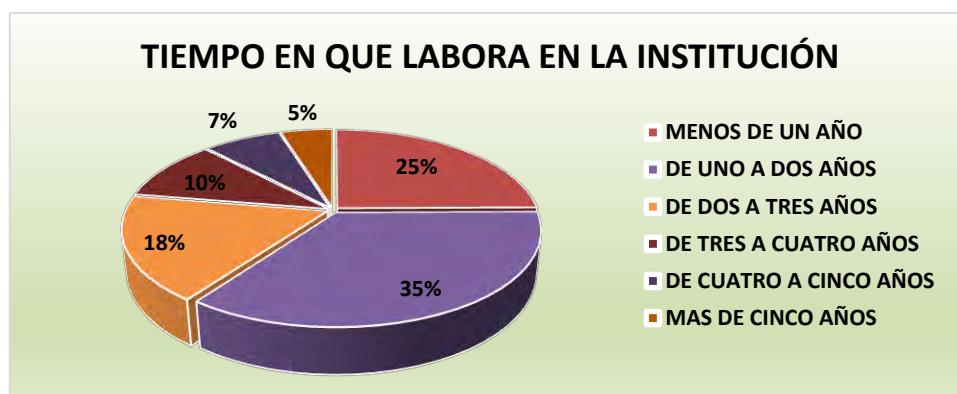
Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

#### Análisis:

En la tabla anterior se tiene que el 46% de los encuestados pertenece al género femenino, mientras que el 54% al masculino, esto significa que en la entidad no existe discriminación

de género en la contratación de los empleados lo cual es un aspecto favorable para la entidad.

### Tiempo en que trabaja en la institución



**Figura 6. Tiempo en que labora en la institución**

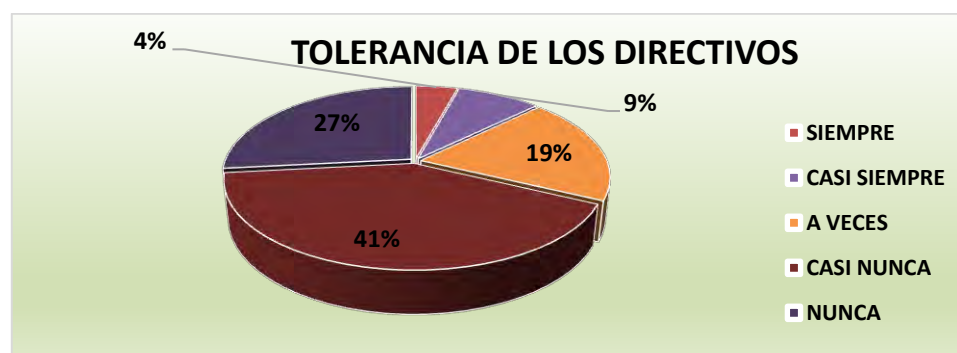
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

### Análisis:

En cuanto al tiempo en que los funcionarios laboran en la institución, se tiene que el 35% se encuentra entre uno a dos años, seguido del 25% de quienes laboran menos de un año. Estos datos se explican porque en los últimos meses se ha contratado nuevos profesionales jóvenes para la ejecución de diversas actividades de la entidad.

### Pregunta 1. ¿Su jefe inmediato suele ser tolerante ante pequeñas problemas que se suscitan en su puesto de trabajo?



**Figura 7. Tolerancia de los directivos**

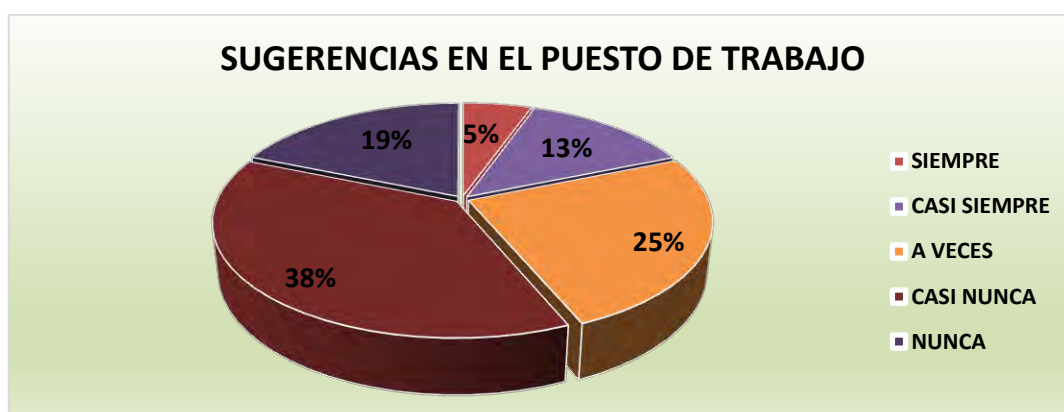
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

### Análisis:

En los resultados obtenidos se tiene que casi nunca los directivos son tolerantes con sus colaboradores pues así lo demuestra el 41% de los datos recopilados, por otra parte se tiene que 6 de cada 10 servidores tendrían inconvenientes ante pequeños problemas laborales que podrían suscitarse con su jefe inmediato, lo cual afecta el clima laboral de la entidad

**Pregunta 2. ¿Su jefe inmediato acepta sus ideas y sugerencias para mejorar el departamento donde usted trabaja?**



**Figura 8. Sugerencias en el puesto de trabajo**

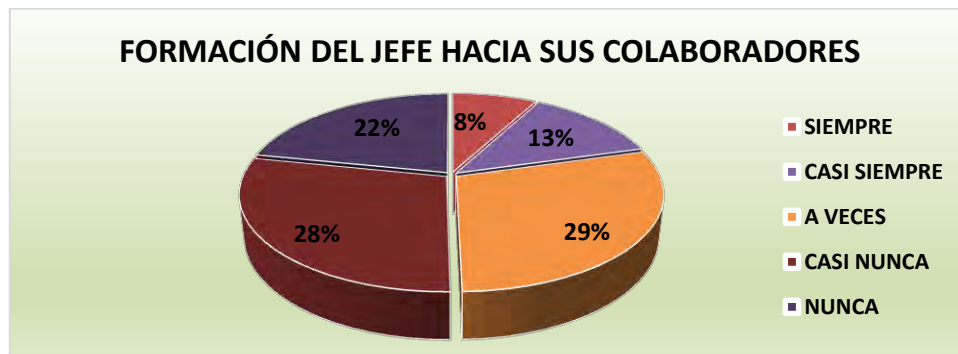
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

#### **Análisis:**

De acuerdo a la respuesta de los servidores se explica que el 56% de los encuestados informan que casi nunca y nunca sus jefes inmediatos aceptan sus ideas o sugerencias para mejorar su departamento, por lo que se entiende que más de la mitad de funcionarios no participan en la aportación de nuevas ideas lo cual se desperdicia la habilidad e ingenio de los empleados.

**Pregunta 3. ¿El jefe del departamento donde usted trabaja le otorga una formación adecuada hacia sus subordinados o colaboradores?**



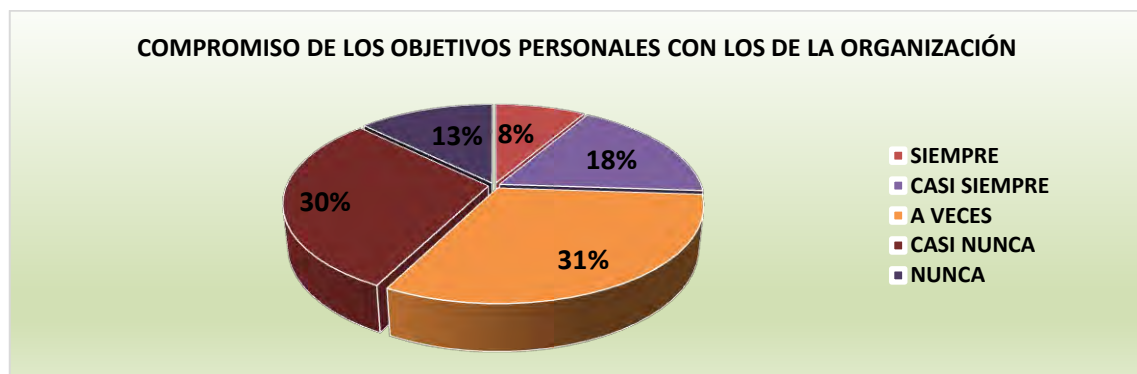
**Figura 9. Formación del jefe hacia sus colaboradores**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura anterior se observa que el 57% de los encuestados afirma que solamente a veces y casi nunca los directivos otorgan una formación adecuada a sus servidores, este podría afectar el buen desempeño de cada uno de ellos y posteriormente afectar el clima organizacional de la institución.

**Pregunta 4. ¿Se siente realmente comprometido sus objetivos personales con los de la organización?**



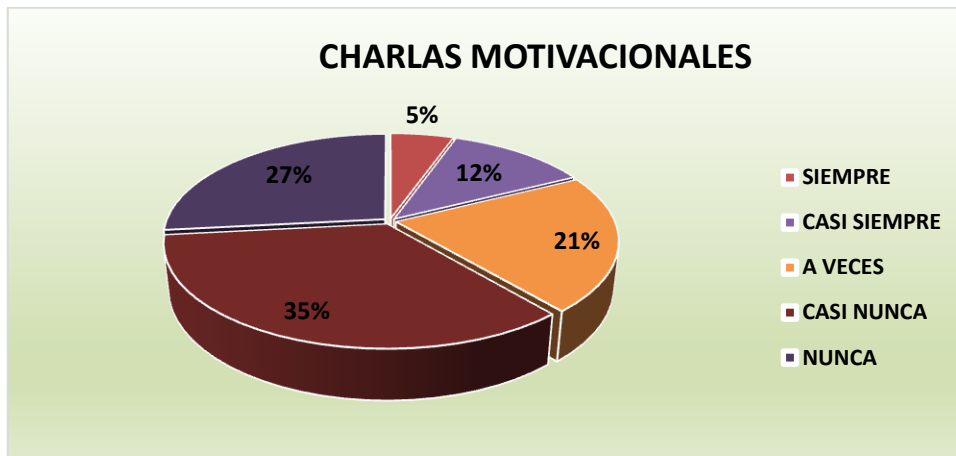
**Figura 10. Compromiso de los objetivos personales con los de la organización**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

Al consultar a los funcionarios si mantienen un compromiso entre sus objetivos personales con los de la institución se tiene que el 42% informa que casi nunca y nunca no mantienen una visión a futuro con la entidad, pues sus actividades personales no se involucran con las actividades de la organización.

