



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS**

TESIS

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

TEMA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y
ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE
SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL
ESTADO”**

AUTORA

PAOLA DANIELA OBANDO LLERENA

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

QUITO – ECUADOR - 2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora Paola Daniela Obando Llerena

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

Paola Daniela Obando Llerena

C.I. No: 1716829799

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, quienes han sido mi soporte y el ejemplo de ser una mejor persona, todo lo que soy y todo lo que tengo es gracias a ellos. Son los padres más buenos e incondicionales que conozco, gracias por su existencia y su amor.

Gracias a Benjamín por haber llegado a mi vida, amor chiquito, mi razón de ser le dedico todos mis éxitos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y por las bendiciones recibidas, a mis padres que me han enseñado los valores: del amor, del respeto, de la honestidad y sobre todo de la sinceridad, gracias por el apoyo incondicional y por todo lo que hicieron y hacen por mí, en especial un agradecimiento a mi padre, quien es el amor de mi vida, el hombre más humano que conozco y quien supo ser mi guía y mi soporte en todo momento, a mi madre quien es mi compañera fiel y mi mejor ejemplo, a mi hermana por ser mi heroína y a mi profesora, Dra. Lucy Rosero quien me ha enseñado a ser una colega no solo profesional sino una humana.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“Diseño de un sistema de medición de clima laboral y estrategias de mejora para la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos de la Contraloría General del Estado”

El presente proyecto está conformado por seis capítulos, a continuación detallaré el contenido de cada uno.

Capítulo I Planteamiento del Problema

Está compuesto por 6 ítems:

1.1 Introducción

La medición del clima laboral, brindará una visión amplia sobre el estado de esta Dirección y a su vez dará las pautas necesarias que permitirán plantear estrategias encaminadas a la mejora del clima laboral, permitiendo la consecución de las metas organizacionales.

1.2 Planteamiento del Problema

En cumplimiento a las nuevas reformas de la Contraloría General del Estado, respecto al ámbito de control de las unidades de auditoría, es importante conocer el clima laboral de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, en razón de que por su nuevo ámbito, existe un alto grado de rotación.

1.3 Justificación del Problema

En esta parte se detalla el porqué es importante el estudio de clima laboral y las ventajas con que cuenta este proyecto básicamente es el encontrar los factores que afectan al clima laboral, los efectos de estos y determinar sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los servidores, que determinen el desempeño de los mismos y por ende, a la organización.

1.4 Objetivos

Se determina un objetivo general y los objetivos específicos que permitirán cumplir el general.

1.5 Idea a defender

Es la idea que mediante la investigación podré afirmar y los fundamentos del porqué es verdadera.

1.6 Variables

Se describen las variables dependientes e independientes de la investigación

Capítulo II Marco Referencial

Está compuesto por 2 ítems:

2.1 Marco Referencial

Dentro de este, se encuentra el marco teórico, contiene la información técnica con la que se basa esta investigación.

2.2 Marco Conceptual

Es el listado de conceptos que se utilizarán en la investigación.

Capítulo III Marco Metodológico

Está compuesto por 3 ítems:

3.1 Metodología de la Investigación

Para esta investigación se utilizará la metodología analítica, deductiva y experiencial, con el fin de obtener la información necesaria que permitirá continuar con la misma.

3.2 Técnicas de la Investigación

Se aplicará una encuesta en base a los parámetros de estudios, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al personal de la DASE.

3.3 Medición y Gestión del Clima Organizacional

Se basa en el concepto, objetivos y aplicación del método del semáforo, el cual se basa en identificar la medición de clima organizacional por 3 colores : rojo, ámbar y verde.

Capítulo IV Marco Institucional

Este capítulo está compuesto por 9 ítems:

4.1 Historia de la Contraloría General del Estado

Se encuentra como nace la CGE y su crecimiento durante más de 80 años.

4.2 Misión

Se encuentra la misión de la CGE.

4.3 Visión

Se encuentra la visión de la CGE.

4.4 Valores

Se detallan los valores de la CGE.

4.5 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de la CGE y se observa el lugar en donde se encuentra la DASE

4.6 Análisis FODA de la DASE

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la DASE

4.7 Organigrama de la DASE

Representación gráfica de cómo se encuentra conformada la DASE, sus cargos y el número de personas.

4.8 Estatuto Orgánico por Procesos de la CGE

Se determina el nuevo ámbito de las unidades de control y los procesos de la entidad.

4.9 Funciones del personal de la DASE

Se detalla las funciones por cargo

Capítulo V Diagnóstico Situacional

Se conforma de 3 ítems

5.1 Tabulación de encuestas

Para la tabulación se utilizó el método del semáforo, que consiste en identificar las alertas rojas, ámbar y verdes. Rojo: Detenerse antes de obrar - Atención del entorno - toma de conciencia focalizada. Ámbar: Prepararse (fase de Introspección). Analizar la información y planificar un plan de acción. Verde: Pasar - revisar el plan una vez más- Acción - Decisión final - Implementación (obrar).

5.2 Gráficos estadísticos

Se encuentran los gráficos estadísticos del resultado de las encuestas implementando el método del semáforo.

5.3 Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, determiné los aspectos que radican en el clima laboral y en qué color se encuentran para determinar las estrategias.

Capítulo VI Propuesta

Se conforma de 5 ítems

6.1 Diagrama de Interpretación

Se presenta las dimensiones de la metodología aplicada y el resultado de los gráficos estadísticos.

6.2 Factores internos y externos que influyen en el clima laboral en la DASE

Se describe cada dimensión y la vinculación entre cada uno de ellos.

6.3 Estrategias de mejora

Es la parte más importante de la investigación, ya que permitirá encontrar la solución al problema de investigación, para elaborar las estrategias mantuve el parámetro del método del semáforo, dividiéndolas en 3, las que corto plazo, mediando plazo y de fortalecimiento.

6.4 Balanced Scorecard

Es una herramienta que nos permitió conocer el aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

6.5 Plan de acción

Es un cuadro en donde determiné las actividades planteadas que permitirán ejecutar la estrategia, los responsables, los recursos y el objetivo de cada una.

TABLA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CAPITULO I Planteamiento del Problema	
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.5 Idea a defender	6
1.6 Variables de investigación	7
CAPITULO II Marco Referencial	
2.1 Marco Referencial	8
2.1.1 Marco Teórico	8
2.1.2 Marco conceptual	27
CAPITULO III Marco Metodológico	
	31
3.1 Medición y Gestión del Clima	32
3.2 Organizacional Metodología de la investigación	35
3.3 Técnicas de la investigación	
CAPÍTULO IV Marco Institucional	
4.1 Historia de la Contraloría General del Estado	39
4.2 Misión	40
4.3 Visión	41

4.4 Valores	41
4.5 Organigrama	42
4.6 FODA- Dirección Auditoría de Sectores Estratégicos	44
4.7 Organigrama DASE	47
4.8 Estatuto Orgánico por Procesos	50
4.9 Personal de la DASE	55

CAPITULO V Diagnóstico Situacional

	56
5.1 Tabulación de Datos	57
5.2 Gráficos estadísticos	57
5.3 Interpretación de resultados	64
5.4 Diagnóstico del clima laboral en la DASE	

CAPITULO IV Propuesta

6.1 Diagrama de Interpretación	149
6.2 Factores internos y externos que influyen en el clima laboral en la DASE	154
6.3 Elaboración de estrategias de mejora	155
6.4 Balance Scorecard	166
6.5 Plan de acción	165

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

Desde el inicio de la formación de las organizaciones, el ser humano siempre ha representado el recurso más valioso para éstas, ya que su participación es imprescindible para el normal funcionamiento. Específicamente, el talento humano constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, que permite acoplarse a los cambios que día a día enfrentan las mismas. Las organizaciones dependen directamente del ser humano para poder reflejar la calidad del servicio que ofrecen, es necesario que el talento humano desempeñe su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De esta manera, si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario empezar por ofrecer un nivel de bienestar superior a los clientes internos. El clima laboral, determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio del clima de las organizaciones y plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

La Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Este control lo ejerce a través de auditorías, las mismas que se encuentran divididas por ámbitos

para cada Dirección de Auditoría y es así que a la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, se le encarga el control de los sectores más vulnerables e importantes del país, por lo que se considera trascendental realizar el estudio del clima laboral en esta Unidad de Control, que por reformas al estatuto orgánico, amplió su ámbito de auditoría en el sector eléctrico, telecomunicaciones y petróleos.

La medición del clima laboral, brindará una visión amplia sobre la percepción de los servidores de esta Dirección y a su vez permitirá plantear estrategias encaminadas a su mejora favoreciendo la consecución de las metas organizacionales.

1.2 Planteamiento del Problema

En razón de que la Contraloría General del Estado reformó su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el 03 de enero de 2012, en el que determina el nuevo ámbito de control para cada una de las Direcciones de Auditorías.

El ámbito de control de la Dirección de Sectores Estratégicos, abarca las entidades del sector público y a las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, tanto en la jurisdicción local (provincia de Pichincha), como nacional, que comprende los sectores más vulnerables e importantes del país que son: Recursos Naturales, Energía, Electricidad, Comunicaciones y Telecomunicaciones. Por lo que, compromete al auditor ejercer un trabajo productivo y eficiente.

El ambiente que se vive en la referida unidad de control, incide directamente en la productividad del trabajo que se ejerza.

Es importante entonces, determinar su funcionamiento para tomar acciones oportunas sobre la base de los resultados que se obtengan al realizar su diagnóstico y tomando en cuenta los indicadores de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

En cumplimiento a las reformas del nuevo ámbito de control de la Dirección de Sectores Estratégicos, durante este año la DASE alcanzó un porcentaje alto de rotación de personal, y traslados administrativos a otras Unidades de Auditoría, siendo de vital importancia conocer y analizar el ambiente en el que se trabaja en dicha Unidad de Controla fin de establecer los parámetros de medición que faciliten interpretar los resultados y determinar estrategias y mecanismos de mejora.

Si no se toman acciones oportunas de cambio o mejora en su clima laboral, la estabilidad de esta Unidad de Control, se verá afectada notablemente en lo relacionado con: la productividad, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, imagen, son ejemplo de todos los aspectos que pueden verse afectados con un clima laboral inadecuado, que repercutirán en el tipo de servicio que se otorga al cliente externo, que no solamente son las empresas a las que se realiza la auditoría, sino a la ciudadanía en general.

1.2.1 Formulación del Problema

La realización de la investigación permitirá responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Es realmente imprescindible un estudio del clima laboral?
- ¿Cómo se encuentra el clima laboral de la DASE?
- ¿Cuál es la imagen que proyecta la DASE a las organización y a sus colaboradores?
- ¿La mejora del clima laboral en la DASE debe proyectarse a corto o largo plazo?
- ¿Cuáles son los beneficios que traería consigo un mejoramiento del clima laboral para la organización, sus colaboradores y la ciudadanía en general?

1.3 Justificación

El Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo, y que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización o grupo de trabajo, y que influyen directamente sobre su desempeño.

Por lo expuesto y debido a la situación presentada en el planteamiento del problema con relación al clima laboral y sus factores, se encuentra dos aspectos fundamentales que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación: primero, realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación real de la DASE, objeto de estudio; y segundo, establecer un modelo a seguir para mejorar la situación del clima.

El brindar mecanismos de solución a posibles desajustes del clima laboral, va a permitir estabilidad y crecimiento no solo a la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, sino en sí a la Contraloría General del Estado. Si el servidor público se siente satisfecho, motivado y comprometido con la organización y el trabajo que realiza, el resultado del mismo será eficiente y productivo, efectuándose un mejoramiento continuo personal y profesional, el mismo que se verá reflejado en la calidad de los servicios que ofrece la DASE a las empresas de los sectores estratégicos.

Las ventajas con que cuenta esta propuesta básicamente se centra en encontrar los factores que afectan al clima laboral, los efectos de éstos y posibles sugerencias de mejoramiento.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de medición de clima laboral y estrategias de mejoramiento en la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos de la Contraloría General del Estado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la DASE.

- Determinar el clima objetivo.
- Realizar un sistema de medición de clima laboral.
- Elaborar estrategias de mejoramiento.

1.5 Idea a defender

El sistema de clima laboral permitirá contar con un instrumento de gestión que contiene estrategias para mejorar el ambiente laboral de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, siendo un referente para las demás Direcciones de la Contraloría General del Estado.

1.6 Variables

1.6.1 Variable Dependientes

- Ejecutar el diagnóstico del clima laboral.
- Determinar estrategias de mejoramiento del clima laboral (trabajo en equipo, carga laboral, ambiente físico, liderazgo, motivación).
- Estructura de la organización
- Determinar el Clima objetivo.

1.6.2. Variables Independientes

- Variables de ambiente físico (Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan)
- Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores)
- Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos)
- Variables personales (Aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivo)
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación)
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno.
- Cambios en la Ley Orgánica de las Empresas Públicas.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2. Marco Referencial

2.1. Marco Teórico

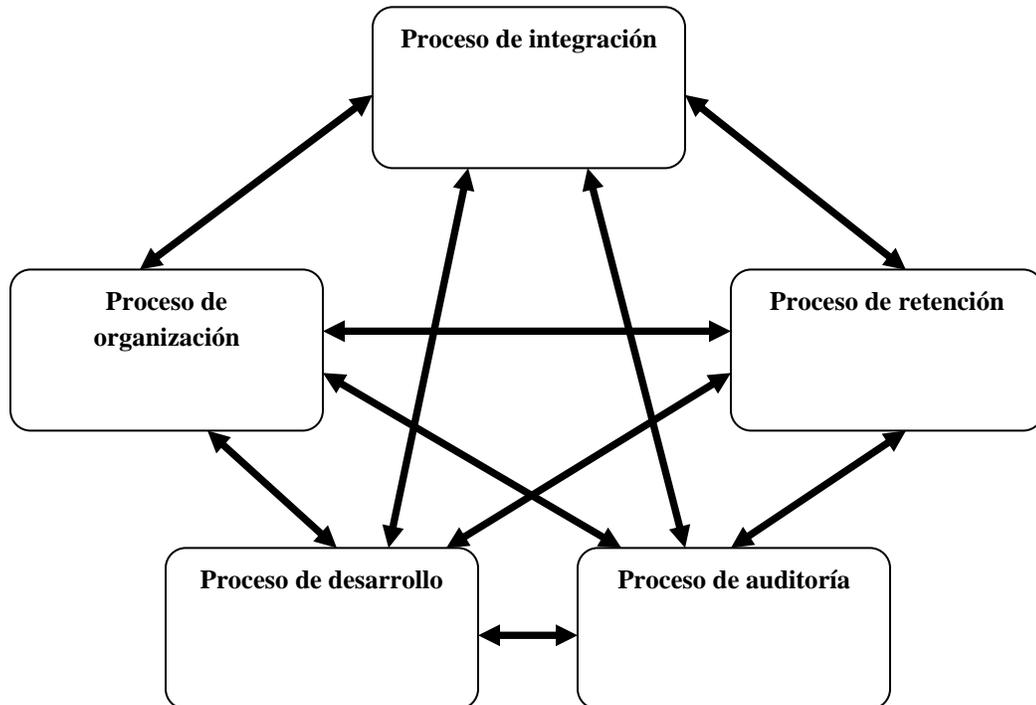
2.1.1 La Administración de Recursos Humanos.-

La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de su selección y reclutar a las personas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas- es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

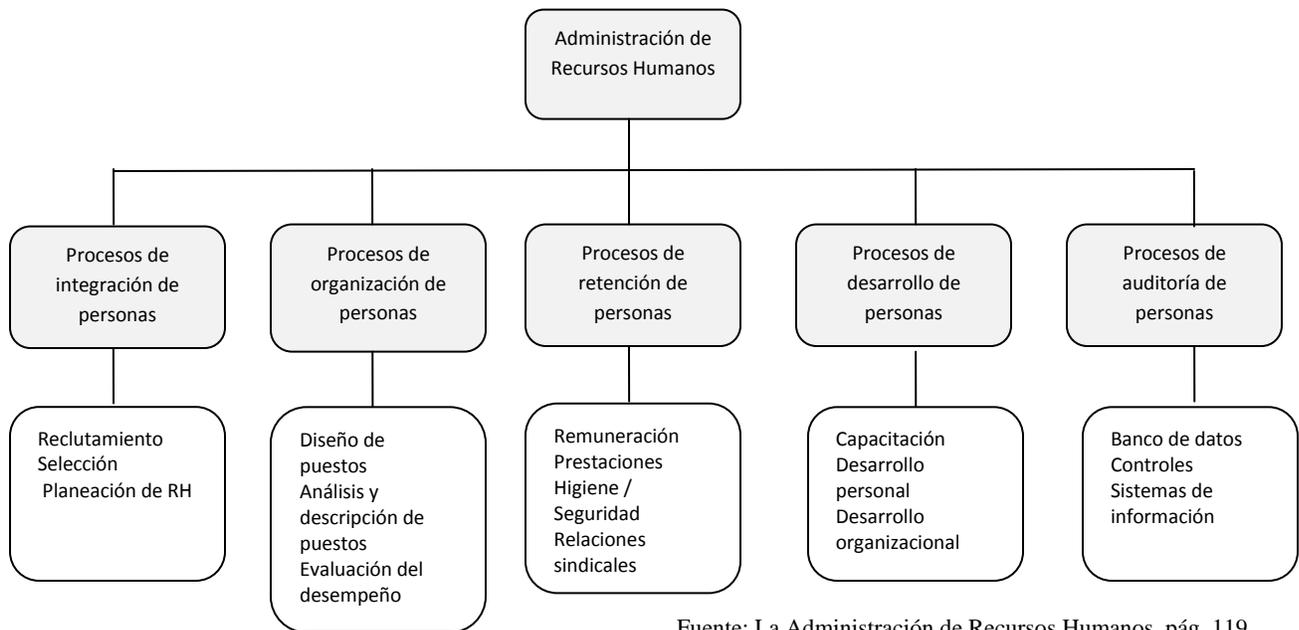
Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos presenta influencia sobre los demás, dicha influencia realimentará nuevas

influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la siguiente figura:



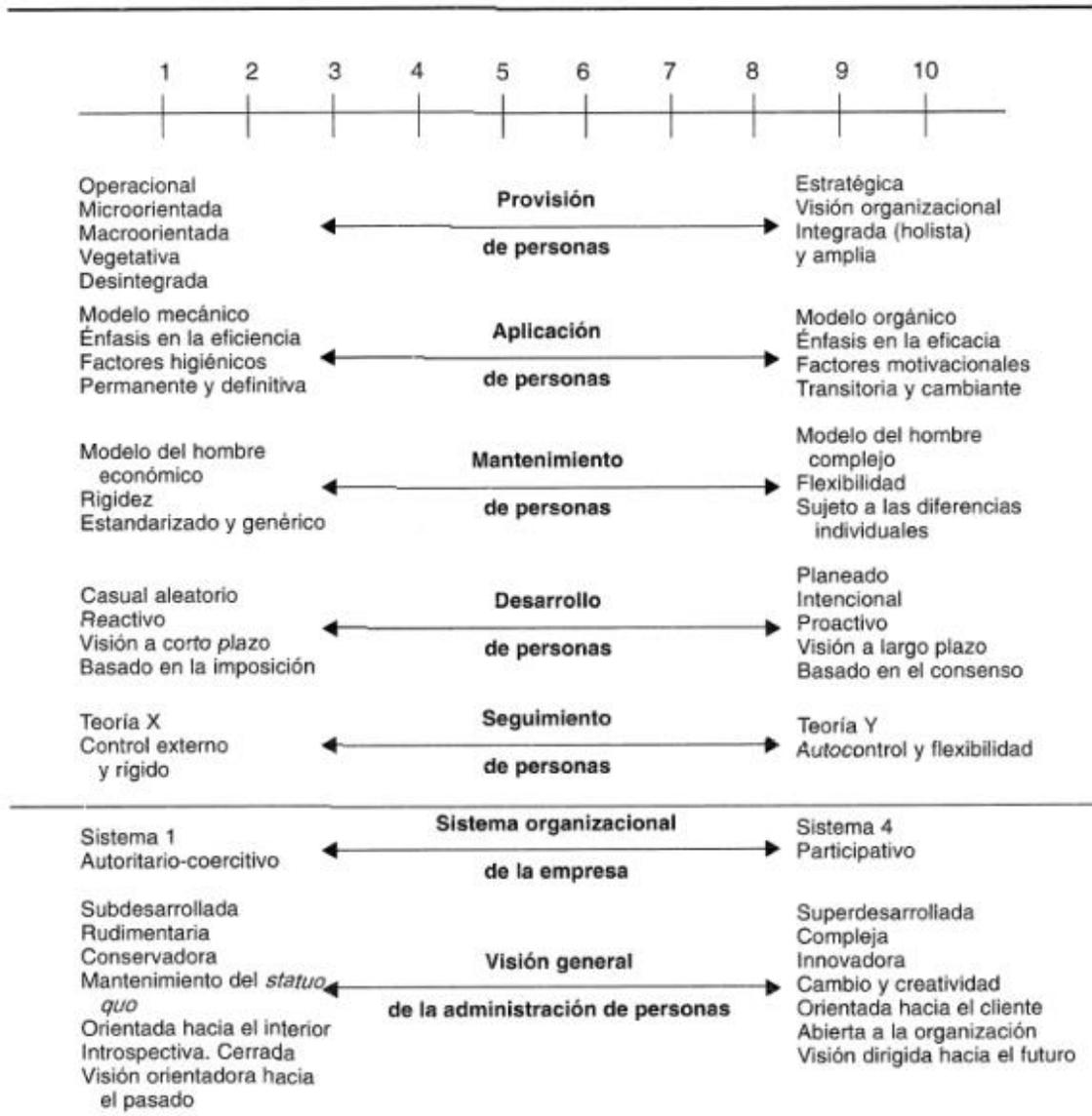
Fuente: La Administración de Recursos Humanos, pág. 119
Autor: Idalberto Chiavenato

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son atraídas y captadas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.



Fuente: La Administración de Recursos Humanos, pág. 119
 Autor: Idalberto Chiavenato

Esta figura muestra este aspecto de la administración de recursos humanos: existe un *continuum* de situaciones intermedias; en un extremo, el de la izquierda, está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada uno de los subsistemas, mientras que en el otro extremo, el de la derecha, es de una situación de super desarrollo y sofisticación. Las puntuaciones del 1 al 10 en la escala sirven de ayuda para determinar la situación en la que se encuentra la organización. Por lo tanto, la preocupación básica será desplazar las características de la Administración de Recursos Humanos de la izquierda del cuadro hacia la derecha, con la intención de llegar al grado 10.



Fuente: La Administración de Recursos Humanos, pág. 120
 Autor: Idalberto Chiavenato

2.1.2 Subsistemas de Recursos Humanos

Dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos, existen varios subsistemas, que llevan a cabo diferentes funciones dentro de una organización, y para el presente trabajo aplicado a la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, es necesario hablar de los

subsistemas del sector público del Ecuador, dispuestos en la denominada “LOSEP” (Ley Orgánica del Servicio Público), la misma que en su Art. 53 reza textualmente “Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”¹.

