



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

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

TESIS

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL
DEL MINISTERIO DE HIDROCARBUROS EN EL PERÍODO COMPRENDIDO
ENTRE 2015-2016**

AUTORA:

CARLA MABEL LÓPEZ HERRERA

DIRECTORA DE TESIS:

DOCTORA. NANCY VÁSQUEZ

Quito – Ecuador

JULIO, 2015

AUTORÍA

El contenido del presente trabajo está bajo la responsabilidad de la autora.

Carla Mabel López Herrera
C.I. 1718349226

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL
DEL MINISTERIO DE HIDROCARBUROS EN EL PERÍODO COMPRENDIDO
ENTRE 2015-2016.**

DIRECTORA DE TESIS

APROBADO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por estar presente en mi vida,
a mis maestros por sus enseñanzas impartidas en este camino de aprendizaje,
a mis seres queridos y amigos por su apoyo incondicional y motivación diaria.

A mi ángel guardián, que ha permanecido junto a mí con su guía, paciencia, comprensión
y bondad, inspirándome a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, que es quien me toma de la mano, me guía y me lleva por el camino correcto, quien me da fuerza en los momentos difíciles, para continuar con un sueño que se realiza.

A mi directora de tesis, Dra. Nancy Vásquez, por brindarme su conocimiento, paciencia y guía para realizar este trabajo.

A todas las personas que siempre estuvieron pendientes de mí, dándome palabras de aliento y ánimo, brindándome el apoyo incondicional para no decaer y continuar con este anhelo que día a día se fue realizando con esfuerzo y dedicación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.1 Problema a Investigar.....	3
1.1.2 Objeto de Estudio Teórico.....	4
1.1.3 Objeto de Estudio Práctico.....	4
1.1.4 Planteamiento del Problema.....	5
1.1.5 Formulación del Problema	5
1.1.6 Sistematización del Problema	6
1.1.7 Objetivo General	6
1.1.8 Objetivos Específicos.....	6
1.1.9 Justificaciones	7
1.2. MARCO REFERENCIAL.....	8
1.2.1 Marco Teórico	8
1.2.1.1 Aspectos generales del clima organizacional	8
1.2.1.2 Análisis del Clima Organizacional	10
1.2.1.3 Evaluación y Estrategias de Mejora del Clima Organizacional	11
1.2.2 Marco Legal	13
1.2.3 Marco Conceptual	14
CAPÍTULO II.....	17
MÉTODO.....	17
2.1. METODOLOGÍA GENERAL	17
2.1.1 Nivel de Estudio.....	17
2.1.2 Modalidad de Investigación	17
2.1.3 Método	18
2.1.4 Población y Muestra.....	18
2.1.5 Selección de Instrumentos de Investigación	19
2.1.5.1 Procedimiento de Aplicación.....	21
2.1.6 Procesamiento de Datos	22

2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA	23
2.2.1 Metodología Legal	23
2.2.2 Metodología de Recursos Humanos.....	23
CAPÍTULO III	25
RESULTADOS	25
3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	25
3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
3.2.1 Cruce de Preguntas.....	51
3.2.2 Interpretación	59
3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	62
3.3.1 Introducción	62
3.3.2 Justificación.....	63
3.3.3 Etapas del Plan de Acción.....	63
3.3.3.1 Alinear	63
3.3.3.2 Diseñar la estrategia.....	63
3.3.3.3 Grupos focales	64
3.3.3.4 Guía para los niveles superiores	64
3.3.4 Fase 1. Alineación	65
3.3.5 Fase 2. Diseñar la Estrategia	65
3.3.6 Credibilidad.....	66
3.3.7 Respeto.....	69
3.3.8 Imparcialidad.....	72
3.3.9 Camaradería	75
3.3.10 Orgullo	78
CAPÍTULO IV	80
DISCUSIÓN.....	80
4.1 CONCLUSIONES	80
4.2 RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Composición de la población	19
Tabla 2. 2 Selección de instrumentos de investigación	20
Tabla 3.1. Comunicación de los niveles superiores.....	26
Tabla 3.2. Preguntas a los jefes	27
Tabla 3.3. Competencia y liderazgo	28
Tabla 3.4. Falta de confianza en las actividades de trabajo.....	29
Tabla 3.5. Comportamiento de las autoridades	30
Tabla 3.6. Credibilidad (<i>Summary</i>)	31
Tabla 3.7. Posibilidades de capacitación	32
Tabla 3.8. Reconocimiento a esfuerzos adicionales	33
Tabla 3.9. Ambiente de trabajo	34
Tabla 3.10. Autoridades reconocen a sus trabajadores como personas.....	35
Tabla 3.11. Respeto (<i>Summary</i>)	36
Tabla 3.12. Remuneraciones acorde a las funciones	37
Tabla 3.13. Trato recibido por las autoridades	38
Tabla 3.14. Oportunidades en los concursos de méritos y oposiciones	39
Tabla 3.15. Trato justo independientemente de la edad, etnia, género y condición económica	40
Tabla 3.16. Imparcialidad (<i>Summary</i>)	41
Tabla 3.17. Comportamiento en el lugar de trabajo	42
Tabla 3.18. Condiciones de trabajo	43
Tabla 3.19. Recibimiento del trabajador	44
Tabla 3.20. Responsabilidad del equipo de trabajo	45
Tabla 3.21. Camaradería (<i>Summary</i>).....	46
Tabla 3.22. Contribución laboral	47
Tabla 3.23. Trabajo en equipo	48
Tabla 3.24. Imagen corporativa.....	49
Tabla 3.25. Orgullo (<i>Summary</i>).....	50
Tabla 3.26. Liderazgo democrático	51

Tabla 3.27. Reconocimiento del esfuerzo laboral	53
Tabla 3.28. Clima laboral	55
Tabla 3.29. Imagen y orgullo empresarial	57
Tabla 3.30. Credibilidad	67
Tabla 3.31. Respeto	70
Tabla 3.32. Imparcialidad	73
Tabla 3.33. Camaradería.....	76
Tabla 3.34. Orgullo.....	79

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Comunicación de los niveles superiores.....	26
Gráfico 3.2. Preguntas a los jefes	27
Gráfico 3.3. Competencia y liderazgo	28
Gráfico 3.4. Falta de confianza en las actividades de trabajo.....	29
Gráfico 3.5. Comportamiento de las autoridades	30
Gráfico 3.7. Posibilidades de capacitación	32
Gráfico 3.8. Reconocimiento a esfuerzos adicionales	33
Gráfico 3.9. Ambiente de trabajo	34
Gráfico 3.10. Autoridades reconocen a sus trabajadores como personas.....	35
Gráfico 3.12. Remuneraciones acorde a las funciones	37
Gráfico 3.13. Trato recibido por las autoridades	38
Gráfico 3.14. Oportunidades en los concursos de méritos y oposiciones	39
Gráfico 3.15. Trato justo independientemente de la edad, etnia, género y condición económica.....	40
Gráfico 3.17. Comportamiento en el lugar de trabajo	42
Gráfico 3.18. Condiciones de trabajo	43
Gráfico 3.19. Recibimiento del trabajador	44
Gráfico 3.20. Responsabilidad del equipo de trabajo	45
Gráfico 3.22. Contribución laboral.....	47
Gráfico 3.23. Trabajo en equipo	48
Gráfico 3.24. Imagen corporativa.....	49
Gráfico 3.26. Liderazgo democrático	52
Gráfico 3.27. Reconocimiento del esfuerzo laboral	54
Gráfico 3.28. Clima laboral	56
Gráfico 3.29. Imagen y orgullo empresarial.....	58

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se efectúa un análisis de la situación actual del clima organizacional en el que se encuentran los servidores públicos del Ministerio de Hidrocarburos, contemplando la necesidad de contar con un plan que permita mejorar este aspecto del talento humano para fortalecer la gestión institucional, realizado a través de una revisión de los factores de credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

Este plan pretende fomentar un ambiente laboral óptimo que permita incrementar la satisfacción laboral y personal de los servidores públicos que trabajan en esta institución, contribuyendo al desarrollo eficiente y la productividad de la institución.

Palabra claves: clima organizacional, Ministerio de Hidrocarburos, servidores públicos, credibilidad, respeto, camaradería, orgullo.

ABSTRACT

This research presents an analysis of the current situation of organizational climate in which converge all public servants of the Ministry of Hydrocarbons, contemplating the need for a plan to improve this aspect of human talent to strengthen institutional management, carried out through a review of the factors of credibility, respect, fairness, pride and camaraderie.

This plan aims to foster a work environment that allows optimal increase labor and personal satisfaction of public servants who work in this institution, contributing to the efficient and productivity of the institution.

Key words: organizational climate, Ministry of Hydrocarbons, civil servants, credibility, respect, camaraderie, pride.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Problema a Investigar

Los nuevos modelos organizacionales que el Ministerio ha tenido en los últimos tiempos con la escisión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables a Ministerio de Minería y Ministerio de Hidrocarburos,¹ han evidenciado cambios especialmente en el medio en el que se desarrollan las actividades diarias, así como en el rendimiento de los servidores de esta institución, dando como resultado un clima organizacional inadecuado y un recurso humano desmotivado.

Es importante mencionar que el problema había comenzado a generarse antes de dicha escisión. En abril del 2013 la empresa Great Place To Work finalizó un trabajo de consultoría para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, determinando que la gestión del recurso humano en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables evidenciaba conflictos existentes dentro de los equipos multidisciplinarios de trabajo, un clima organizacional abrumador en varias áreas, poco trabajo en equipo, una escasa interrelación laboral, bajas remuneraciones y limitadas promociones, algunas de las consecuencias que están generando un inadecuado desempeño en sus empleados.

Con estos argumentos, es fundamental analizar las causas por las cuales se ha evidenciado un deficiente clima organizacional en esta cartera de Estado.

En este sentido, y al detectar que existe insatisfacción laboral por la percepción que tienen los servidores de esta cartera de Estado sobre las condiciones de su entorno, se ha visto

¹ Bajo Decreto Ejecutivo 578 del 13 de febrero de 2015, se escindió en dos carteras de Estado, el Ministerio de Hidrocarburos y el Ministerio de Minería. Esta investigación se basará en el primero.

la necesidad de realizar un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional para fortalecer la gestión institucional del personal del Ministerio, con el fin de determinar los factores que alteran dicha percepción (condiciones ambientales, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad, entre otros).

1.1.2 Objeto de Estudio Teórico

El objeto de estudio teórico se sustenta en bibliografía actualizada de reconocidos autores, como es el caso de Chian y Antonio, que dicen:

Hay que distinguir entre actitud, o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción en el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos del trabajo (Chian & Antonio, 2010).

En este sentido, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un incremento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

1.1.3 Objeto de Estudio Práctico

La investigación estará basada en el clima organizacional del Ministerio de Hidrocarburos, en el cual se han percibido deficientes relaciones interpersonales, una carencia de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la institución, trayendo como consecuencia un malestar laboral que afecta directamente al desarrollo de la

organización. Se investigarán las condiciones y el entorno en que se desarrollan y cumplen las actividades diarias encomendadas a los funcionarios públicos.

1.1.4 Planteamiento del Problema

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrollan las actividades diarias. Influye en la satisfacción laboral y personal; por lo tanto, en la productividad.

En el entorno ministerial se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima organizacional debido a los cambios estructurales de la institución, la carencia de comunicación, la desmotivación, falta de compromiso, insatisfacción, entre otros factores. A partir de estas condiciones, se ha creado un malestar laboral basado en la percepción que los servidores tienen hacia su entorno laboral y con ello afectando directamente el desempeño de las actividades y el óptimo desarrollo de la organización.

El clima organizacional es primordial en la organización, por tal razón es importante que se tomen acciones para atenuar el problema con los aspectos de motivación, orgullo de pertenencia, comunicación con los mandos medio y de nivel jerárquico superior, interrelación personal e improductividad, para lo cual se establecerán planes de acción con vistas al mejoramiento del clima y fortalecimiento organizacional.

1.1.5 Formulación del Problema

¿Un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional puede contribuir al desempeño y desarrollo laboral de los servidores públicos del Ministerio de Hidrocarburos?

1.1.6 Sistematización del Problema

1. ¿El Ministerio de Hidrocarburos cuenta con un diagnóstico que determine las causas por las que existe un inapropiado clima organizacional?
2. ¿Los factores de un inadecuado clima organizacional influyen directamente en el desempeño de los funcionarios públicos del Ministerio de Hidrocarburos?
3. ¿Mediante un plan de mejoramiento del clima organizacional se podrá generar una eficiente y eficaz gestión institucional?

1.1.7 Objetivo General

Elaborar un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional para contribuir al desempeño y desarrollo laboral óptimo de los funcionarios públicos del Ministerio de Hidrocarburos.

1.1.8 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del clima organizacional de los funcionarios públicos del Ministerio de Hidrocarburos.
2. Identificar y analizar los factores críticos del clima organizacional que repercuten en el desempeño de los funcionarios públicos.
3. Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional para el Ministerio de Hidrocarburos que permita una eficaz gestión institucional.

1.1.9 Justificaciones

El clima organizacional del Ministerio de Hidrocarburos merece especial atención al ser un factor que viabiliza el correcto desarrollo de las actividades de la institución. Por tal razón el presente trabajo de investigación ha sido elaborado con el fin de mejorar el entorno laboral, de tal forma que los funcionarios se sientan motivados y comprometidos al desarrollar sus actividades diarias.

El estudio del clima organizacional en el Ministerio de Hidrocarburos se fundamenta en la comprobación de factores que influyen en la percepción del entorno laboral y condicionan los niveles de motivación laboral y desempeño de los servidores de esta cartera de Estado.

Un reconocimiento del clima organizacional permitirá establecer una óptima interrelación del personal, incrementar el trabajo en equipo y fomentar un mejor clima organizacional en el Ministerio de Hidrocarburos, con el cual se podrá mejorar el desempeño y desarrollo laboral, así como alcanzar los objetivos institucionales de una manera efectiva. El plan de mejoramiento del clima organizacional nos permitirá obtener planes de acción a corto y mediano plazo y a su vez generar una gestión óptima en las actividades que realizan los/as servidores/as.

Esta investigación es factible ya que cuenta con la autorización por parte de la Coordinación de Gestión Estratégica del Ministerio de Hidrocarburos, a través de la participación de los funcionarios de la institución.

Dentro del contexto anteriormente enunciado, es importante realizar un plan de mejoramiento a través de las acciones de intervención del clima organizacional. A partir de los resultados obtenidos en la medición de la experiencia y las mejores prácticas, habrá mayores probabilidades de contribuir al mejoramiento del desarrollo laboral y a la construcción de un clima organizacional apropiado para el fortalecimiento institucional. En virtud de lo expresado, el presente trabajo de titulación se encuentra plenamente justificado.