**Pregunta 5. ¿Se le ha otorgado algún tipo de charlas motivacionales hacia usted o sus compañeros por iniciativa propia de su jefe inmediato?**



**Figura 11. Charlas motivacionales**

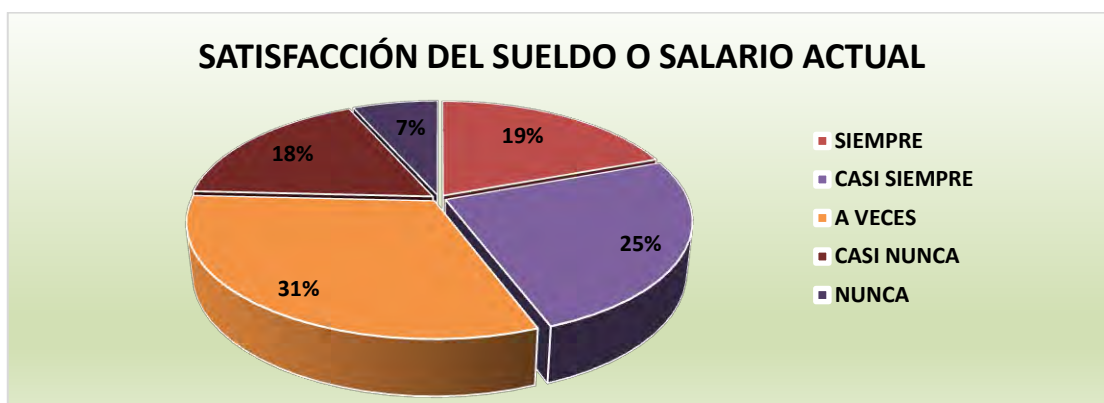
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la entidad se efectúan diferentes tipos de talleres para sus servidores, no obstante, el 61% aclara que no se realizan charlas motivacionales por iniciativa de su jefe inmediato, lo cual demuestra que sus directivos carecen de liderazgo hacia sus colaboradores.

**Pregunta 6. ¿Se siente satisfecho con su actual sueldo o salario de acuerdo a las actividades o tareas encomendadas?**



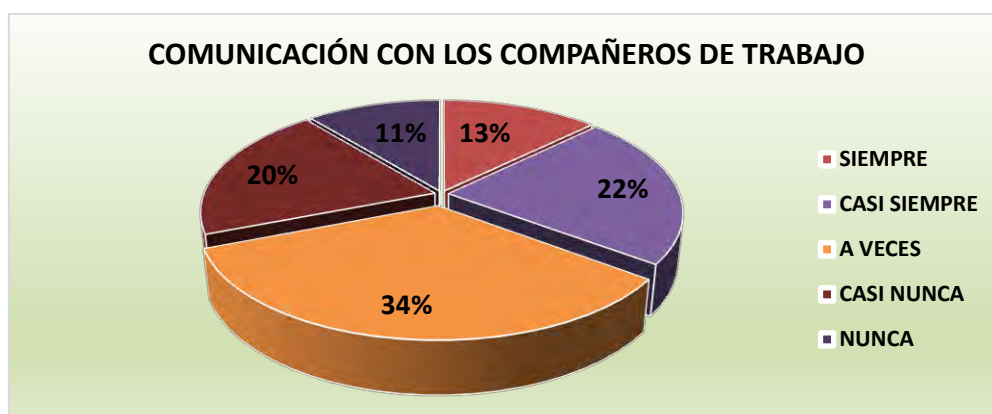
**Figura 12. Satisfacción del sueldo o salario actual**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura anterior, se observa que casi siempre y a veces se sienten satisfechos los empleados de la entidad con su actual sueldo o salario que se representa con un 31% y 25% respectivamente, esto favorece en parte al clima laboral de la organización pues al menos 5 de cada 10 servidores están satisfechos con sus ingresos remunerativos.

**Pregunta 7. ¿Existe una excelente comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?**



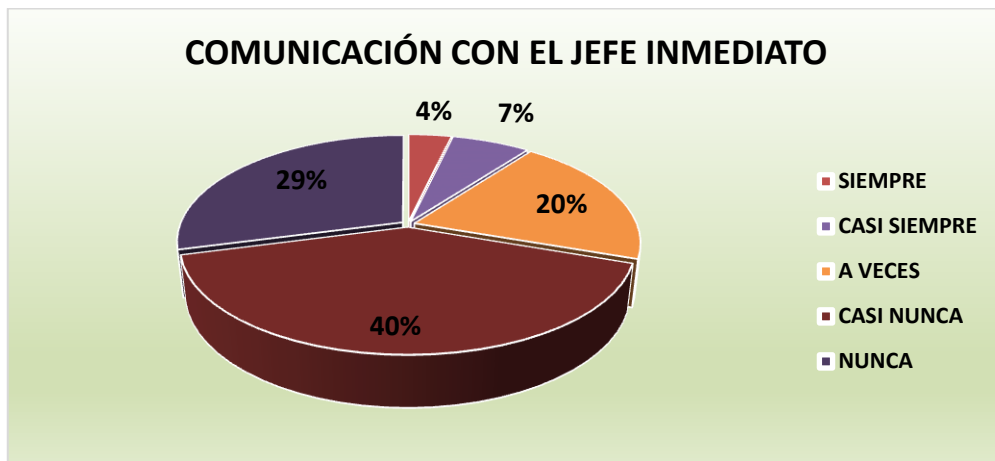
**Figura 13. Comunicación con los compañeros de trabajo**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la comunicación entre compañeros de trabajo se explica que solo el 35% de los encuestados mencionan que siempre y casi siempre mantienen una comunicación aceptable, lo cual es un porcentaje realmente bajo para mejorar las relaciones interpersonales entre servidores.

**Pregunta 8. ¿Existe una excelente comunicación entre usted y su jefe inmediato?**



**Figura 14. Comunicación con el jefe inmediato**

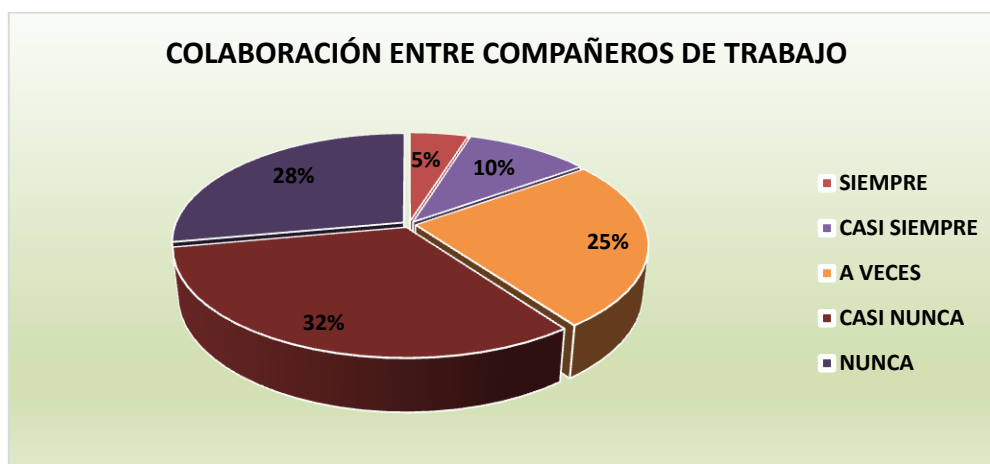
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En cuanto a la comunicación con los directivos de la entidad, se tiene que el 40% de los encuestados informan que casi nunca mantienen una comunicación participativa con su jefe inmediato, lo que afecta el clima laboral de la organización pues se desconocerían los criterios y actitudes de los servidores.

**Pregunta 9. Cuándo surge cualquier tipo de problema en su puesto de trabajo, ¿existen personas que están dispuestas a ayudarle?**



**Figura 15. Colaboración entre compañeros de trabajo**

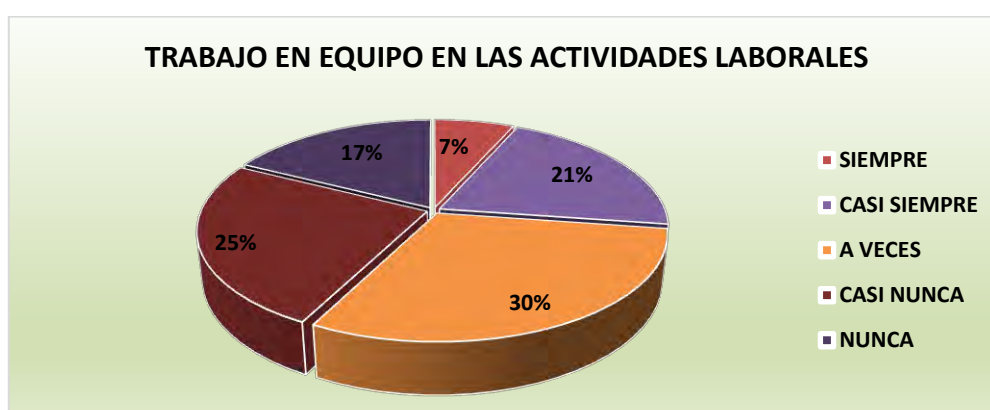
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura anterior se tiene que el 60% de los encuestados informa que casi nunca y nunca existe colaboración entre compañeros de trabajo de un mismo departamento, esto demuestra la falta de participación y predisposición al realizar un trabajo en equipo.

**Pregunta 10. En su departamento, ¿existe un trabajo en equipo en las actividades o funciones laborales que lo requieran?**



**Figura 16. Trabajo en equipo en las actividades laborales**

Fuente: Investigación propia

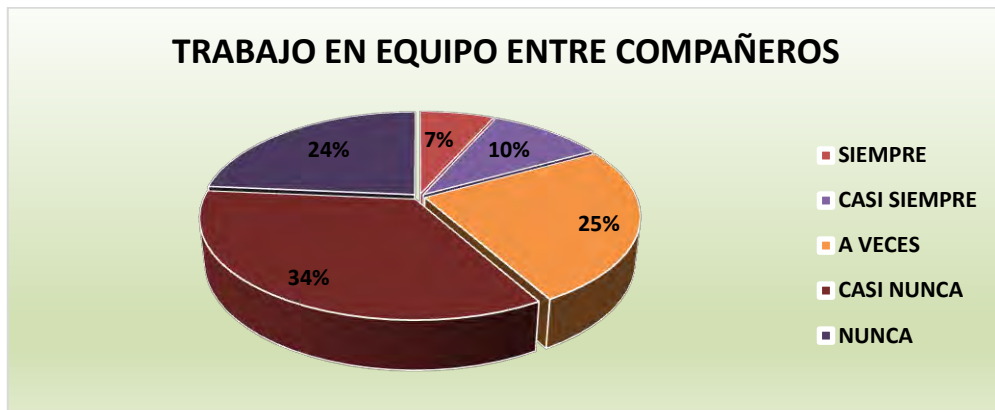
Elaborado por: La autora



**Análisis:**

Al evaluar la figura anterior, se presenta que solamente el 28% de los entrevistados califica que siempre y casi siempre se realizan excelentes actividades como equipo de trabajo, lo que se explica que 7 de cada 10 servidores se sienten incomodos al efectuar actividades grupales cuando se requiera una participación conjunta.