Existen varios subsistemas en un Departamento de Recursos Humanos los cuales varían dependiendo de la naturaleza de la organización, para este caso, tomando en cuenta textualmente el artículo 54 cita de su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas siguientes:

- Subsistema de planificación del Talento Humano
- Subsistema de clasificación de puestos
- Subsistema de reclutamiento y selección de personal
- Subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional
- Subsistema de evaluación del desempeño

¹ Ley Orgánica del Sector Público

A continuación se enfoca de forma detallada cada uno de estos subsistemas:

“Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y

valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.”²

Otros aspectos importantes dentro de los subsistemas de Recursos Humanos se podrían citar los siguientes:

2.1.3 Cultura Organizacional

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. *Cultura organizacional* significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada

² Ley Orgánica del Sector Público

organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.³

2.1.4 Desarrollo Organizacional.-

El concepto de Desarrollo Organizacional DO, se vincula a los conceptos de cambios y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. Para entender el DO, es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes:

- **Concepto de Organización.-**

Los especialistas del DO, adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsh, “*Organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente*”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización y recuerdan a Barnard cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta el hecho de que toda

³Página 418 subsistema de recursos humanos Chiavenato

organización actúa en determinado medio ambientes; dado que su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Otros autores adoptan una posición más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis pretende subrayar las diferencias entre los sistemas mecanicistas (típicos del planteamiento del DO), como muestra la siguiente figura:

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
<ul style="list-style-type: none"> • Se resalta exclusivamente lo individual • Refuerzo de tipo autoridad-obediencia. • Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida. • División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígidas. • Toma de decisiones centralizada. • Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se resaltan las relaciones entre y dentro de los grupos. • Confianza y confiabilidad recíprocas. • Interdependencia y responsabilidad compartidas. • Responsabilidad y control ampliamente compartidos. • Solución de conflictos por medio de la negociación.

Fuente: La Administración de Recursos Humanos, pág. 418
 Autor: Idalberto Chiavenato

Los sistemas orgánicos permiten que los participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

- **Estrés laboral**

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956).

El estrés ha sido entendido:

- Como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales)
- Como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés)
- Como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

- **Carga Laboral**

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Tradicionalmente, este “esfuerzo” se identificaba casi, exclusivamente, con una actividad física o muscular. Pero hoy se sabe que cada día son más las actividades pesadas encomendadas a las máquinas, y aparecen nuevos factores de riesgo ligados a la complejidad de la tarea, la aceleración del ritmo de trabajo, la necesidad de adaptarse a tareas diferentes, etc.

*La consecuencia más directa de la carga de trabajo tanto física como mental, es la fatiga. Se puede definir la fatiga como la disminución de la capacidad física y mental de un individuo después de haber realizado un trabajo durante un período de tiempo determinado. Las causas de la fatiga pueden ser por posturas corporales, desplazamientos, sobreesfuerzos o manejos de cargas (físicos) y/o por excesiva recepción de información, tratamiento de la información, fatiga por intentar dar respuesta a todo, etc. (mentales)*⁴

- **Clima Organizacional**

*“El clima organizacional es un concepto que surgen en los últimos años en el ámbito de la psicología industrial que es estudiado de particular manera por la comunicación organizacional, no obstante su definición y utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian”.*⁵

Es importante definir el clima organizacional existen varias definiciones para este concepto Keith Davis lo define como “el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía”. El clima es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización, es decir proviene de la interrelación de los elementos que la integran como personas, tecnología y los sistemas de administración. En medida a como mejore dicho estilo de vida, es probable que se obtengan beneficios en el desempeño de los trabajadores, (Davis, 1983, p.545).

⁴<http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>

⁵(www.altavista.com).

El clima organizacional generalmente se siente, se experimenta o se percibe antes de que se obtenga cualquier intento por analizarlo. Por ejemplo la mayoría de las personas hemos percibido esa sensación en lo agradable o en la pesadez de la atmosfera en alguna organización o en alguna parte en específico, como lo pueden ser bancos, centros de servicio u oficinas de ventas de alguna compañía. Personal desatento, tajante, desorden, no hay armonía en la imagen organizacional, suciedad, ambiente hostil, instalaciones decadentes, rumores, son indicadores evidentes de primera instancia de un desfavorable clima dentro de esa organización.

El clima organizacional para el Dr. Reynaldo Jorge Tubán Félix, en su escrito *Medición de un clima laboral en las organizaciones*, define el clima organizacional como: *“Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)”*.⁶

*Los factores del sistemas están expresados de manera conjunta en esta definición, pues todos los elementos de la organización son percibidos por sus integrantes y tienen gran influencia en la creación del ambiente dentro de la estructura organizacional que se forma en base a conductas, por ejemplo si un analista dentro de una empresa percibe que hay cierta posibilidad a corto plazo para una promoción y que realmente su trabajo es valorado es muy probable que este aumente su productividad y su pro-actividad hacia el entorno de trabajo.*⁷

⁶<http://www.nur.edu/rrhh/temas/medicion.htm>.

⁷<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

El siguiente modelo proporciona un enfoque más claro en el empleo de las percepción es que el empleado tiene de la organización y sus procesos dentro del entorno laboral.



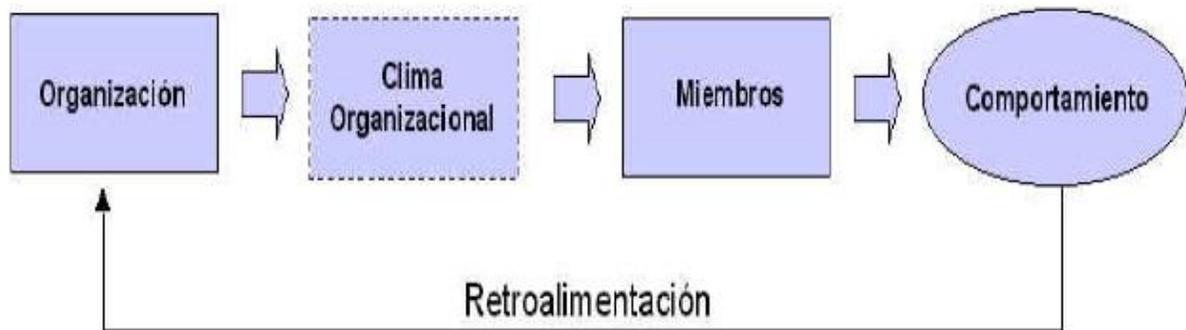
Percepción del empleado en la organización

En este enfoque se considera al comportamiento de un trabajador no como una resultante de los factores que existen dentro de la organización, sino como un resultado que depende de las percepciones que tenga de dichos factores. No obstante, dichas percepciones dependen de buena medida de las actividades e interacciones que cada elemento tenga con la organización. Para resumir, se diría que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Cuando se habla de clima organizacional, es referirse a todos los aspectos que de una u otra manera son parte inherente a la estructura interna y externa de una organización y lo que es más importante es que los comunican. El clima engloba todas aquellas actividades, actitudes, valores y relaciones que se establecen en una organización y que finalmente van a hacer que la estructura se mantenga. Contribuye en gran parte a la formación del personal de una compañía

que a través de ellos se difunde su imagen, su prestigio y de él depende la calidad de los productos y servicios que ofrece dicha estructura.

En el siguiente diagrama...“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”.⁸

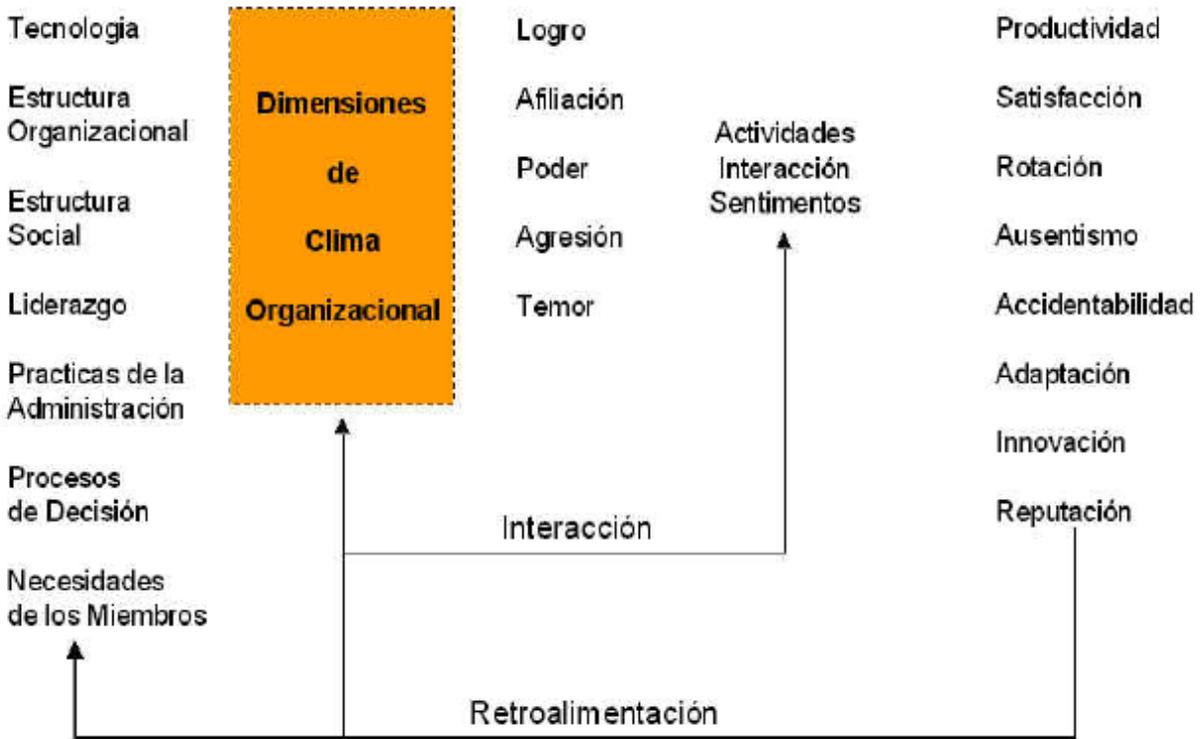
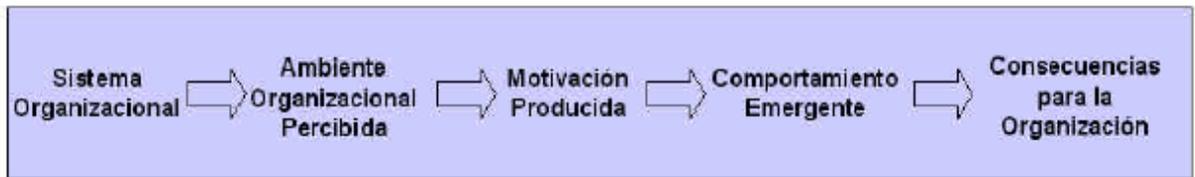


Factores y estructura del clima

Es preciso señalar que el clima organizacional no es una política o norma a seguir en una organización, cualquiera que fuese. No se impone, sino que surge de una conjunción de factores que se interrelacionan y que influyen en el comportamiento cotidiano de los que ahí laboran es decir, su personal. Los factores que influyen en el área donde interactúa un grupo, son las percepciones de los efectos acumulados de la interacción de todos los grupos dentro de la organización y de esta forma constituyen su clima laboral.

⁸Goncalves, Alexis. en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:



Fuente: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_1_g/capitulo2.pdf
 Autor: Litiwin y Stringer

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

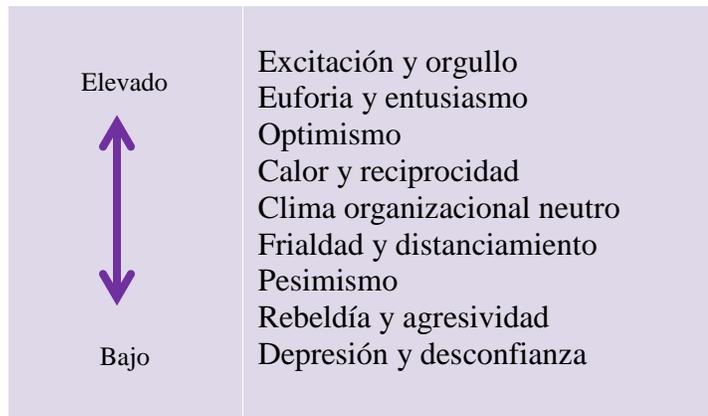
Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación por mencionar algunas. El clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente perdurables, que influyen sobre el desempeño de las personas que la conforman y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.

El efecto del clima sobre el desempeño del trabajo, se contempla desde la perspectiva de: las dimensiones estructurales (estilos de dirección, liderazgo, normas y medio ambiente fisiológico), de los propósitos (necesidades, limitaciones y restricciones de la libertad de decisión y de acción) y las condiciones en las que se trabaja. Los métodos de medición abarcan las percepciones individuales del medio ambiente, de los grupos focales e interdepartamentales.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estado de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). De manera que el clima organizacional

presenta el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro de la adaptación que se presente en la figura siguiente:⁹



Fuente: La Administración de Recursos Humanos, pág. 87
Autor: Idalberto Chiavenato

El objetivo principal de realizar un diagnóstico de clima laboral es determinar los elementos que inciden, determinar las necesidades y factores de motivación de los trabajadores que conforman la Dirección o la organización, con los resultados obtenidos se busca explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una Dirección o en la organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Cuando un trabajador se encuentra motivado para realizar su trabajo, los resultados del mismo serán eficientes y productivos, es decir, es necesario lograr la mayor satisfacción del cliente interno, de esta manera se otorgará un servicio de calidad a los clientes externos, consecuentemente como resultado será el crecimiento y desarrollo organizacional.

⁹Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, capítulo 3 Las personas y las organizaciones, pág. 87

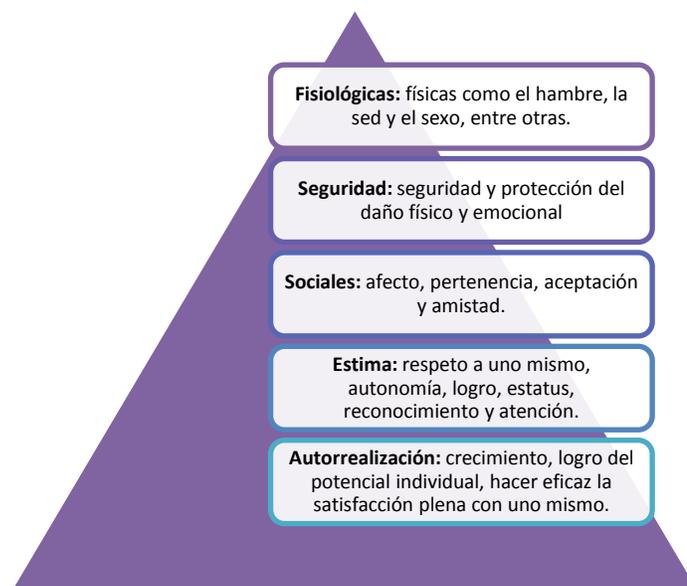
Tal y como se explicó antes, además de medir el clima laboral, está claro que puede y debe intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más convenga. Así pues, una vez conocidos los resultados de medición de clima laboral, que explicarán la situación actual y de la interpretación que se dé a dichos resultados, se podrá planear el “clima objetivo” que se desea para el próximo año. Consecuentemente, en años sucesivos adoptará los objetivos y se conseguirá el rumbo a seguir de acuerdo con la evolución de la organización. A partir del conocimiento de los elementos que afectan al clima laboral, es de vital importancia implementar estrategias y mecanismos de solución que encaminen a mejorar los factores que inciden en el clima laboral y ofrecer un ambiente adecuado a los trabajadores que permitirá que los resultados de sus funciones sean productivas y satisfactorias, tanto para ellos como para la organización.

La teoría del comportamiento organizacional, los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría

de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

La teoría de la jerarquía de las necesidades, Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:



Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.¹⁰

Es importante hablar del clima organizacional ya que en toda organización se habla de liderazgo. Y la efectividad de liderazgo óptima puede ocurrir solamente en un clima

¹⁰Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, capítulo 2 Las personas, pág. 50

organizacional apropiado. Recientemente los teóricos e investigadores han empezado a perfeccionar el concepto de clima organizacional y a desarrollar escalas para la medición de diversas variables subestimadas con este concepto.

El concepto del clima organizacional lleva la necesidad de un marco amplio para describir la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben y experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de estos.

2.2 Marco conceptual

A continuación, se presenta una lista de términos desarrollados en el marco teórico, bajo la perspectiva de las diferentes teorías ahí mencionadas, que permitirán identificar más fácilmente los términos que serán utilizados para la construcción de las variables, así como del instrumento y que permitirán analizar e interpretar la información para la toma de decisiones.

- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.⁸

- **Administración pública:** la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.¹⁰
- **Aplicación del trabajo:** las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.⁸
- **Clima organizacional:** características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.⁸
- **Compatibilidad de intereses:** integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.⁸
- **Compromiso por la productividad:** se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.⁸
- **Cuidado del patrimonio institucional:** cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.⁸
- **Cultura organizacional:** conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.⁹

- **Desarrollo organizacional:** conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el único fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados y los usuarios.⁸
- **Dirección:** proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.⁸
- **Equidad:** acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.⁸
- **Intercambio de información:** la existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.⁸
- **Involucramiento en el cambio:** los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.⁸
- **Liderazgo:** influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.⁸
- **Motivación:** comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.⁹
- **Organización:** como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente, están formadas por personas y las relaciones

interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.¹⁰

- **Participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.⁸
- **Realización personal:** se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.⁸
- **Reciprocidad:** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.⁸
- **Responsabilidad:** capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.⁸
- **Retribución:** la organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.⁸
- **Servidoras y servidores públicos:** Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.¹⁰

8 Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional.

9 Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.

10 Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson.

11 Constitución de la República del Ecuador

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Medición y Gestión del Clima Organizacional

El objetivo final que se busca obtener dentro del Clima Organizacional es dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivados al ejercer sus obligaciones y responsabilidades profesionales.

Conocer las causas profundas de la motivación es de gran importancia, porque ello permitirá actuar sobre éstas para aumentar la estimulación de las personas. Y la razón por la cual a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican que la relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la entidad es muy fuerte.

Las entidades del sector público y privado deben medir y gestionar el Clima Organizacional para conseguir mejores resultados organizacionales así como económicos.

Así pues, una vez teniendo los resultados que explican la situación actual, se podrá planear el Clima Objetivo que se desea para la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos para un período de tiempo determinado, para luego incurrir en los factores determinantes a lo largo del estudio de manera que lleven al objetivo pronosticado.

La gestión y evaluación del Clima Organizacional es, entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad

3.2 Metodología de la Investigación

La presente investigación se realizará utilizando la siguiente metodología:

La metodología descriptiva se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones.

Esta metodología va a facilitar la recopilación de datos e información importante del trabajo que se realiza en la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, esto permitirá conocer y diagnosticar la situación actual.

Con la información obtenida, se va a obtener un conocimiento más profundo de los factores que influyen en el clima laboral de la dirección.

El método analítico distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Analizar permite conocer ampliamente la situación actual y real de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, en cuanto a Clima Laboral se refiere, es decir realizar un FODA, con factores internos y externos, oportunidades, amenazas, causas y consecuencias para poder concluir.

El método deductivo parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Luego de haber obtenido con la metodología deductiva datos importantes para el desarrollo del tema, con la metodología deductiva se podrá generar deducciones. En el estudio del Clima Laboral en la DASE, es importante utilizar la deducción para generar conclusiones sobre la situación interna, actual y real de la DASE, de esta manera se establecerá posibles estrategias de solución para implementar un clima laboral adecuado.

El método experiencial parte de las experiencias personales y profesionales de los servidores que trabajan en el área, que ayudan a la recopilación de información y el análisis posterior para determinar los factores que influyen en el clima organizacional. Una vez recopilada la información referente a las experiencias de los auditores, se procede a validar la información y realizar un análisis de los acontecimientos.

Para el estudio de clima laboral en la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, se realizará la investigación descriptiva que, *“Es la que estudia, analiza o describe la realidad, presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.”*¹¹

Esta metodología va a permitir la recopilación de datos e información importante del trabajo que se realiza en la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, esto permitirá

¹¹ LEIVA ZEA, Francisco: Investigación Científica, Quinta Edición, 2006, Quito, Grupo Leer, p. 26.

conocer y diagnosticar la situación actual. Con la información obtenida, se va a obtener un conocimiento más profundo de los factores que influyen en el clima laboral de la dirección.

El método deductivo parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Luego de haber obtenido con la metodología deductiva datos importantes para el desarrollo del tema, con la metodología deductiva se podrá generar deducciones.

Con referencia a la Investigación se realizará el Método Descriptivo, este consiste en la observación de hechos, fenómenos y casos. No simplemente se limita a la recolección y tabulación de datos, estos deben ser interpretados para conocer como las variables en estudio afectan a la muestra en estudio.

En el estudio del Clima Laboral en la DASE, es importante utilizar la conjetura para generar conclusiones sobre la situación interna, actual y real de la DASE, de esta manera se establecerá posibles estrategias de solución para implementar un clima laboral adecuado.

El método analítico distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Analizar nos permite conocer ampliamente la situación actual y real de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, en cuanto a Clima Laboral se refiere, es decir realizar un FODA, con factores internos y externos, oportunidades, amenazas, causas y consecuencias para poder concluir.

El método experiencial parte de las experiencias personales y profesionales de los servidores que trabajar en el área, que ayudan a la recopilación de información y el análisis posterior para determinar los factores que influyen en el clima organizacional. Una vez recopilada la información referente a las experiencias de los auditores, se procede a convalidar la información y realizar un análisis de los acontecimientos.

3.3 Técnicas de la Investigación

Las técnicas a utilizarse serán las siguientes:

Observación.- La observación establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Para el estudio del Clima Laboral en la DASE, es importante observar cómo se desenvuelven los servidores con el cliente interno y con el cliente externo, para conocer los comportamientos, actitudes y aptitudes entre los mismos.

Encuestas, *“Una encuesta es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de cuestionario.”*¹²

La encuesta se basa en un estudio en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se

¹² Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005.

obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de Clima Organizacional es el anonimato. La metodología debe permitir resguardar el anonimato del personal encuestado, un factor preciso si se requiere asegurar la mayor sinceridad en las respuestas.

Mediante la realización de las encuestas se podrá conocer la visión que tienen los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, Direcciones de Auditoría, directivos, cliente externo frente al clima laboral en el que se desenvuelven diariamente y mediante la tabulación obtener cuales son los aspectos internos y/o externos que influyen directamente en él.

Es importante enfrentar la realización de una encuesta de Clima Laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un propósito de este tipo. El tiempo de duración de un proyecto de análisis y evaluación del Clima Laboral es pocas veces menor a uno o dos meses, puesto que este tipo de evaluación necesita pasar por diversas fases:

- **Diseño de la encuesta:** Deben definirse las preguntas, los factores, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato).
- **Comunicación:** Se define e implementa la estrategia de comunicación que tendrán para-con los servidores. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes al personal de la DASE, en el Proyecto de Sistema de Clima Organizacional.
- **Realización de la encuesta:** Hace tiempo únicamente se usaban cuestionarios en hojas de papel. En la actualidad, éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes.
- **Análisis y comunicación de resultados:** En esta fase se transfiere la obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir.

3.3.1 Objetivos del Método

Orientar la atención inicialmente hacia afuera, hacia el entorno; y luego hacia adentro, mediante un proceso de análisis y de examen de alternativas de acción.

3.3.2 Comprensión del Método

Rojo: Detenerse antes de obrar - Atención del entorno - toma de conciencia focalizada.

Ámbar: Prepararse (fase de Introspección). Analizar la información y planificar un plan de acción.

Verde: Pasar - revisar el plan una vez más- Acción - Decisión final - Implementación (obrar).

3.3.3 Implementación del Método

Cualquier situación de la vida puede servir para aplicar el método semáforo. Tanto en situaciones nuevas como en situaciones conocidas.

3.3.4 Interpretación del Método

Rojo: “Pararse”. Cuando no se puede controlar una emoción (sentimos mucha rabia, queremos agredir a alguien, nos ponemos muy nerviosos...), se tiene que detener como cuando un coche se encuentra con la luz roja del semáforo.