1.2. MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Marco Teórico

1.2.1.1 Aspectos generales del clima organizacional

“La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos de bienestar deseable de las personas donde quieran que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra de grupos de profesores universitarios, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución”. (Vega, 2014)

“La naturaleza cambiante del trabajo se origina, entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de recursos humanos promuevan cambios a los fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada” (...) (Isabel Pérez de Maldonado, 2006, pág. 234)

“El conocimiento de los factores que influyen en la calidad de vida laboral resulta de extrema importancia para la institución pues el trabajo es una actividad humana individual y colectiva, que requiere de una serie de contribuciones (esfuerzo, tiempo, aptitudes, habilidades, entre otras), que los individuos desempeñan esperando en cambio compensaciones económicas y materiales, más también psicológicas y sociales, que contribuyan a satisfacer sus necesidades”. (Rita Herera Sánchez, 2005, págs. 2-3)

“No es fácil convencer a directivos, gestores y administradores en general de que, una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, es ser garantes de una atmósfera o clima laboral adecuado. Es por esto, que se hace necesario aportar datos empíricos que muestren cuáles son los elementos

más influyentes en la constitución de un ambiente óptimo de trabajo”. (Margarita Chiang, 2010)

“Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afecten el desarrollo del individuo dentro de la organización conforma el clima de ésta, y de acuerdo a como se maneje dichos aspectos, será un buen o mal clima.” (Natalia Toro García, 2004, pág. 2)

“Hablar de factores motivacionales, se refiere por ejemplo a los incentivos, a los ascensos y promociones, a las medidas de seguridad adoptadas por la empresa, a los mejoramientos de sueldos, al pago de horas extraordinarias, a la creación de sindicatos, de guarderías, a los beneficios por maternidad, a la capacitación, a las medidas de distracción del trabajador, todos elementos que harán que el trabajador se desempeñe con mayor eficacia, con mayor tranquilidad, con mayor eficiencia en su puesto de trabajo. La empresa u organización que invierta en la implementación de estos factores, tendrá trabajadores contentos, motivados y con buen rendimiento. Indudablemente resulta difícil desarrollar todos los factores o elementos motivacionales que puedan darse en la práctica, los más significativos son: Sueldo, Ambiente laboral, Ergonomía, Incentivos, Capacitación, Ascenso o promociones, Desarrollo personal y Seguridad laboral.” (María M. Chiang V, 2013)

“Vista así, es innegable la necesidad de afrontar y establecer criterios, que permitan unificar acciones gerenciales, que coadyuven al clima de trabajo. Para lograrlo hay que promover una ruptura paradigmática, ya que los vicios en la dirección de gerencia, desde la alta burocracia, hasta la más mínima trasgresión, a las normas de higiene y seguridad

industrial, hacen inviable un buen clima organizacional.” (Mujica de González Marialida, 2009, pág. 393)

“Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.”²

1.2.1.2 Análisis del Clima Organizacional

“La actitud es su disposición general, su “punto de partida” mentalmente para ver la vida, las personas y los acontecimientos. Desde su punto de vista, la actitud es la manera de ver las cosas mentalmente, y todo comienza dentro de su cabeza. Para los otros, su actitud es el estado de ánimo general que ellos interpretan a partir de lo que ven que usted dice y hace.

Las personas suelen responder favorablemente a una actitud positiva y a una persona optimista, quien siempre parece estar anticipando buenas noticias transmite una actitud positiva. Aquellos que esperan lo peor proyectan una actitud negativa que “habla más alto que cualquier otra cosa que digan. Y la respuesta natural de los demás es alejarse de personas que podrían hacer que ellos se sientan negativos.” (Mcknight, 2010, pág. 9)

“De esta manera se espera que se transforme esta facultad en una organización con carácter dinámico, que se movilice en función de las metas y que le proporcione satisfacción laboral a los docentes, lo cual incidiría en el ambiente general de la organización, produciendo un clima de armonía y estabilidad psicológica, tan importante en la labor académica. Además, se ha detectado en el personal directivo la necesidad de adquirir conocimiento sobre el proceso gerencial, a objeto de llevar a la práctica las diferentes funciones administrativas con plena eficiencia y dinamismo, coordinando con precisión, pero con flexibilidad, la

² Información del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 Políticas y lineamientos estratégicos Objetivo 1.5. Afianzar una gestión pública, inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

participación de todos los actores de la comunidad universitaria, pero con flexibilidad, la participación de todos los actores” (...) (Arturo, 2006, pág. 16)

(...) “Con respecto al factor organizacional, que tiene que ver básicamente con la gestión empresarial, como pausas durante la jornada, rotación del personal, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, entre otras, se observa una correlación inversa y significativa entre la percepción de riesgo en este factor y todas las variables del clima organizacional, exceptuando nuevamente el control. El impacto que se percibe con respecto a este factor, correlaciona también de manera inversa con las variables del clima, incluyendo el control.” (Barbosa, 2010, pág. 11)

“Nos encontramos inmersos un nuevo contexto laboral caracterizado por los cambios continuos. Así, es necesaria una rápida adaptación a esta vigorosa nueva forma de trabajar, tanto por parte de las empresas, como por parte de los trabajadores. De las organizaciones se espera que sean competitivas, innovadores y capaces de adaptarse a los cambios, al igual que se espera de los trabajadores. En este contexto, parece indispensable el concepto iniciativa personal. Por un lado, se espera que los trabajadores tengan iniciativa y por otro, se espera que las organizaciones sepan aprovecharla y, además la faciliten.” (Ana Lisbona Bañuelos, 2008, pág. 155)

“A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.” (Hugo Iván Aburto Pineda, 2011, pág. 41)

1.2.1.3 Evaluación y Estrategias de Mejora del Clima Organizacional

“La motivación es la línea para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de las organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales.”(Robbins S. P., 2010)

“La aplicación de la psicología positiva al trabajo parte de la asunción de una visión optimista y responsable del trabajo que se sustenta en la claridad de las tareas, la participación activa de los trabajadores que implica la oportunidad de control para el uso de habilidades, el apoyo social y la retroalimentación pertinente; lo cual favorecerá la expresión de afectos positivos en el trabajo, la motivación laboral necesaria para el involucramiento con el trabajo, el disfrute de las actividades laborales y la cohesión del grupo humano que conforma el capital psicológico.” (Universidad Católica San Pablo, 2013, Volumen 4, pág. 18)

(...) “Esta situación permite entender que la cultura organizacional, como coincidencia colectiva, establece una relación de sinergia con el clima organizacional, elemento constitutivo de la conciencia individual de las personas que pertenecen a la organización.

La medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio. Este propósito exige una visión de consultoría interna o externa en la perspectiva del desarrollo organizacional”. (Álvarez C. E., 2006, págs. 28-29)

“El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.” (Solarte, 2009)

“La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recursos Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permite

evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumo sobre el clima, que actuara como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, especialmente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.” (Molinna, 2007, pág. 88)

“El conocimiento se fortalece a lo largo de la vida, desde el nacimiento, con la cotidianidad y con la educación formal y no formal. El talento humano también se nutre de los saberes existenciales, del vivir diario de la indagación y de la retroalimentación constante de conocimientos. Educar en este modelo se convierte en un diálogo constante, en el cual aprender y enseñar son prácticas continuas para los actores sociales. Hay que tomar en cuenta no solo la calidad del profesor y del estudiante, sino también la calidad de la sociedad.”³

1.2.2 Marco Legal

Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva⁴

Mediante reforma realizada a dicho estatuto, se otorgan más atribuciones a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y se dispone la creación de una Coordinación General de Gestión Estratégica, considerando entre varias a la unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional, con el objeto de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleve a una madurez institucional, las cuales deben ser implementadas por todos los ministerios sectoriales, entre los que se encuentra el Ministerio de Hidrocarburos.

³ Información del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, Objetivo 4 Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

⁴ Publicado mediante Decreto Ejecutivo No.726 en el Registro Oficial 433 del 25 de abril de 2011.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables⁵

Para esta investigación se tomará en consideración lo determinado en este estatuto, en lo referente al cumplimiento de los valores institucionales establecidos, entre los que se encuentra la honestidad, la justicia, la lealtad y compromiso con el país, la predisposición al servicio, la transparencia y la responsabilidad social. Así mismo se analizarán, especialmente, los procesos de calidad de servicio y atención al ciudadano vinculados al desarrollo de la gestión institucional.

En concordancia con el estatuto, se enuncia lo que establece la ⁶Ley Orgánica del Servicio Público en el Art. 2, sobre su Objetivo “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.”

1.2.3 Marco Conceptual

⁷ **Clima laboral:** Conjunto de condiciones que caracterizan la situación o la circunstancia que rodea a una persona.

Confiabilidad: Los servidores-funcionarios esperan que sus jefes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y cumplan sus promesas.

⁵ Publicado mediante Acuerdo Ministerial No. 260 en el Suplemento del Registro Oficial No. 148 del 20 de mayo de 2011.

⁶ Información de la Ley Orgánica del Servicio Público del Artículo 2 Objetivo

⁷ Fuente diccionario de la lengua española.

Apoyo: Ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; con énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Coordinación: Reunión de medios, esfuerzos, etc., para una acción común.

Credibilidad: Que puede ser absolutamente creíble.

Desarrollo: Crecimiento o mejora de un aspecto físico, intelectual o moral.

Equidad en la remuneración: Pago de un trabajo o servicio.

Estructura: Las opiniones de los colaboradores acerca de las limitaciones que hay en el grupo. Cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay, conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

Identidad: Sentimiento de pertenencia a la compañía, de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Información: Conjunto de datos donde se informa sobre algo.

Plan: Intención de un proyecto o un modelo sistemático para realizar una acción con el objeto de dirigirlo y encauzarlo. Un plan es un escrito preciso con los detalles necesarios.

Respeto: Sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar, tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.

Camaradería: Lazo de unión entre los hombres, basado en el respeto a la dignidad de la persona humana y en la igualdad de derechos de todos los seres humanos.

Orgullo: Término despectivo cuando se refiere a un sentimiento excesivo de satisfacción que una persona tiene de sí mismo, de acuerdo a sus características, cualidades y acciones.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. METODOLOGÍA GENERAL

2.1.1 Nivel de Estudio

El nivel de estudio es descriptivo, consiste en indagar la incidencia y los valores que se manifiestan una o más variables.

“El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción” (Hernández, 2010).

La investigación a desarrollarse es descriptiva, ya que a través de la misma se detallan las características, los perfiles de personas y grupos de los servidores del Ministerio de Hidrocarburos al desarrollar sus actividades laborales.

2.1.2 Modalidad de Investigación

Dentro del proceso de desarrollo del presente documento se utilizará la investigación cualitativa y de campo.

La investigación cualitativa “es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (Pita Fernández, 2012).

La investigación de campo, según Arias: “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos

primarios), sin manipular variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Arias, 2010).

2.1.3 Método

En la presente investigación se analizará el método no experimental de lo general a lo particular, tomando en cuenta que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, a partir de premisas verdaderas.

“El diseño de la investigación es de tipo no experimental debido a que el trabajo se realizará sin manipular de forma deliberada las variables de estudio. En este tipo de investigación no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos”. (Hernández, 2010). No existen condiciones ni estímulos a los cuales se exponga a los personas del estudio. La observación se realizará en un ambiente natural.

La aplicación de este tipo de investigación es factible ya que a través de esta se puede conocer la situación actual del clima organizacional del Ministerio de Hidrocarburos sin alterar el desenvolvimiento actual del mismo.

2.1.4 Población y Muestra

La población que será analizada para este estudio del clima organizacional, el mismo que consta de 150 funcionarios públicos. Al aplicar la fórmula de la muestra, tenemos un resultado de un total de 109 funcionarios públicos. La muestra tomada es finita, e identifica los elementos en su totalidad.

Datos

N: muestra

M: universo

E: error de muestra 5 %

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

$$N = \frac{150}{0,05^2(150 - 1) + 1} = \frac{150}{1,3725} = 109,2896$$

La población y muestra está compuesta por la totalidad de los empleados del Ministerio de Hidrocarburos, información provista por la Dirección de Talento Humano 2015.

La composición de la población se visualiza en el siguiente cuadro:

Tabla 2.1. Composición de la población

UNIDADES	Funcionarios	Funcionarios jerárquicos
Coordinación de Gestión Política, Social y Desarrollo	14	1
Coordinación General Administrativa y Financiera	40	1
Coordinación General de Gestión Estratégica	16	1
Coordinación General de Planificación	10	1
Coordinación General Jurídica	13	1
Subsecretaría de Hidrocarburos	10	1
TOTAL	103	6

Fuente: Ministerio de Hidrocarburos

Elaborado por: Carla López

2.1.5 Selección de Instrumentos de Investigación

Entrevistas: Se aplicarán a los niveles superiores, a las autoridades del Ministerio de Hidrocarburos.

Encuestas: Se aplicarán a los niveles inferiores, a los funcionarios del Ministerio.

Tabla 2.2. Selección de instrumentos de investigación

	Factores	Dimensión	Variables	Cómo se aprecia en el lugar de trabajo (propósito)
Funcionario-Administración	Credibilidad	Comunicación	Información	La comunicación es clara, directa y accesible (doble vía)
			Accesibilidad	
		Competencias	Liderazgo	Existen competencias por parte de las coordinaciones y direcciones.
			Delegación	
	Integridad	Confiabilidad	La integridad de las personas se lleva a cabo.	
	Respeto	Apoyo	Desarrollo	Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento.
			Reconocimiento	
		Cuidado	Entorno de trabajo	Se muestra consideración por las servidoras/es-funcionarias/os como individuos con sus intereses particulares.
			Vida personal	
	Imparcialidad	Equidad	Equidad en la remuneración	Tratamiento parejo para todos en lo que respecta a los reconocimientos.
Equidad en el trato				
Existencia de favoritismo		Favoritismo	Ausencia de favoritismo en contrataciones y promociones.	
Justicia		Justicia en el trato a las personas	Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación.	
Funcionario-Funcionario	Camaradería	Fraternidad	Compañerismo	Puedo actuar y ser yo mismo.
		Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida.
			Hospitalidad de las personas	
	Sentido de equipo	Trabajo en equipo	Sentido de familia o de equipo.	

Funcionario-Institución	Orgullo	Orgullo por el trabajo	Contribución personal	En el trabajo personal, por el trabajo individual.
		Orgullo del equipo	Contribución a los demás	En el trabajo producido por el equipo o por la institución.
		Orgullo por la institución	Contribución a la institución	En los productos de la institución y su posicionamiento en la comunidad.

El instrumento a utilizar en esta investigación será la escala de Likert (1-5), medida de la siguiente manera:

5 = Excelente

4 = Alto

3 = Medio

2 = Bajo

1 = Muy Bajo

2.1.5.1 Procedimiento de Aplicación

Se procede a explicar a los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos el propósito que tiene esta investigación previa a la autorización respectiva, para aplicar las encuestas y entrevistas.

La investigación considera y respeta el aspecto ético de la confidencialidad y garantiza que en las encuestas y entrevistas no se identificará a ningún funcionario y serán utilizadas exclusivamente para recabar información. Con estos antecedentes se crea un ambiente de confianza para los encuestados y entrevistados.

Se coordina por cada piso con los funcionarios que formarán parte de la investigación. Se otorga un tiempo prudencial de 15 minutos para resolver la encuesta y se les explica a los

funcionarios que participarán, el contenido de la encuesta y la forma en que deben llenarla, a partir de la valoración de las preguntas según la escala de Likert.

A su vez se les manifiesta que las encuestas deben ser contestadas con la mayor sinceridad y confiabilidad, ya que arrojarán resultados después de procesar los datos para poder tomar medidas para el bienestar de todos los que conforman el Ministerio de Hidrocarburos.

Para las entrevistas se coordinan las citas con los funcionarios de los jerárquicos superiores y de esta manera se cumple con lo establecido para la investigación.

En suma, toma cuatro días realizar las encuestas a los 103 funcionarios y las entrevistas a las 6 autoridades, para un total físico de 109 funcionarios públicos del Ministerio de Hidrocarburos, conforme a la muestra calculada para esta investigación.

2.1.6 Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos de las respuestas obtenidas en las encuestas y las respectivas entrevistas al personal del Ministerio de Hidrocarburos se realizará por medio del registro en las herramientas de Microsoft Office (Word y Excel). Posteriormente la tabulación será en función a los parámetros establecidos para indicar el nivel más bajo de aceptación (con puntuación 1) al nivel más alto (con puntuación 5). Así mismo con los parámetros cualitativos de Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto y Frecuente.

El objetivo principal del estudio consiste en evaluar el nivel de confianza imperante y la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo, que conducirán a valorar cómo se encuentra actualmente el clima organizacional de la institución.