**Pregunta 11. En su departamento, ¿existe participación como equipo entre sus propios compañeros en actividades o funciones ajenas a los puestos de trabajo?**



**Figura 17. Trabajo en equipo entre compañeros**

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

Al analizar las actividades en grupo ajenas a las tareas laborales, se establece que el 59%, menciona que casi nunca y nunca surge una participación como un trabajo en equipo, lo que demuestra que más de la mitad de los servidores no siente empatía con sus compañeros de su departamento o institución.

**Pregunta 12. ¿Su jefe inmediato busca una mayor colaboración entre sus compañeros de trabajo para la ejecución de las actividades encomendadas?**



**Figura 18. Colaboración entre directivos y colaboradores**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 35% menciona que casi nunca los directivos incentivan la participación entre los compañeros de trabajo, y el 24% informa que solamente a veces se establecen este tipo de colaboración, es decir, que aproximadamente 6 de cada 10 personas mantienen solo en ocasiones una colaboración conjunta departamental.

**Pregunta 13. ¿Usted ha participado en la toma de decisiones que le competen a su jefe inmediato u otros directivos?**



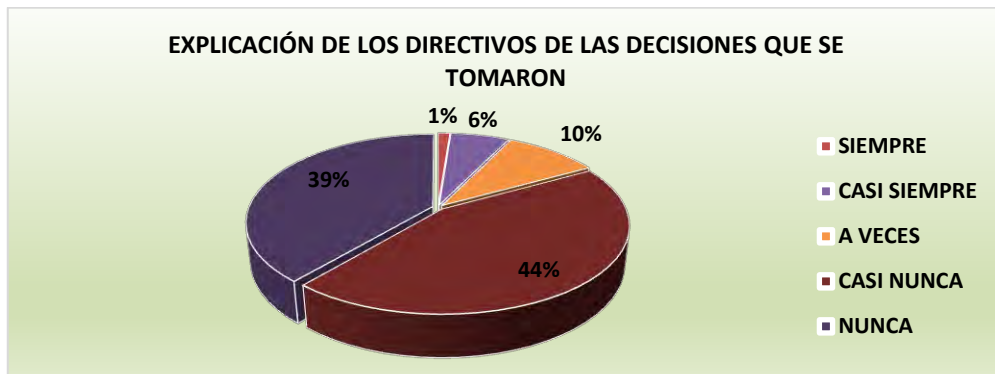
**Figura 19. Participación de los subordinados en la toma de decisiones de los directivos**

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En los resultados de la encuesta se obtuvo que solamente el 8% de los servidores establecen que siempre y casi siempre han participado en la toma de decisiones de los directivos, estos datos demuestran que no se consideran las opiniones o sugerencias de los servidores en las decisiones administrativas de la entidad.

**Pregunta 14. ¿Existe una explicación clara de los directivos de la institución cuando se toman decisiones que afectan a todos los servidores?**



**Figura 20. Explicación de los directivos de las decisiones que se tomaron**

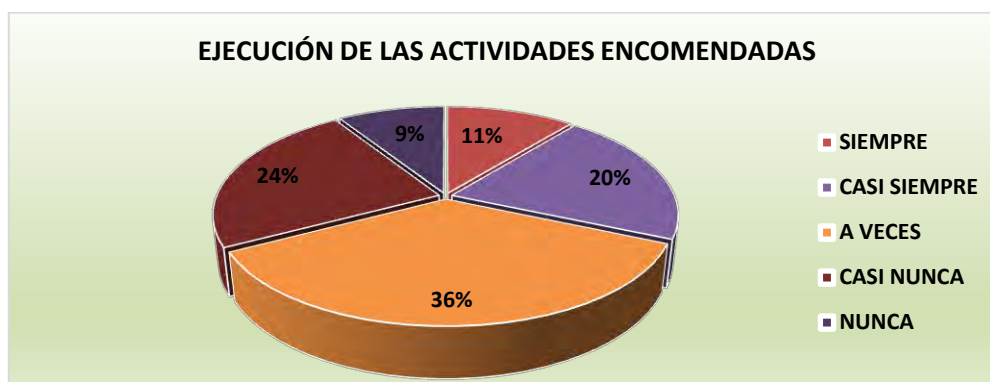
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

Cuando se toman decisiones que afectan a los servidores resulta importante informarles oportunamente, sin embargo, el 83% identifica que casi nunca y nunca se explica este tipo de información lo que se crea falsos rumores entre los propios servidores afectando así el clima laboral.

**Pregunta 15. ¿Ejecuta usted sin mayor problema las actividades que le han sido encomendadas a pesar de que exista un inadecuado ambiente laboral?**



**Figura 21. Ejecución de las actividades encomendadas**

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

Para ejecutar correctamente las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo es necesario mantener un excelente clima laboral, no obstante, se conoce que solamente el 31% ejecuta correctamente dichas tareas a pesar de encontrarse en un ambiente hostil, por lo que es fundamental aplicar mecanismos que faciliten el mejoramiento del clima laboral en todos los departamento de la entidad.

**Pregunta 16. ¿Su jefe inmediato interactúa con usted para establecer como alcanzar los objetivos de la institución y su departamento?**



**Figura 22. Planeación para alcanzar los objetivos del departamento**

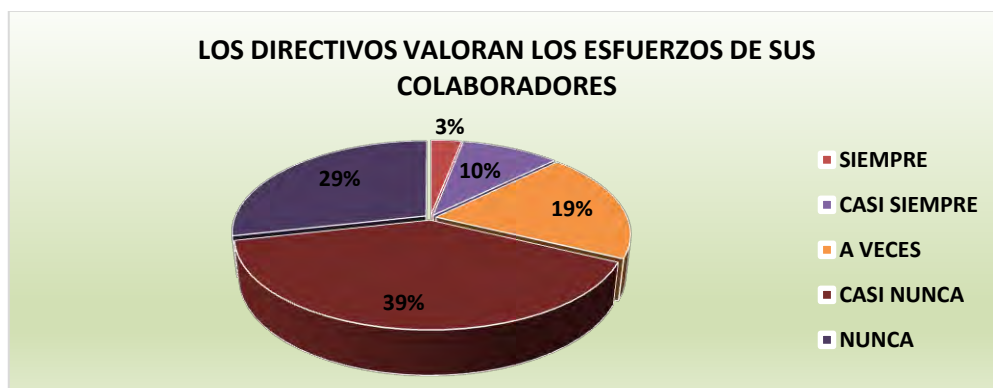
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura anterior se observa que el 42% de los encuestados menciona que casi nunca los directivos planifican alcanzar los objetivos departamentales con sus colaboradores, es decir, que al menos 6 de cada 10 funcionarios no participan en la definición de los objetivos de su propio departamento lo cual podrían sentirse excluidos de la institución.

**Pregunta 17. ¿Su jefe inmediato valora sus esfuerzos aunque a veces no se alcancen los objetivos propuestos?**



**Figura 23. Los directivos valoran los esfuerzos de sus colaboradores**

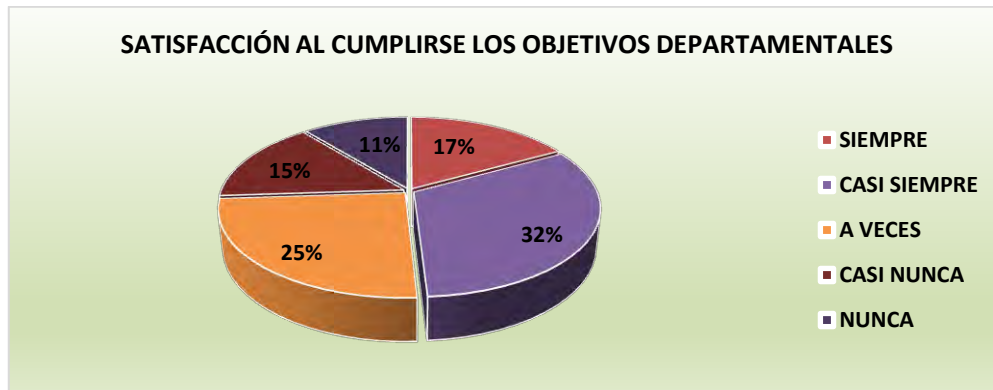
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En las respuestas obtenidas se tiene que casi nunca y nunca los directivos valoran los esfuerzos de los servidores cuyos porcentajes se representan en 39% y 29% respectivamente. Estas cifras determinan que más de la mitad de los colaboradores se sienten inconformes debido a que no se valoran su esfuerzo realizado.

**Pregunta 18. ¿Se siente usted satisfecho cuando se han cumplido los objetivos propuestos para su departamento?**



**Figura 24. Satisfacción al cumplirse los objetivos departamentales**

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura anterior se informa que el 49% siempre y casi siempre se sienten satisfechos al cumplir con los objetivos departamentales, por lo que es posible explicar que menos de la mitad de los servidores no se sienten comprometidos con las actividades departamentales y, por ende, con sus objetivos.

**Pregunta 19. ¿Se establecen tiempos para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo y de su departamento?**



**Figura 25. Tiempos para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo**

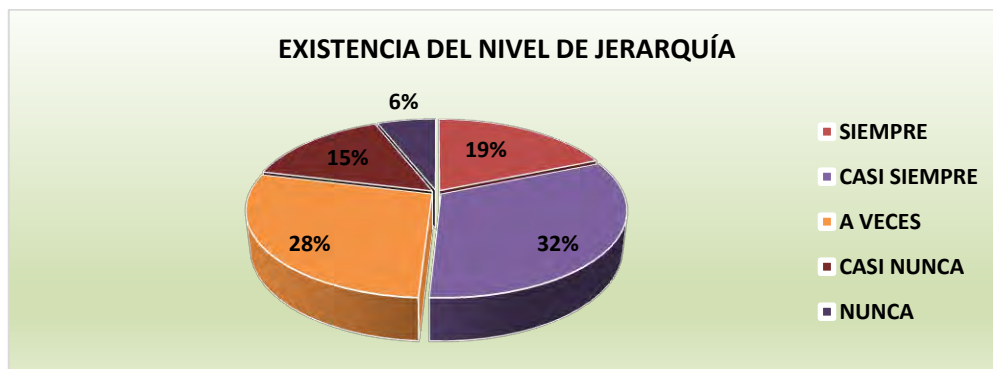
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En los resultados que se han obtenido se tiene que el 26% de quienes contestaron la encuesta se explica que nunca y casi nunca se establecen tiempos para alcanzar los objetivos predefinidos en el puesto de trabajo, lo cual podría catalogarse como un factor favorable solamente si los servidores se sientan satisfechos al ejecutar sus actividades.