Ámbar: “Pensar”. Después de detenerse es el momento de pensar y darse cuenta del problema que se está planteando y de lo que se está sintiendo.

Verde: “Solucionarlo”. Si uno se da tiempo de pensar pueden surgir alternativas o soluciones al conflicto o problema. Es la hora de elegir la mejor solución.¹³

¹³<http://estrategiascontrolemociones.blogspot.com/2010/07/tecnica-del-semaforo-para-control-de-si.html>

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1 Historia

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado.

Con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado.

En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial ·337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

4.2 Misión

*Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.*¹⁴

La Contraloría General del Estado, tiene como misión: “Somos el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las

¹⁴KOTLER, Philip, Marketing, Sao Pablo, Atlas, 1980, p. 83.

instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”¹⁵.

4.3 Visión

*Visión organizacional, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.*¹⁶

La Contraloría General del Estado, tiene como visión es: “En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderna y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”¹⁷.

4.4 Valores

Los valores organizacionales, están asociados a la visión (hacia dónde van las personas) y la misión (razón de ser o para qué). Además, son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo y hacer referencia al tipo de organización que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De

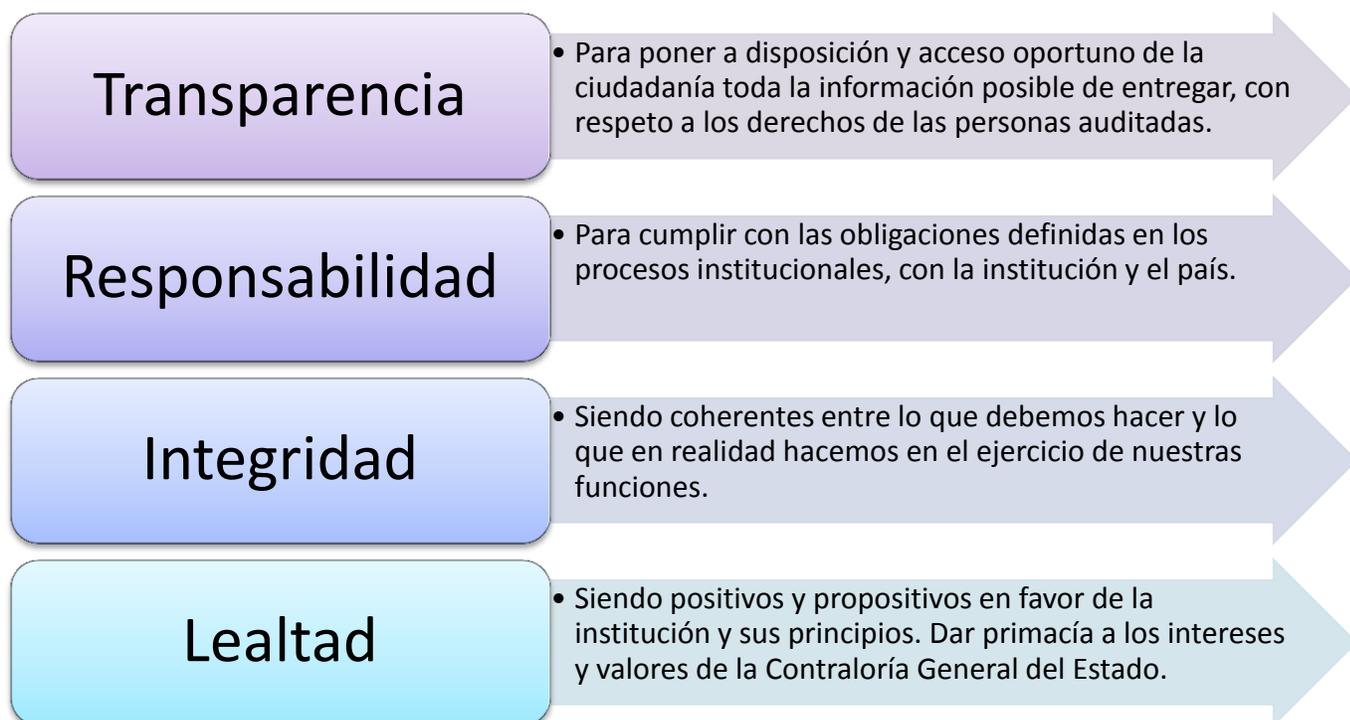
¹⁵ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Planeamiento Estratégico, op. cit., cap. 3.

¹⁷ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización.

Los valores de la Contraloría General del Estado son los siguientes:¹⁸



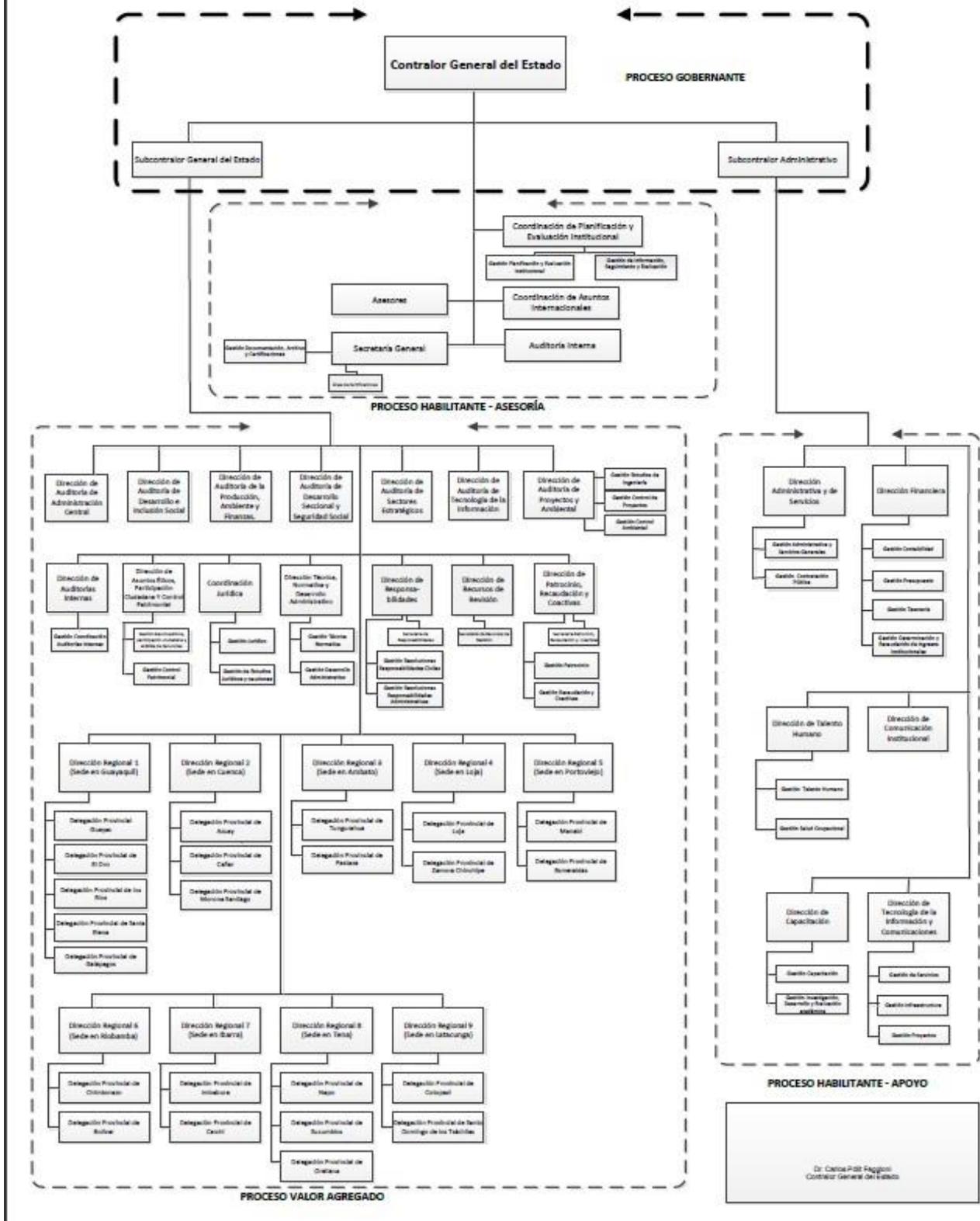
4.5 Organigrama

El organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación."¹⁹

¹⁸ Código de Ética de la CGE

¹⁹ HirtGeofrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Mc Graw, Introducción a los negocios de un mundo cambiantes, 2004, p. 243

**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
REFORMADO A NOVIEMBRE 2012**



Fuente: http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=5

4.6 Análisis de FODA/DASE

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976).

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenbergy Lance, 1992).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

FODA-DASE

FORTALEZAS

- Personal comprometido e involucrado con la DASE y la institución.
- Ámbitos definidos para la ejecución del control.
- Emisión de Órdenes de Trabajo definiendo alcance, personal y tiempos.
- Respaldo de las autoridades a los criterios emitidos por el personal de control para el mejor desarrollo de las actividades.
- Archivos ordenados y debidamente referenciados permiten hacer seguimiento de las labores de control.
- Experiencia en el control de los recursos públicos.
- Contar con herramientas e infraestructura física y tecnológica

OPORTUNIDADES

- Credibilidad de la ciudadanía del organismo de control.
- Convenios con organismos internacionales para la capacitación, pasantías, para que el personal de control fortalezca sus conocimientos y experiencias.
- Credibilidad a nivel internacional del posicionamiento del organismo de control en Latinoamérica y el Caribe.
- Colaboración de especialistas de otras entidades del sector público y privado en las acciones de control.

DEBILIDADES

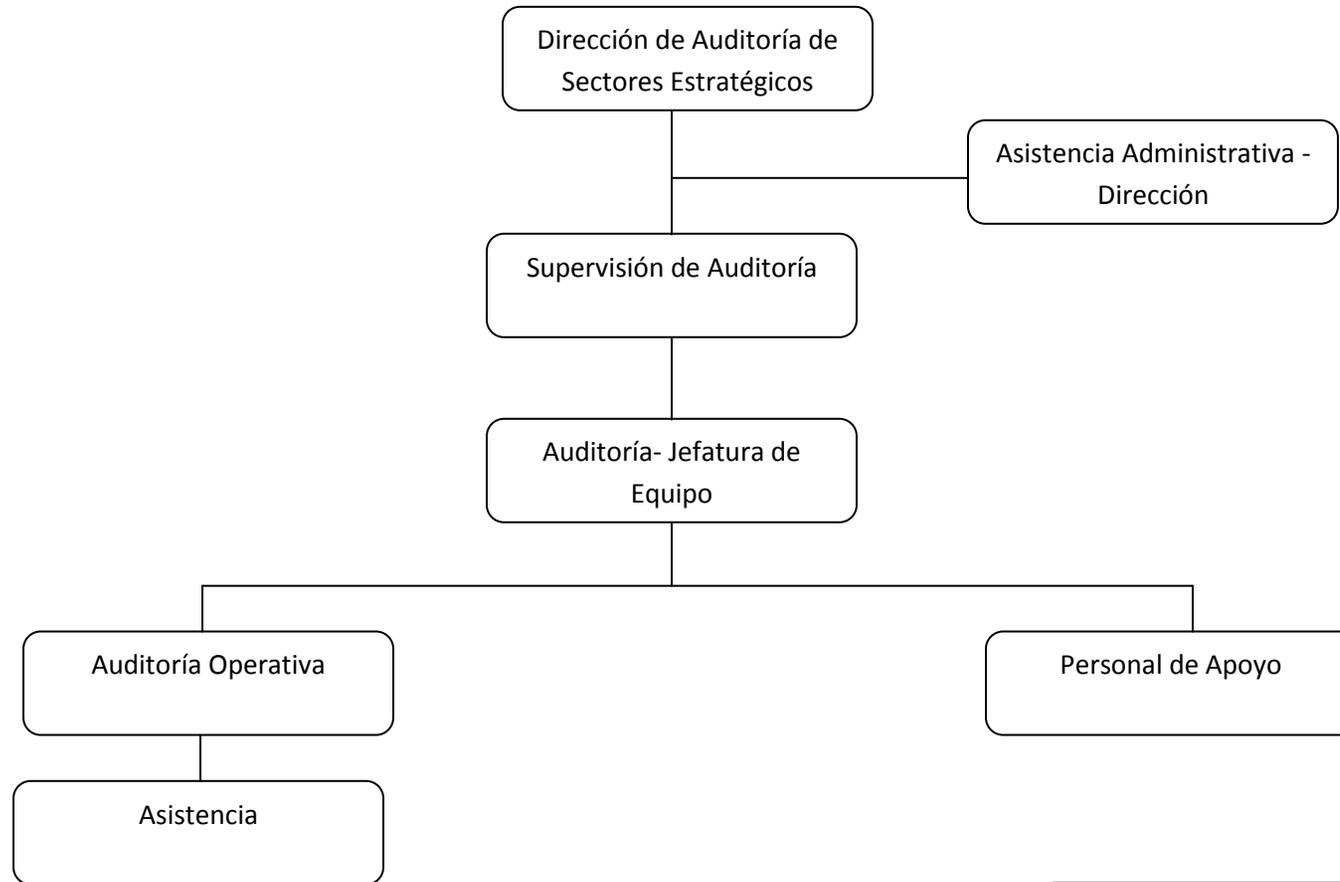
- Escaso liderazgo para manejar los equipos de trabajo.
- Poca interacción entre los profesionales de auditoría y de apoyo.
- Falta de asignación de los roles en los equipos de trabajo.
- Falta de investigación en áreas de control.
- Falta de distribución de los espacios físicos.
- Falta de condiciones adecuadas en lugares de trabajo de campo.
- Recorte de beneficios (lunch, guardería, vehículos, espacios físicos)
- Ausencia de software de auditoría que permita ejecutar los exámenes, reduciendo tiempos y mejorando sus resultados.
- Ausencia de inducción al personal nuevo en el área de control.
- No existe control de calidad y mejoramiento continuo en todo el proceso de la auditoría gubernamental para disminuir tiempos hasta su aprobación.

AMENAZAS

- Acciones jurídicas a los que están expuestos el personal de control y predeterminación por el ejercicio de sus funciones.
- Denuncias, quejas o reclamaciones de la ciudadanía contra el personal de control, sin evidencias plenas.
- Debilitamiento de la autonomía, administrativa, financiera y presupuestaria.
- Creación en el Estado de entes de control (Superintendencias), paralelos que limiten el ámbito de control.

4.7 Organigrama Estructural DASE

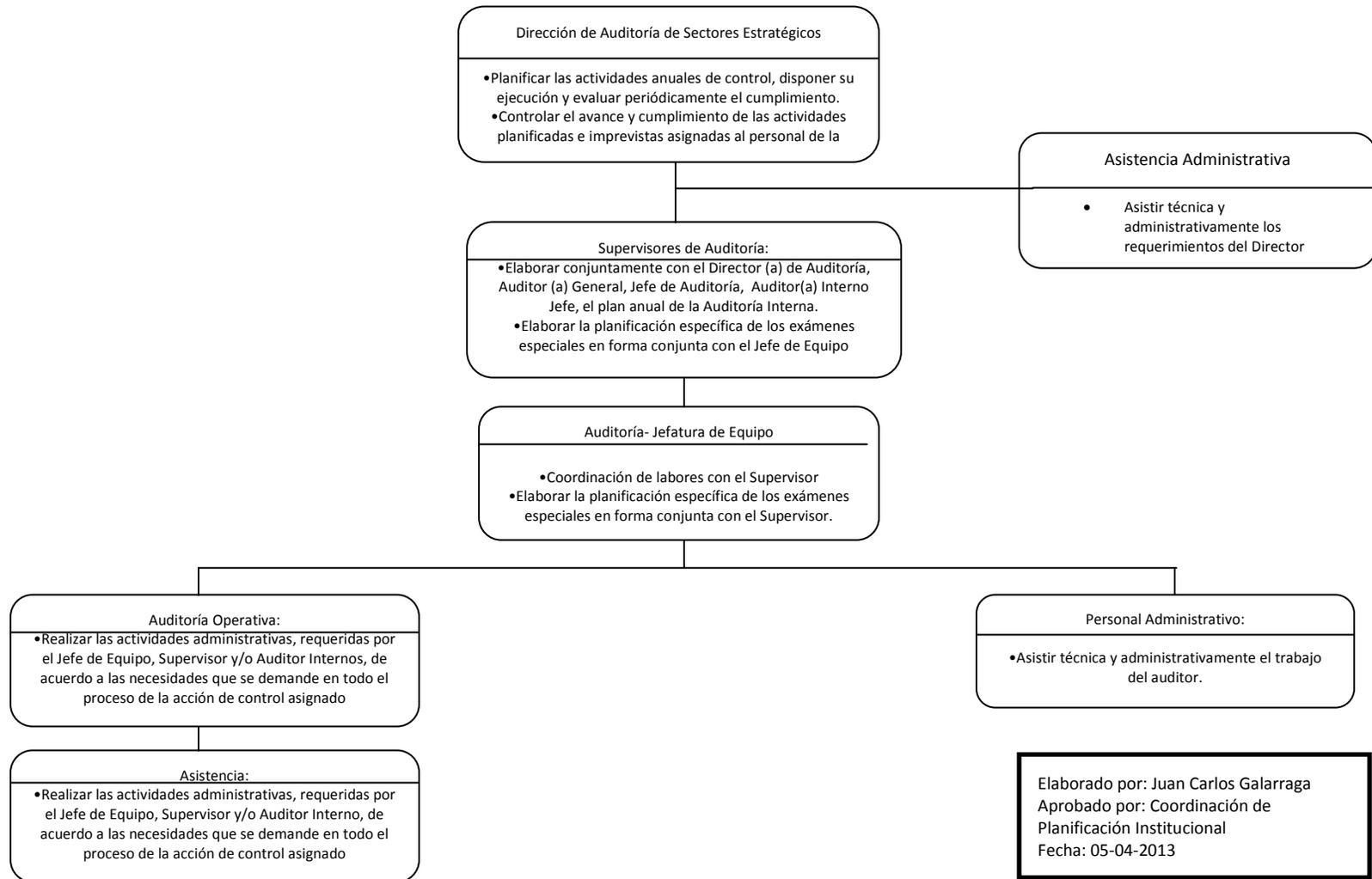
Organigramas estructurales: presentan la denominación de cada unidad.



Elaborado por: Juan Carlos Galarraga
Aprobado por: Coordinación de
Planificación Institucional
Fecha: 05-04-2013

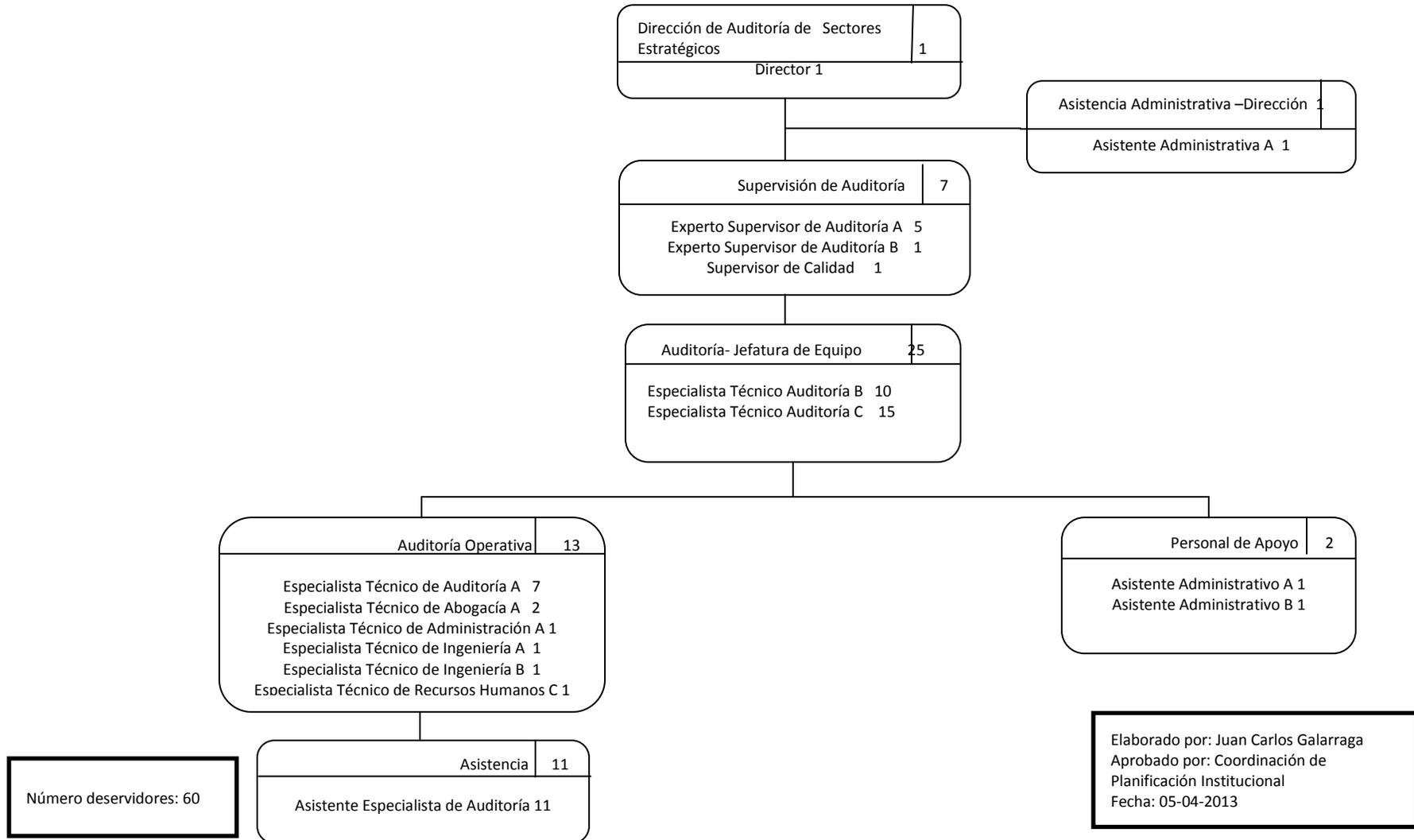
4.7.1 Organigrama Funcional DASE

Organigramas funcionales: muestran, además de la denominación de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada unidad.



4.7.3 Organigrama Posicional DASE

Organigrama Posicional: resaltan dentro de cada unidad, la denominación de las fuentes, número de personas en cada denominación y total de personas por unidad.