2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

2.2.1 Metodología Legal

El Ministerio de Hidrocarburos, con la normativa de la ISO 9001-2008 para establecer la Política de Calidad, aprobada por la máxima autoridad.

Socializar propuestas de cambios con los involucrados para que de esta manera se mantengan informados y estén prestos a los cambios que se realizarán.

Incrementar el desarrollo del talento humano y establecer un fortalecimiento institucional a través de la mejora del desarrollo organizacional.

2.2.2 Metodología de Recursos Humanos

Será necesario contar con una encuestadora, que para este caso será la autora de la presente investigación.

Para obtener resultados confiables del clima organizacional en la institución es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente del trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los/as servidores/as que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

La información que se recopiló con las encuestas aplicadas de forma física a 103 funcionarios y las 6 entrevistas realizada en las unidades de esta cartera de Estado, será tabulada en el sistema Excel y posteriormente se ingresará la información al sistema SPSS en tablas estadísticas, gráficos y porcentajes, con lo cual se podrán medir las variables que afectan el clima organizacional en el Ministerio de Hidrocarburos.

Los resultados se reflejarán en porcentajes, con cinco opciones en la escala de Likert, y serán presentados en tablas y gráficos para su posterior análisis cualitativo y valoración de las variables.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran los datos recopilados:

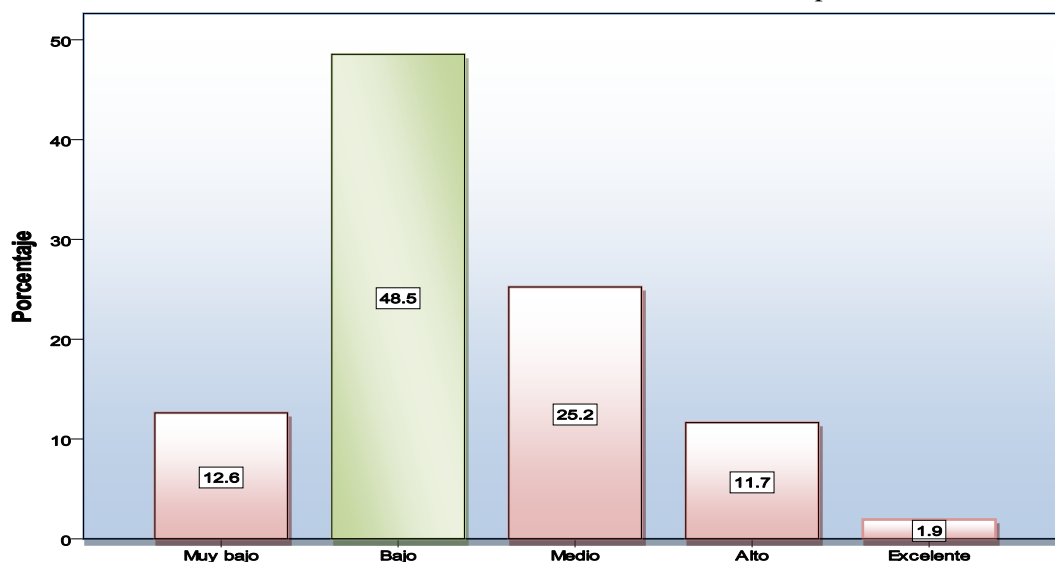
1. ¿Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas?

Tabla 3.1. Comunicación de los niveles superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	13	12.6	12.6	12.6
	Bajo	50	48.5	48.5	61.2
	Medio	26	25.2	25.2	86.4
	Alto	12	11.7	11.7	98.1
	Excelente	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico SPSS

Gráfico 3.1. Comunicación de los niveles superiores



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: El 48,5% de los funcionarios encuestados en el Ministerio expresan que existe una comunicación baja y el 25,2 % una comunicación media por parte de los jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores, por lo que se encuentra en un nivel medio de comunicación asertiva en la institución.

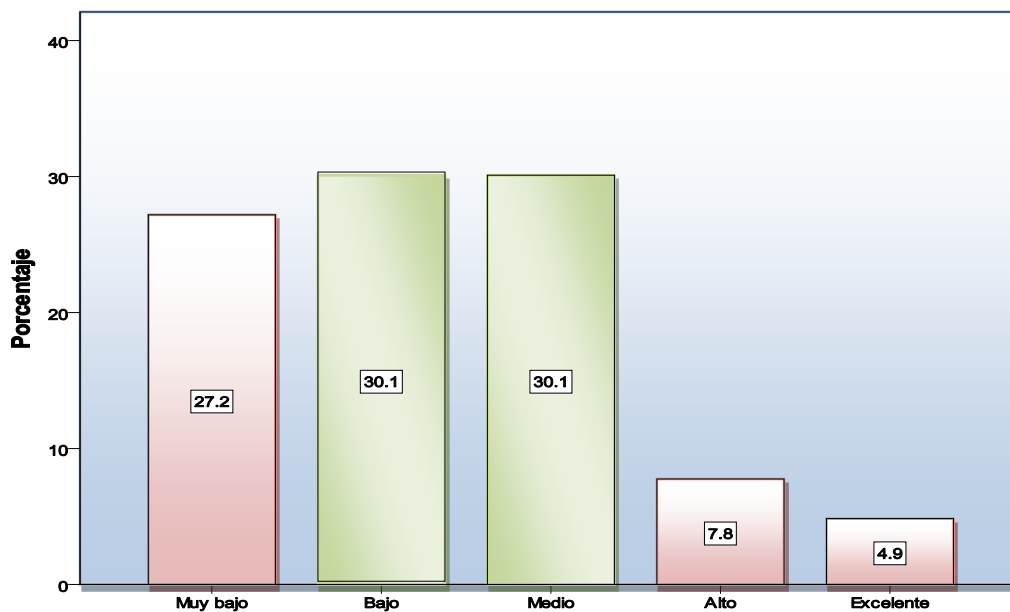
2. ¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa?

Tabla 3.2. Preguntas a los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	28	27.2	27.2	27.2
	Bajo	31	30.1	30.1	57.3
	Medio	31	30.1	30.1	87.4
	Alto	8	7.8	7.8	95.1
	Excelente	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.2. Preguntas a los jefes



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada a los servidores del Ministerio se puede establecer que se encuentran en un porcentaje medio, con el 30,1 %, lo cual manifiesta que se puede realizar una pregunta al jefe y recibir una respuesta directa de parte suya.

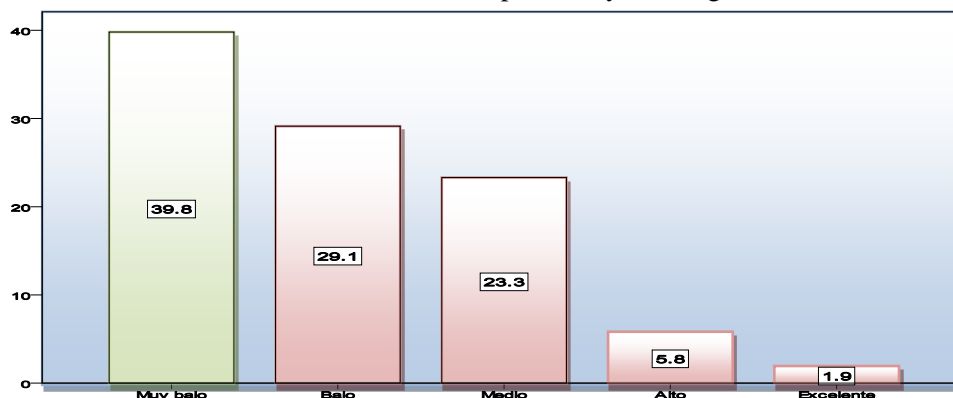
3 ¿Mi jefe conduce el trabajo de forma competente y con liderazgo?

Tabla 3.3. Competencia y liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	41	39.8	39.8	39.8
	Bajo	30	29.1	29.1	68.9
	Medio	24	23.3	23.3	92.2
	Alto	6	5.8	5.8	98.1
	Excelente	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico SPSS

Gráfico 3.3. Competencia y liderazgo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico SPSS

Análisis e interpretación: El 39,8 % de los encuestados del Ministerio valoran como muy bajo el liderazgo y competencia de los jerárquicos superiores con los inferiores, y el 29,1 % como bajo, lo cual ha influido de manera negativa en el desempeño de los funcionarios en sus actividades diarias.

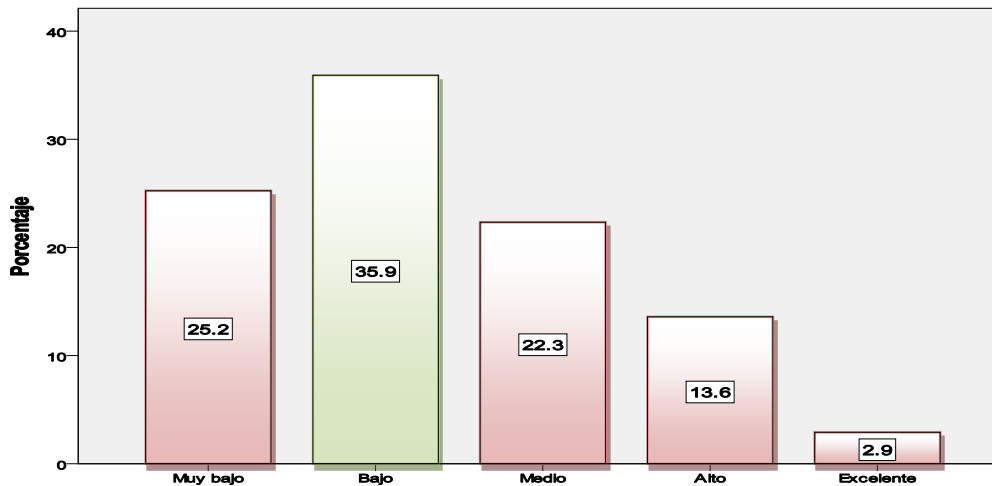
4 ¿Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua?

Tabla 3.4. Falta de confianza en las actividades de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	26	25.2	25.2	25.2
	Bajo	37	35.9	35.9	61.2
	Medio	23	22.3	22.3	83.5
	Alto	14	13.6	13.6	97.1
	Excelente	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico SPSS

Gráfico 3 4. Falta de confianza en las actividades de trabajo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados manifiestan que un 35,9 % cree que es bajo y 25,2 % muy bajo el nivel de confianza que tienen los jerárquicos superiores en los niveles inferiores en la realización de un buen trabajo. De tal manera, siempre hay supervisión.

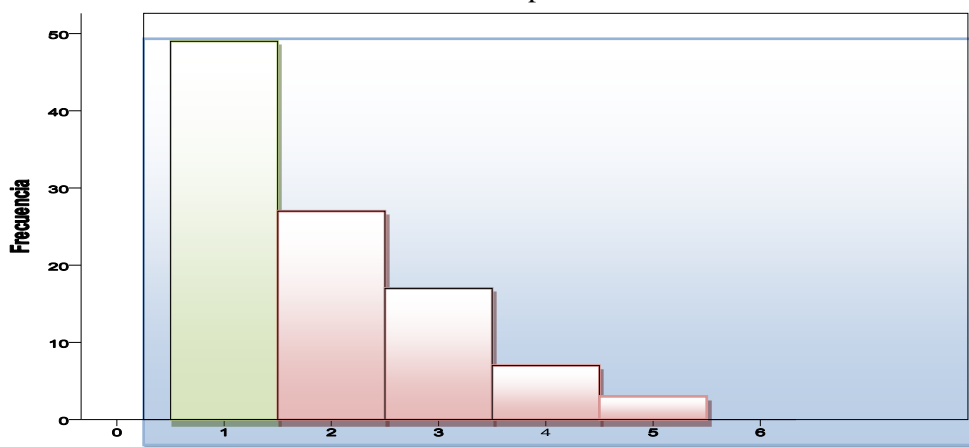
5 ¿Mi jefe hace lo que dice?

Tabla 3.5. Comportamiento de las autoridades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	49	47.6	47.6	47.6
	Bajo	27	26.2	26.2	73.8
	Medio	17	16.5	16.5	90.3
	Alto	7	6.8	6.8	97.1
	Excelente	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.5. Comportamiento de las autoridades



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados manifiestan en un 47,6 % muy bajo y 26,2 % bajo, ya que los jerárquicos superiores no hacen lo que manifiestan, ocasionando malestar entre los funcionarios.

Tabla 3.6. Credibilidad (*Summary*)

Factor	Dimensión	Variable	Pregunta	Porcentaje de respuestas en la escala Likert				
				1	2	3	4	5
Credibilidad	Comunicación	Información	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.	12,6 %	48,54 %	25,24 %	11,65 %	1,94 %
		Accesibilidad	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	27,18 %	30,10 %	31,07 %	7,77 %	4,85 %
	SUBTOTAL			19,90 %	39,32 %	28,16 %	9,71 %	3,40 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Competencia	Liderazgo	Mi jefe conduce el trabajo con liderazgo y de forma competente.	39,81 %	29,13 %	23,30 %	5,83 %	1,94 %
		Delegación	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	25,24 %	35,92 %	22,33 %	14,56 %	2,91 %
	SUBTOTAL			32,52 %	32,52 %	22,82 %	10,19 %	2,43 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Integridad	Confiabilidad	Mi jefe hace lo que dice.	47,57 %	26,21 %	15,53 %	6,80 %	2,91 %
	SUBTOTAL			47,57 %	26,21 %	15,53 %	6,80 %	2,91 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	TOTAL				33,33 %	32,69 %	22,17 %	8,90 %
				Bajo	Muy Bajo	Medio	Alto	Excelente

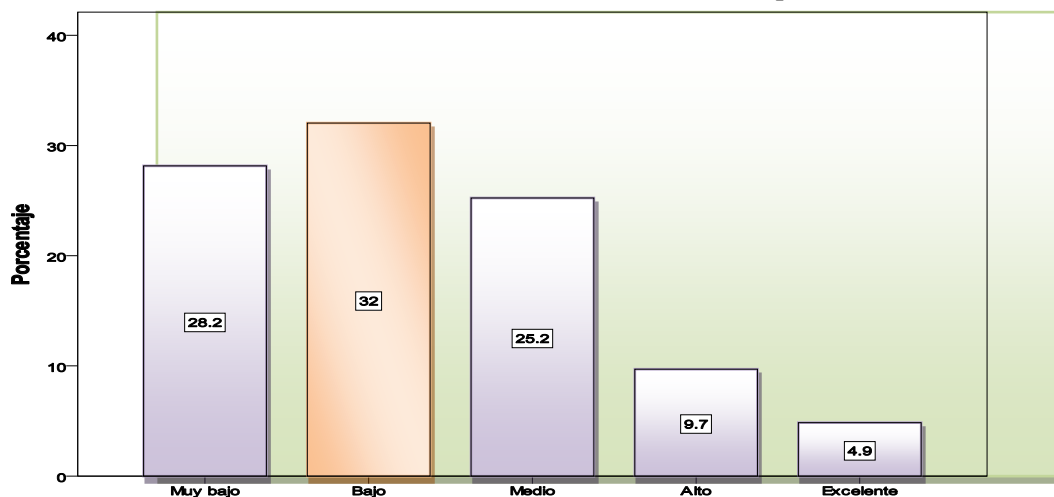
6 ¿Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente?

Tabla 3.7. Posibilidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	29	28.2	28.2	28.2
	Bajo	33	32.0	32.0	60.2
	Medio	26	25.2	25.2	85.4
	Alto	10	9.7	9.7	95.1
	Excelente	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.7. Posibilidades de capacitación



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados, en un 32% tienen la percepción de que las oportunidades de desarrollo profesional por parte de la institución son bajas, y un 28,2% las califica muy bajas.