**Pregunta 20. ¿Existe niveles de jerarquía claramente identificados en el departamento donde usted trabaja?**



**Figura 26. Existencia del nivel de jerarquía**

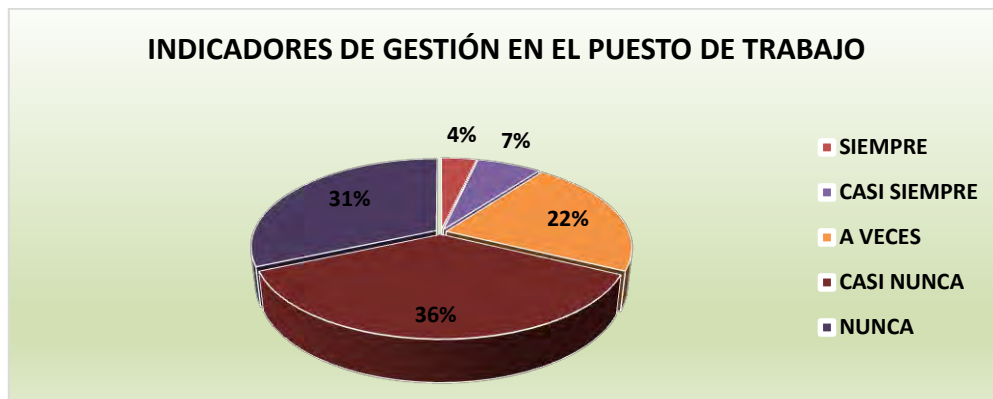
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En la figura que se observa anteriormente, se tiene que el 52% de los servidores, mencionan que siempre y casi siempre se han establecido niveles de jerarquía en cada departamento, esto es entendible pues al ser una entidad pública la estructura organizacional se diseña previamente.

**Pregunta 21. ¿Cuenta usted con indicadores de gestión de las actividades encomendadas en su puesto de trabajo?**



**Figura 27. Indicadores de gestión en el puesto de trabajo**

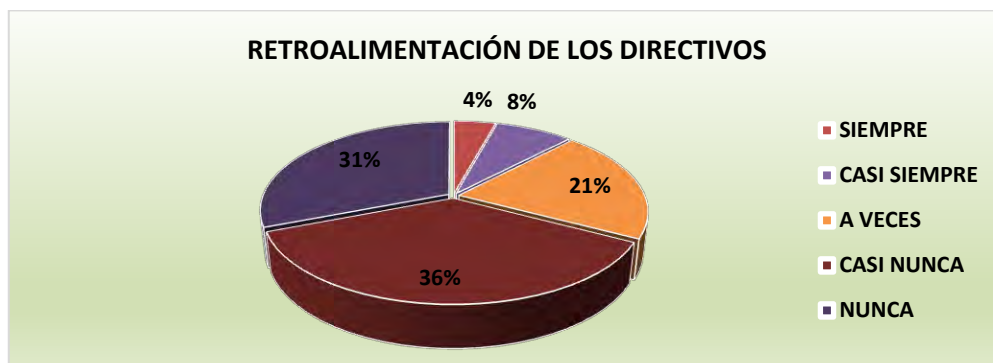
Fuente: Investigación propia

Elaborador por: La autora

**Análisis:**

Al obtener los resultados se tiene que solamente el 32% establece que si se han aplicado indicadores de gestión en los puestos de trabajo, esto es entendible ya que al efectuar varias actividades resulta algo complejo realizar indicadores de control, lo que afecta la evaluación de cada departamento.

**Pregunta 22. ¿Su jefe inmediato le otorga una adecuada retroalimentación sobre las actividades de su puesto de trabajo?**



**Figura 28. Retroalimentación de los directivos**

Fuente: Investigación propia

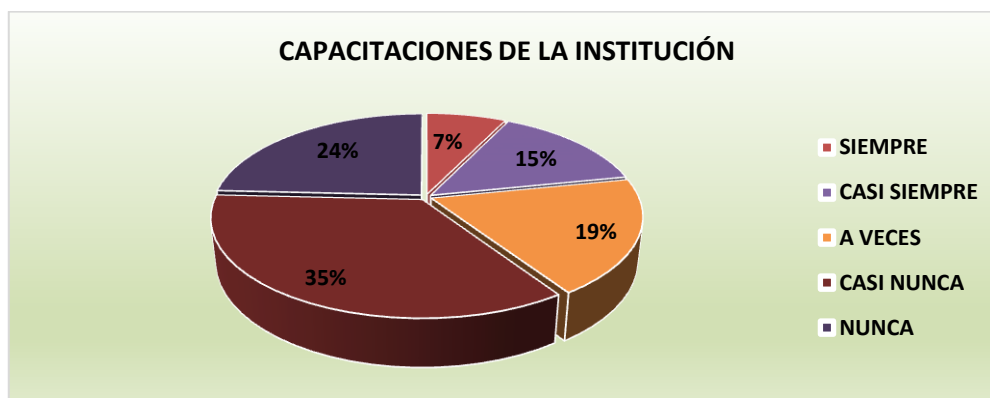
Elaborado por: La autora



**Análisis:**

Las actividades de retroalimentación por lo común se realizan previamente a su ejecución o cuando se lo requiera, sin embargo, en los datos de los encuestados se determina que el 67% nunca y casi nunca se efectúan este tipo de prácticas por parte de los directivos, afectando el rendimiento de los funcionarios en el corto y largo plazo.

**Pregunta 23. ¿Se le ha otorgado capacitaciones para el mejoramiento de sus actividades por iniciativa de la institución?**



**Figura 29. Capacitación de la institución**

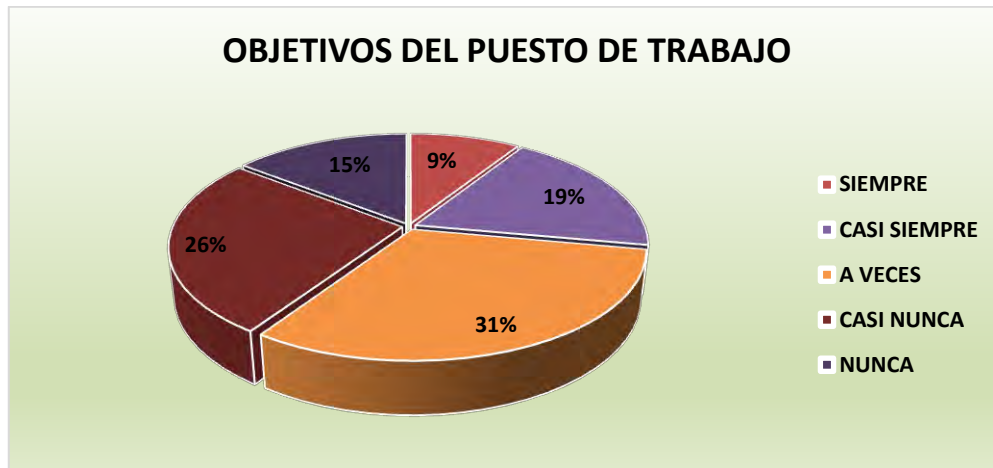
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

**Análisis:**

En cuanto a las capacitaciones por iniciativa de la institución, se informa que solo el 22% de los funcionarios de la entidad mencionan que siempre y casi siempre las capacitaciones les han servido para mejorar sus actividades laborales, esto significa que a pesar de que se dicten talleres de mejoramiento les resulta algo complejo su aplicación por parte de los servidores de cada departamento.

**Pregunta 24. ¿Ha alcanzado usted los objetivos de su puesto de trabajo durante los últimos 6 meses?**



**Figura 30. Objetivos del puesto de trabajo**

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

### **Análisis:**

Cada puesto de trabajo es diferente porque ejecuta actividades diferentes, sin embargo, al consultar si se han alcanzado sus objetivos se tiene que el 31% califica que solamente a veces lo han logrado, seguido del 26% de quienes mencionan que casi nunca. Eso significa que no todos los servidores han podido cumplir con sus objetivos por lo que se podría mantener un mejoramiento en su clima laboral para alcanzarlos.

### **3.1.2. Diagnóstico situacional**

#### **3.1.2.1. Ambiente externo**

Dentro del ambiente externo se evalúan los diferentes factores que impactan en el progreso de las entidades públicas y privadas, estos factores se incorporan en el ámbito económico, legal y social, los cuales se explican a continuación:

## **Factor económico**

Este tipo de factor hace énfasis a los impactos macroeconómicos que podrían influir en la actitud de los servidores de cualquier tipo de organización entre los cuales se tiene a los más principales:

- **Crecimiento moderado de la inflación.** Hasta el mes de agosto del 2015, el Ecuador tiene una inflación acumulada que se ubica en 2,99% (El Universo cita al INEC, 2015) lo cual no es muy elevada de acuerdo a décadas anteriores, esto significa que no existe un alto incremento en el precio de ciertos productos que adquieren decenas de servidores.
- **Baja tasa de crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto).** Para el año 2015, la tasa de crecimiento del PIB se proyecta en 1,90% (Villalba , 2015) lo que se entiende que existiría un bajo crecimiento en la producción de las instituciones ecuatorianas, lo que podría originar un alto desempleo y su subempleo en toda la nación.

## **Factor legal**

Dentro de este factor se hace énfasis a las exigencias laborales que se encuentran en vigencia en el Ecuador que mediante ley se aplican para las instituciones públicas o privadas que se residan en el país:

- **Bonificación para servidores que renuncien por desahucio.** De acuerdo a la nueva normativa vigente, se conoce que “todos los casos de terminación de la relación laboral por desahucio o por acuerdo entre las partes recibirán una bonificación con el 25% del equivalente a la última remuneración mensual por cada año de servicios prestados” (El Universo, 2015). Esto podría generar algo de tranquilidad en la actitud de los servidores ante el temor de ser despedidos.