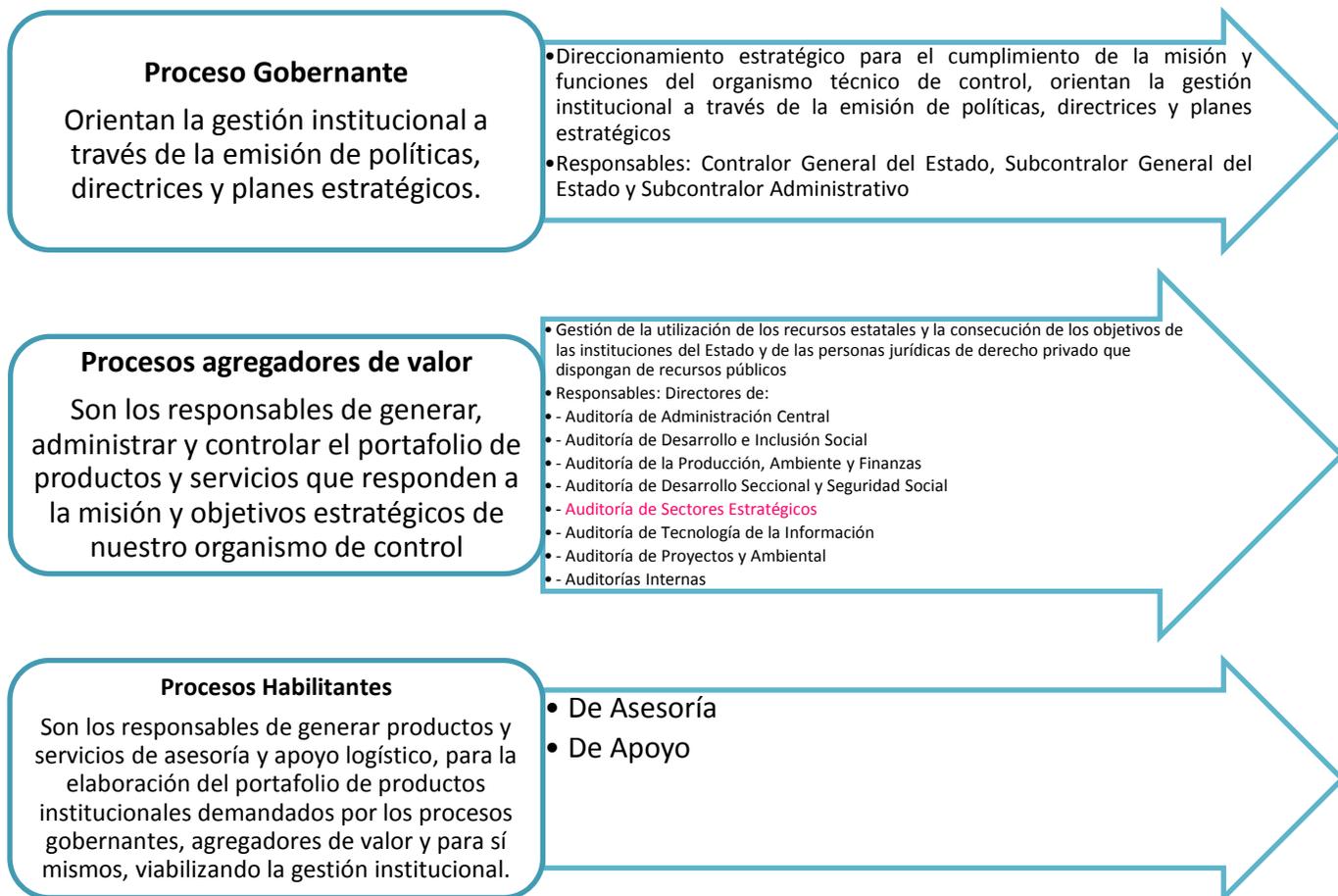
4.8 Estructura Organizacional por Procesos

La estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, en función de nuestros clientes externos e interno.

Procesos de la Contraloría General del Estado.- Los procesos que generan los productos y servicios de la Contraloría General del Estado, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Es importante mencionar que los Acuerdos y/o Reglamentos, establecidos por la Contraloría General del Estado, únicamente podrán ser aprobados por el señor Contralor General del Estado, (Titular, Subrogante y/o Encargado), y tendrán vigencia, una vez que sean publicados en el Registro Oficial.

Estructura básica alineada a la misión.- La Contraloría General del Estado, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla procesos internos y está conformada por:



Fuente: <http://www.contraloria.gob.ec/normatividad.asp>
 Autor: Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional

Cadena de valor.- Gráfico del modelo teórico de la cadena de valor que identifica los procesos y operaciones ordenados a contribuir cadena de valor



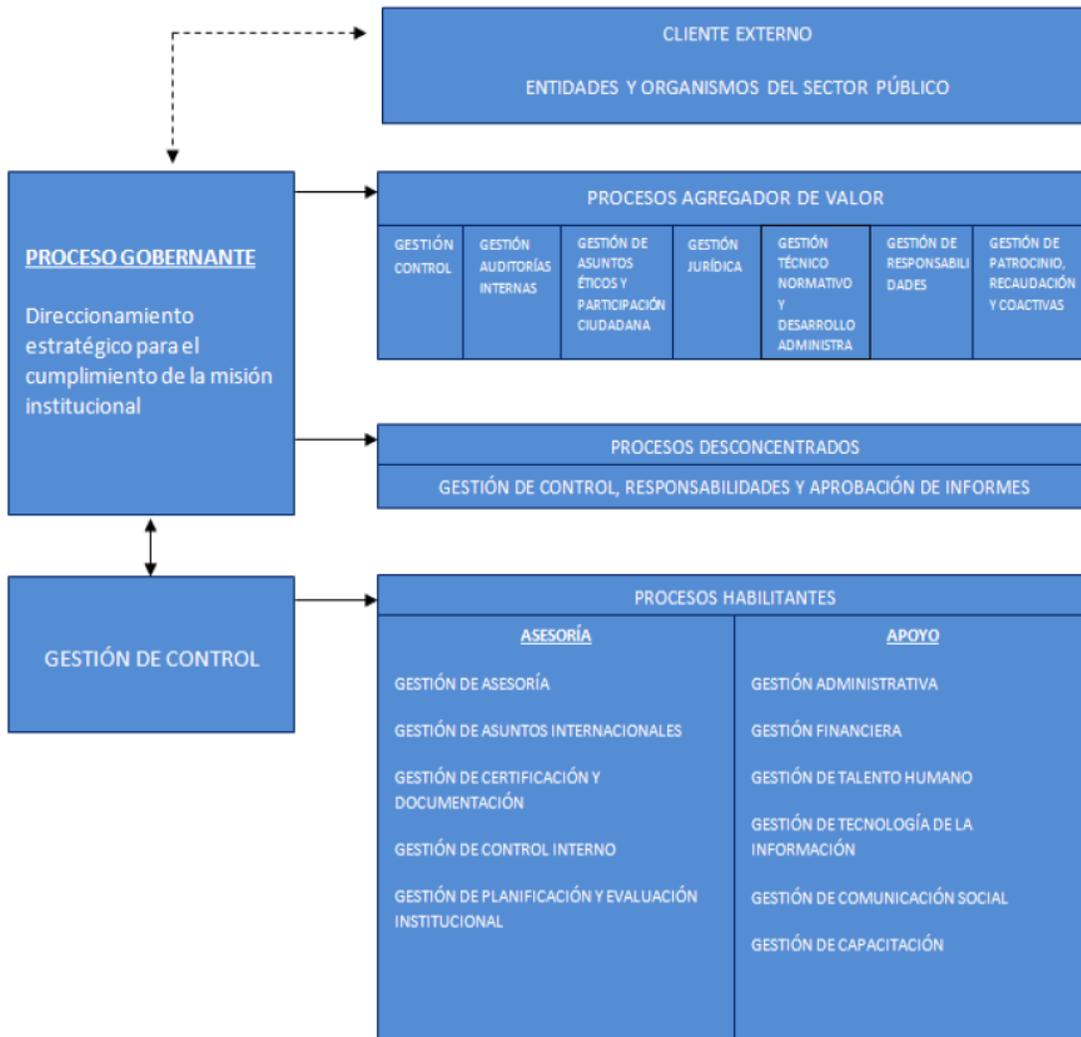
Fuente: <http://www.contraloria.gob.ec/normatividad.asp>
 Autor: Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional

Cuadro de resumen de la estructura del proceso

Procesos Agregadores de Valor			
Misión:	Funciones y atribuciones:	Productos:	Funciones a nivel de cargos
<p>Planificar, dirigir y ejecutar el control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derechos privado que dispongan de recursos públicos, según el ámbito de su competencia, a través de la auditoría gubernamental, en sus diferentes clases y modalidades.</p>	<p>a) Preparar el proyecto del plan anual de control de la Dirección, a base de las políticas emitidas al respecto;</p> <p>b) Ejecutar el plan anual de control aprobado por el Contralor General del Estado;</p> <p>c) Emitir los órdenes de trabajo para la ejecución de verificaciones preliminares y acciones de control;</p> <p>d) Autorizar por excepción, las ampliaciones de plazo, inclusión y exclusión del personal de los equipos de auditoría; y, las modificaciones a los alcances de las acciones de control en ejecución, cuando sea necesario y se justifique técnicamente; aspectos que serán comunicados a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, para fines de seguimiento;</p> <p>e) Suspender temporal y justificadamente las acciones de control iniciadas, y comunicar a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional para fines de seguimiento;</p> <p>f) Informar mensualmente al Subcontralor General, sobre las modificaciones de las acciones de control que hayan autorizado;</p> <p>g) Solicitar al Subcontralor General, la cancelación por excepción, de las acciones de control planificadas e imprevistas, con los justificativos correspondientes;</p> <p>h) Revisar y suscribir los informes y la síntesis producto de las auditorías y exámenes realizados, así como los oficios resumen de responsabilidades de acuerdo con las facultades establecidas en el Reglamento de Delegación de Competencias;</p> <p>i) Predeterminar y notificar las responsabilidades derivadas de las acciones de control, ejecutadas en su ámbito, observando las disposiciones pertinentes del Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades</p>	<p>-Proyecto de plan anual de control.</p> <p>-Órdenes de trabajo.</p> <p>-Informes de: modificaciones de las acciones de control.</p> <p>-Informes de ejecución y evaluación del plan anual de control.</p> <p>-Informes de exámenes especiales y auditorías.</p> <p>-Informes con indicios de responsabilidad penal.</p> <p>-Oficios resumen de responsabilidades.</p> <p>-Oficios de predeterminación de responsabilidades.</p> <p>-Notificaciones de responsabilidades.</p> <p>-Informes con resultados de verificaciones preliminares.</p> <p>-Informes sobre actividades complementarias.</p> <p>-Catastro actualizado.</p> <p>-Información actualizada en los sistemas institucionales.</p> <p>-Oficios relacionados con el ámbito de gestión de la unidad</p>	<p>Director (a) de Auditoría.</p> <p>-Planificar las actividades anuales de control, disponer su ejecución y evaluar periódicamente el cumplimiento.</p> <p>-Controlar el avance y cumplimiento de las actividades planificadas e imprevistas asignadas al personal de la unidad.</p> <p>-Asegurar la calidad y apego a las disposiciones legales en las actividades de control gubernamental y suscribir los informes y demás comunicaciones relacionadas.</p> <p>-Realizar otras actividades determinadas por la Contraloría General del Estado.</p> <p>Auditor (a) Supervisor (Experto Supervisor de Auditoría A-B)</p> <p>-Elaborar conjuntamente con el Director (a) de Auditoría, Auditor (a) General, Jefe de Auditoría, Auditor(a) Interno Jefe, el plan anual de la Auditoría Interna.</p> <p>-Elaborar la planificación específica de los exámenes especiales en forma conjunta con el Jefe de Equipo.</p> <p>-Revisar que los productos obtenidos en la ejecución de los exámenes especiales, auditorías de gestión y otras acciones de control, se encuentren enmarcados en las disposiciones legales de la Contraloría General del Estado y con los lineamientos del plan anual y de la normativa vigente para su emisión y con altos estándares de calidad.</p> <p>Auditor Jefe de Equipo (Especialista Técnico Auditoría B y C)</p>

	<p>y del Reglamento de Delegación de Competencias;</p> <p>j) Administrar los recursos asignados a la dirección;</p> <p>k) Realizar la autoevaluación de la ejecución del plan anual de control de la dirección, de conformidad con las políticas y directrices emitidas para el efecto; preparar el informe y remitirlo a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional;</p> <p>l) Coordinar la ejecución de las acciones de control con los directores de auditoría, regionales y delegados provinciales, que tengan relación con el ámbito de control;</p> <p>m) Informar periódicamente al Contralor y Subcontralor General, sobre los resultados obtenidos en el ejercicio de las acciones de control y sobre el estado de ejecución del plan anual de control;</p> <p>n) Mantener actualizado el catastro de las entidades bajo su ámbito de control para fines de la planificación;</p> <p>o) Promover sesiones técnicas para coordinar y armonizar el trabajo en equipo del personal de la Dirección;</p> <p>p) Suscribir las comunicaciones de acuerdo con las facultades establecidas en el Reglamento de Delegación de Competencias;</p> <p>q) Elaborar informes y remitir proyectos de oficios para la firma de las autoridades del organismo de control, sobre requerimientos, consultas, criterios, certificaciones y otros aspectos relacionados con el ámbito de control de la Dirección;</p> <p>r) Evaluar el desempeño del personal de la unidad a base de los procedimientos establecidos por el Subcontralor Administrativo y la Dirección de Talento Humano;</p> <p>s) Coordinar la ejecución de las acciones de control con la Dirección de Auditorías Internas y demás unidades de control;</p>		<p>-Coordinación de labores con el Supervisor</p> <p>-Elaborar la planificación específica de los exámenes especiales en forma conjunta con el Supervisor.</p> <p>-Evaluación de control interno.</p> <p>-Distribuir el trabajo entre los miembros del equipo de auditoría y revisar la aplicación de los programas específicos para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.</p> <p>Auditor Operativo (Especialista Técnico Auditoría A y Especialista Técnico Abogacía A)</p> <p>-Cumplir con la ejecución eficiente de los procedimientos establecidos en los programas definidos, asignados por el Jefe de Equipo en los tiempos programados.</p> <p>-Realizar las actividades administrativas, requeridas por el Jefe de Equipo, Supervisor y/o Auditor Internos, de acuerdo a las necesidades que se demande en todo el proceso de la acción de control asignado.</p> <p>-Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoría.</p> <p>Asistente o auxiliar de Auditoría (Ingeniería Civil, Arquitectos, Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Minas y Petróleos, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Eléctrica, Abogados, Médicos y otras especialidades.</p> <p>-Cumplir con la ejecución de los procedimientos establecidos en los programas definidos, asignados por el Jefe de Equipo en los tiempos programados.</p> <p>-Realizar las actividades administrativas, requeridas por el Jefe de Equipo, Supervisor y/o Auditor Interno, de acuerdo a las necesidades que se demande en todo el proceso de la acción de control asignado.</p>
--	--	--	--

Mapa de procesos.- Gráfico con el que se presenta una visión general del sistema de gestión institucional que incorpora los procesos gobernantes, agregadores de valor (sustantivos), habilitantes (adjetivos), que componen el sistema y sus interrelaciones.



Fuente: <http://www.contraloria.gob.ec/normatividad.asp>
 Autor: Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional

4.9 Personal de la DASE

Funcionarios DASE		
N°	Cargo	Total
1	Director de Empresas	1
2	Supervisor de Calidad	1
3	Experto Supervisor de Auditoría B	1
4	Experto Supervisor de Auditoría A	5
5	Especialista Técnico de Auditoría C	15
6	Especialista Técnico de Auditoría B	10
7	Especialista Técnico de Recursos Humanos C	1
8	Especialista Técnico de Ingeniería B	1
3	Especialista Técnico de Ingeniería A	1
10	Especialista Técnico de Administración A	1
11	Especialista Técnico de Abogacía A	2
12	Especialista Técnico de Auditoría A	7
13	Asistente Especialista de Auditoría A	11
14	Asistente Administrativo B	1
15	Asistente Administrativo A	1
Total		60

CAPÍTULO V

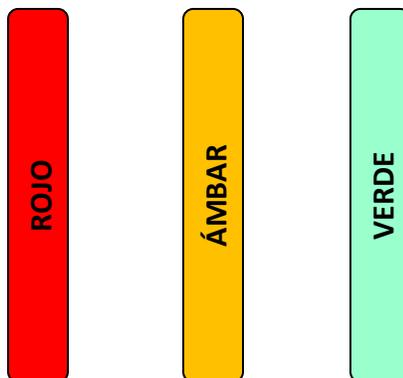
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1 Tabulación de Datos

Para la tabulación de los datos que se obtienen como resultado de la Encuesta de Clima Organizacional, en la DASE, donde se va a determinar una propuesta de mejoramiento, en base a los resultados presentados de esta evaluación.

Para la presente investigación se empleó el método del semáforo, que es un sistema de toma de decisiones, un proceso estructurado que permite tomar mejores decisiones. La fuerza de este método, a diferencia de otros métodos para la toma de decisiones, reside en la comprensión de que todo proceso de toma de decisiones comienza por la atención, como el recurso más grande de este proceso, y es importante orientarla correctamente.

Cada gráfico cuenta con los colores del método del semáforo, para identificar su resultado inmediatamente.

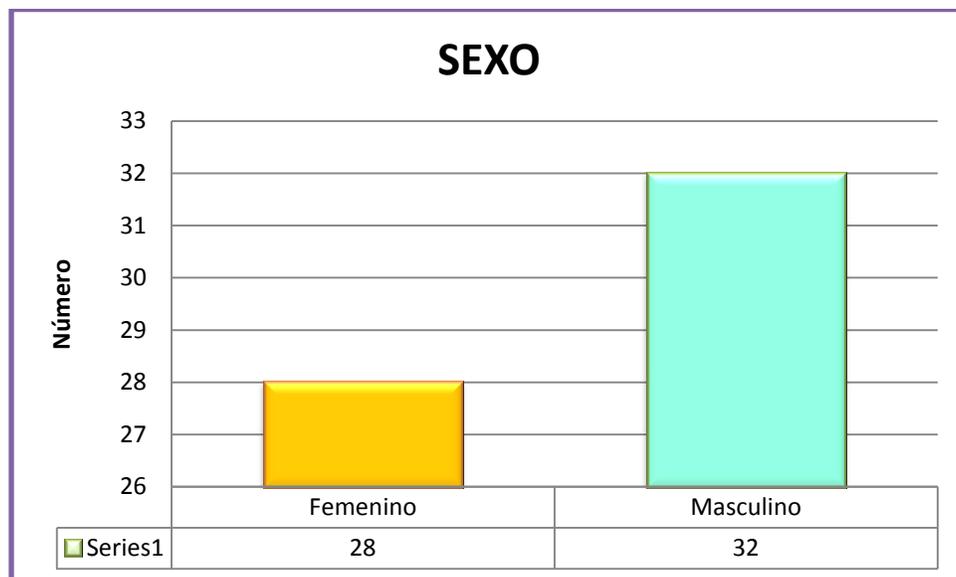


5.2 Gráficos Estadísticos

A continuación se presenta el resultado de la encuesta implementada, con gráficos estadísticos por cada pregunta implementada.

1.1 Sexo

Sexo		
Personal	Cantidad	Porcentaje
Femenino	28	47%
Masculino	32	53%
Total	60	100%

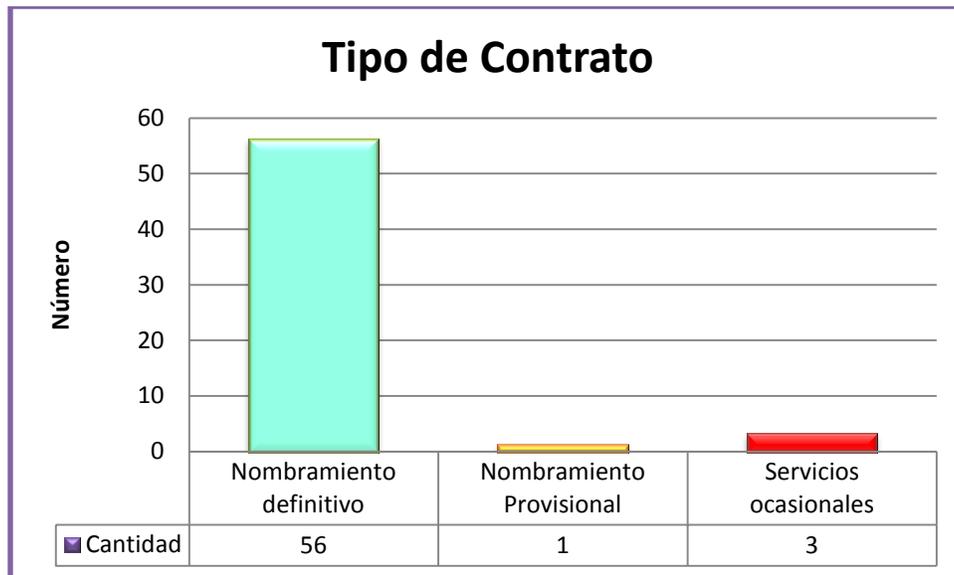


Análisis:

En un 53% de los funcionarios que laboran en la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos son de sexo masculino y el 47% de sexo femenino, pero esto no marca diferencias en la productividad de trabajo, puesto que las funciones para ambos sexos son similares.

1.2 Tipo de Contrato

Tipo de Contrato		
Contrato	Cantidad	Porcentaje
Nombramiento definitivo	56	93%
Nombramiento Provisional	1	2%
Contrato de Servicios ocasionales	3	5%
Total	60	100%

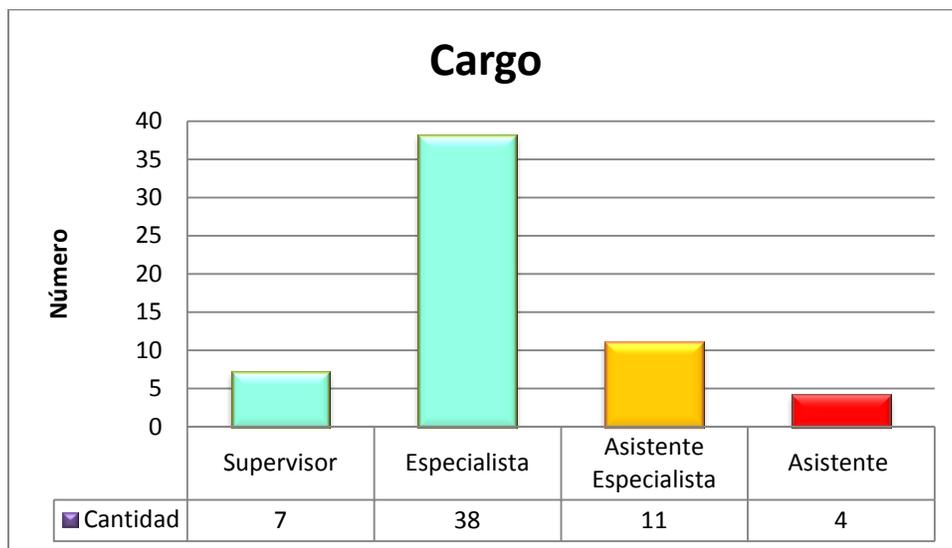


Análisis:

El 93% de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos poseen un contrato de nombramiento definitivo en la Contraloría General del Estado, el 5% contrato de servicios ocasionales y el 2% nombramiento provisional, esto quiere decir que la mayoría de servidores tienen estabilidad en la Entidad.