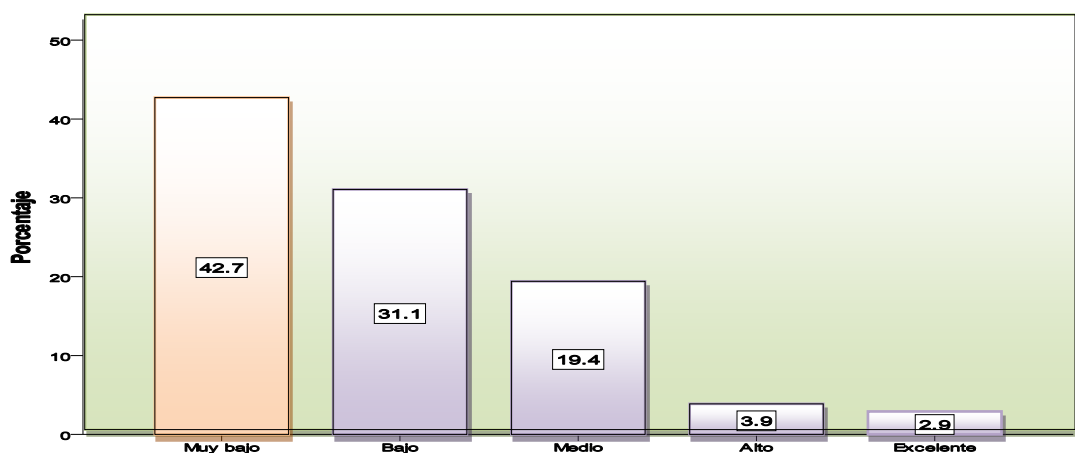
7 ¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajos adicionales?

Tabla 3.8. Reconocimiento a esfuerzos adicionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Válidos	Muy bajo	44	42.7	42.7	42.7
	Bajo	32	31.1	31.1	73.8
	Medio	20	19.4	19.4	93.2
	Alto	4	3.9	3.9	97.1
	Excelente	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.8. Reconocimiento a esfuerzos adicionales



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados manifiestan en un 42,7 % que es muy bajo, y en un 31,1 % bajo, lo cual demuestra que el reconocimiento que se da a los funcionarios por el esfuerzo y trabajo que realizan para contribuir con la organización es casi nulo.

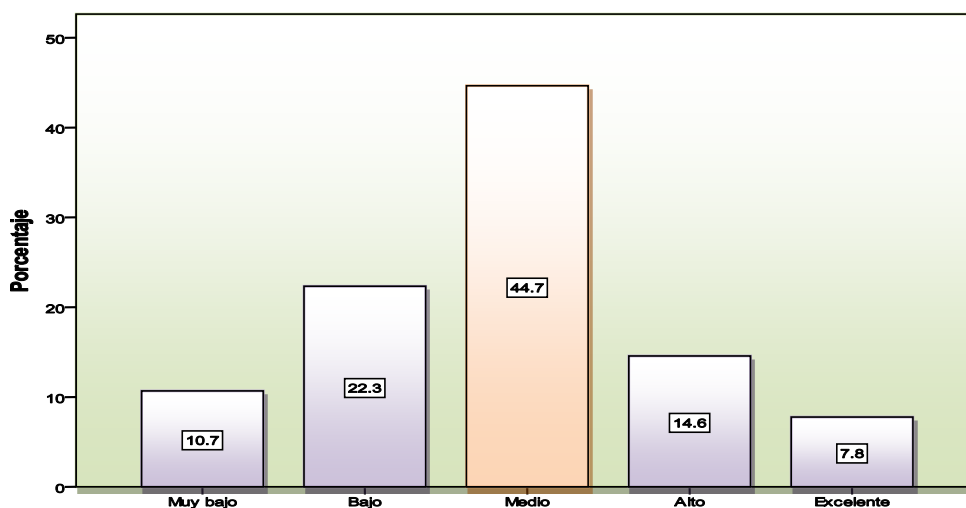
8 ¿Nuestras instalaciones contribuyen a que exista un buen ambiente de trabajo?

Tabla 3.9. Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	11	10.7	10.7	10.7
	Bajo	23	22.3	22.3	33.0
	Medio	46	44.7	44.7	77.7
	Alto	15	14.6	14.6	92.2
	Excelente	8	7.8	7.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.9. Ambiente de trabajo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: De los funcionarios encuestados, un 44,7 % manifestó en un porcentaje medio y bajo un 22,3 %, que las instalaciones del Ministerio de Hidrocarburos contribuyen a un buen ambiente de trabajo para el desempeño de las actividades diarias a realizar por los funcionarios públicos.

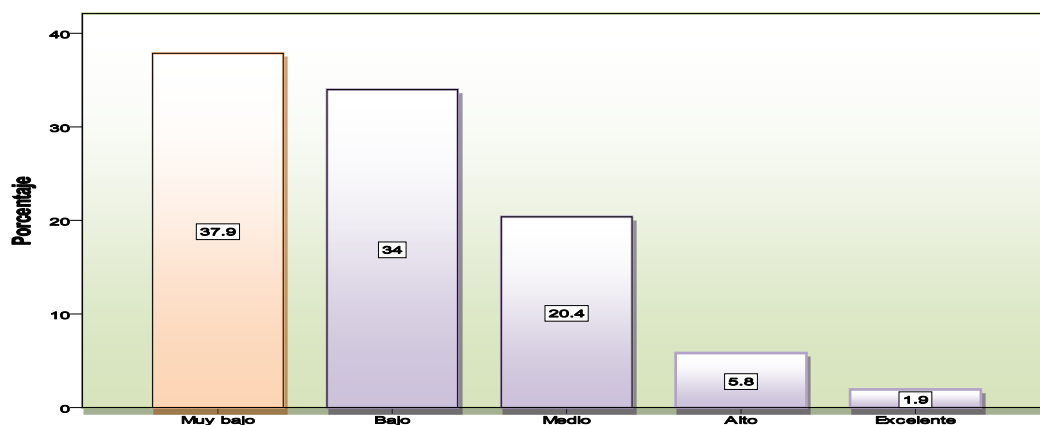
9 ¿Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público?

Tabla 3.10. Autoridades reconocen a sus trabajadores como personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	39	37.9	37.9	37.9
	Bajo	35	34.0	34.0	71.8
	Medio	21	20.4	20.4	92.2
	Alto	6	5.8	5.8	98.1
	Excelente	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.10. Autoridades reconocen a sus trabajadores como personas



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios manifiestan en un 37,9 % muy bajo y en un 34,0 % bajo lo cual se percibe que los jerárquicos superiores no valoran a los servidores públicos como personas y solo los ven como trabajadores que prestan sus servicios a la institución.

Tabla 3.11. Respeto (*Summary*)

Factor	Dimensión	Variable	Pregunta	Porcentaje de respuestas en la escala Likert					
				1	2	3	4	5	
Respeto	Apoyo	Desarrollo	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente.	28,16 %	32,04 %	25,24 %	9,71 %	4,85 %	
		Reconocimiento	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales.	42,72 %	31,07 %	19,42 %	3,88 %	2,91 %	
	SUBTOTAL			35,44 %	31,55 %	22,33 %	6,80 %	3,88 %	
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
	Cuidado	Entorno de trabajo	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	10,68 %	22,33 %	44,66 %	14,56 %	7,77 %	
		Vida personal	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público.	37,86 %	33,98 %	20,39 %	5,83 %	1,94 %	
	SUBTOTAL			24,27 %	28,16 %	32,52 %	10,19 %	4,85 %	
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
	TOTAL				29,85 %	29,85 %	27,43 %	8,50 %	4,37 %
					Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente

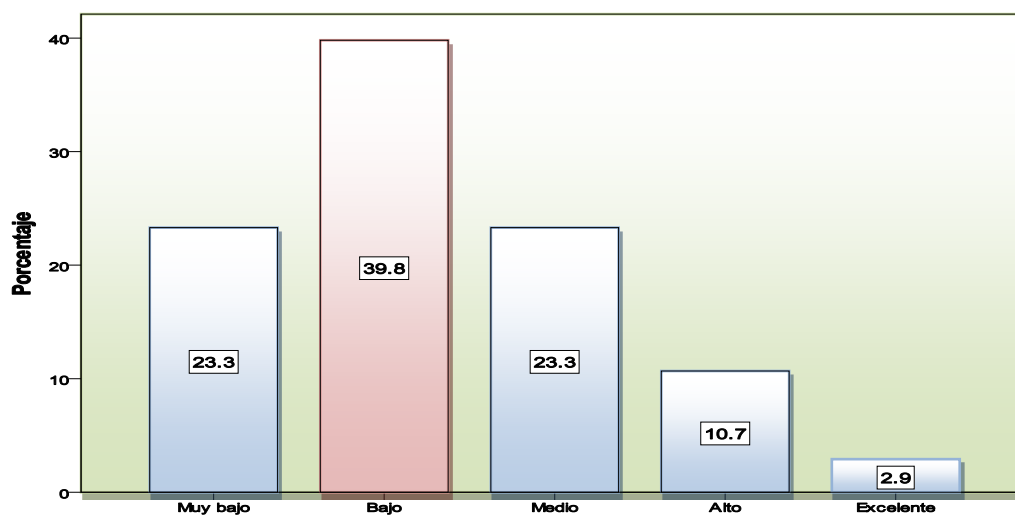
10 ¿Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional?

Tabla 3.82. Remuneraciones acorde a las funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	24	23.3	23.3	23.3
	Bajo	41	39.8	39.8	63.1
	Medio	24	23.3	23.3	86.4
	Alto	11	10.7	10.7	97.1
	Excelente	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.12. Remuneraciones acorde a las funciones



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios indica en un 39,8 % un porcentaje bajo y se mantiene en un porcentaje medio y muy bajo con un 23,3 %, lo cual manifiestan que sus remuneraciones no se encuentran de acuerdo a sus funciones y grupos ocupacionales asignados en el Ministerio de Hidrocarburos.

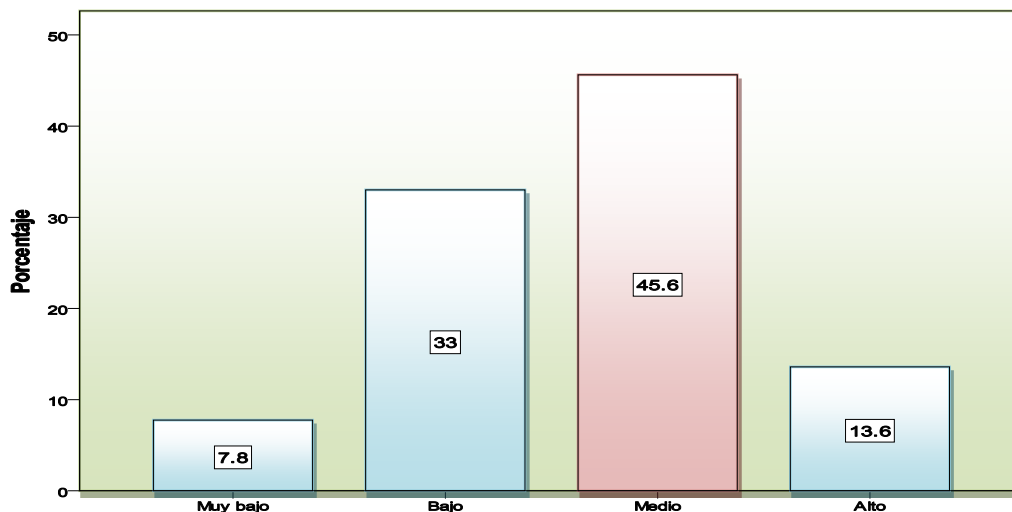
11 ¿Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la institución, reciben un buen trato?

Tabla 3.93. Trato recibido por las autoridades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	8	7.8	7.8	7.8
	Bajo	34	33.0	33.0	40.8
	Medio	47	45.6	45.6	86.4
	Alto	14	13.6	13.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.13. Trato recibido por las autoridades



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: De los funcionarios encuestados un 45,6% manifiesta un nivel medio y 33,0% bajo, lo que se percibe que las personas reciben un buen trato, sin distinción alguna entre los funcionarios en esta institución.

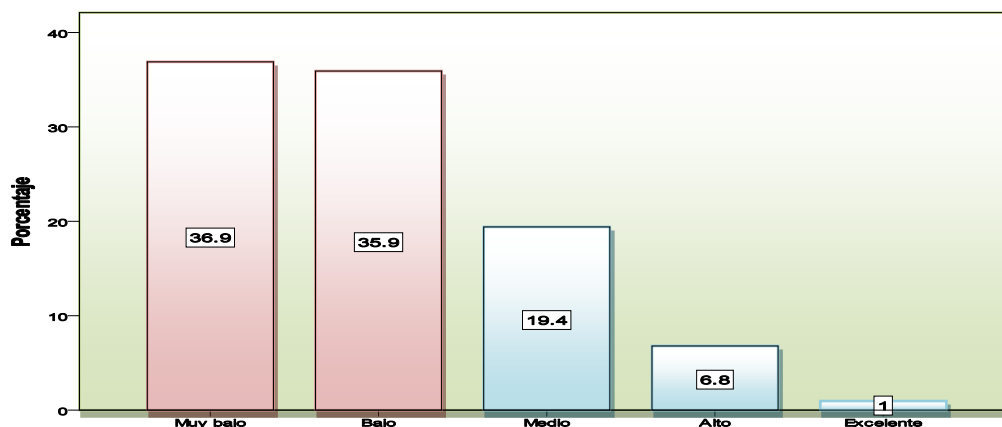
12 ¿En esta institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición?

Tabla 3.104. Oportunidades en los concursos de méritos y oposiciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	38	36.9	36.9	36.9
	Bajo	37	35.9	35.9	72.8
	Medio	20	19.4	19.4	92.2
	Alto	7	6.8	6.8	99.0
	Excelente	1	1.0	1.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.14. Oportunidades en los concursos de méritos y oposiciones



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: De los funcionarios encuestados, un 36,9 % manifiesta un nivel muy bajo y un 35,9 % bajo, lo cual demuestra que no hay igualdad de oportunidades para participar en los concursos de méritos y oposiciones para los funcionarios de esta institución.

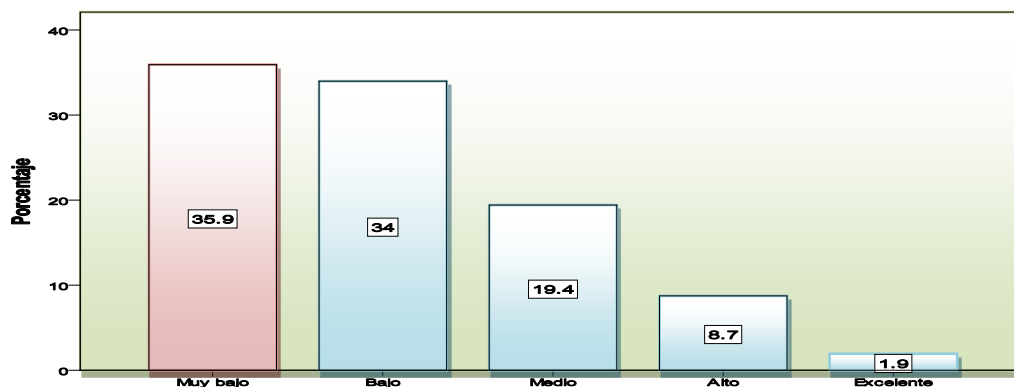
13 ¿Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, etnia, género, y condición socioeconómica?

Tabla 3.115. Trato justo independientemente de la edad, etnia, género y condición económica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	37	35.9	35.9	35.9
	Bajo	35	34.0	34.0	69.9
	Medio	20	19.4	19.4	89.3
	Alto	9	8.7	8.7	98.1
	Excelente	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.15. Trato justo independientemente de la edad, etnia, género y condición económica



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados manifiestan en un porcentaje muy bajo, con el 35,9 %, y el 34,0 % bajo, que los funcionarios públicos no son tratadas con justicia, independientemente de su edad, etnia, género y condición socioeconómica en la institución.