## **Factor social**

En este factor se establecen los aspectos sociales que impactan significativamente en los habitantes del territorio ecuatoriano, entre los que se destaca la corrupción y el subempleo los mismos que se explican en los párrafos siguientes:

- **La corrupción en el territorio ecuatoriano.** En el Ecuador uno de los más graves problemas sociales que existe es la corrupción, pues se conoce que el país ha obtenido 32 puntos (Ecuador Inmediato, 2013) ubicándose como una de las naciones más corruptas de América Latina. Este tipo de noticias podrían afectar el sentir nacional de los funcionarios públicos, por lo que se podría apenar su comportamiento y por lo tanto, originar un inestable clima laboral.
- **Incremento del subempleo de los últimos años.** Se conoce que la tasa de subempleo se ha ido incrementando durante los últimos años ya que dichas cifras se ubican en 51,4% para el 2012, un 52,9% para el 2013 y 54,4% para el 2014 estos datos se reflejan de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015). En el clima laboral de cada institución estos indicadores no afectan directamente, sino que más bien genera incertidumbre y preocupación en sus habitantes incluyendo a los funcionarios públicos de las entidades del Estado.

### 3.1.2.2. Ambiente interno

En el análisis del ambiente interno de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – Matriz Quito) se detallan las capacidades administrativa, tecnológica, financiera y de recursos humanos, en las que se identifican sus aspectos favorables y desfavorables para el normal funcionamiento de la entidad:

- **Capacidad administrativa.** Este tipo de capacidad está dado por la estructura organizacional de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – Matriz Quito) que al ser una entidad pública se establece un organigrama desde los máximos ejecutivos del Estado estableciendo un nivel de jerarquía desde los ministerios hasta las pequeñas entidades donde se ejecutan las estrategias planteadas. Es por ello que el diseño de un organigrama se cataloga como una fortaleza alta en el diagnóstico situacional.
- **Capacidad tecnológica.** La tecnología adquiere mayor importancia en el desarrollo de todo tipo organizaciones, principalmente en las entidades públicas incluyendo a la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – Matriz Quito). Esta entidad gracias al apoyo por iniciativa propia del Estado cuenta con equipos de computación actualizados con las últimas tendencias tecnológicas, lo cual se califica como una fortaleza alta en el análisis del ambiente interno.

- **Capacidad financiera.** En esta capacidad se identifica la situación actual de los movimientos financieros de la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – Matriz Quito). Los recursos que se obtienen netamente son de aportaciones por parte del Estado, recursos que son utilizados para el mejoramiento en el servicio que presta la organización, aunque debido a los bajos precios del petróleo, existe una reducción en la significativa en la en el presupuesto del año 2016, por lo que se ha catalogado como una debilidad alta al analizar la situación actual de la entidad.
- **Capacidad de recursos humanos.** En el manejo de los recursos humanos se conoce que a pesar de que existe un extenso de proceso de selección de personal en la entidad, basado en la norma técnica del subsistema de selección de personal, establecida por el Ministerio de Trabajo, no se ha logrado solucionar el problema del clima laboral. El origen de este problema está dado por la escasez de motivación en los servidores, la falta de liderazgo de los directivos y la inadecuada comunicación existente entre autoridades y funcionarios de la institución. En este sentido, todos estos factores se identifican como debilidad alta al realizar el diagnóstico situacional.

### 3.1.2.3. Análisis FODA

**Tabla 5. Tabla FODA**

|  | <b>POSITIVAS</b>  | <b>NEGATIVAS</b>   |
|--|---|--|
|  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| <b>I<br/>N<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un organigrama en el que se definen los niveles jerárquicos de la entidad.</li> <li>• La entidad cuenta con tecnología de punta en equipos de computación.</li> <li>• Existe un minucioso proceso de selección de personal para la entidad.</li> <li>• Satisfacción de los servidores por el trabajo realizado.</li> <li>• Se establecen tiempos de control para evaluar los objetivos en cada puesto de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los recursos financieros para los próximos doce meses.</li> <li>• Inadecuado clima laboral en las instalaciones de la organización</li> <li>• Falta de liderazgo por parte de los directivos.</li> <li>• Inadecuada comunicación entre autoridades y funcionarios de la entidad</li> <li>• Escases de motivación hacia los servidores en las actividades encomendadas.</li> <li>• Ausencia de un trabajo en equipo entre funcionarios y directivos</li> <li>• No se explican ciertas decisiones que afectan a los servidores.</li> <li>• Los directivos no brindan una adecuada retroalimentación hacia sus servidores.</li> </ul> |

|  | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|--|---|
| <b>E<br/>X<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento moderado de la inflación durante los últimos años</li> <li>• Baja tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan el crecimiento institucional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación a los servidores que renuncien por desahucio.</li> <li>• Ecuador es uno de los países más corruptos de América Latina.</li> <li>• Incremento del subempleo de los últimos años.</li> <li>• Incertidumbre económica ante la disminución de los precios del petróleo en los últimos meses.</li> </ul> |

Elaborado por: La autora

### 3.2. Presentación y análisis de resultados

#### 3.2.1. Propuesta de mejoramiento del clima laboral

##### 3.2.1.1. Análisis de las dimensiones de Likert

Para establecer el tipo de clima laboral que existe en la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito), es necesario identificar las dimensiones de Likert en las que se identifican las principales dimensiones del clima organizacional.

En la tabla que se observa a continuación se determinan los puntajes de cada una de las dimensiones que se obtuvo en los resultados de la encuesta que se ha aplicado anteriormente:

**Tabla 6. Determinación de las dimensiones de los resultados de la encuesta**

| No.                           | PREGUNTA  | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
|-------------------------------|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| <b>MÉTODOS DE MANDO</b>       |   |         |              |         |            |       |
| 1.                            | ¿Su jefe inmediato suele ser tolerante ante pequeñas problemas que se suscitan en su puesto de trabajo?   | 7       | 15           | 31      | 68         | 45    |
| 2.                            | ¿Su jefe inmediato acepta sus ideas y sugerencias para mejorar el departamento donde usted trabaja?   | 8       | 21           | 41      | 63         | 31    |
| 3.                            | ¿El jefe del departamento donde usted trabaja le otorga una formación adecuada hacia sus subordinados o colaboradores?  | 13      | 21           | 48      | 46         | 36    |
| <b>Análisis de resultados</b> | Según los resultados obtenidos se puede identificar que el método de mando utilizado en la Agencia, es de tipo autoritario debido a que los directivos y jefes inmediatos, no hacen partícipes a sus funcionarios de la | 28      | 58           | 120     | 177        | 112   |

|                                   |  |    |    |     |     |     |
|-----------------------------------|--|----|----|-----|-----|-----|
|                                   | toma de decisiones.  |    |    |     |     |     |
| <b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>     |  |    |    |     |     |     |
| 4.                                | ¿Se siente realmente comprometido sus objetivos personales con los de la organización?   | 13 | 30 | 51  | 50  | 21  |
| 5.                                | ¿Se le ha otorgado algún tipo de charlas motivacionales hacia usted o sus compañeros por iniciativa propia de su jefe inmediato?   | 8  | 20 | 35  | 58  | 45  |
| 6.                                | ¿Se siente satisfecho con su actual sueldo o salario de acuerdo a las actividades o tareas encomendadas?   | 31 | 41 | 51  | 30  | 12  |
| <b>Análisis de resultados</b>     | En relación con las fuerzas motivaciones podemos determinar que, los directivos no son los solicitan los talleres motivacionales para sus empleados, por lo que ellos no se sienten comprometidos con su institución, con lo que respecta a los salarios nos indican que la mayoría de servidores se encuentra satisfecho con el sueldo que perciben al momento. | 53 | 91 | 137 | 137 | 78  |
| <b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b>    |  |    |    |     |     |     |
| 7.                                | ¿Existe una excelente comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?  | 21 | 36 | 56  | 33  | 18  |
| 8.                                | ¿Existe una excelente comunicación entre usted y su jefe inmediato?  | 7  | 12 | 33  | 66  | 48  |
| 9.                                | Cuándo surge cualquier tipo de problema en su puesto de trabajo, ¿existen personas que están dispuestas a ayudarlo?  | 8  | 17 | 41  | 53  | 46  |
| <b>Análisis de resultados</b>     | En lo que respecta al proceso de comunicación, podemos observar que la ARCH mantiene un tipo de comunicación horizontal, esto quiere decir que los funcionarios no pueden mantener un buen nivel de comunicación con los niveles directivos, así mismo se destaca la falta de colaboración entre los servidores, esto puede ser por la falta de compromiso.      | 36 | 64 | 130 | 152 | 112 |
| <b>PROCESO DE INFLUENCIA</b>      |  |    |    |     |     |     |
| 10.                               | En su departamento, ¿existe un trabajo en equipo en las actividades o funciones laborales que lo requieran?  | 12 | 35 | 50  | 41  | 28  |
| 11.                               | En su departamento, ¿existe participación como equipo entre sus propios compañeros en actividades o funciones ajenas a los puestos de trabajo?   | 12 | 17 | 41  | 56  | 40  |
| 12.                               | ¿Su jefe inmediato busca una mayor colaboración entre sus compañeros de trabajo para la ejecución de las actividades encomendadas?   | 12 | 20 | 40  | 58  | 36  |
| <b>Análisis de resultados</b>     | En este proceso, se destaca la falta de empatía y el poco nivel de trabajo en equipo que mantiene la agencia, ya que la mayoría de los colaboradores no se siente cómodo al momento de realizar actividades grupales.  | 35 | 71 | 130 | 155 | 104 |
| <b>PROCESO TOMA DE DECISIONES</b> |  |    |    |     |     |     |
| 13.                               | ¿Usted ha participado en la toma de decisiones que le competen a su jefe inmediato u otros directivos?   | 5  | 10 | 20  | 69  | 61  |
| 14.                               | ¿Existe una explicación clara de los directivos de la institución cuando se toman decisiones que afectan a todos los servidores?   | 2  | 10 | 17  | 73  | 64  |
| 15.                               | ¿Ejecuta usted sin mayor problema las actividades que le han sido encomendadas a pesar de que exista un inadecuado ambiente laboral?   | 18 | 33 | 59  | 40  | 15  |
| <b>Análisis de resultados</b>     | Este proceso se encuentra afectado directamente por el estilo de liderazgo utilizado en la ARCH, por lo que la mayoría de servidores no sienten que sean tomados en  | 25 | 53 | 96  | 182 | 140 |