1.3 Tipo de Cargo

Cargo		
Nivel	Cantidad	Porcentaje
Supervisor	7	12%
Especialista	38	63%
Asistente Especialista	11	18%
Asistente	4	7%
Total	60	100%

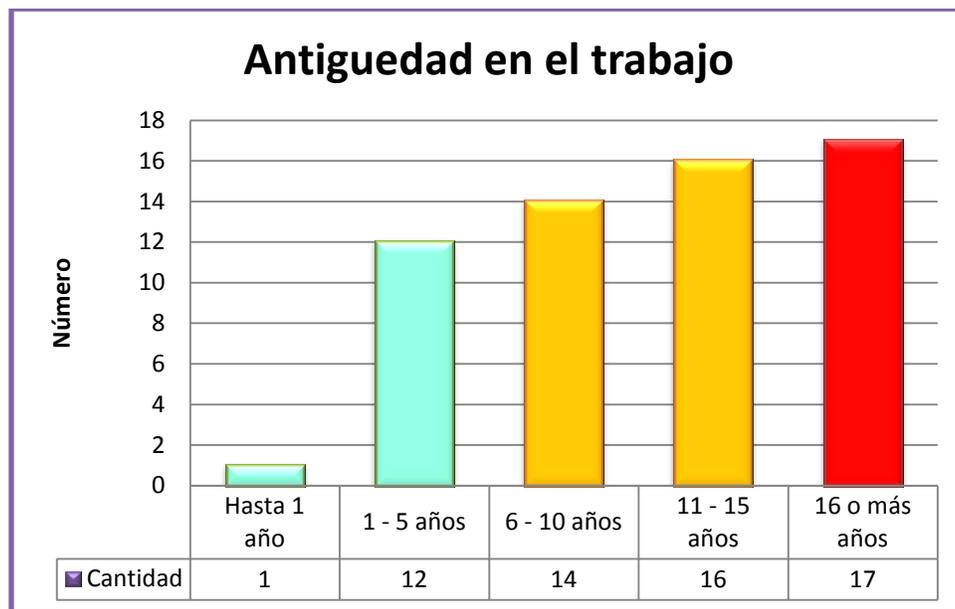


Análisis

El 68% de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos ocupan el cargo de Especialistas, ya sea en Auditoría, Abogacía, Recursos Humanos y/o Ingeniería, el 18% son Asistentes Especialistas, el 12% ocupan el cargo de Supervisores, y el 7% son Asistentes Administrativos y/o Servicios Generales. Esto quiere decir que la mayor parte son especialistas, es decir poseen conocimiento y experiencia en el ámbito de control.

1.4 Antigüedad en el trabajo

Antigüedad en el trabajo		
Años	Cantidad	Porcentaje
Hasta 1 año	1	2%
1 - 5 años	12	20%
6 - 10 años	14	23%
11 - 15 años	16	27%
16 o más años	17	28%
Total	60	100%

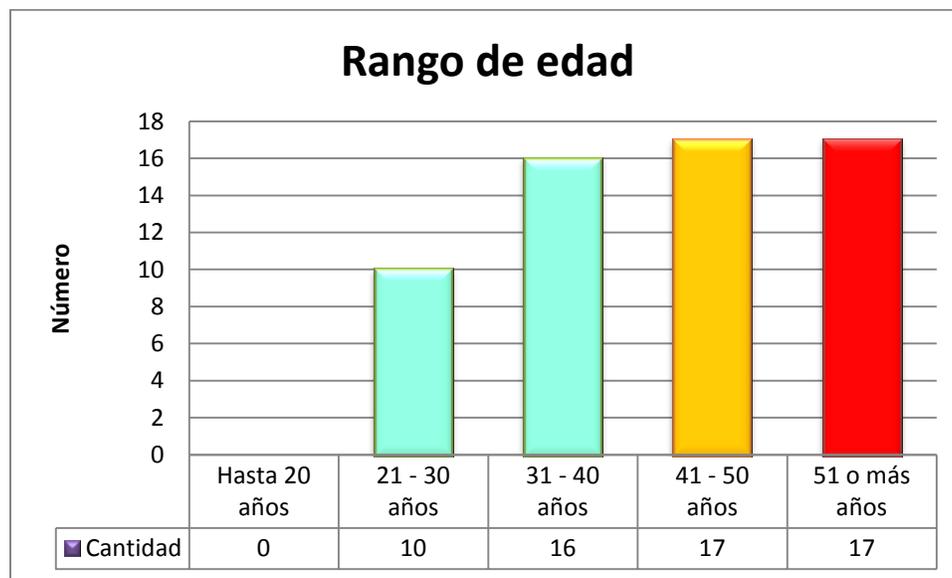


Análisis:

El 28% de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos están más de 16 años en la Contraloría General del Estado, el 27% de 11 a 15 años, el 23% de 6 a 10 años, el 20% de 1 a 5 años y apenas el 2% está menos de un año en la Entidad, esto refleja perseverancia de las personas, es decir Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

1.5 Rango de Edad

Rango de edad		
Años	Cantidad	Porcentaje
Hasta 20 años	0	0%
21 - 30 años	10	17%
31 - 40 años	16	27%
41 - 50 años	17	28%
51 o más años	17	28%
Total	60	100%

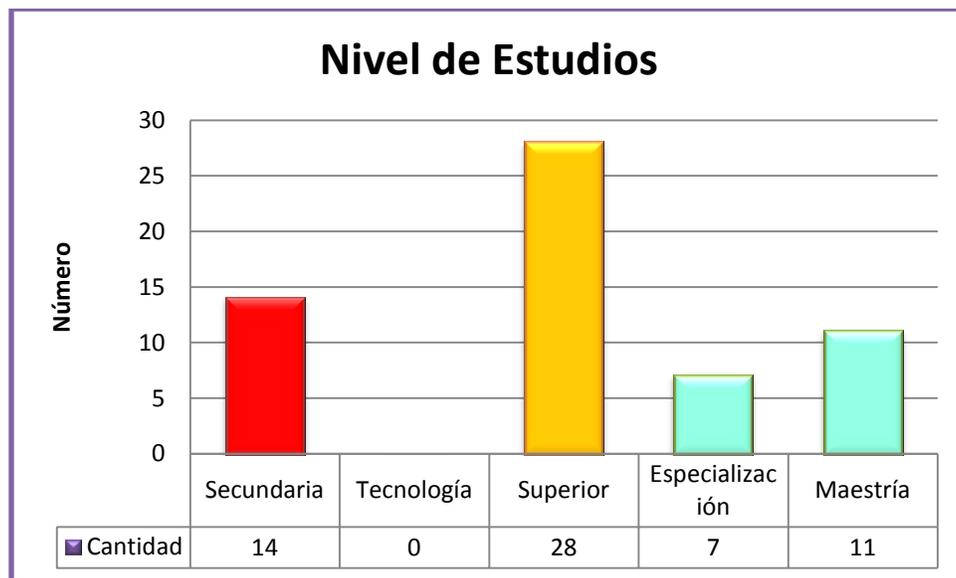


Análisis:

La edad de la mayoría de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos tiene un promedio entre 41 a 51 años o más, el 27% un promedio entre 31 y 40 años, el 17% un promedio entre 21 y 30 años, esto refleja que la mayoría de las personas poseen autocontrol, dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones por la madurez de su edad.

1.6 Nivel Máximo de Estudios

Nivel Máximo de Estudios		
Nivel	Cantidad	Porcentaje
Secundaria	14	23%
Tecnología	0	0%
Superior	28	47%
Especialización	7	12%
Maestría	11	18%
Total	60	100%

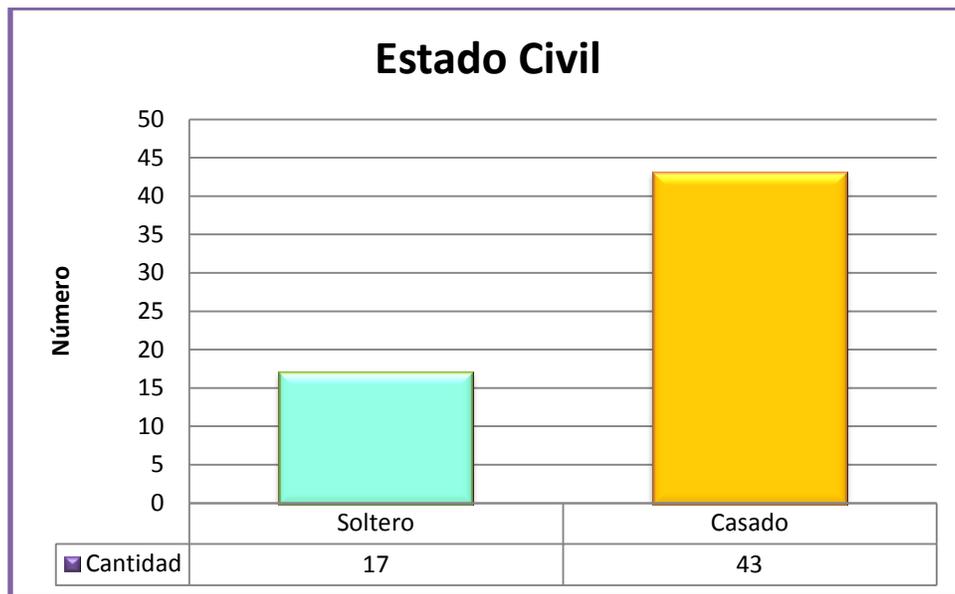


Análisis:

El nivel máximo de estudios de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos es Superior con el 47% del personal, nivel de Secundaria el 23%, nivel Maestría el 18% y el nivel Especialización el 12%. Esto refleja que existe desarrollo profesional del personal, es decir las personas crecen intelectual y moralmente. Refleja un esfuerzo constante.

1.7 Estado Civil

Estado Civil		
Personal	Cantidad	Porcentaje
Soltero	17	28%
Casado	43	72%
Total	60	100%



Análisis:

El 72% de los servidores de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos son casados y apenas el 28% son solteros, esto no influye en el trabajo, ya que las funciones o tareas encomendadas no marcan diferencia por el estado civil de los funcionarios.

5.3 Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación, fueron en consideración a las percepciones de los encuestados a través de los ítems planteados en el cuestionario con una escala de respuestas tipo Likert, las cuales constan de cinco categorías:

1. Muy en desacuerdo.- Respuesta negativa, quiere decir, completamente seguro de una negación.
2. En desacuerdo.- Respuesta negativa, quiere decir que no está de acuerdo.
3. Neutral.- Esta respuesta no es positiva ni negativa, no está de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.- Respuesta afirmativa, quiere decir que está de acuerdo; y,
5. Muy de acuerdo.- Respuesta afirmativa, quiere decir, completamente seguro de una afirmación.

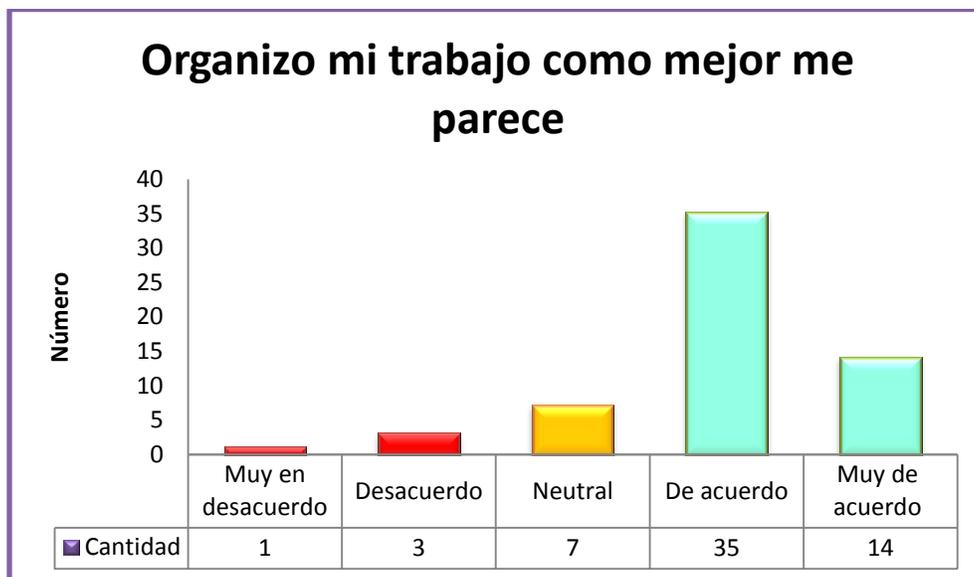
Las dimensiones son las siguientes:

- Autonomía
- Trabajo en Equipo
- Apoyo
- Comunicación
- Presión
- Reconocimiento
- Equidad
- Innovación
- Percepción
- Motivación Intrínseca
- Sueldos y Salarios
- Promoción y Carrera
- Capacitación y Desarrollo
- Ambiente Físico y Cultural
- Visión
- Satisfacción general

5.3.1 Autonomía

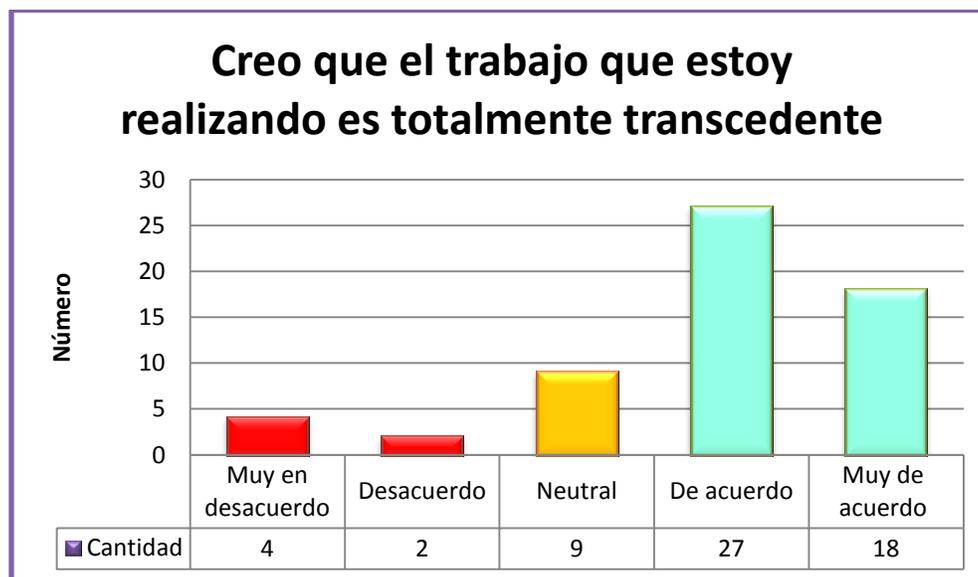
II.1 Organizo mi trabajo como mejor me parece

Autonomía		
Organizo mi trabajo como mejor me parece	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	7	12%
De acuerdo	35	58%
Muy de acuerdo	14	23%
Total	60	100%



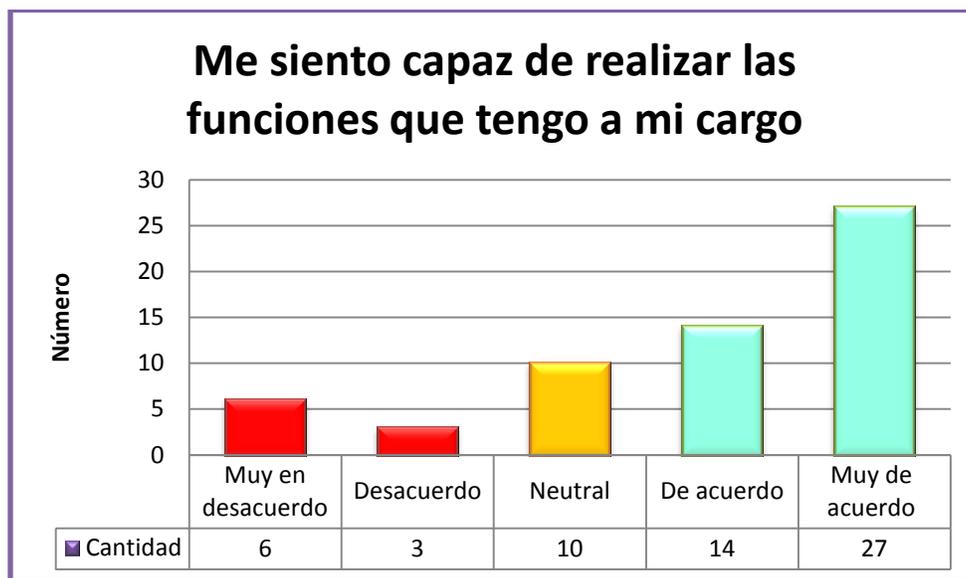
11.2 Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente

Autonomía		
Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	2	3%
Neutral	9	15%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	18	30%
Total	60	100%



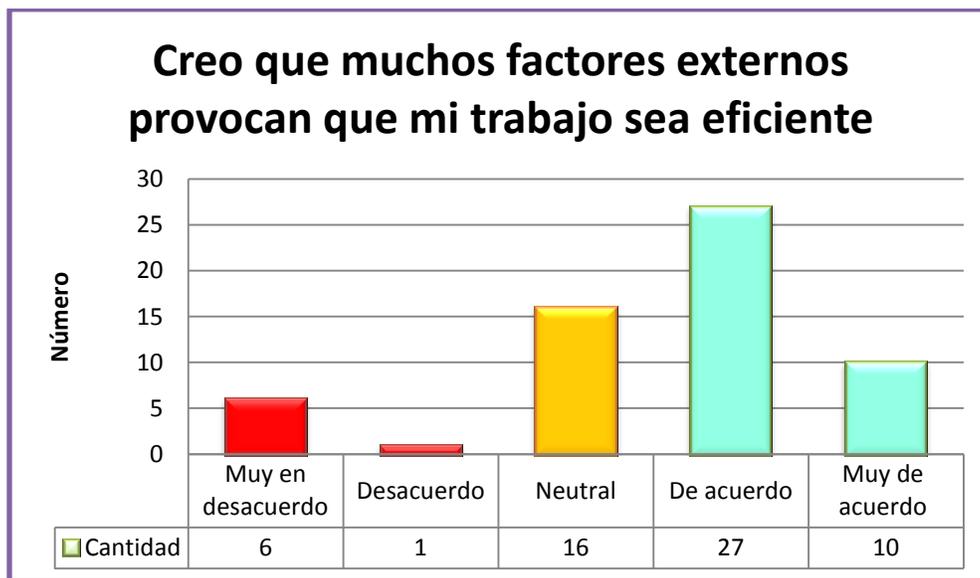
II.3 Me siento capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo

Autonomía		
Me siento capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	10	17%
De acuerdo	14	23%
Muy de acuerdo	27	45%
Total	60	100%



II.4 Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente

Autonomía		
Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	1	2%
Neutral	16	27%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	10	17%
Total	60	100%



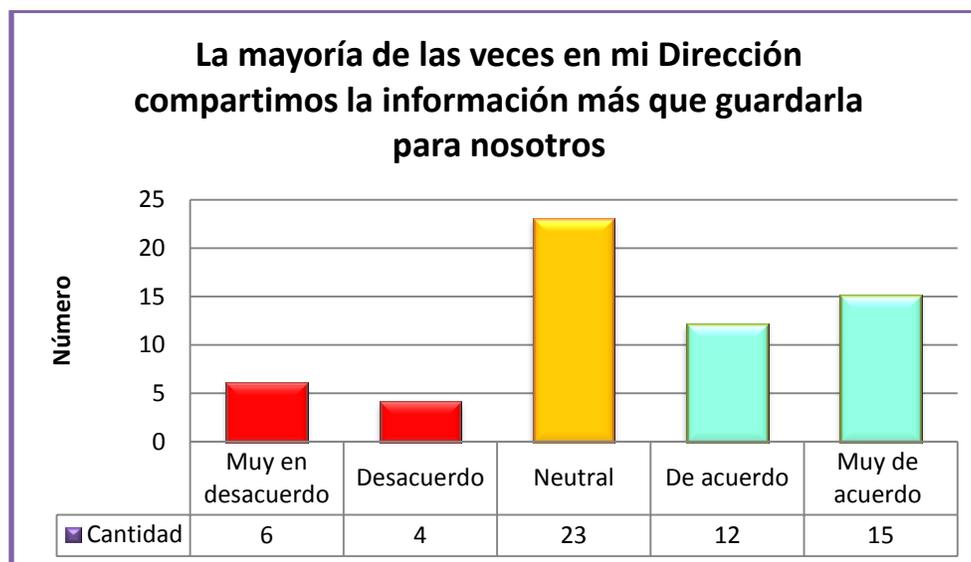
Análisis:

La percepción de los empleados de la DASE, en relación a los ítems contemplados en la dimensión de autonomía; se puede observar que los encuestados tienen una percepción De acuerdo y Muy de acuerdo en las preguntas aplicadas, es decir, se percibe que tienen libertad de decisión, se considera su opinión en la planeación y actuación en su trabajo en la Dirección; no obstante, poseen autocontrol en la forma de organizar y realizar de sus actividades.

5.3.2. Trabajo en Equipo

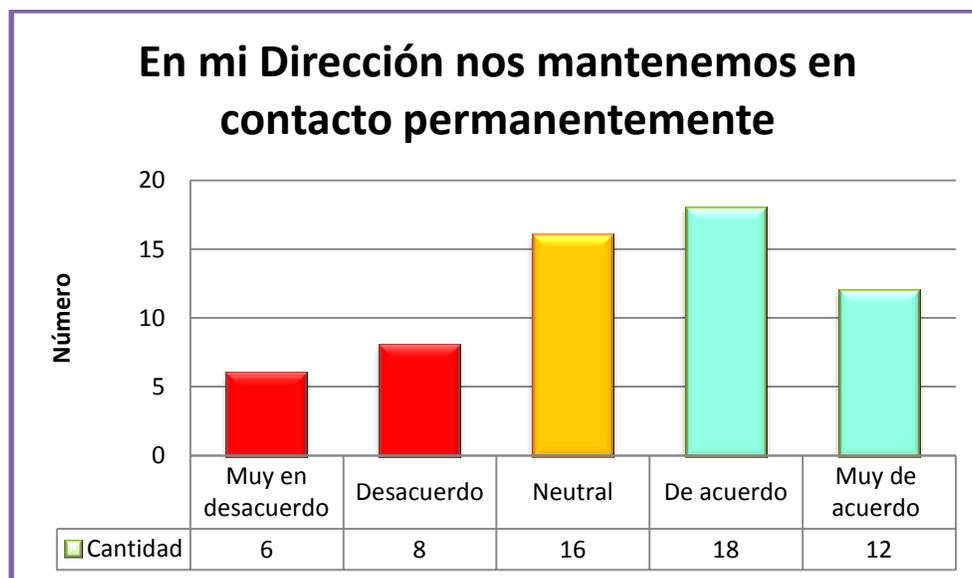
II.5 La mayoría de las veces en mi Dirección compartimos la información más que guardarla para nosotros

Trabajo en Equipo		
La mayoría de las veces en mi Dirección compartimos la información más que guardarla para nosotros	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	23	38%
De acuerdo	12	20%
Muy de acuerdo	15	25%
Total	60	100%



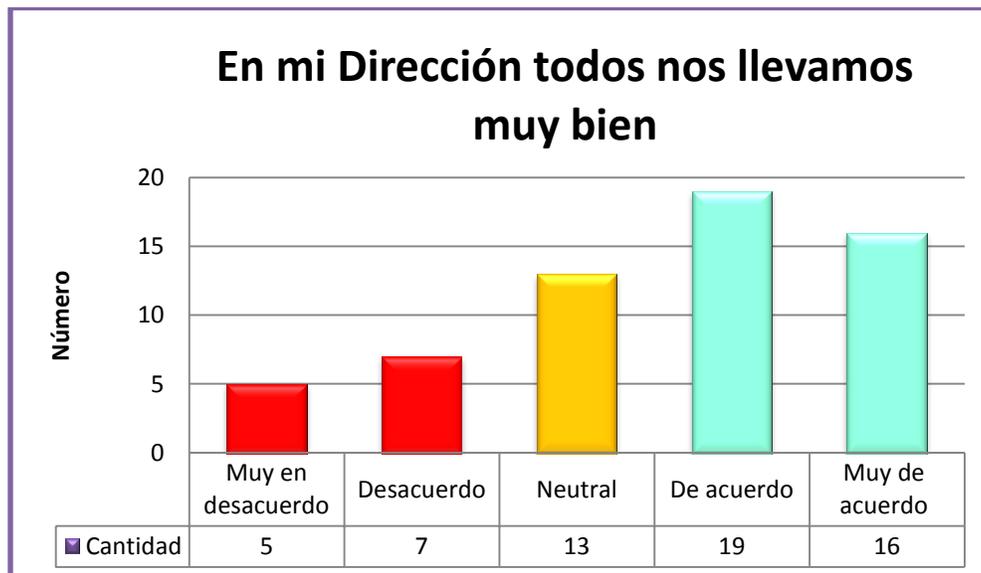
II.6 En mi Dirección nos mantenemos en contacto permanentemente