Tabla 3.126. Imparcialidad (Summary)

Factor	Dimensión	Variable	Pregunta	Porcentaje de respuestas en la escala Liker				
				1	2	3	4	5
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la remuneración	Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional.	23,30 %	39,81 %	23,30 %	10,68 %	2,91 %
		Equidad en el trato	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la institución, reciben un buen trato.	7,77 %	33,01 %	45,63 %	13,59 %	0,00 %
	SUBTOTAL			15,53 %	36,41 %	34,47 %	12,14 %	1,46 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Existencia de favoritismo	Favoritismo	En esta institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición.	36,89 %	35,92 %	19,42 %	6,80 %	0,97 %
	SUBTOTAL			36,89 %	35,92 %	19,42 %	6,80 %	0,97 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Justicia	Justicia en el trato a las personas	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, etnia, género, y condición socioeconómica.	35,92 %	33,98 %	19,42 %	8,74 %	1,94 %
	SUBTOTAL			35,92 %	33,98 %	19,42 %	8,74 %	1,94 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
TOTAL				29,45 %	35,44 %	24,43 %	9,22 %	1,46 %
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente

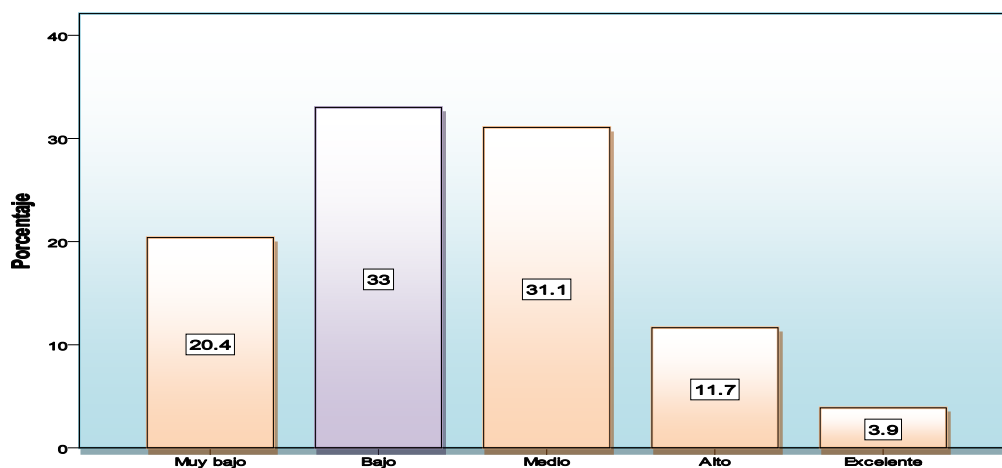
14 ¿Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo?

Tabla 3.137. Comportamiento en el lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	21	20.4	20.4	20.4
	Bajo	34	33.0	33.0	53.4
	Medio	32	31.1	31.1	84.5
	Alto	12	11.7	11.7	96.1
	Excelente	4	3.9	3.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.17. Comportamiento en el lugar de trabajo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 33,0% manifiestan un porcentaje bajo y el 31,1% un porcentaje medio. Esto lleva a la conclusión que los funcionarios públicos no se pueden comportar de forma natural en la institución.

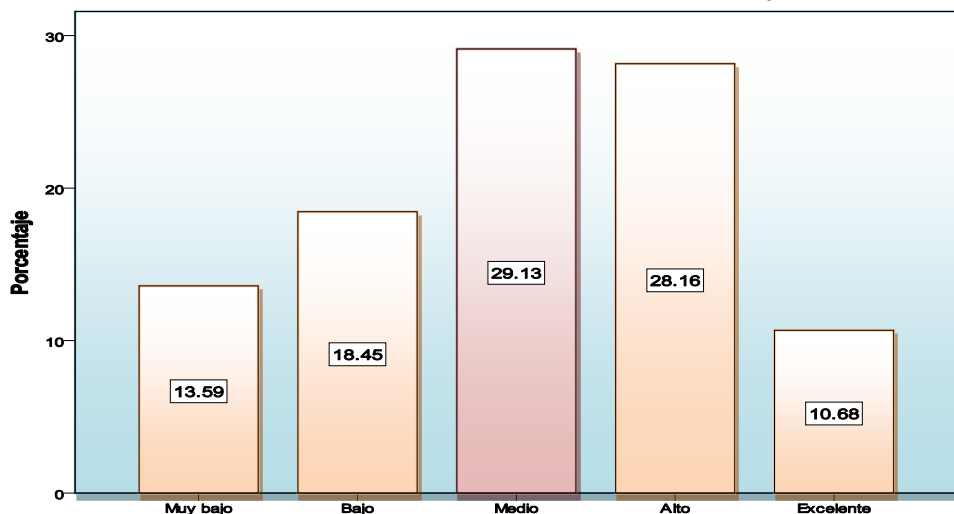
15 ¿Este es un lugar acogedor para trabajar?

Tabla 3.148. Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	14	13.6	13.6	13.6
	Bajo	19	18.4	18.4	32.0
	Medio	30	29.1	29.1	61.2
	Alto	29	28.2	28.2	89.3
	Excelente	11	10.7	10.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.18. Condiciones de trabajo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 29,1 % un promedio medio, y un 28,2 % alto. Por tanto, se infiere que el Ministerio de Hidrocarburos es un lugar acogedor, agradable para trabajar diariamente, y en ese sentido las personas se sienten satisfechas.

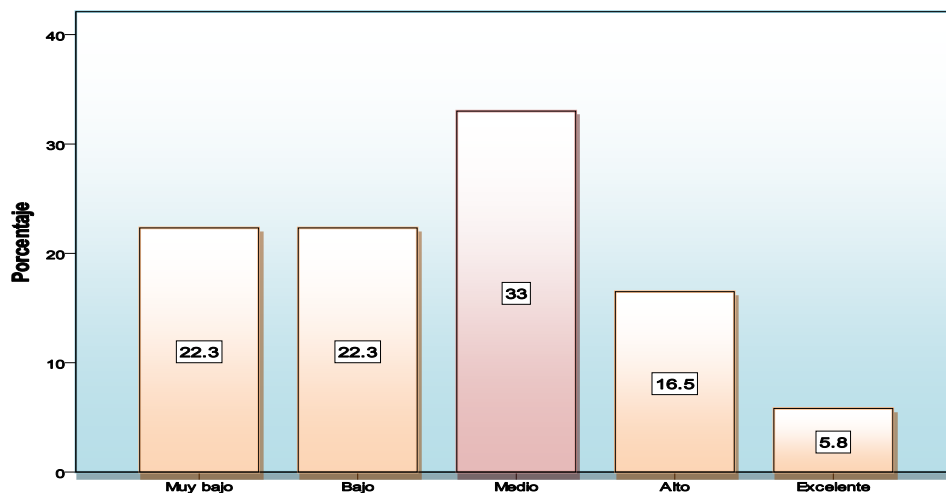
16 ¿Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido?

Tabla 3.159. Recibimiento del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	23	22.3	22.3	22.3
	Bajo	23	22.3	22.3	44.7
	Medio	34	33.0	33.0	77.7
	Alto	17	16.5	16.5	94.2
	Excelente	6	5.8	5.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.19. Recibimiento del trabajador



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 33,0% manifiestan un porcentaje medio y en un 22,3% bajo y muy bajo, lo cual indica que a las personas que ingresan a trabajar a esta institución los funcionarios antiguos les hace sentir a gusto, demostrando que es un ambiente acogedor para trabajar.

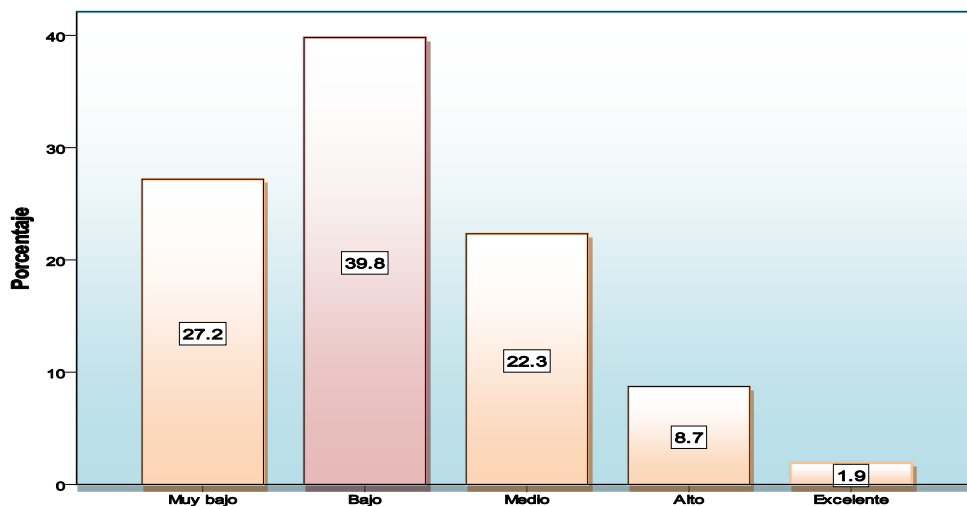
17 ¿Siento que estamos todos “en el mismo barco”?

Tabla 3.2016. Responsabilidad del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	28	27.2	27.2	27.2
	Bajo	41	39.8	39.8	67.0
	Medio	23	22.3	22.3	89.3
	Alto	9	8.7	8.7	98.1
	Excelente	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.20. Responsabilidad del equipo de trabajo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 39,8% manifestaron un porcentaje bajo y en un 27,2% muy bajo, la apreciación en la institución es que no todos los funcionarios van en un mismo sentido para lograr una satisfacción laboral y profesional.

Tabla 3.171. Camaradería (Summary)

Factor	Dimensión	Variable	Pregunta	Porcentaje de respuestas en la escala Liker				
				1	2	3	4	5
Camaradería	Fraternidad	Compañerismo	Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo.	20,39 %	33,01 %	31,07 %	11,65 %	3,88 %
				20,39 %	33,01 %	31,07 %	11,65 %	3,88 %
	SUBTOTAL			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	Éste es un lugar acogedor para trabajar.	13,59 %	18,45 %	29,13 %	28,16 %	10,68 %
		Hospitalidad de las personas	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	22,33 %	22,33 %	33,01 %	16,50 %	5,83 %
	SUBTOTAL			17,96 %	20,39 %	31,07 %	22,33 %	8,25 %
	SUBTOTAL			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente
	Sentido de equipo	Trabajo en equipo	Siento que estamos todos “en el mismo barco”.	27,18 %	39,81 %	22,33 %	8,74 %	1,94 %
				27,18 %	39,81 %	22,33 %	8,74 %	1,94 %
	SUBTOTAL			27,18 %	39,81 %	22,33 %	8,74 %	1,94 %
SUBTOTAL			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
TOTAL				21,84 %	31,07 %	28,16 %	14,24 %	4,69 %
TOTAL				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente

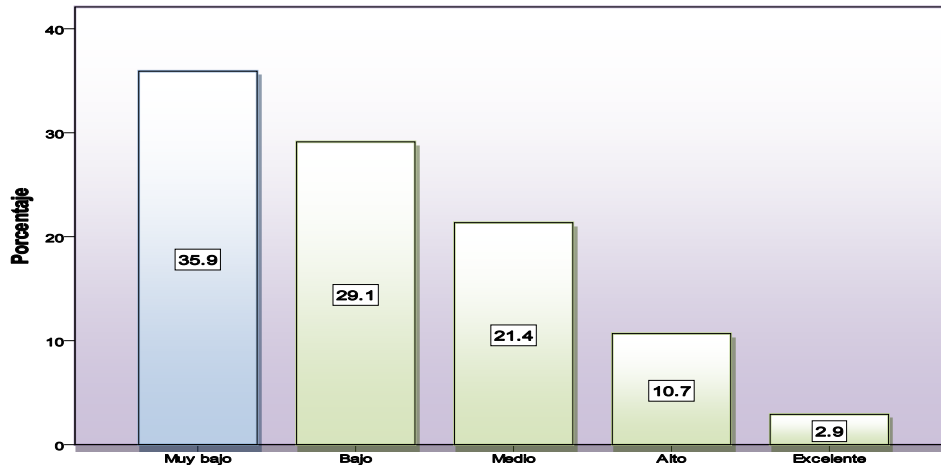
18 ¿Siento que mi contribución aquí es importante?

Tabla 3.182. Contribución laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	37	35.9	35.9	35.9
	Bajo	30	29.1	29.1	65.0
	Medio	22	21.4	21.4	86.4
	Alto	11	10.7	10.7	97.1
	Excelente	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.22. Contribución laboral



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 35,9% manifiestan un porcentaje muy bajo y 29,1 % bajo, por lo que perciben que su contribución diaria no es suficiente para el logro institucional.

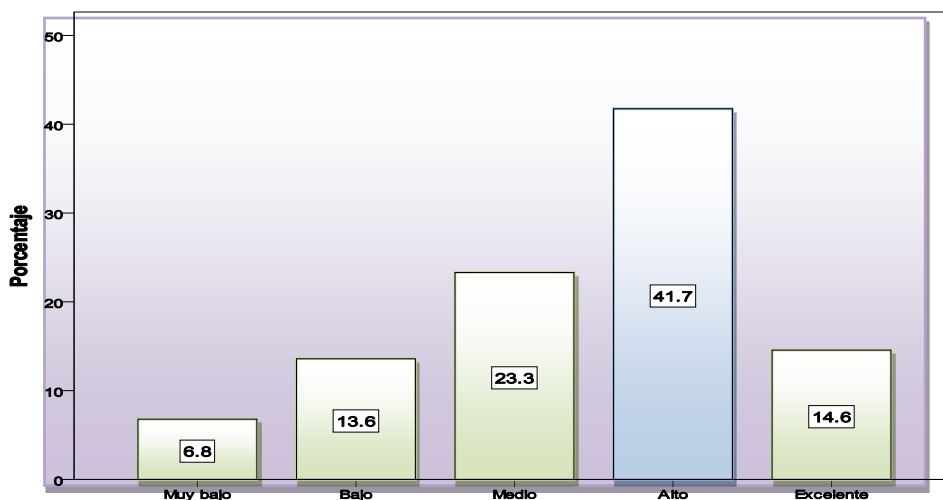
19 ¿Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo?

Tabla 3.193. Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	7	6.8	6.8	6.8
	Bajo	14	13.6	13.6	20.4
	Medio	24	23.3	23.3	43.7
	Alto	43	41.7	41.7	85.4
	Excelente	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.23. Trabajo en equipo



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios encuestados en un 41,7% manifiestan un porcentaje alto y en un 23,3% medio, lo que se percibe que cuando ven lo que han logrado profesionalmente se sienten orgullosos de su equipo de trabajo.