|   |   |    |     |     |     |     |
|---|---|----|-----|-----|-----|-----|
| os  | cuenta para la toma de decisiones lo que afecta su desarrollo y motivación.   |    |     |     |     |     |
| <b>PROCESO DE PLANEACIÓN</b>                        |   |    |     |     |     |     |
| 16.   | ¿Su jefe inmediato interactúa con usted para establecer como alcanzar los objetivos de la institución y su departamento?  | 7  | 10  | 41  | 69  | 38  |
| 17.   | ¿Su jefe inmediato valora sus esfuerzos aunque a veces no se alcancen los objetivos propuestos?   | 5  | 17  | 31  | 64  | 48  |
| 18.   | ¿Se siente usted satisfecho cuando se han cumplido los objetivos propuestos para su departamento?   | 28 | 53  | 41  | 25  | 18  |
| <b>Análisis de resultados</b>                       | En el proceso de planeación, los colaboradores no aportan opiniones, aun cuando son ellos los que ejecutan la mayor parte de las actividades para la consecución de los mismos, de igual forma los directivos muy pocas veces valoran los esfuerzos de los servidores.  | 40 | 79  | 114 | 158 | 104 |
| <b>PROCESO DE CONTROL</b>                           |   |    |     |     |     |     |
| 19.   | ¿Se establecen tiempos para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo y de su departamento?  | 18 | 50  | 54  | 30  | 13  |
| 20.   | ¿Existe niveles de jerarquía claramente identificados en el departamento donde usted trabaja?   | 31 | 53  | 46  | 25  | 10  |
| 21.   | ¿Cuenta usted con indicadores de gestión de las actividades encomendadas en su puesto de trabajo?   | 7  | 12  | 36  | 59  | 51  |
| <b>Análisis de resultados</b>                       | El proceso de control en la agencia, tiene un gran déficit ya que los servidores indican que no se establecen tiempos para la ejecución de las actividades pocas veces estas se miden bajo indicadores de gestión, adicionalmente los servidores sienten que niveles jerárquicos se encuentran bastante marcados.   | 56 | 114 | 137 | 114 | 74  |
| <b>PERFECCIONAMIENTO Y OBJETIVOS DE RENDIMIENTO</b> |   |    |     |     |     |     |
| 22.   | ¿Su jefe inmediato le otorga una adecuada retroalimentación sobre las actividades de su puesto de trabajo?  | 7  | 13  | 35  | 59  | 51  |
| 23.   | ¿Se le ha otorgado capacitaciones para el mejoramiento de sus actividades por iniciativa de la institución?   | 12 | 25  | 31  | 58  | 40  |
| 24.   | ¿Ha alcanzado usted los objetivos de su puesto de trabajo durante los últimos 6 meses?  | 15 | 31  | 51  | 43  | 25  |
| <b>Análisis de resultados</b>                       | En este factor, se puede indicar que los jefes directos pocas veces dan una retroalimentación a sus colaboradores sobre las actividades que realizan, así mismo nos indican que las capacitaciones les ayudan al mejoramiento de sus actividades, lo más impactante es que la mayoría de los servidores indica que algunas veces han logrado cumplir con los objetivos establecidos para su puesto. | 33 | 69  | 117 | 160 | 116 |

Elaborado por: La autora

Para la obtención del puntaje total, se identifica previamente la valoración para cada una de las alternativas, las mismas que al sumarse se establece el puntaje que será evaluado de acuerdo a los cuatro tipos de clima organizacional:



**Tabla 7. Valoración de las alternativas**

| ALTERNATIVAS | PUNTAJE POR ALTERNATIVA | VALORACIÓN | PUNTAJE TOTAL |
|--------------|-------------------------|------------|---------------|
| SIEMPRE      | 307                     | 5          | 1535          |
| CASI SIEMPRE | 595                     | 4          | 2380          |
| A VECES      | 984                     | 3          | 2952          |
| CASI NUNCA   | 1236                    | 2          | 2472          |
| NUNCA        | 838                     | 1          | 838           |
| <b>TOTAL</b> | <b>3960</b>             |            | <b>10177</b>  |

Elaborado por: La autora

Es importante también determinar el rango para obtener el puntaje máximo y mínimo que se calcula de acuerdo a la valoración de las alternativas, la cantidad de preguntas de la encuesta y el número de encuestados, estas cifras se detallan a la tabla siguiente:

**Tabla 8. Rango para calcula máximo y mínimo**

| ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | CANTIDAD DE PREGUNTAS | CANTIDAD DE ENCUESTADOS | VALOR TOTAL | INTERPRETACIÓN |
|--------------|------------|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------|
| SIEMPRE      | 5          | 24                    | 165                     | 19800       | PUNTAJE MAXIMO |
| NUNCA        | 1          | 24                    | 165                     | 3960        | PUNTAJE MINIMO |

Elaborado por: La autora

De tal manera que para identificar el rango de acuerdo a los cuatro tipos de clima laboral se procede con la fórmula y cálculo que se explica de la siguiente manera:

$$RANGO = LÍMITE SUPERIOR - LIMITE INFERIOR$$

$$RANGO = 19800 - 3960$$

$$RANGO = 15840$$

$$RANGO POR INTERVALO = \frac{15840}{4} = 3960$$

Es por ello que a partir de los 3960 puntos se efectúan los valores mínimos y máximos de cada uno de los intervalos en relación al clima democrático, consultivo, paternalista y explotador.

**Tabla 9. Valores mínimos y máximos de intervalos**

| <b>TIPO DE CLIMAS</b> | <b>DESDE</b> | <b>HASTA</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|
| EXPLOTADOR            | 3960         | 7920         |
| PATERNALISTA          | 7921         | 11881        |
| CONSULTIVO            | 11882        | 15842        |
| DEMOCRATICO           | 15843        | 19800        |

Elaborado por: La autora

Por ende, al tener 10177 puntos en la evaluación del clima laboral, entonces se podría concluir que actualmente la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito), mantienen un clima paternalista donde sus directivos suelen ser autoritarios en la mayoría de decisiones que se tomen generando una cierta desconfianza entre sus colaboradores.

### **3.2.1.1. Identificación de estrategias**

Luego de que se han identificado los factores internos de la organización como las fortalezas y debilidades y los factores externos como las oportunidades y amenazas, se procede con la elaboración de la matriz de estrategias en la se identifican las principales soluciones que se encaminen hacia un mejoramiento del clima laboral:

**Tabla 40. Matriz de estrategias FODA**

|                      |                 |  |  |  |
|----------------------|-----------------|--|--|--|
|                      |                 | <b>INTERNAS</b>  | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|                      |                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un organigrama en el que se definen los niveles jerárquicos de la entidad</li> <li>• La entidad cuenta con tecnología de punta en equipos de computación</li> <li>• Existe un minucioso proceso de selección de personal para la entidad</li> <li>• Satisfacción de los servidores por el trabajo realizado</li> <li>• Se establecen tiempos de control para evaluar los objetivos en cada puesto de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los recursos financieros para los próximos doce meses.</li> <li>• Inadecuado clima laboral en las instalaciones de la organización</li> <li>• Falta de liderazgo por parte de los directivos</li> <li>• Inadecuada comunicación entre autoridades y funcionarios de la entidad</li> <li>• Escases de motivación hacia los servidores en las actividades encomendadas</li> <li>• Ausencia de un trabajo en equipo entre funcionarios y directivos</li> <li>• No se explican ciertas decisiones que afectan a los servidores</li> <li>• Los directivos no brindan una adecuada retroalimentación hacia sus servidores</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>EXTERNAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento moderado de la inflación durante los últimos años</li> <li>• Baja tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan el crecimiento institucional</li> </ul>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
|                      |                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores de gestión para cada puesto de trabajo en cada departamento de la entidad</li> <li>• Determinar los objetivos de cada puesto de trabajo mediante una adecuada comunicación entre directivos y servidores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de motivación para que los funcionarios de la entidad se sientan comprometidos con su trabajo</li> <li>• Otorgar talleres de coaching institucional a los directivos de cada departamento de la organización</li> <li>• Realizar concursos y campeonatos internos entre servidores para incentivar el trabajo en equipo de cada departamento</li> </ul>   |
| <b>AMENAZAS</b>      |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación a los servidores que renuncien por desahucio</li> <li>• Ecuador es uno de los países más corruptos de América Latina</li> <li>• Incremento del subempleo de los últimos años</li> <li>• Incertidumbre económicas ante la disminución de los precios del petróleo en los últimos meses</li> </ul> | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
|                      |                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar capacitaciones de personal que permita un mejoramiento en las actividades laborales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar de forma conjunta a los servidores por iniciativa propia de los directivos ante cualquier tipo de decisión que afecte la permanencia en la entidad</li> <li>• Adaptar excelentes principios de comunicación no verbal entre directivos y colaboradores de la entidad</li> </ul>  |

Elaborado por: La autora

En la tabla anterior, se ha planteado ocho estrategias que al implementarse en la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) pretenda desarrollar un excelente clima organizacional, en las que cada una de ellas se relacionen con las dimensiones de Likert expuestas anteriormente:

**Tabla 51. Estrategias**

| No. | ESTRATEGIA  | DIMENSIONES                                  |
|-----|---|--|
| 1   | Otorgar talleres de coaching institucional a los directivos de cada departamento de la organización   | Métodos de mando                             |
| 2   | Realizar talleres de motivación para que los funcionarios de la entidad se sientan comprometidos con su trabajo   | Fuerzas motivacionales                       |
| 3   | Adaptar excelentes principios de comunicación no verbal entre directivos y colaboradores de la entidad  | Proceso de comunicación                      |
| 4   | Realizar concursos y campeonatos internos entre servidores para incentivar el trabajo en equipo de cada departamento  | Proceso de influencia                        |
| 5   | Explicar de forma conjunta a los servidores por iniciativa propia de los directivos ante cualquier tipo de decisión que afecte la permanencia en la entidad | Proceso de toma de decisiones                |
| 6   | Determinar los objetivos de cada puesto de trabajo mediante una adecuada comunicación entre directivos y servidores   | Proceso de planeación                        |
| 7   | Establecer indicadores de gestión para cada puesto de trabajo en cada departamento de la entidad  | Proceso de control                           |
| 8   | Efectuar capacitaciones de personal que permita un mejoramiento en las actividades laborales  | Perfeccionamiento y objetivos de rendimiento |

Elaborado por: La autora

De tal manera que si se aplica adecuadamente las estrategias que se observan en la tabla anterior, podría resultar que el clima paternalista que existe actualmente en la organización se transforme en un ambiente más participativo donde los funcionarios se sientan entusiasmados al ejecutar las actividades de la institución desarrollando así un clima consultivo o lo que es mejor, de tipo democrático para la organización.