Trabajo en Equipo		
En mi Dirección nos mantenemos en contacto permanentemente	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	16	27%
De acuerdo	18	30%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



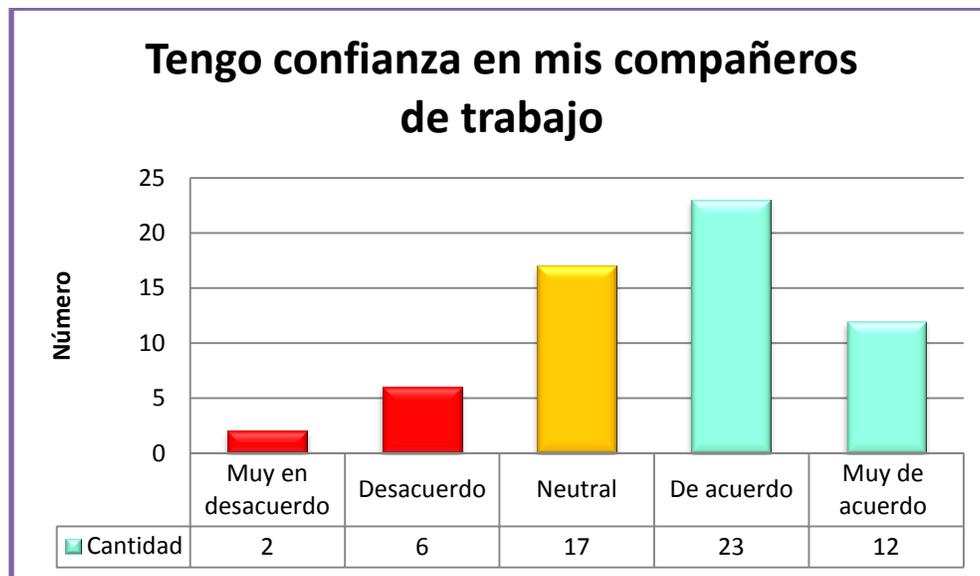
II.7 En mi Dirección todos nos llevamos muy bien

Trabajo en Equipo		
En mi Dirección todos nos llevamos muy bien	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	13	22%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	16	27%
Total	60	100%



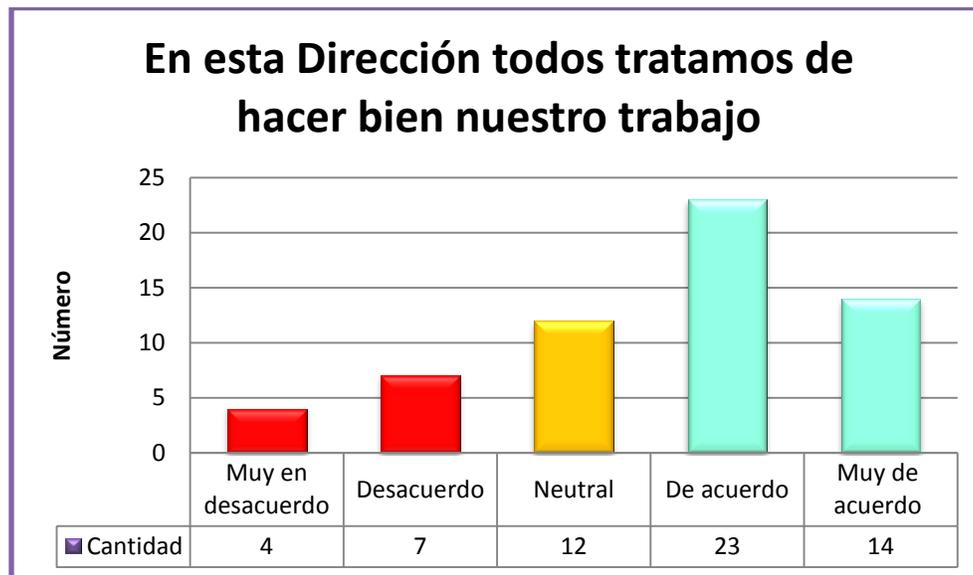
II.8 Tengo confianza en mis compañeros de trabajo

Trabajo en Equipo		
Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	17	28%
De acuerdo	23	38%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



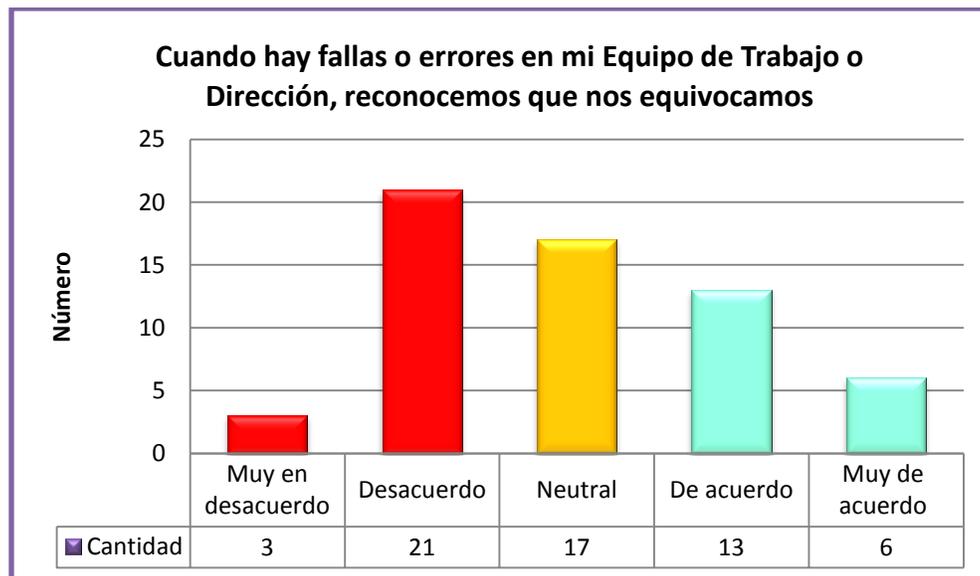
II.9 En esta Dirección todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo

Trabajo en Equipo		
En esta Dirección todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	12	20%
De acuerdo	23	28%
Muy de acuerdo	14	33%
Total	60	100%



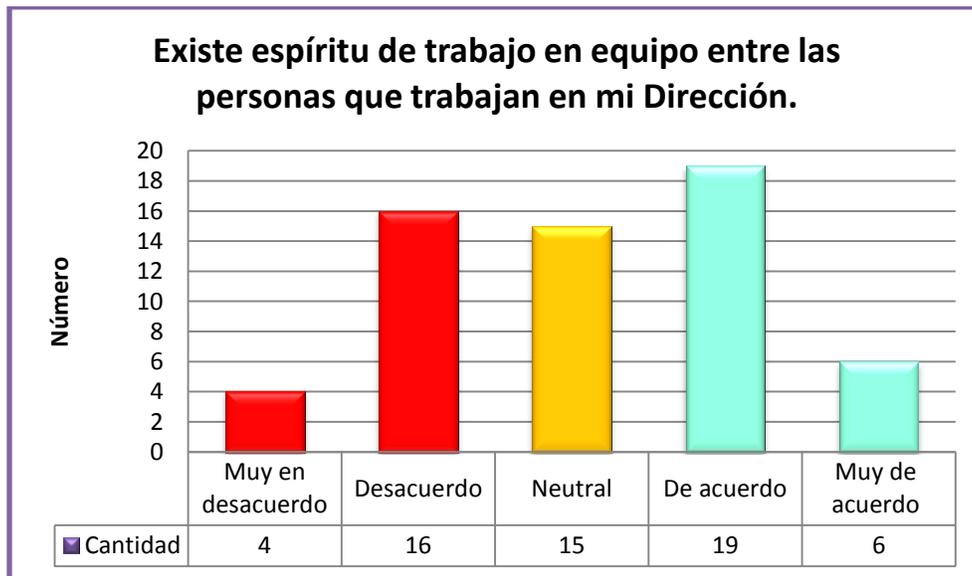
II.10 Cuando hay fallas o errores en mi Equipo de Trabajo o Dirección, reconocemos que nos equivocamos

Trabajo en Equipo		
Quando hay fallas o errores en mi Equipo de Trabajo o Dirección, reconocemos que nos equivocamos	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	21	35%
Neutral	17	28%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



II.11 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi Dirección.

Trabajo en Equipo		
Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi Dirección.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	16	27%
Neutral	15	25%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



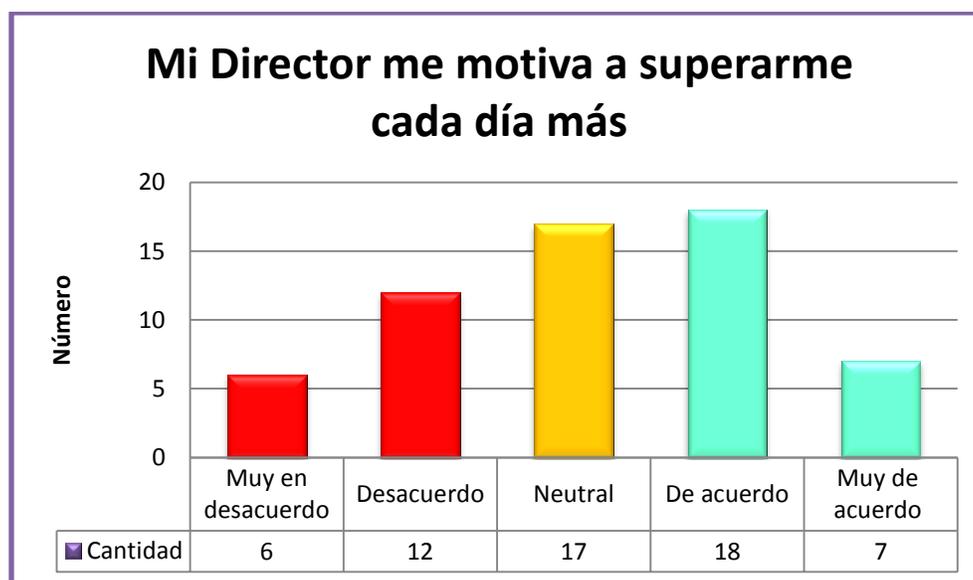
Análisis:

En relación a la dimensión de Trabajo en equipo, el análisis efectuado, muestra que el personal de la DASE, se encuentra en una posición de De acuerdo y Muy de Acuerdo, en relación a los ítems referentes a relaciones personales, confianza personal, y espíritu de trabajo en equipo así como en comunicación y esfuerzo de realización de labores; no obstante, muestran una posición de Desacuerdo, en cuestión de la madurez de corrección en caso de error, que merece atención inmediata, ya que son la base para la elaboración de trabajar en equipo.

5.3.3. Apoyo

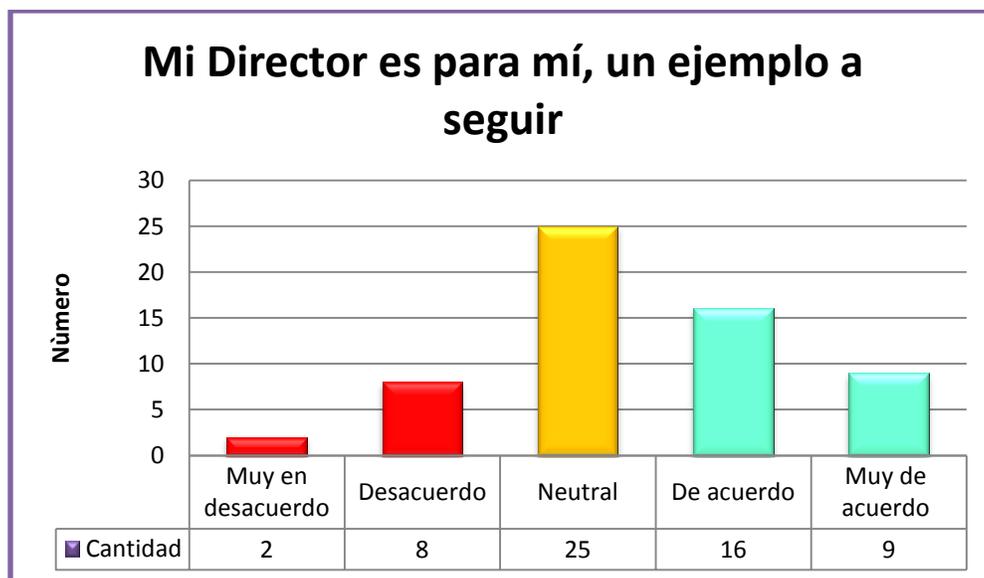
II.12 Mi Director me motiva a superarme cada día más

Apoyo		
Mi Director me motiva a superarme cada día más	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	12	20%
Neutral	17	28%
De acuerdo	18	30%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



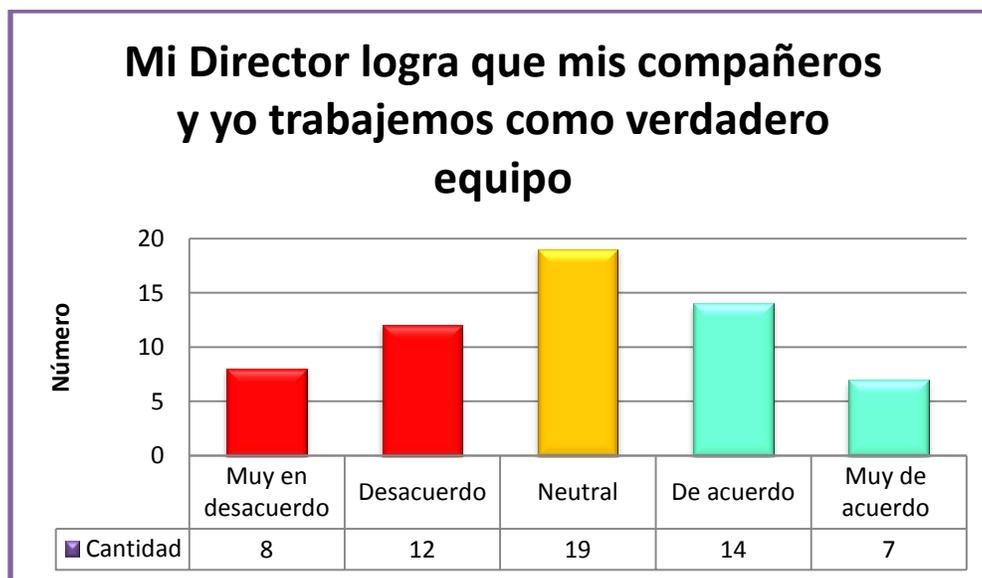
II.13 Mi Director es para mí, un ejemplo a seguir

Apoyo		
Mi Director es para mí, un ejemplo a seguir	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	25	42%
De acuerdo	16	27%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



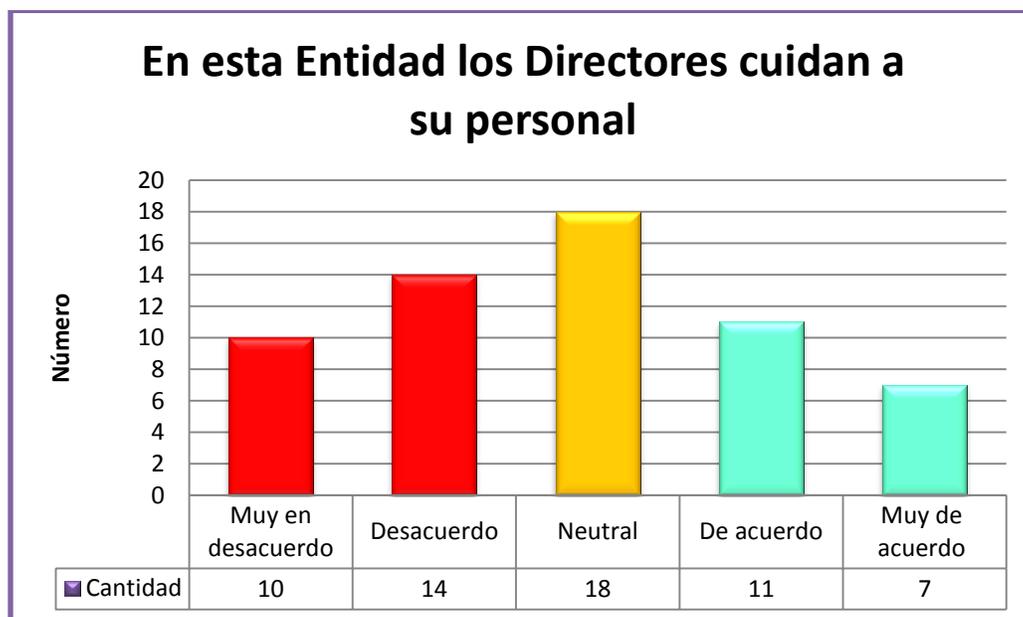
II. 14 Mi Director logra que mis compañeros y yo trabajemos como verdadero equipo

Apoyo		
Mi Director logra que mis compañeros y yo trabajemos como verdadero equipo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	12	20%
Neutral	19	32%
De acuerdo	14	23%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



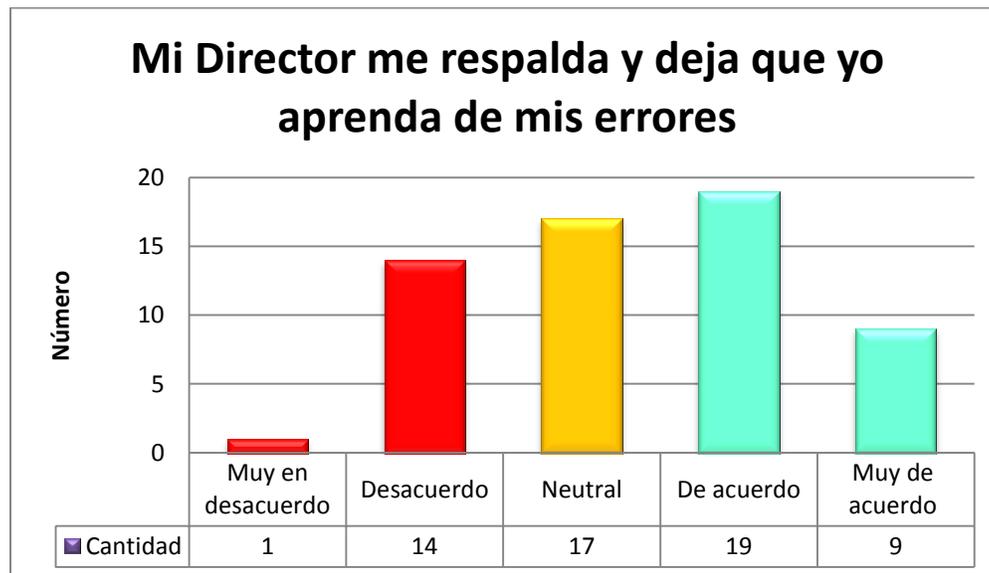
II.15 En esta Entidad los Directores cuidan a su personal

Apoyo		
En esta Entidad los Directores cuidan a su personal	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	10	17%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	18	30%
De acuerdo	11	18%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



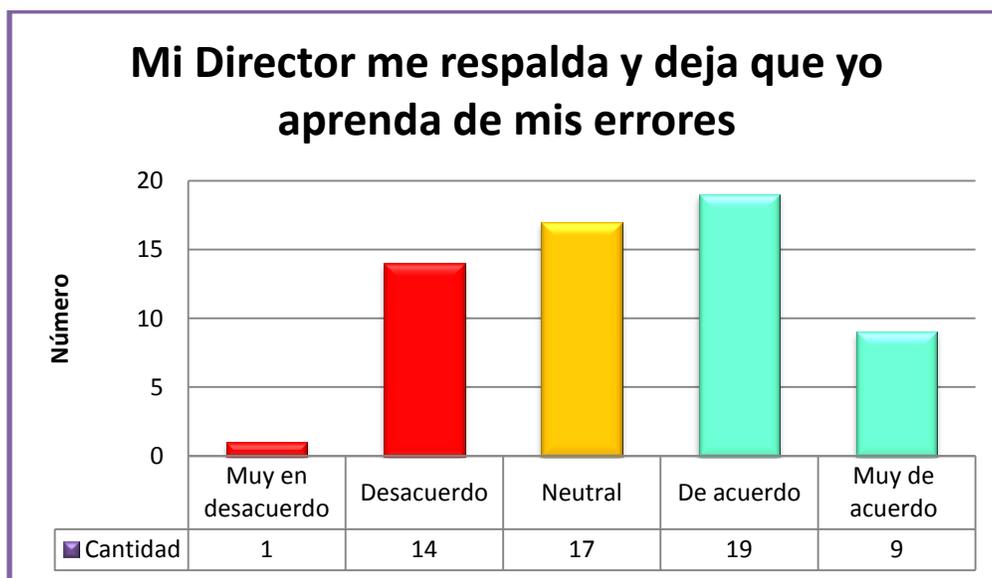
II.16 Mi Director me respalda y deja que yo aprenda de mis errores

Apoyo		
Mi Director me respalda y deja que yo aprenda de mis errores	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	17	28%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.17 Mi Director me respalda y deja que yo aprenda de mis errores

Apoyo		
Mi Director me respalda y deja que yo aprenda de mis errores	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	17	28%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



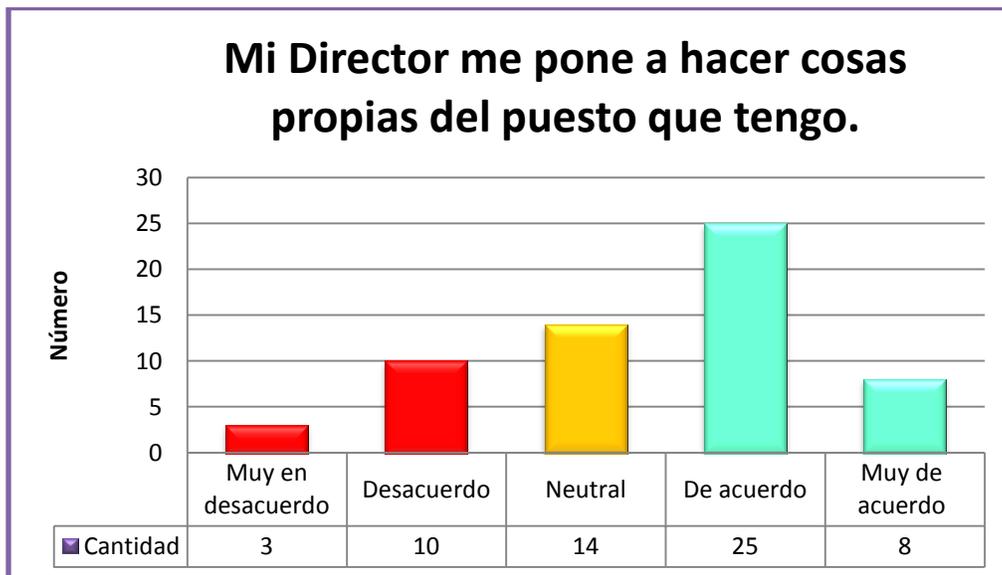
Análisis:

En la dimensión de apoyo, los ítems relativos de los gráficos anteriores, muestran que los empleados reciben de su jefe en la DGES, una posición De acuerdo en proyección de jefatura con respeto, respaldo del Director y deja que se aprenda de los errores y motivación; sin embargo en esta posición de cohesión de grupo y el cuidado que el jefe tiene para los empleados, los trabajadores están en neutrales.