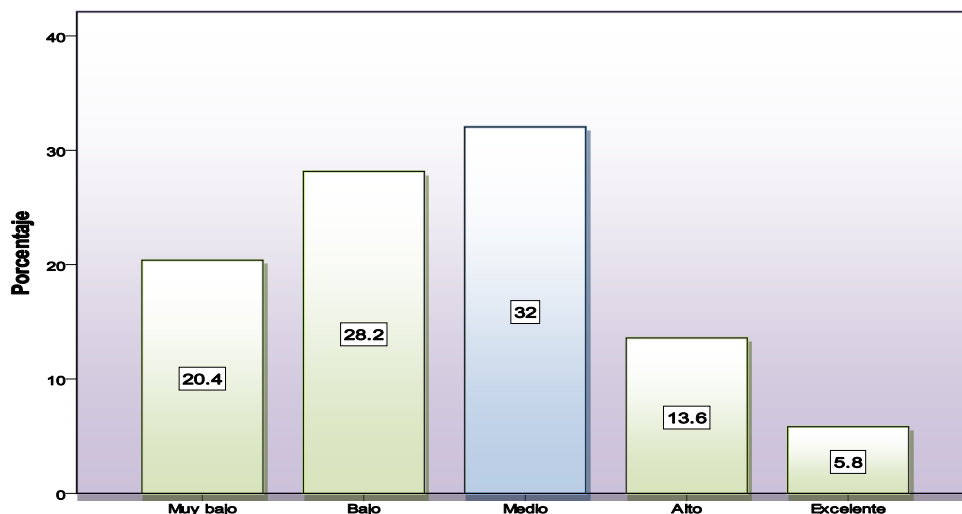
20 ¿Siento orgullo de decir a otros que trabajo aquí?

Tabla 3.204. Imagen corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	21	20.4	20.4	20.4
	Bajo	29	28.2	28.2	48.5
	Medio	33	32.0	32.0	80.6
	Alto	14	13.6	13.6	94.2
	Excelente	6	5.8	5.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.24. Imagen corporativa



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: De los funcionarios encuestados un 32,0% tienen una percepción en un porcentaje medio y un 28,2% bajo, por lo que se aprecia en un porcentaje medio se sienten orgullo por trabajar en esta institución y compartir dicha información con otras personas.

Tabla 3.25. Orgullo (*Summary*)

Factor	Dimensión	Variable	Pregunta	Porcentaje de respuestas en la escala Liker					
				1	2	3	4	5	
Orgullo	Orgullo por el trabajo	Contribución personal	Siento que mi contribución aquí es importante.	35,92 %	29,13 %	21,36 %	10,68 %	2,91 %	
	SUBTOTAL			35,92 %	29,13 %	21,36 %	10,68 %	2,91 %	
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
	Orgullo por el equipo	Contribución a los demás	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.	6,80 %	13,59 %	23,30 %	41,75 %	14,56 %	
	SUBTOTAL			6,80 %	13,59 %	23,30 %	41,75 %	14,56 %	
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
	Orgullo por la institución	Contribución a la institución	Siento orgullo de decir a otros que trabajo aquí.	20,39 %	28,16 %	32,04 %	13,59 %	5,83 %	
	SUBTOTAL			20,39 %	28,16 %	32,04 %	13,59 %	5,83 %	
				Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
	TOTAL				21,04 %	23,62 %	25,57 %	22,01 %	7,77 %
					Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente

3.2.1 Cruce de Preguntas

¿Los niveles superiores conducen el trabajo de forma competente y con liderazgo?

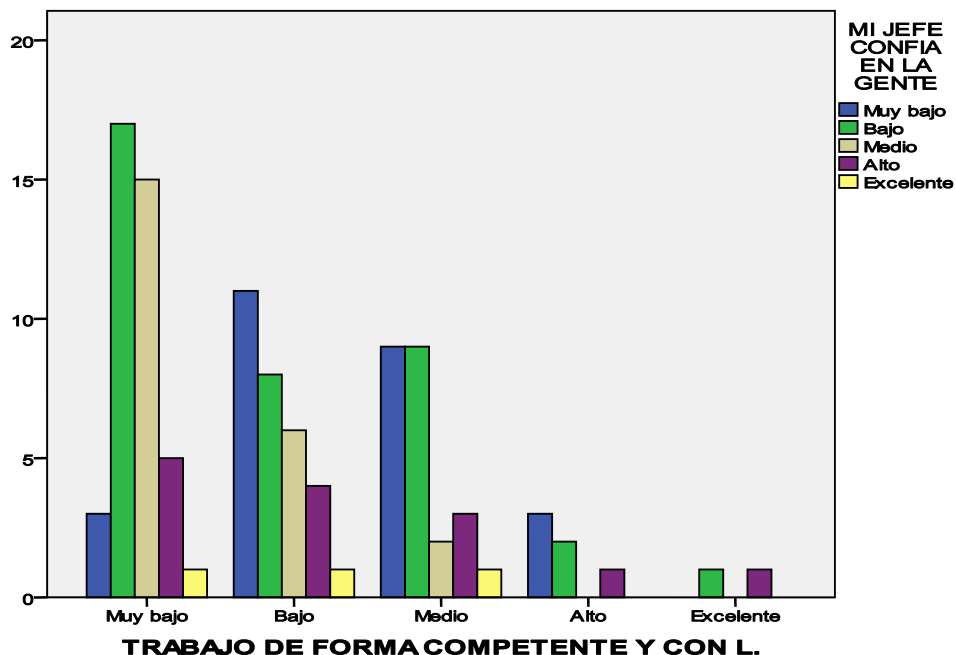
¿Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua?

Tabla 3.216. Liderazgo democrático

			MI JEFE CONFIA EN LA GENTE					Total
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
CONDUCE EL TRABAJO DE FORMA COMPETENTE Y CON LIDERAZGO	Muy bajo	Recuento	3	17	15	5	1	41
		% del total	2.9 %	16.5 %	14.6 %	4.9 %	1.0 %	39.8 %
	Bajo	Recuento	11	8	6	4	1	30
		% del total	10.7 %	7.8 %	5.8 %	3.9 %	1.0 %	29.1 %
	Medio	Recuento	9	9	2	3	1	24
		% del total	8.7 %	8.7 %	1.9 %	2.9 %	1.0 %	23.3 %
	Alto	Recuento	3	2	0	1	0	6
		% del total	2.9 %	1.9 %	0 %	1.0 %	0 %	5.8 %
	Excelente	Recuento	0	1	0	1	0	2
		% del total	0 %	1.0 %	0 %	1.0 %	0 %	1.9 %
	Total	Recuento	26	37	23	14	3	103
		% del total	25.2 %	35.9 %	22.3 %	13.6 %	2.9 %	100.0 %

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.26. Liderazgo democrático



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos manifiestan que los jerárquicos superiores en un nivel bajo trabajan de forma competente y con liderazgo, por lo que existe de parte de los funcionarios un nivel de confianza medio. Así también se refleja que los niveles superiores confían en los niveles inferiores en un nivel muy bajo, por lo tanto se refleja que hay actividades que realizan los funcionarios que se supervisan y otras no.

¿Aquí ofrecen formación u otras formas de desarrollarse profesionalmente?

¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales?

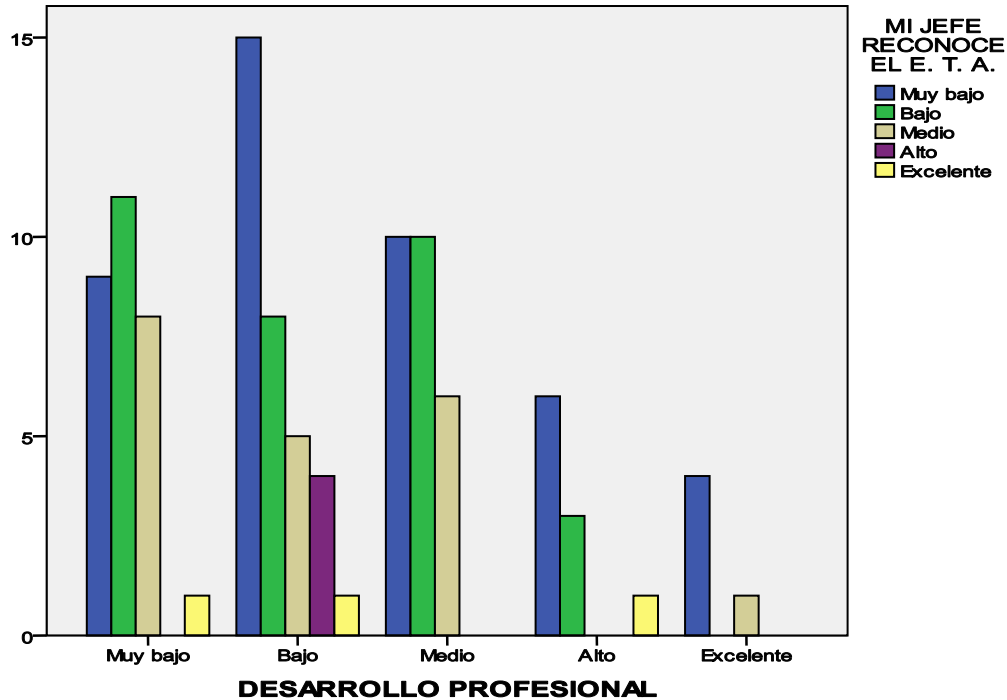
Tabla 3.227. Reconocimiento del esfuerzo laboral

			MI JEFE RECONOCE EL E. T. A.					Total
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
DESARROLLO PROFESIONAL	Muy bajo	Recuento	9	11	8	0	1	29
		% del total	8.7 %	10.7 %	7.8 %	0 %	1.0 %	28.2 %
	Bajo	Recuento	15	8	5	4	1	33
		% del total	14.6 %	7.8 %	4.9 %	3.9 %	1.0 %	32.0 %
	Medio	Recuento	10	10	6	0	0	26
		% del total	9.7 %	9.7 %	5.8 %	0 %	0 %	25.2 %
	Alto	Recuento	6	3	0	0	1	10
		% del total	5.8 %	2.9 %	0 %	0 %	1.0 %	9.7 %
	Excelente	Recuento	4	0	1	0	0	5
		% del total	3.9 %	0 %	1.0 %	0 %	0 %	4.9 %
Total		Recuento	44	32	20	4	3	103
		% del total	42.7 %	31.1 %	19.4 %	3.9 %	2.9 %	100.0 %

Elaborado por: Carla López.

Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.27. Reconocimiento del esfuerzo laboral



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: En un nivel muy bajo y bajo, los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos sienten que las oportunidades para desarrollarse profesionalmente no son las mejores propuestas por la institución. Por su parte, los jerárquicos superiores no reconocen los esfuerzos y trabajos adicionales realizados por los funcionarios para el desarrollo de la organización. Esto arroja como resultados que los servidores se mantienen en un nivel de confort y no hay un desarrollo ni reconocimiento por el trabajo realizado.

¿Pueden comportarse los funcionarios de forma natural en el lugar de trabajo?

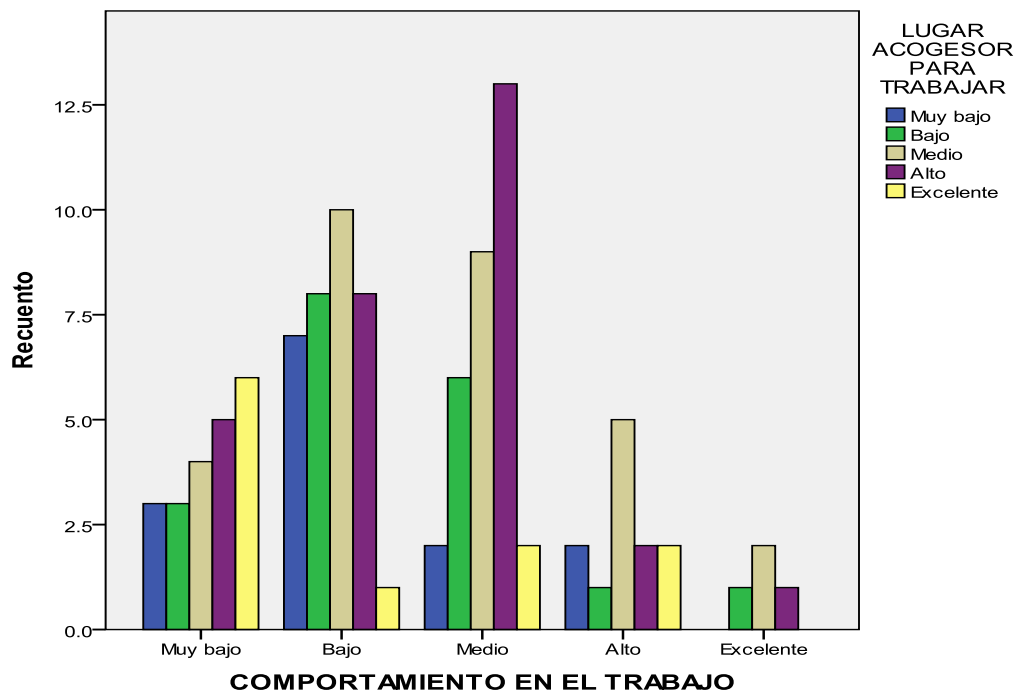
¿Éste es un lugar acogedor para trabajar?

Tabla 3.238. Clima laboral

			LUGAR ACOGEDOR PARA TRABAJAR					Total
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	Muy bajo	Recuento	3	3	4	5	6	21
		% del total	2.9 %	2.9 %	3.9 %	4.9 %	5.8 %	20.4 %
	Bajo	Recuento	7	8	10	8	1	34
		% del total	6.8 %	7.8 %	9.7 %	7.8 %	1.0 %	33.0 %
	Medio	Recuento	2	6	9	13	2	32
		% del total	1.9 %	5.8 %	8.7 %	12.6 %	1.9 %	31.1 %
	Alto	Recuento	2	1	5	2	2	12
		% del total	1.9 %	1.0 %	4.9 %	1.9 %	1.9 %	11.7 %
	Excelente	Recuento	0	1	2	1	0	4
		% del total	0 %	1.0 %	1.9 %	1.0 %	0 %	3.9 %
	Total	Recuento	14	19	30	29	11	103
		% del total	13.6 %	18.4 %	29.1 %	28.2 %	10.7 %	100.0 %

Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.28. Clima laboral



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos manifiestan en un porcentaje alto y medio que esta institución es un lugar acogedor para trabajar, lo cual repercute para que los funcionarios se pueden comportar de forma natural con las otras personas en la organización.

¿Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo?

¿Siento orgullo de decir a otros que trabajo aquí?

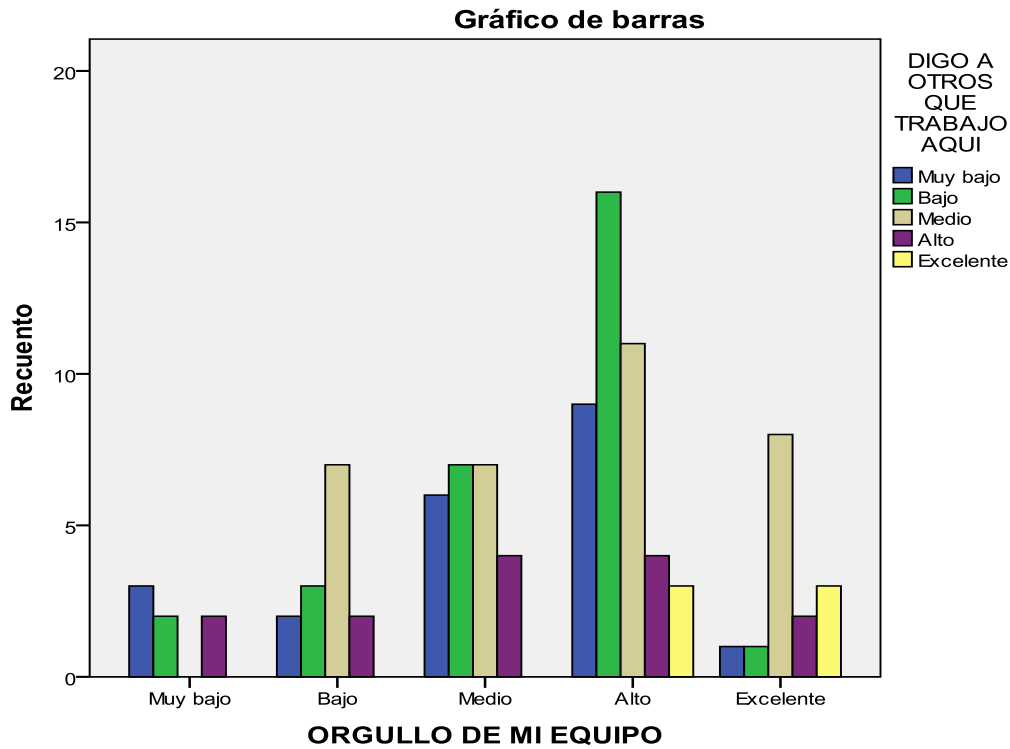
Tabla 3.249. Imagen y orgullo empresarial

			DIGO A OTROS QUE TRABAJO AQUÍ					Total
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Excelente	
ORGULLO DE MI EQUIPO	Muy bajo	Recuento	3	2	0	2	0	7
		% del total	2.9 %	1.9 %	0 %	1.9 %	0 %	6.8 %
	Bajo	Recuento	2	3	7	2	0	14
		% del total	1.9 %	2.9 %	6.8 %	1.9 %	0 %	13.6 %
	Medio	Recuento	6	7	7	4	0	24
		% del total	5.8 %	6.8 %	6.8 %	3.9 %	0 %	23.3 %
	Alto	Recuento	9	16	11	4	3	43
		% del total	8.7 %	15.5 %	10.7 %	3.9 %	2.9 %	41.7 %
	Excelente	Recuento	1	1	8	2	3	15
		% del total	1.0 %	1.0 %	7.8 %	1.9 %	2.9 %	14.6 %
Total		Recuento	21	29	33	14	6	103
		% del total	20.4 %	28.2 %	32.0 %	13.6 %	5.8 %	100.0 %

Elaborado por: Carla López.