### **3.2.1.1.1. Estrategia de métodos de mando**

La estrategia para el mejoramiento de los métodos de mando se ha expuesto lo siguiente:

- Otorgar talleres de coaching institucional a los directivos de cada departamento de la organización

La implementación de este tipo de estrategia posibilita a que los directivos se conviertan en verdaderos líderes de su departamento y de la entidad generando así,

confianza entre sus colaboradores y en las actividades propias que efectúen en su puesto de trabajo. Para adaptar este tipo de estrategia es necesario elaborar programas y actividades que faciliten su ejecución:

**Tabla 12. Estrategia de método de mando**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Formación de líderes profesionales mediante el uso de técnicas que involucren el coaching institucional  |  |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Lograr la formación de líderes profesionales que proporcionen confianza y excelente actitud en las actividades de trabajo en sus colaboradores |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Gerente de Recursos Humanos                 |
|   |  | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros   | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, lápices, marcadores de tiza líquida, borrador, sacapuntas |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Contratar el servicio de coaching institucional a entidades profesionales   | 2 meses  | Ninguna  |
| Informar sobre la fecha en que se realizarán los talleres   | 1 mes  | La fecha de los talleres se informará en el cartelón de la entidad |
| Controlar la asistencia a los talleres establecidos   | 2 meses  | Ninguna  |
| Evaluar a los directivos en relación a los metas alcanzadas con sus colaboradores   | 3 meses  | La forma de evaluación podría diferenciarse en cada departamento   |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.2. Estrategia de fuerzas motivaciones

La estrategia de fuerzas motivacionales se describe a continuación:

- Realizar talleres de motivación para que los funcionarios de la entidad se sientan comprometidos con su trabajo

La importancia de la estrategia anterior está en identificar las principales fuerzas de motivación que incentiven una actitud hacia el trabajo por parte de los servidores, para ello se podrían desarrollar talleres que disminuyan los problemas de stress en cada uno de los departamentos de la institución:

**Tabla 13. Estrategias de fuerzas de motivación**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Motivación y crecimiento profesional en los colaboradores de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito)  |  |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Incrementar los niveles de eficiencia en las actividades que ejecuten los colaboradores relacionando los objetivos personales con los objetivos de la institución |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Gerente de Recursos Humanos                 |
|  |  | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros  | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, lápices, marcadores de tiza líquida, borrador, sacapuntas |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>TIEMPO</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Contratar a motivadores profesionales  | 2 meses  | Ninguna  |
| Informar el día y la hora en que se realizarán los talleres  | 1 mes  | La fecha de los talleres se informará en el cartelón de la entidad |
| Controlar la asistencia de los colaboradores de cada departamento  | 1 meses  | La asistencia será controlada por el jefe de cada departamento     |
| Evaluar a los colaboradores su nivel de eficiencia en su puesto de trabajo   | 3 meses  | La forma de evaluación podría variar en cada departamento          |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.3. Estrategia de procesos de comunicación

Los procesos de comunicación también forma parte en el desarrollo de un excelente clima laboral y para ello se describe la estrategia siguiente:

- Adaptar excelentes principios de comunicación no verbal entre directivos y colaboradores de la entidad

Actualmente, a más de que existen maneras de comunicación oral y escrita, se conoce también que existen diferentes formas de comunicación no verbal mediante gestos o movimientos del cuerpo, para lo cual resulta aconsejable implementar una estrategia que permita mejorar estas formas de comportamiento entre directivos y servidores:

**Tabla 14. Estrategia de proceso de comunicación**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Mejoramiento de la comunicación no verbal mediante el uso de técnicas de actitud positiva en la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) |  |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Mejorar el nivel de productividad en todos los departamentos manteniendo una actitud positiva y saludable entre directivos y servidores                |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Gerente de Recursos Humanos   |
|   |  | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros, tecnológicos   | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, marcadores, pancartas, carteles |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Identificar las diferentes técnicas para mantener una actitud positiva  | 1 mes  | Ninguna  |
| Diseñar pancartas y carteles detallando las formas de mantener una actitud positiva   | 2 meses  | Las pancartas y carteles que se diseñen serán aprobados por el Gerente de Recursos Humanos |
| Colocar las pancartas y carteles en lugares estratégicos de la entidad  | 1 mes  | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

#### 3.2.1.1.4. Estrategia de procesos de influencia

Este tipo de estrategia está dado por la forma de trabajo en equipo en los que se identifican sus procesos de influencia en cada departamento

- Realizar concursos y campeonatos internos entre servidores para incentivar el trabajo en equipo de cada departamento

El realizar un trabajo en equipo facilita la participación y colaboración de todos los servidores, proporcionando un nivel de competencia superior para lograr un objetivo específico. A través de la implementación de esta estrategia se busca fomentar la solidaridad y compañerismo entre directivos y servidores:

**Tabla 65. Estrategia de procesos de influencia**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Campeonato interno de deportes para los géneros masculino y femenino de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) |   |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad en la organización mediante la práctica del deporte                                |   | <b>RESPONSABLE:</b><br>Gerente de Asuntos Sociales                                 |
|  |   | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros, tecnológicos  | <b>MATERIALES:</b><br>Balones de fútbol, básquet, vóley, silbatos, redes de fútbol y de vóley |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>TIEMPO</b>   | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Elaborar el reglamento interno deportivo para la organización  | 2 meses   | El reglamento deberá ajustarse a las normas y políticas laborales                  |
| Conformación de los equipos deportivos en todos los departamentos  | 1 mes   | Ninguna  |
| Enlistar el nombre de cada uno de los equipos conformados  | 1 mes   | Ninguna  |
| Determinación de los premios para los ganadores del primer, segundo y tercer lugar   | 1 mes   | Los premios se otorgarán para el beneficio del departamento y de los participantes |
| Establecer fecha y lugar donde se jugará cada partido  | 1 mes   | Ninguna  |
| Controlar cada uno de los partidos que se jueguen  | 6 meses   | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.5. Estrategia de toma de decisiones

La toma de decisiones por parte del área administrativa de la institución también impacta para el mejoramiento de un buen clima laboral, por lo tanto, la estrategia que se determina en este ámbito es:

- Explicar de forma conjunta a los servidores por iniciativa propia de los directivos, cualquier tipo de decisión que afecte la permanencia laboral en la entidad



Cuando no se ha explicado adecuadamente ciertas decisiones que se han tomado por iniciativa de los directivos, se origina rumores e incertidumbre en el clima laboral de cualquier tipo de institución, incluyendo a la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito), por lo que es necesario aplicar programas para evitar o al menos disminuir este tipo de conflictos:

**Tabla 76. Estrategia de toma de decisión**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Aplicación de principios y buenas costumbres laborales que aporten en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores         |  |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Mejorar el clima laboral mediante la aplicación de principios y buenas costumbres en los servidores de la institución |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Director de Comunicación Social |
|  |  | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, tecnológicos   | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, esferos, lápices, borrador, pizarra de tiza líquida, marcadores |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>TIEMPO</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>                                   |
| Identificar los valores y principios de la entidad   | 1 meses  | Ninguna  |
| Brindar talleres sobre la importancia de los valores y buenas costumbres laborales   | 3 meses  | Ninguna  |
| Evaluar la actitud de los servidores en base a los valores y costumbres aplicadas  | 1 mes  | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.6. Estrategia de proceso de planeación

La planeación dentro de las actividades laborales resulta fundamental para el alcanzar los objetivos y metas establecidas en cada puesto de trabajo, por ello se ha propuesto la siguiente estrategia en la que se permita mejorar el clima laboral:

- Determinar los objetivos de cada puesto de trabajo mediante una adecuada comunicación entre directivos y servidores

Este tipo de estrategia se enfoca en el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores para el logro y el alcance de los objetivos de cada puesto de trabajo:

**Tabla 87. Estrategias de procesos de planeación**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores para la fijación de los objetivos de cada puesto de trabajo |  |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Alcanzar los objetivos que se establecen en el manual de funciones por todos los servidores de cada departamento            | <b>RESPONSABLE:</b><br>Coordinador de Recursos Humanos                 |  |
|  | <b>COSTO:</b>  |  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros, tecnológicos  | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, lápices, borradores esferos |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>TIEMPO</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Ejecutar actividades dinámicas entre directivos y colaboradores  | 1 meses  | Las actividades dinámicas se practicarán fuera de la jornada normal de trabajo |
| Revisar los objetivos entre directivos y colaboradores de cada puesto de trabajo   | 1 meses  | Ninguna  |
| Determinar los nuevos objetivos de cada puesto de trabajo  | 2 mes  | Ninguna  |
| Establecer mecanismos de evaluación para el logro de los objetivos   | 1 mes  | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.7. Estrategia de proceso de control

La estrategia de los procesos de control en los puestos de trabajo los se da a conocer a continuación:

- Establecer indicadores de gestión para cada puesto de trabajo en cada departamento de la entidad

En este aspecto, vale considerar que ciertas actividades de oficina resultan algo complejas de ser evaluadas, no obstante, esto no significa que se deberían prescindir de los

indicadores de gestión, sino que más bien, es primordial su reestructuración dependiendo del tipo de tareas que se ejecuten en cada puesto de trabajo.

**Tabla 18. Estrategias de procesos de control**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Reconocimiento e implementación de los indicadores de gestión para cada puesto de trabajo de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) |   |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Evaluar las actividades de los puestos de trabajo de manera que sea posible medir su eficiencia o productividad  |   | <b>RESPONSABLE:</b><br>Jefe de cada departamento   |
|   |   | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros   | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, lápices, borradores esferos, |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO</b>   | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Identificar las actividades principales y secundarias de los puestos de trabajo   | 1 mes   | Ninguna  |
| Discutir entre directivos y colaboradores sobre los nuevos mecanismos de control y evaluación   | 2 meses   | Ninguna  |
| Implantar mecanismos de control para cada una de las actividades que se ejecuten  | 1 mes   | Los nuevos indicadores de gestión deberán registrarse en el departamento de recursos humanos |
| Evaluar las actividades en base a los nuevos indicadores de gestión implementados   | 3 mes   | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

### 3.2.1.1.8. Estrategia de perfeccionamiento y objetivos de rendimiento

La estrategia de perfeccionamiento se encuentra relacionado con las formas de capacitación y retroalimentación del empleado, es por ello esta estrategia se identifica para:

- Efectuar capacitaciones de personal que permita un mejoramiento en las actividades laborales

Las capacitaciones hacia los servidores resulta indispensable cuando se ejecuten nuevas actividades, por lo que también deberá existir una retroalimentación continúa pero temporal para el mejoramiento de dichas actividades. Este tipo de retroalimentación por lo común deberá ejercerla el jefe inmediato o su delegado.