5.3.4 Comunicación

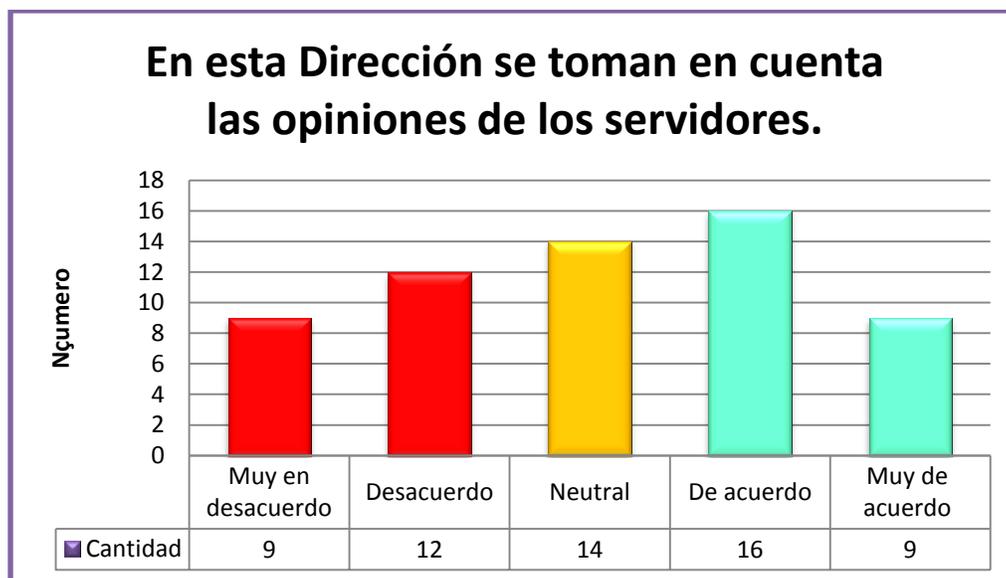
II.18 Mi Director me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo.

Comunicación		
Mi Director me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	10	17%
Neutral	14	23%
De acuerdo	25	42%
Muy de acuerdo	8	13%
Total	60	100%



II.19 En esta Dirección se toman en cuenta las opiniones de los servidores.

Comunicación		
En esta Dirección se toman en cuenta las opiniones de los servidores.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	15%
Desacuerdo	12	20%
Neutral	14	23%
De acuerdo	16	27%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



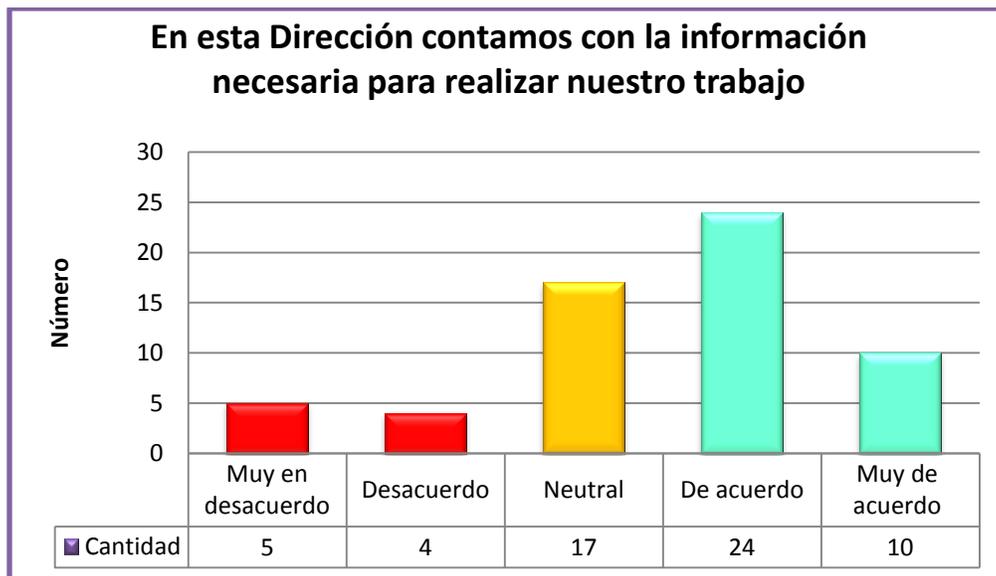
II.20 En esta Dirección existe buena comunicación entre todos.

Comunicación		
En esta Dirección existe buena comunicación entre todos.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	15%
Desacuerdo	5	8%
Neutral	23	38%
De acuerdo	14	23%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



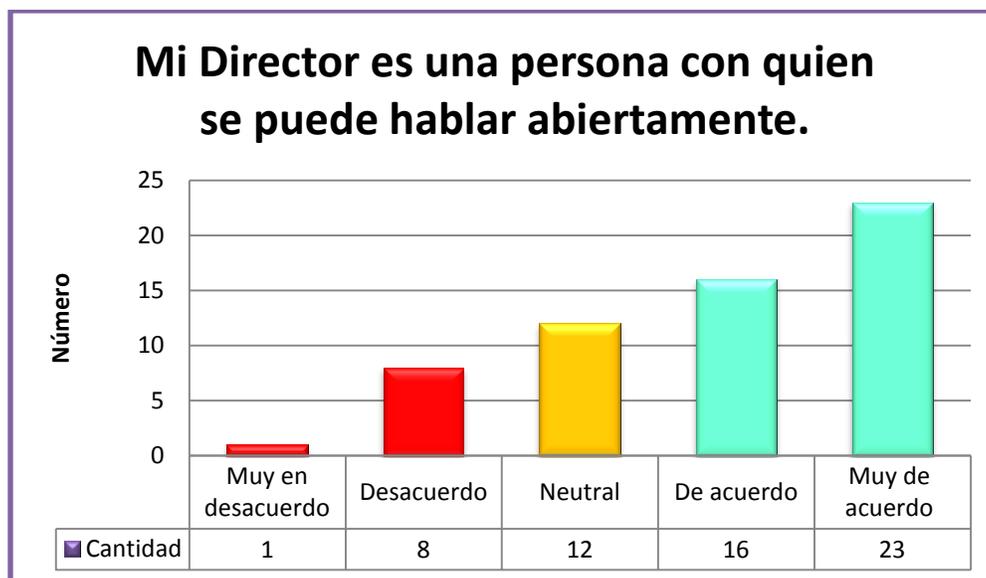
II.21 En esta Dirección contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo

Comunicación		
En esta Dirección contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	17	28%
De acuerdo	24	40%
Muy de acuerdo	10	17%
Total	60	100%



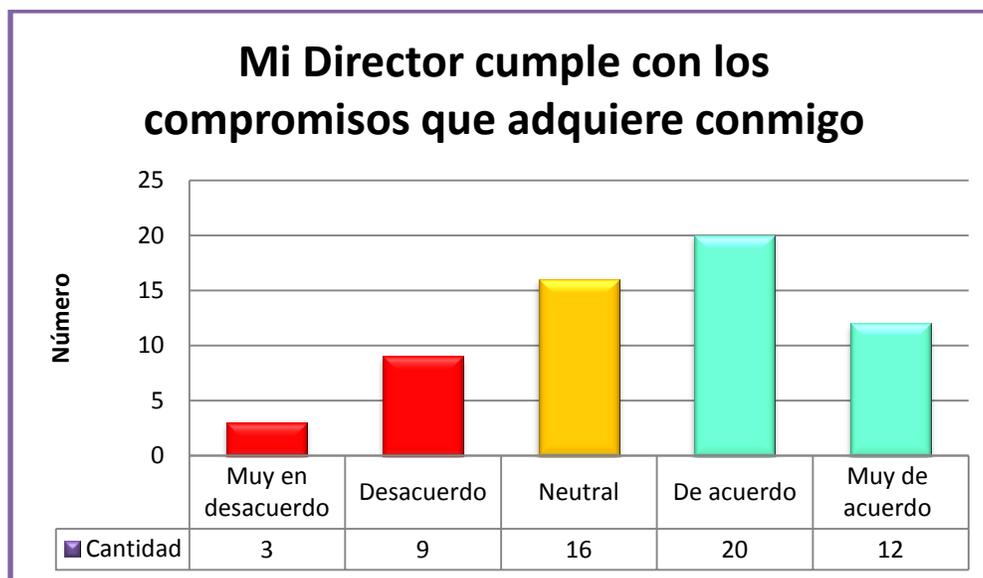
II.22 Mi Director es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

Comunicación		
Mi Director es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	12	20%
De acuerdo	16	27%
Muy de acuerdo	23	38%
Total	60	100%



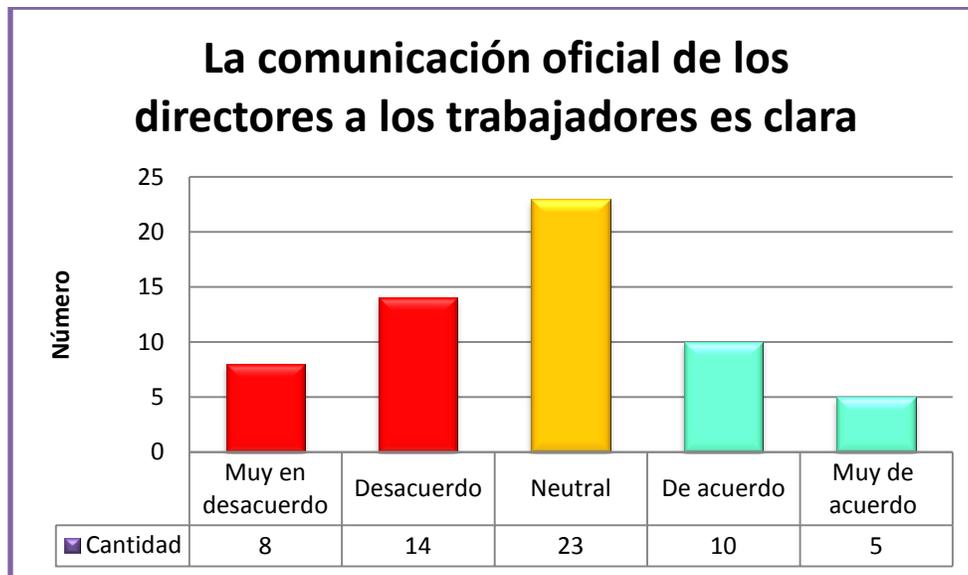
II.23 Mi Director cumple con los compromisos que adquiere conmigo

Comunicación		
Mi Director cumple con los compromisos que adquiere conmigo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	16	27%
De acuerdo	20	33%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



II.24 La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara

Comunicación		
La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	23	38%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



Análisis:

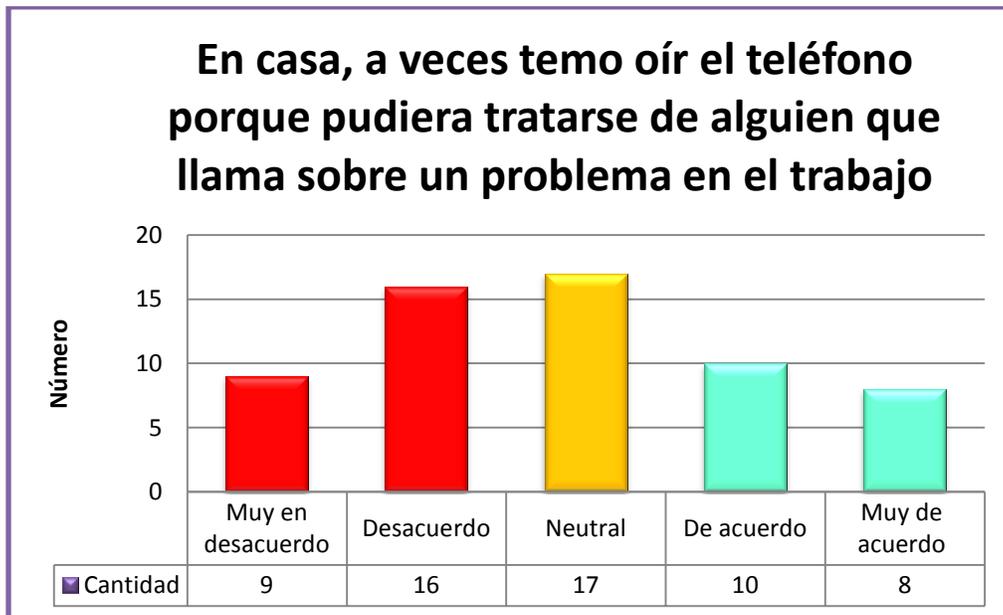
En relación a la dimensión de comunicación, los resultados presentados en los gráficos anteriores, señalan que en este ámbito, el personal de la DASE, se torna en una posición De acuerdo. En relación a cumplimiento de compromisos entre niveles, a favor de la facilidad de interacción y capacidad de escuchar del jefe a cargo, la posición es De acuerdo; esto lo externan por considerar que se lleva a cabo en el medio organizacional la adecuada comprensión de indicaciones, y la facilidad de obtención de información para llevarlas a cabo; en relación a la

posición neutral, es decir cuentan una decisión indecisa, es en relación a la comunicación entre todo el personal de la Dirección y respecto a la comunicación oficial de los Directores.

5.3.5 Presión

II.25 En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.

Presión		
En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	15%
Desacuerdo	16	27%
Neutral	17	28%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	8	13%
Total	60	100%



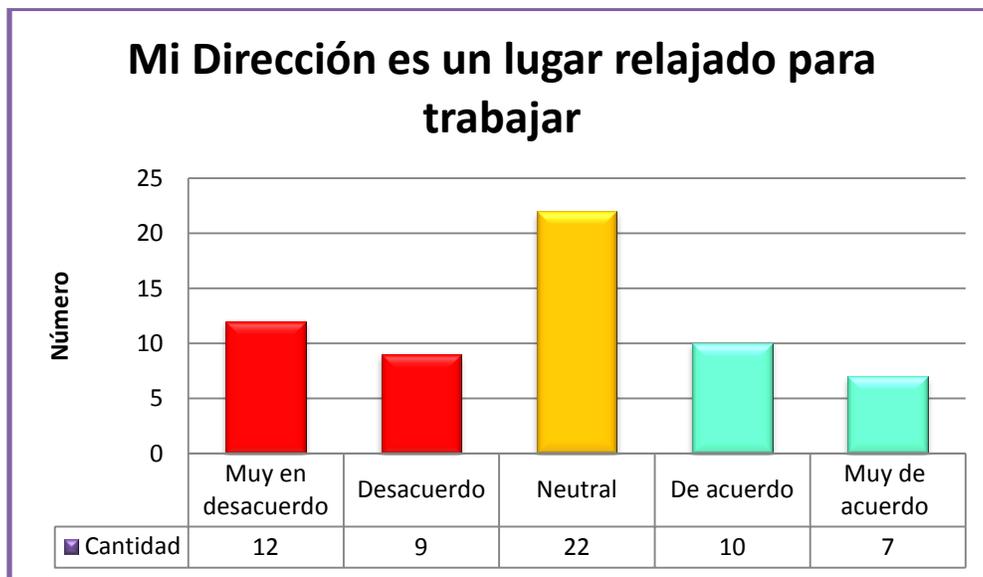
II.26 Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

Presión		
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	9	15%
De acuerdo	28	47%
Muy de acuerdo	15	25%
Total	60	100%



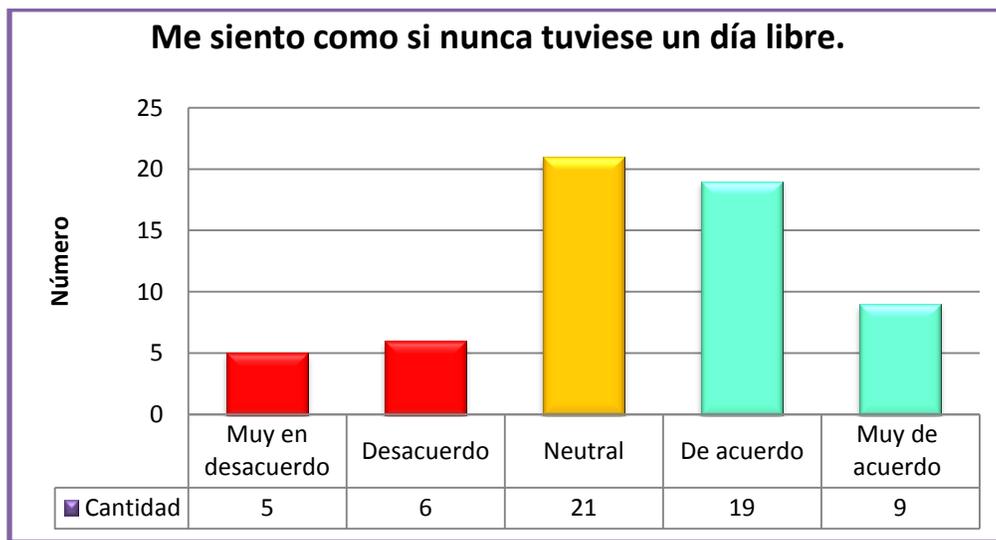
II.27 Mi Dirección es un lugar relajado para trabajar

Presión		
Mi Dirección es un lugar relajado para trabajar.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	20%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	22	37%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



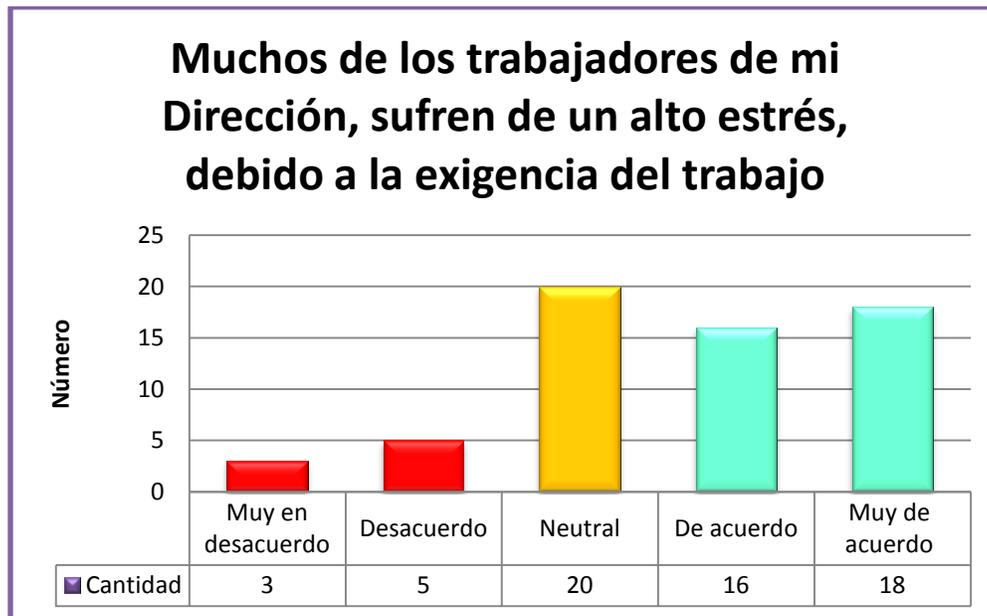
II.28 Me siento como si nunca tuviese un día libre.

Presión		
Me siento como si nunca tuviese un día libre.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	21	35%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



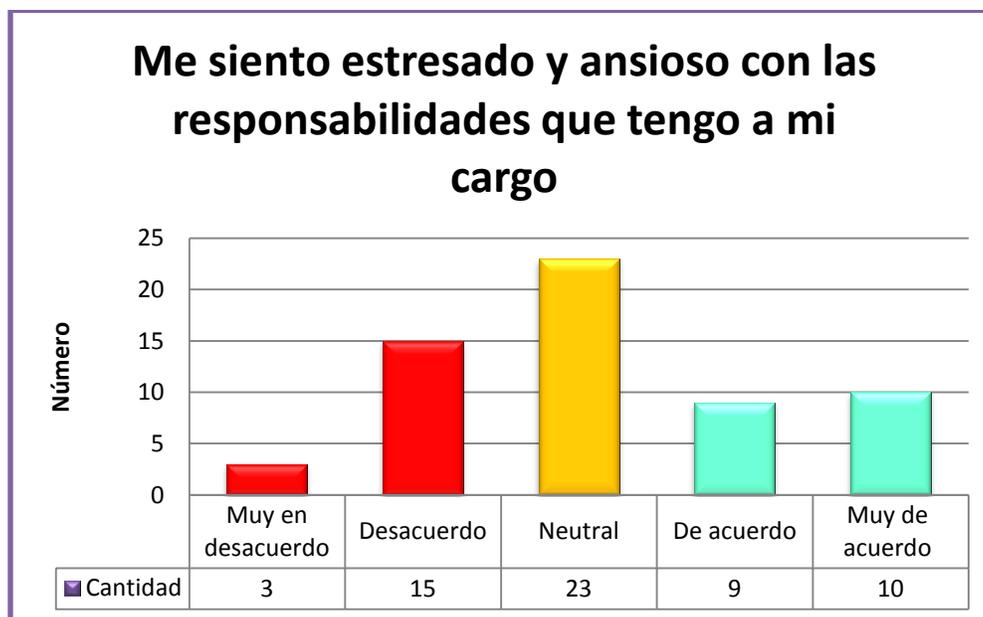
II.29 Muchos de los trabajadores de mi Dirección, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo

Presión		
Muchos de los trabajadores de mi Dirección, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	5	8%
Neutral	20	33%
De acuerdo	16	27%
Muy de acuerdo	18	30%
Total	62	100%



II.30 Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.

Presión		
Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	15	25%
Neutral	23	38%
De acuerdo	9	15%
Muy de acuerdo	10	17%
Total	60	100%



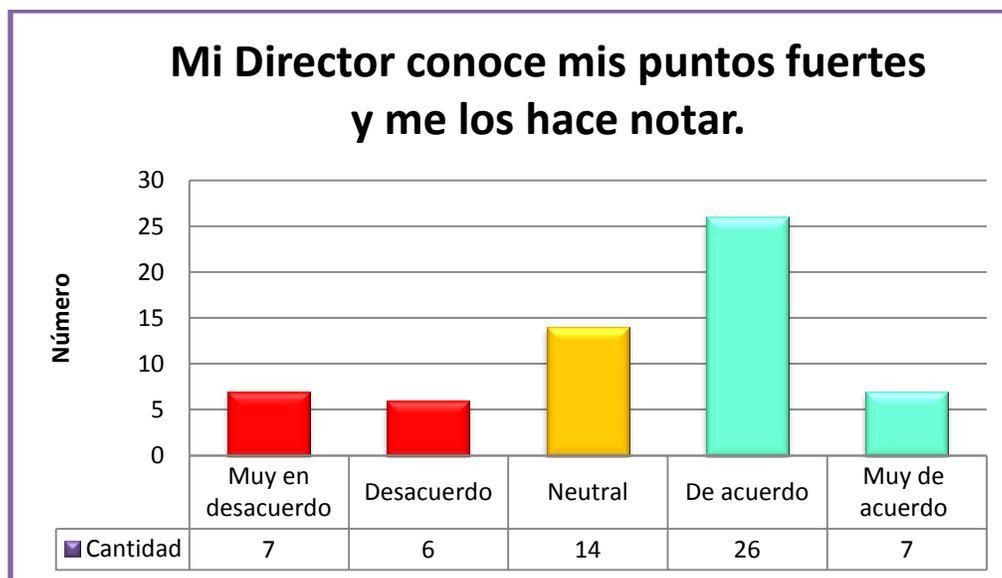
Análisis:

Por su parte, la dimensión de Presión, señala en los gráficos anteriores, que la posición es Neutral, porque las personas encuestadas se sienten presionadas con su trabajo y las responsabilidades que tienen a su cargo. Por tanto, esta dimensión es valorada inadecuadamente por los trabajadores.