Programa estadístico: SPSS

Gráfico 3.29. Imagen y orgullo empresarial



Elaborado por: Carla López.
Programa estadístico: SPSS

Análisis e interpretación: Los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos se sienten en un nivel bajo y medio al comunicar a otras personas que trabaja en esta institución, de tal manera influye para que no sienten orgullosos de trabajar en esta institución. Existe orgullo de los equipos de trabajo cuando se logra alcanzar objetivos institucionales en la institución.

3.2.2 Interpretación

La medición del clima organizacional es una de las mejores prácticas que se pueden implementar en una organización para conocer las necesidades, expectativas y beneficios que tienen las personas internamente.

Un objetivo fue identificar y analizar los factores críticos y causas que se reflejan en las tablas y gráficos anteriores. El clima organizacional del Ministerio de Hidrocarburos manifiesta en un promedio habitual en nivel bajo y medio en la escala de Likert; por ende, se llega a la conclusión de que existe un clima organizacional abrumador en la institución, donde se observan brechas dentro de la institución que afectan el desempeño de los funcionarios tanto físicamente, mental, y profesionalmente, lo cual influye en el desempeño de los funcionarios y sus actividades diarias.

Credibilidad dentro del Ministerio de Hidrocarburos se mantiene en un nivel muy bajo (33,33 %) y bajo (32,69 %). Dentro de la credibilidad se encuentran las variables de comunicación, competencia e integridad, que son esenciales para promover la confianza en un ambiente de trabajo.

Las habilidades comunicativas invitan a dialogar en una doble dirección, una entrada y una salida, los jefes deben ser claros, concisos con sus disposiciones, estar abiertos al diálogo con los niveles inferiores, así también los servidores/as deben sentirse en libertad de preguntar, y sentirse apoyados por cada jerárquico superior de cada unidad ministerial. La comunicación es vital para aclarar expectativas y curiosidades; de tal manera se puede aumentar la productividad comunicativa.

La competencia es una habilidad que ayuda a coordinar el talento humano de forma eficaz. Teniéndola en cuenta se pueden articular las expectativas de la organización con las competencias de los funcionarios. Los jerárquicos superiores deben dirigir claramente para que los funcionarios confíen en sus decisiones y sigan las competencias establecidas.

La integridad es parte de la confiabilidad de las acciones de los jefes cuando dicen y cumplen lo que dicen.

Queda corroborado por los análisis anteriores que estos factores están afectando el buen desempeño de los servidores/as del Ministerio de Hidrocarburos.

Respeto dentro del Ministerio de Hidrocarburos se muestra en un porcentaje muy bajo (29,85 %) y bajo (29,85 %), lo cual es muestra que el respeto dentro de la institución es decadente, aunque un gran porcentaje siente que existe respeto. Dentro del respeto se presta atención a las variables de apoyo y cuidado.

El apoyo muestra que los ofrecimientos y oportunidades de desarrollo profesional no se presentan acordes con los logros profesionales demostrados por los servidores/as públicos, tampoco se da atención a los requerimientos que la institución requiere, por lo cual estas decisiones afectan notablemente el desempeño y desarrollo laboral dando como resultado una desmotivación. La participación de los funcionarios con nuevas ideas, aportaciones y propuestas son esenciales, caso contrario si no se muestra un interés por fomentar las ideas, se pierde la motivación.

El cuidado en la organización se debe mantener por lograr un ambiente laboral saludable y seguro. Esto aumentará la confianza en la institución.

Respetar y valorar a los funcionarios siempre mejorará la percepción de cómo son tratados por los jefes, esto aumentará la productividad, creando un ambiente de trabajo favorable y una atmósfera donde cada decisión que se tome mantenga el apoyo de todos.

Imparcialidad dentro del Ministerio de Hidrocarburos se muestra en un porcentaje muy bajo (29,45 %) y bajo (35,44 %). En el que se presentan las variables de equidad, ausencia de favoritismo y justicia para los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos.

Equidad se logra mediante el equilibrio, con remuneraciones acordes con las funciones establecidas. Además, las personas deben ser tratadas con respeto a sus ideologías, etnia, condición social, sobre lo cual en este momento se siente que existe una brecha y afecta al clima organizacional.

Ausencia de favoritismo todas las personas tienen derecho a ser tratadas en condiciones equitativas, sin favoritismos; el factor de la justicia tiene que prevalecer independientemente de cualquier mecanismo utilizado. Si el Ministerio de Hidrocarburos pusiera énfasis en estos factores que afectan a los servidores/as y la brecha que existe se corrigiera, esto se reflejará en el rendimiento de los funcionarios y en un clima organizacional apropiado.

Camaradería dentro de la organización se encuentra en un porcentaje bajo (31,07 %) y medio (28,16 %). Dentro de este aspecto se presentan las variables de fraternidad, hospitalidad y sentido de equipo.

Fraternidad es necesario adoptar prácticas que fortalezcan el sentido de fraternidad, que los compañeros se integren al grupo de trabajo espontáneamente, para incrementar la cooperación de todos los niveles. De esta manera se estrechan lazos entre compañeros y grupos de trabajo, a la vez que se disfruta el ambiente laboral.

Hospitalidad los funcionarios que disfruten de su trabajo en un ambiente cálido y agradable disminuyen la presión, por lo que se incentiva la creatividad y se fortalece el sentido de pertenencia. Las personas pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en el trabajo, por lo cual es esencial desarrollar un sentido de familia, que propende a tener buenas relaciones con las personas y al compromiso para el logro de metas comunes.

Orgullo se mantiene en un porcentaje bajo (23,62 %) y medio (25,57 %). Las variables que se analizan son orgullo por el trabajo, orgullo de equipo, orgullo de la institución.

Orgullo por el trabajo se ve afectado el involucramiento de los servidores/as, lo que ocasiona improductividad y falta de compromiso con la institución. El orgullo por los logros y contribución a la institución es resultante del trabajo bien hecho, y la reputación institucional proviene de la imagen que de ella se tiene a partir de sus habilidades para satisfacer las necesidades de los usuarios y de su compromiso al servicio de la comunidad.

⁸En la Revolución Cultural, que genera nuevos conceptos y valores ciudadanos para construir una sociedad crítica, emprendedora, creativa y solidaria, se vuelven fundamentales las industrias culturales y la democratización de la palabra. También implica una revolución educativa para formar ciudadanos con otra mentalidad con valores asentados, con ética y con autoestima. El buen Vivir significa, sobre todo, tener en el país una población con una gran dosis de autoestima y de confianza colectiva.

El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito

3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.3.1 Introducción

Uno de los objetivos es realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional, a partir de los resultados obtenidos en la medición y la experiencia de las mejores prácticas, para así contribuir al mejoramiento de los resultados laborales y un clima organizacional que sea el pilar del fortalecimiento y gestión institucional.

Con el propósito de hacer un adecuado planteamiento de las acciones a seguir, el plan consta de los factores que se analizaron que son: Credibilidad, Imparcialidad, Respeto,

⁸ Información del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Camaradería, Orgullo. Para lo cual se divide en etapas del Plan de Acción como la alineación y estrategias

3.3.2 Justificación

El plan de acción está enlazado a las necesidades que se presentan en la gestión del clima organizacional en el Ministerio. El sentido común ha demostrado que, de otra manera, los objetivos se limitan a un simple planteamiento, los cuales no se concretan, para gestionar adecuadamente el clima organizacional se toman acciones en función de mejorarlo y fortalecer la gestión institucional.

3.3.3 Etapas del Plan de Acción

3.3.3.1 Alinear

En la primera etapa de sensibilización previa a la medición del clima organizacional, los funcionarios públicos tuvieron la oportunidad de conocer para qué y por qué esta investigación, lo cual fue como el primer espacio de alineación.

Una vez obtenidos los resultados, debe tomar el proceso de sensibilización y alineación en un nuevo momento organizacional para generar un impacto positivo en la organización. Al hacerse de forma periódica, lo cual establece un compromiso y una prioridad, lo cual dará a los funcionarios una percepción de un cambio.

3.3.3.2 Diseñar la estrategia

Uno de los mejores mecanismos en el clima organizacional es la focalización de la gestión en las prioridades cuyo análisis muestra que tienen la mayor factibilidad y el mayor

impacto en su mejoramiento, el cual construya una estrategia alrededor de los factores identificados en la investigación, los cuales abarcan a todos los servidores públicos incluidos los funcionarios del jerárquico superior.

Esta etapa se enfoca a los resultados obtenidos, específicamente a los más sensibles y más bajos del promedio institucional. Aquí pueden involucrarse dos tipos de acciones: grupos focales y guía para los niveles superiores.

3.3.3.3 Grupos focales

Los grupos focales pueden estar conformados de 9 a 12 funcionarios, los cuales pueden entablar una discusión y tomar notas mediante la que se identificarán los ejes de intervención principal que forman parte de los segmentos más sensibles y más bajos de la institución.

Los cuáles serán el punto de partida para tomar medidas para mejorar el clima organizacional en el Ministerio de Hidrocarburos.

3.3.3.4 Guía para los niveles superiores

La guía para los jerárquicos superiores se basará en el propósito que anima a la institución a mejorar el clima organizacional y los aspectos contribuyentes, los resultados de la medición del clima organizacional que inciden en el lugar de trabajo, cómo estos podrían jugar un papel adecuado si se basan en una guía para implementar el plan de acción y cómo realizar su seguimiento.

3.3.4 Fase 1. Alineación

El principal mecanismo de alineación alrededor del clima organizacional es la divulgación de los resultados de la investigación. En tal sentido, se plantea las siguientes acciones:

1. La difusión de los resultados a los servidores/as públicos debe contemplar la explicación de cómo se van a intervenir, las acciones concretas que emprenderá la institución de cara al mejoramiento de los resultados ya conocidos, resaltando la importancia de la corresponsabilidad de los diferentes funcionarios tanto en jerárquicos superiores como inferiores.
2. La presente difusión se realizará por los medios de comunicación que posee el Ministerio de Hidrocarburos.

3.3.5 Fase 2. Diseñar la Estrategia

La estrategia para el mejoramiento del clima organizacional del Ministerio de Hidrocarburos se debe basar en una construcción alimentada por el conocimiento de las características, retos y complejidades institucionales que poseen los servidores/as públicos de las unidades ministeriales, a partir de la amplia información obtenida en esta investigación.

FACTORES				
Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Camaradería	Orgullo
Información	Desarrollo	Equidad en la remuneración	Compañerismo	Orgullo del trabajo
Accesibilidad	Reconocimiento	Equidad en el trato	Hospitalidad del lugar	Orgullo del equipo
Liderazgo	Vida personal	Ausencia de favoritismo	Hospitalidad de las personas	
Delegación	Entorno de trabajo	Justicia en el trato a las personas	Trabajo en equipo	Orgullo de la empresa
Confiabilidad				

3.3.6 Credibilidad

Los niveles superiores deben comunicarse regularmente con los servidores/as públicos para hablar acerca de los planes y objetivos de la institución y pedir sus opiniones e ideas. Se debe tomar en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente, de tal manera que los servidores/as públicos entiendan cómo su trabajo se relaciona con los objetivos de la institución.

1. Los jerárquicos superiores deben establecer mecanismos para comunicarse directamente con el personal sobre objetivos, metas, desafíos y evaluaciones.
2. Las diferentes áreas deben tener conocimiento de las actividades que se realizan.
3. Mantener la accesibilidad mediante la norma ISO 900-8, para toda la institución
4. Los jerárquicos superiores deben mostrar interés en el desarrollo institucional aunque su permanencia sea temporal.
5. Deben delegar a los funcionarios mayor responsabilidad laboral.
6. Los jerárquicos superiores deben lograr la confianza de los otros niveles.

Tabla 3.3025. Credibilidad

PLAN DE ACCIÓN		
1	FACTOR	Credibilidad Muy Baja-Baja-Media
2	SUBFACTOR-CAUSA	Comunicación-Competencia-Integridad
3	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCCIÓN	Diseñar un modelo de gestión de la información, mejorar las competencias en la institución y la integridad de los funcionarios.
4	ÁREA RESPONSABLE	COORDINACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA / TALENTO HUMANO
5	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TALENTO HUMANO

No.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO
1	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la disponibilidad de la información y de los documentos existentes de la organización.	Documento de diagnóstico de la situación actual.	Jerárquicos superiores demás servidores		
2	Establecer las necesidades de información.	Listado de necesidades de información.	Jerárquicos superiores demás servidores		
3	Diseñar las principales políticas y métodos para la publicación y acceso a la información (Responsables, versiones, custodia,	Documento que contenga Políticas y Métodos.	Jerárquicos superiores demás servidores		

	respaldos, perfiles de los usuarios, etc.).				
4	Establecer la accesibilidad de los niveles inferiores a los superiores para viabilizar cualquier inquietud abiertamente.	Mecanismos de accesibilidad.	Talento humano		
5	Capacitar con charlas de liderazgo a los niveles superiores y líderes de las unidades.	Informe de capacitaciones.	Jerárquicos superiores y líderes		
6	Establecer reuniones semanales con el equipo de trabajo y realizar una valoración del trabajo y el liderazgo establecido.	Informe de las reuniones semanales.	Jerárquicos superiores demás servidores		
7	Capacitar al personal en cada área para que tomen la batuta en la organización de las tareas diarias.	Aprobación de cursos	Talento Humano		
8	Actuar conforme a los ofrecimientos a los servidores inferiores.	Documentos de compromiso	Jerárquicos superiores		

3.3.7 Respeto

Implica darles a los servidores/as públicos el equipamiento, los recursos y el entrenamiento que necesitan para hacer su trabajo. Significa agradecerles por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra realizado por cada persona hacia la institución. Incluye el acercamiento de los funcionarios y hacerlos partícipes de las actividades de la institución, promover el espíritu de colaboración entre las demás áreas y crear un entorno de trabajo que sea saludable y seguro. El nexo indisoluble entre el trabajo y la vida personal es una práctica, no un refrán.

1. La institución debe mejorar estabilidad laboral del personal dentro de la organización.
2. Desarrollar un plan de carrera para los funcionarios.
3. Debe valorarse y reconocerse la preparación y capacitación personal.
4. Mantener un contacto más amigable con los funcionarios dando importancia a su vida personal.
5. Establecer mecanismos para mejorar el ambiente laboral.