**Tabla 19. Estrategia de perfeccionamiento y objetivos de rendimiento**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>PROGRAMA:</b> Retroalimentación de las actividades laborales operativas en los departamento de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) |   |  |
| <b>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</b><br>Mejorar el rendimiento de los servidores operativos a través de técnicas adecuadas de retroalimentación                                    |   | <b>RESPONSABLE:</b><br>Jefe de cada departamento                         |
|   |   | <b>COSTO:</b>  |
| <b>RECURSOS QUE SE UTILIZAN:</b><br>Recursos humanos, financieros, tecnológicos   | <b>MATERIALES:</b><br>Hojas de papel bond, lápices, borradores esferos, |  |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO</b>   | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Evaluar a los servidores sobre las actividades que requieren retroalimentación  | 2 meses   | La retroalimentación se otorgará solamente en las actividades operativas |
| Designar al personal que otorgará la retroalimentación en cada departamento   | 1 mes   | Ninguna  |
| Otorgar la retroalimentación en las actividades operativas que lo requieran   | 1 mes   | Ninguna  |
| Evaluar los nuevos conocimientos adquiridos   | 3 meses   | Ninguna  |

Elaborado por: La autora

### 3.2.2. Financiamiento de la propuesta

La propuesta para el mejoramiento del clima laboral se estructura por la implementación de estrategias y programa que deberán aplicarse. Cada una de ellos se formularon en base a las ocho dimensiones de Likert que se había señalado anteriormente, es decir, que para desarrollar un excelente clima laboral en la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) es ineludible no solo de uno sino de todos los programas que se han señalado a lo largo de la propuesta.

Estos programas se han establecido un tiempo aproximado para cada uno de ellos por lo que incurriría costos adicionales cuyos valores se enlistan en la tabla siguiente:

**Tabla 20. Financiamiento de la propuesta**

| <b>No.</b> | <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>PROGRAMA</b>  | <b>TIEMPO (MESES)</b> | <b>COSTO</b>     |
|------------|---|--|-----------------------|------------------|
| 1          | Otorgar talleres de coaching institucional a los directivos de cada departamento de la organización   | Formación de líderes profesionales mediante el uso de técnicas que involucren el coaching institucional  | 8 MESES               | 11.000,00        |
| 2          | Realizar talleres de motivación para que los funcionarios de la entidad se sientan comprometidos con su trabajo   | Motivación y crecimiento profesional en los colaboradores de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito)                                 | 7 MESES               | 5.000,00         |
| 3          | Adaptar excelentes principios de comunicación no verbal entre directivos y colaboradores de la entidad  | Mejoramiento de la comunicación no verbal mediante el uso de técnicas de actitud positiva en la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) | 4 MESES               | 2.100,00         |
| 4          | Realizar concursos y campeonatos internos entre servidores para incentivar el trabajo en equipo de cada departamento  | Campeonato interno de deportes para los géneros masculino y femenino de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito)                      | 12 MESES              | 3.500,00         |
| 5          | Explicar de forma conjunta a los servidores por iniciativa propia de los directivos ante cualquier tipo de decisión que afecte la permanencia en la entidad | Aplicación de principios y buenas costumbres laborales que aporten en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores  | 4 MESES               | 900,00           |
| 6          | Determinar los objetivos de cada puesto de trabajo mediante una adecuada comunicación entre directivos y servidores   | Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores para la fijación de los objetivos de cada puesto de trabajo                            | 5 MESES               | 2.500,00         |
| 7          | Establecer indicadores de gestión para cada puesto de trabajo en cada departamento de la entidad  | Reconocimiento e implementación de los indicadores de gestión para cada puesto de trabajo de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito) | 7 MESES               | 1.500,00         |
| 8          | Efectuar capacitaciones de personal que permita un mejoramiento en las actividades laborales  | Retroalimentación de las actividades laborales operativas en los departamento de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito)             | 7 MESES               | 5.600,00         |
|            |   |  | <b>TOTAL</b>          | <b>32.100,00</b> |

Elaborado por: La autora

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- En la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito), se ha identificado la inexistencia de un inadecuado clima laboral, lo cual tiene como consecuencia actitudes negativas por parte de los servidores generando así, un bajo nivel de productividad.
- Para el mejoramiento del clima organizacional se ha aplicado la escala de Likert, en la cual se ha identificado ocho dimensiones enfocadas en el liderazgo, motivación, procesos comunicacionales, trabajo en equipo, toma de decisiones y control en los puestos de trabajo.
- La propuesta de la presente investigación se estructura mediante ocho estrategias que se relacionan con cada una de las dimensiones de Likert, en las que se han identificado los responsables, las actividades y los objetivos de cada programa a implementarse.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

- En vista de que el clima laboral influye de alguna manera en el nivel de productividad de los funcionarios de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos), es recomendable mejorar en la relación que existe entre servidores, tolerancia en ciertas actividades que se ejecutan y principalmente, incentivar a una motivación individual y en conjunto en todos los departamentos de la organización.
- La escala de Likert es una herramienta que aporta un gran valor para identificar el tipo de clima organizacional en el que se encuentra en cada institución, es por ello que de ser necesario se podría además agregar métodos de análisis estadístico como las medidas de tendencia central que aporten en la toma de decisiones dentro del área de los recursos humanos.

- La presente investigación busca mejorar el clima laboral de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos – Matriz Quito), es por ello que no se podría prescindir de la aplicación de este trabajo de estudio, ya que al desarrollar un adecuado clima en el ambiente de los servidores ellos a su vez podrían ser más eficientes y por ende, mejorar los índices de productividad, generando una mejor percepción de las instituciones públicas por parte de los ecuatorianos.

## BIBLIOGRAFIA

- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador*. (01 de septiembre de 2015). Obtenido de Quienes somos: <http://www.arch.gob.ec/index.php/home/nuestra-institucion/quienes-somos.html>
- Alcalá, Á. B. (s/f de febrero de 2007). Los cimientos de un buen clima laboral. España. Recuperado el 18 de junio de 2014, de <http://www.unav.es/noticias/opinion/op0207.html>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano - Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Gestión por Competencias - El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano 3ra ed.* México: Mc Graw Educación.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Cengage Learning.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano 5ta ed.* México: Prentice Hall.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas - Comportamiento Humano en el Trabajo 9na ed.* México: Pearson Educación.
- Ecuador Inmediato. (05 de diciembre de 2013). *Para Transparencia Internacional, Ecuador está entre los países más corruptos de América Latina*. Obtenido de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=186887&umt=para\\_transparencia\\_internacional\\_ecuador\\_entre\\_paises\\_mas\\_corruptos\\_america\\_latina](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=186887&umt=para_transparencia_internacional_ecuador_entre_paises_mas_corruptos_america_latina)
- El Universo*. (04 de septiembre de 2015). Obtenido de Ecuador registra hasta agosto una inflación del 2,99% según el INEC:



<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/04/nota/5103698/ecuador-registra-hasta-agosto-inflacion-acumulada-299-senala-inec>

*El Universo*. (20 de abril de 2015). Obtenido de Con Ley Laboral en vigencia, quienes renuncien por desahucio recibirán notificación: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/04/20/nota/4792686/ley-vigencia-quienes-renuncien-desahucio-recibiran-bonificacion>

Emprende Pyme. (15 de febrero de 2015). *Qué es el clima laboral*. Quito, Ecuador: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>.

Emprende PYME. (13 de febrero de 2015). Obtenido de Qué es el clima laboral?: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Gan, F., & Triginé, J. (2011). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

García, M. G., & Ibarra, L. A. (30 de octubre de 2010). *Teoría del clima organizacional de Likert*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)

Garry, M., & Joseph, P. (2008). *Modificación de Conducta - Qué es y cómo aplicarla*. Madrid: Pearson Educación.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos 5ta ed*. Madrid: Pearson Educacion.

Grandes Pymes. (16 de marzo de 2014). Obtenido de Características del Clima Laboral: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/10/29/caracteristicas-del-clima-laboral/>

Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed*. México: Mc Graw Hill Educación.

ICSA. (30 de octubre de 2010). Obtenido de Instituto Politécnico Nacional: [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/ADMINISTRACION\\_II\\_TRANSPORT\\_Eva\\_Cruz\\_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm)

INEC. (20 de septiembre de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración - Un Enfoque Internacional 7ma ed*. México: McGraw - Hill Interamericana.

Ley de hidrocarburos. (27 de mayo de 2013). Quito, Ecuador: Registro Oficial No. 244. Obtenido de <http://www.arch.gob.ec/index.php/home/nuestra-institucion/quienes-somos.html>

- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. México: Pearson Educación.
- Los Recursos Humanos*. (29 de mayo de 2008). Obtenido de El Buzón de Sugerencias: <http://www.losrecursoshumanos.com/el-buzon-de-sugerencias/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados 5ta ed.* México: Pearson Educación.
- Manual de Legislación Ambiental*. (18 de noviembre de 2014). Obtenido de Definición de Hidrocarburos: [http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445:definicion-de-hidrocarburos-&catid=32:cap-2&Itemid=3521](http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=445:definicion-de-hidrocarburos-&catid=32:cap-2&Itemid=3521)
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. México: UVM.
- Ministerio de Hidrocarburos*. (25 de mayo de 2015). Obtenido de Aclaración: <http://www.hidrocarburos.gob.ec/2015/05/>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis 2da ed.* México: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo 13ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Segovia, C. (06 de noviembre de 2010). *Clima Laboral: Formas de Medirlo y Mejorarlo*. Obtenido de [http://climalaboralnyd.blogspot.com/2010/11/buen-y-mal-clima-laboral\\_06.html](http://climalaboralnyd.blogspot.com/2010/11/buen-y-mal-clima-laboral_06.html)
- Stephen, R. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- Vidales, L. (16 de febrero de 2010). *Glosario de Términos Financieros, Contables, Administrativos, Económicos y Legales*. México: Plaza y Valdes. Obtenido de Glosario de Términos de Recursos Humanos.
- Villalba, M. (08 de junio de 2015). *Líderes*. Obtenido de Ecuador redujo a 1,9% tasa de crecimiento para el año por caída del precio del petróleo: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reduccion-crecimiento2015-bce-proyeccion.html>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Instituciones 6ta ed.* México: Mc Graw - Hill Interamericana.