Tabla 3.261. Respeto

PLAN DE ACCIÓN		
1	FACTOR	Respeto Muy Bajo-Bajo-Medio
2	SUBFACTOR-CAUSA	Apoyo-Cuidado
3	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCCIÓN	Fomentar planes de carrera y estabilidad laboral y mantener un lugar seguro y saludable para el trabajo.
4	ÁREA RESPONSABLE	COORDINACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA / TALENTO HUMANO
5	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TALENTO HUMANO

No.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO
1	Elaborar un plan de carrera para los servidores públicos.	Plan de carrera	Talento humano		
2	Reconocimiento por los logros profesionales y el esfuerzo extra realizado.	Estimulación profesional	Jerárquicos superiores / Talento humano		
3	Dejar que los funcionarios de los servidores participen de reuniones e involucrarlos en la toma de decisiones.	Mecanismos de involucración	Jerárquicos superiores / demás servidores		

4	Ofrecer un lugar apropiado con las comodidades adecuadas para los servidores realicen el trabajo diario y el desenvolvimiento de los funcionarios sea efectivo	Lugar adecuado para trabajar	Riesgos y seguridad laboral / Talento humano		
5	Mantener reuniones con los grupos de trabajo mostrando interés por los servidores, fomentará la confianza, la productividad y facilitará la realización de tareas.	Reuniones	Jerárquicos superiores demás servidores		
6	El lugar de trabajo debe mantener los espacios adecuados para el desenvolvimiento de los servidores públicos	Espacios físicos	Seguridad y Riesgo laboral / Talento Humano		

3.3.8 Imparcialidad

En una organización que es justa, donde cada funcionario público tiene la misma oportunidad de ser reconocido profesionalmente y personalmente, las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y el lugar de trabajo busca liberarse asimismo de discriminación, con procesos claros, poder realizar apelaciones para dirimir insatisfacciones profesionales e lograra la imparcial y justicia.

1. Que los funcionarios/as sean remunerados acorde a sus funciones y experiencia.
2. Evitar la discriminación con salarios bajos cuando existen puestos de una misma nominación y son valorados conforme a disposiciones o conveniencias particulares.
3. El jerárquico superior tenga favoritismos y consideraciones especiales con sus amistades y que el trato sea igual para todos los funcionarios a su cargo.
4. Mantener un equilibrio entre afectos, ser justos en la distribución de tareas.

Tabla 3.272. Imparcialidad

PLAN DE ACCIÓN		
1	FACTOR	Imparcialidad Baja - Muy Bajo - Media
2	SUBFACTOR-CAUSA	Equidad-Existencia de favoritismo-Justicia
3	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCCIÓN	Mejorar la percepción de la equidad entre funcionarios y eliminación de favoritismos aplicando la justicia y el buen trato.
4	ÁREA RESPONSABLE	COORDINACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA / TALENTO HUMANO
5	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TALENTO HUMANO

No.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO
1	Elaborar una propuesta de estructura de puestos del Ministerio de Hidrocarburos.	Documento de diagnóstico de la situación actual.	Talento humano / Jerárquicos superiores		
2	Elaborar una propuesta de descripción de atribuciones y responsabilidades de cada puesto.	Listado de atribuciones y responsabilidad.	Talento humano/ Jerárquicos superiores		
3	Presentación del proceso de valoración y clasificación de puestos por unidades ministeriales.	Documento que contenga Políticas y Métodos	Talento humano / Jerárquicos superiores		

4	Realizar levantamiento de información de los puestos para los concursos de mérito y oposición.	Documento con información aprobada.	Talento humano		
5	Reclasificar a los funcionarios conforme la valoración y clasificación de puestos.	Políticas y procedimientos.	Talento humano / Jerárquicos superiores		
6	Establecer políticas y mecanismos que favorezcan aspectos profesionales y no personales en la institución.	Políticas y procedimientos	Jerárquicos superiores / Talento humano		
7	Herramienta que dispongan los servidores para establecer sus inconformidades laborales	Herramienta funcional.	Funcionarios Públicos / Talento Humano		

3.3.9 Camaradería

La camaradería evalúa el sentido de compañerismo de los servidores/as públicos en el lugar de trabajo, analizando la calidad de hospitalidad, los eventos y el sentido de familia dentro de la organización.

1. Se deben realizar eventos de integración donde participen los jerárquicos superiores.
2. Fomentar el compañerismo entre unidades, realizando actos que involucren a todos los funcionarios.
3. Dar un reconocimiento simbólico a las personas que salen de la institución; esto fomentara el compañerismo y el sentido de pertenencia.
4. Realizar charlas o talleres de integración que permitan conocer mejor lo que cada funcionario aporta a la institución, para que entre todos formen un solo frente y así evitar distanciamientos que no llevan a ningún lado.
5. Fomentar la solidaridad, humildad, bondad, pues esto motivaría la capacitación continua, el trabajo en equipo, sembraría el buen humor, extinguiría el chisme y la desinformación.

Tabla 3.283. Camaradería

PLAN DE ACCIÓN		
1	FACTOR	Camaradería Baja - Media - Muy Bajo
2	SUBFACTOR-CAUSA	Fraternidad-Hospitalidad-Trabajo de Equipo
3	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCCIÓN	Adoptar prácticas que fomenten la hospitalidad y el sentido de equipo en cada área de la institución
4	ÁREA RESPONSABLE	COORDINACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA / TALENTO HUMANO
5	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TALENTO HUMANO

No.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO
1	Realizar charlas fomentando el compañerismo, desarrollando la capacidad de cooperación a todos los funcionarios.	Charlas.	Talento humano		
2	Establecer un ambiente de trabajo agradable incentivando la creatividad y fomentando el sentido de pertenencia.	Reuniones de compañerismo.	Jerárquicos superiores / demás servidores		
3	Realizar integración de nuevos servidores	Reuniones	Todos los servidores		

4	Fomentar reuniones de trabajo de todas las unidades del ministerio y realización de eventos de integración.	Reuniones y eventos.	Talento humano / Jerárquicos superiores		
5	Cursos para los funcionarios públicos que fomente el de trabajo en equipo	Cursos de equipos	Talento humano		
6	Desarrollar grupos de trabajo proactivos	Grupos de trabajo	Jerárquicos superiores		

3.3.10 Orgullo

Se evaluó en qué medida cada servidor público se siente orgulloso/a por su trabajo, analiza sus sentimientos con respecto al equipo o grupo de trabajo y por la institución como un todo.

1. Se debe permitir que los servidores/as públicos tengan la oportunidad de evaluar y reconocer a su equipo de trabajo. Este reconocimiento unirá lazos y motivará a todos los involucrados para dar más de sí en actividades y tareas a futuro.
2. Los niveles superiores deben demostrar que se sienten orgullosos por su equipo de trabajo en cada logro alcanzado; de esta manera su equipo de trabajo se sentirá motivado para seguir poniendo su granito de arena a la construcción de un buen clima organizacional.
3. La institución debe mejorar su imagen institucional ocasionando un orgullo para los funcionarios, el trabajar en esta institución.

Tabla 3.294. Orgullo

PLAN DE ACCIÓN		
1	FACTOR	Orgullo Bajo- Medio
2	SUBFACTOR-CAUSA	Orgullo por el trabajo - Orgullo del equipo - Orgullo por la institución
3	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCCIÓN	Estimular el orgullo por la institución, por el trabajo y el equipo de trabajo.
4	ÁREA RESPONSABLE	COORDINACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA / TALENTO HUMANO
6	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TALENTO HUMANO

No.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO
1	Reafirmar que la contribución de cada servidor es importante para el logro institucional.	Incentivo.	Jerárquicos superiores / Talento humano		
2	Permitir que los funcionarios conozcan cuáles son las fortalezas y los factores de mejoramiento como equipo de trabajo.	Reuniones y acuerdos.	Jerárquicos superiores / Niveles inferiores		
3	Compartir con los funcionarios los logros alcanzados por su esfuerzo y dedicación.	Reuniones y eventos.	Talento humano / Todos los niveles		
4	Fomentar el compromiso institucional con los servidores públicos	Compromiso	Jerárquicos superiores		

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

Las acciones para el mejoramiento del clima organizacional para el Ministerio de Hidrocarburos no dependerán de que tan deslumbrantes sean sus iniciativas, sino de su pertenencia y de una ejecución ordenada y metódica que permita alcanzar, de forma progresiva, las transformaciones requeridas.

El plan de mejoramiento del clima organizacional no pretender ser la respuesta a todas las necesidades planteadas.

La institución debe hacer un esfuerzo importante por lograr el acuerdo y el compromiso de las autoridades y de quienes tienen la responsabilidad y jerarquía sobre los funcionarios/as, procurando dar mensajes y acciones coherentes de su parte.

Es probable que existan voces que insistan en la necesidad de abarcar una lista más larga de prioridades y acciones que las aquí propuestas. Sin embargo, es importante recordar que la transformación del clima organizacional es un proceso y la intervención consensuada y ordenada de un grupo acotado de prioridades, unido al trabajo alrededor de otros temas institucionales, es garantía de que los esfuerzos permanecerán a lo largo del tiempo y permitirán su evaluación y seguimiento.

Los atributos culturales comunes a todas las instituciones tienen implícitos comportamientos asociados a políticas y procesos organizativos vigentes en la Función Ejecutiva, los cuales es posible que sea necesario tratar de forma directa, comunicando a las personas confianza en su tratamiento.

4.2 RECOMENDACIONES

La difusión de resultados, elaboración y seguimiento de planes de mejoramiento del clima organizacional debe realizarse inmediatamente tras la entrega de los resultados, de tal manera que tenga el impacto deseado en el mejoramiento de los factores que influyen en el clima organizacional de la institución.

Aplicar los planes de acción y las actividades en los plazos establecidos con el objeto de mejorar lo más rápido posible las condiciones que afectan el clima organizacional.

Ejecutar las acciones de seguimiento y verificación de los planes de acción que permitan identificar fuerzas impulsoras y obstaculizantes en la ejecución de las actividades planeadas.

Como resultado del seguimiento, actualizar o reformular los planes de acción en función de los resultados alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Pineda, Hugo Iván. (2011). "Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional". *Investigación Científica*, 1-9.
- Alcalá, A. B. (2009). *Libros digitales*. Recuperado el 28 de abril de 2014, de www.digitalebook.com.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Arias, F. (2010). *Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arturo, C. C. (5 de abril de 2006). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA*. Recuperado el 25 de abril de 2015, de http://C:\SciELO\serial\rvg\v8n24\body\art_08.htm.
- Barbosa, F. J. (16 de abril de 2010). *Google académico*. Recuperado el 24 de abril de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a02.pdf>.
- Brunet, L. (2004). *Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Michigan: Eumed.
- C., I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma ed. México: McGraw-Hill.
- C., I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiang, M. (2013). "La relación entre el compromiso con la comunidad y la motivación". *Panorama Socioeconómico*, 1-15.
- Chiang, M., & Antonio, M. J. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboraal*. Madrid: R.B Servicios Editoriales S.L.
- Daniel Goleman, R. B. (s.f.). *El líder resonante crea más*. Salvador: Plaza & Janes Editores.
- Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Escudero, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.

- García de Ceretto, J. J. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: Teorías, métodos, e instrumentos*. Argentina: Homo Sapiens Editions.
- Hernández, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2010). *Fundamentos de metodologías de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera Sánchez, R. (2005). "Algunos factores influyentes en la calidad de la vida laboral de enfermería". *Revista Cubana de Enfermería, Scielo*.
- Lisbona Bañuelos, A. (2008). "Escala del clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 153-167.
- Mcknight, E. N. (2010). *Actitud*. Estados Unidos: Axzo.
- Molina, E. M. (2007). "Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional". *Revista de Investigación*, 1-5.
- Mujica de González, M. (2009). "Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional". *Revista Venezolana de Gerencia RVG*, 1-19.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. Prentice Hall: 2010.
- Nacional, A. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito.
- Pérez de Maldonado, I. (12 de enero de 2006). *Dialnet-Clima Organizacional y Gerencia*. Recuperado el 25 de 04 de 2015, de http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=aspectos+generales+del+clima+organizacional&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0,5.
- Pita Fernández, S. P. (2012). *Investigación cuantitativa y cualitativa*.
- Schein, E. (2000). *Cultura Organizacional*. Kansas: Jossey- Bass.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (6 de enero de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Telégrafo.
- Solarte, M. G. (2009). *Clima Organizaconal y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Recuperado el 22 de abril de 2015, de Google académico: http://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagn%C3%B3stico_Una_aproximaci%C3%B

3n_Conceptual_THE_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_AND_ITS_DIAGNOSIS_A
_CONCEPTUAL_APPROXIMATION.

Toro García, N. (2004). "Clima Organizacional: Motor de la Creatividad en la Empresa". *Creando*, 1-7.

Universidad Católica San Pablo. (2013). "Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador". *Revista de Investigación*, 113 (vol. 4).

Vega, M. M. (2014). "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de Educación Superior". *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52-74.

Work, G. P. (2013). *Clima Laboral*. Ecuador.

www.diccionariolenguaespañola.com. (s.f.). Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de <http://www.diccionariolenguaespañola.com>.

ANEXOS

Tabla 1. Tabulación de las preguntas de la encuestas por funcionarios

Preguntas	1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Excelente
1	13	50	26	12	2
2	28	31	31	8	5
3	41	30	24	6	2
4	26	37	23	14	3
5	49	27	17	7	3
6	29	33	26	10	5
7	44	32	20	4	3
8	11	23	46	15	8
9	39	35	21	6	2
10	24	41	24	11	3
11	8	34	47	14	0
12	38	37	20	7	1
13	37	35	20	9	2
14	21	34	32	12	4
15	14	19	30	29	11
16	23	23	34	17	6
17	28	41	23	9	2
18	37	30	22	11	3
19	7	14	24	43	15
20	21	29	33	14	6



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENTREVISTA

Objetivo: Medir el Clima Organizacional del Ministerio de Hidrocarburos

Por favor, ayúdenos a medir el clima organizacional de su institución.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas. Le pedimos que responda con sinceridad.

	1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Excelente
¿Cree que existe una comunicación acertada y directa con sus subordinados?					
¿Existe un reconocimiento institucional y por parte de los directores a sus subordinados?					
¿Cree usted que la institución establece oportunidades de crecimiento profesional y laboral?					
¿Cree usted que institucionalmente es un buen lugar para trabajar?					

¿Existe compromiso de sus subordinados para establecer objetivos operativos a mediano plazo basados en el orgullo de pertenencia institucional?					
---	--	--	--	--	--

Realizado por: Carla López



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA

Objetivo: Medir el Clima Organizacional del Ministerio de Hidrocarburos

Por favor, ayúdenos a medir el clima organizacional de su institución.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas. Le pedimos que responda con sinceridad.

	1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Excelent e
CREDIBILIDAD					
¿Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas?					
¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa?					
¿Mi jefe conduce el trabajo de forma competente y con liderazgo?					
¿Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua?					
¿Mi jefe hace lo que dice?					
RESPETO					
¿Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente?					
¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional?					

¿Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo?					
¿Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público?					
IMPARCIALIDAD					
¿Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional?					
¿Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la institución, reciben un buen trato?					
¿En esta institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición?					
¿Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, etnia, género y condición socioeconómica?					
CAMARADERÍA					
¿Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo?					
¿Este es un lugar acogedor para trabajar?					
¿Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido?					
¿Siento que estamos todos “en el mismo barco”?					
ORGULLO					

¿Siento que mi contribución aquí es importante?					
¿Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo?					
¿Siento orgullo de decir a otros que trabajo aquí?					

Realizado por: Carla López