5.3.6 Reconocimiento

II.31 Mi Director conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.

Reconocimiento		
Mi Director conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	14	23%
De acuerdo	26	43%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



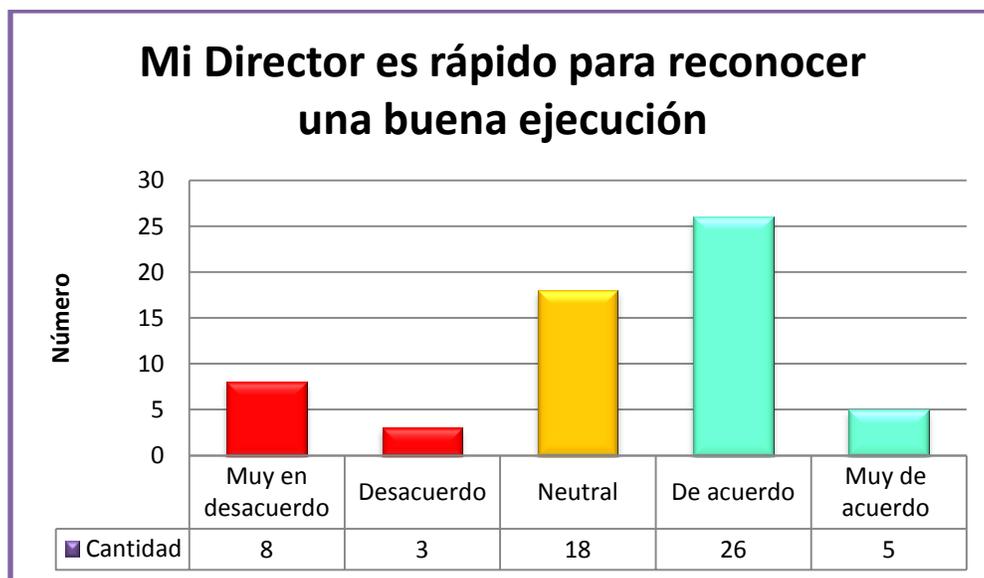
II.32 La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.

Reconocimiento		
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	26	43%
Neutral	18	30%
De acuerdo	4	7%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



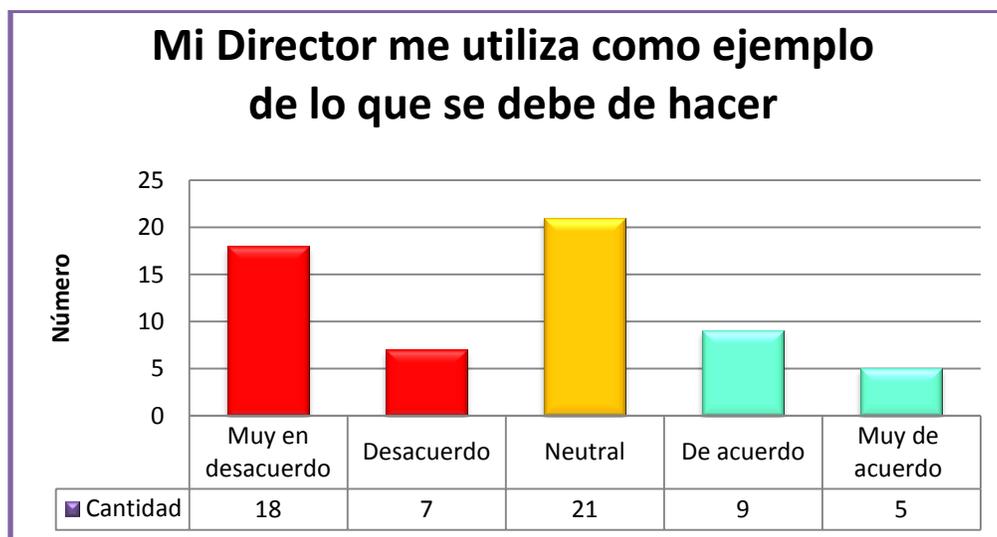
II.33 Mi Director es rápido para reconocer una buena ejecución.

Reconocimiento		
Mi Director es rápido para reconocer una buena ejecución.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	18	30%
De acuerdo	26	43%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



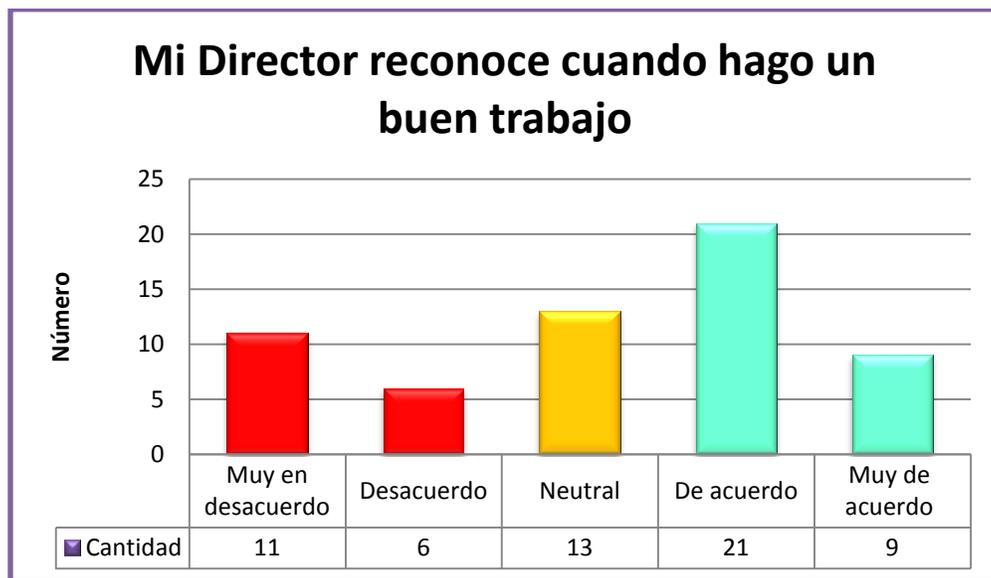
II.34 Mi Director me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.

Reconocimiento		
Mi Director me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	18	30%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	21	35%
De acuerdo	9	15%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



II.35 Mi Director reconoce cuando hago un buen trabajo.

Reconocimiento		
Mi Director reconoce cuando hago un buen trabajo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	18%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	13	22%
De acuerdo	21	35%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



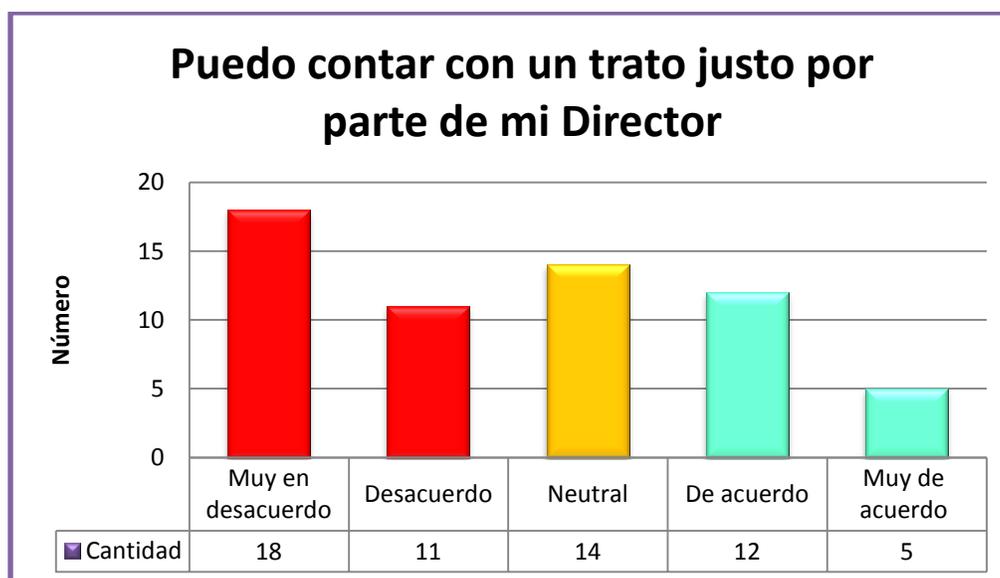
Análisis:

En los gráficos anteriores, se aprecia una posición de De acuerdo, externando una buena actuación que tienen el Director de la DASE, con respecto a términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales, cuyos factores son relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo; el ítem de no poner como ejemplo a los servidores, tiene una opinión de Neutral, lo que indica que merece atención inmediata para el Dirección.

5.3.7. Equidad

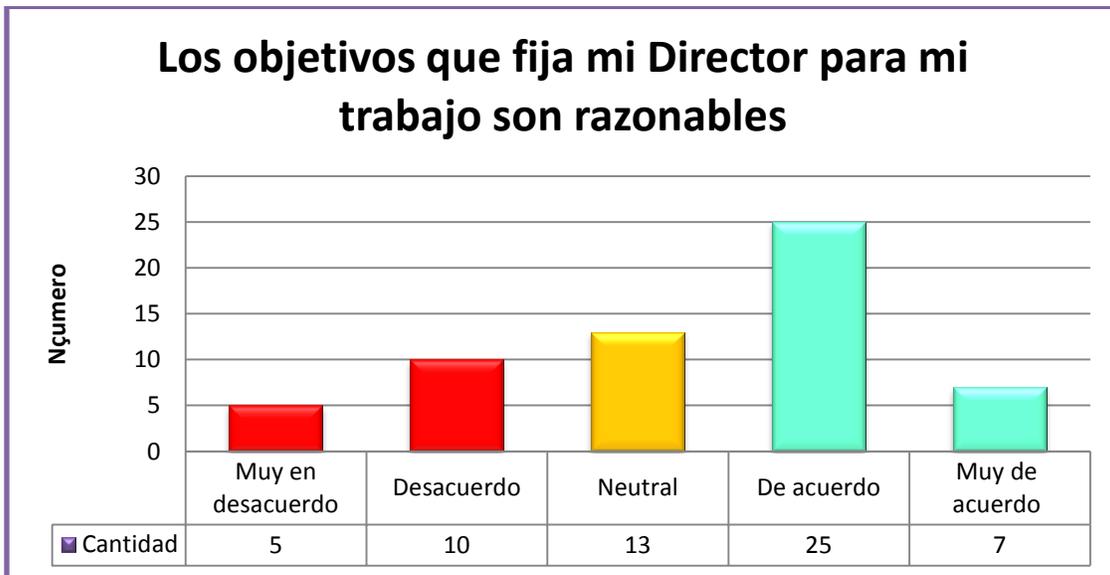
II.36 Puedo contar con un trato justo por parte de mi Director.

Equidad		
Puedo contar con un trato justo por parte de mi Director.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	18	30%
Desacuerdo	11	18%
Neutral	14	23%
De acuerdo	12	20%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



II.37 Los objetivos que fija mi Director para mi trabajo son razonables

Equidad		
Los objetivos que fija mi Director para mi trabajo son razonables	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	10	17%
Neutral	13	22%
De acuerdo	25	42%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



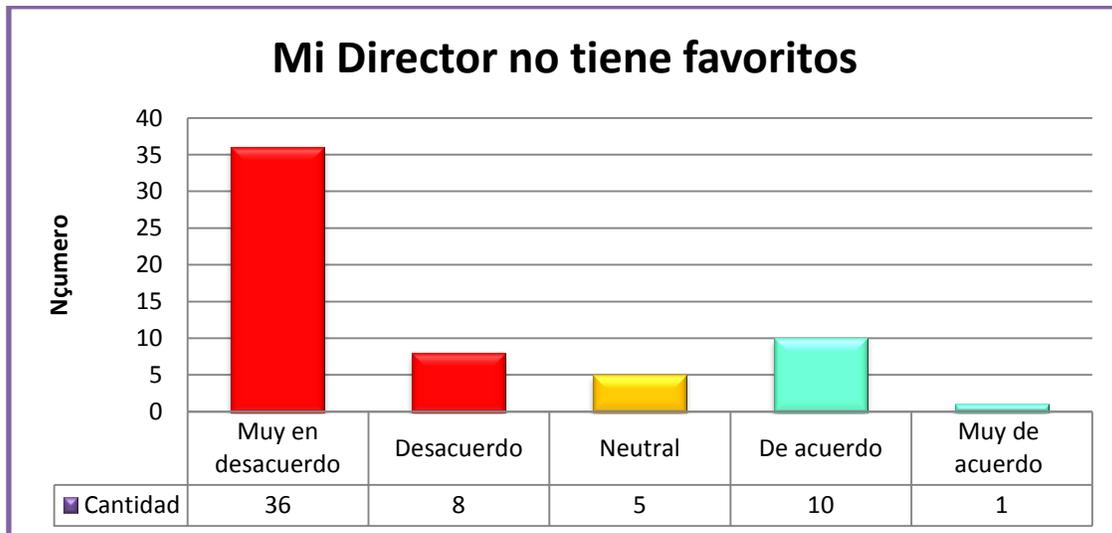
II.38 Es poco probable que mi Director me halague sin motivos

Equidad		
Es poco probable que mi Director me halague sin motivos	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	10	17%
Neutral	13	22%
De acuerdo	25	42%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



II.39 Mi Director no tiene favoritos

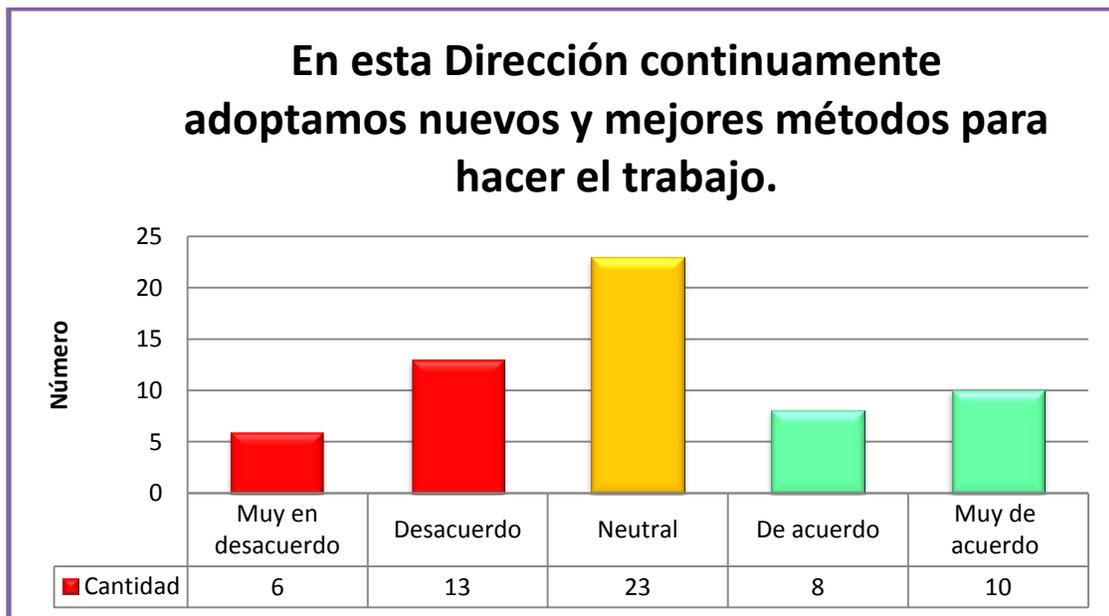
Equidad		
Mi Director no tiene favoritos	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	36	60%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	5	8%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	1	2%
Total	60	100%



5.3.8 Innovación

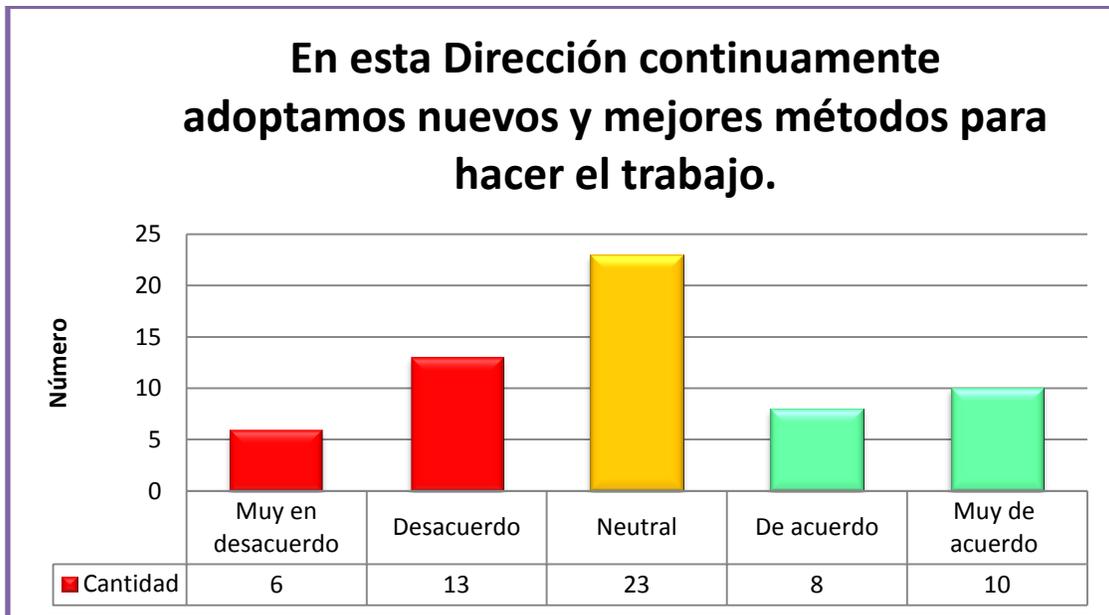
II.4.1 En esta Dirección continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.

Innovación		
En esta Dirección continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	13	22%
Neutral	23	38%
De acuerdo	8	13%
Muy de acuerdo	10	17%
Total	60	100%



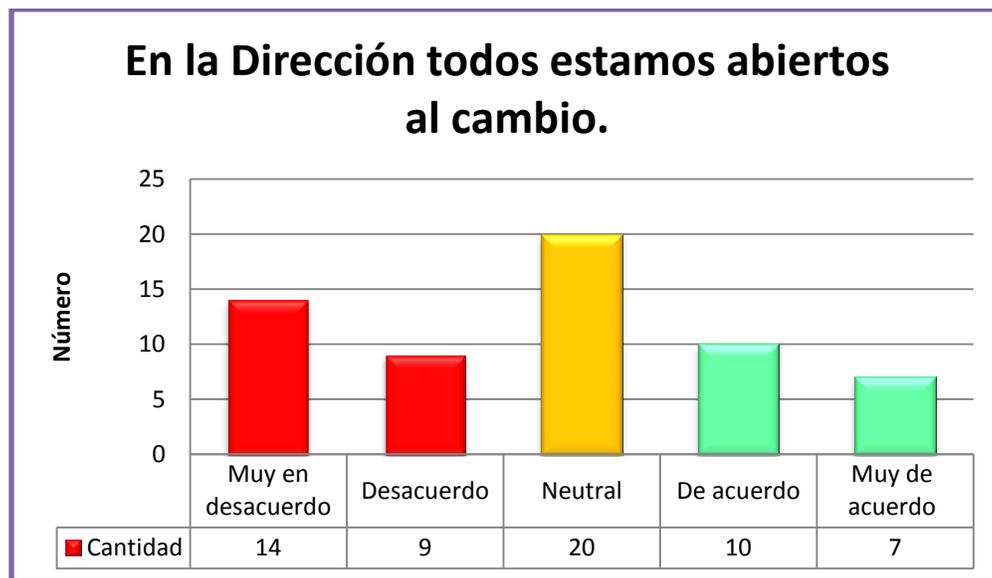
II.42 En la Dirección siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.

Innovación		
En la Dirección siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	24	40%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	11	18%
Total	60	100%



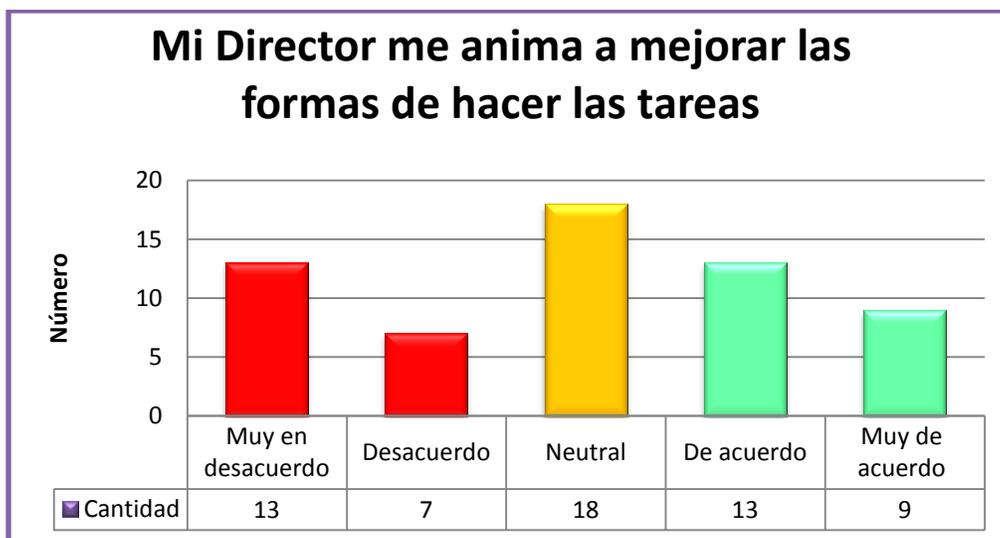
II.43 En la Dirección todos estamos abiertos al cambio.

Innovación		
En la Dirección todos estamos abiertos al cambio.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	14	23%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	20	33%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



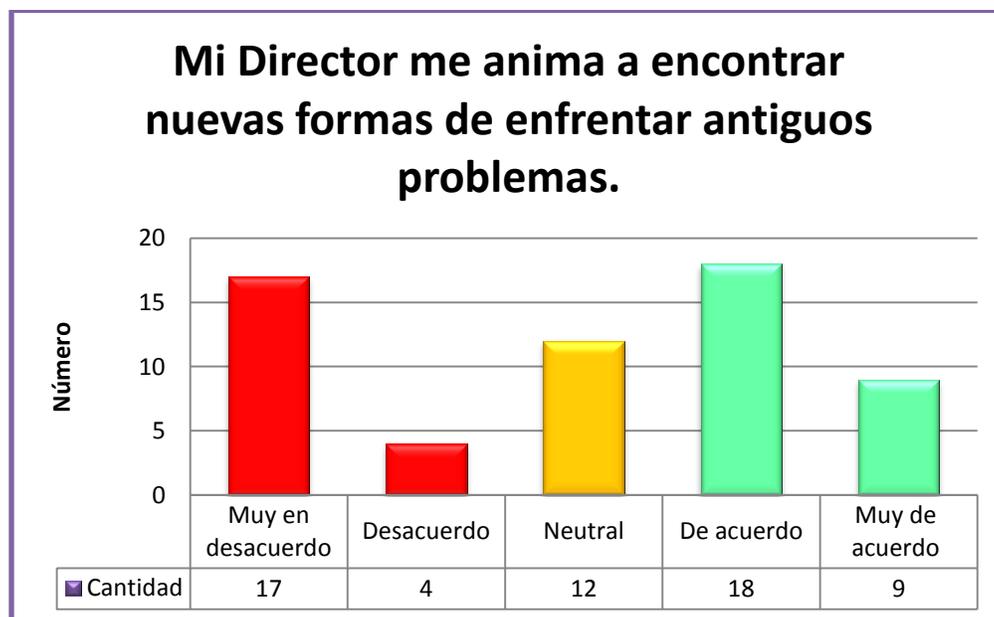
II.44 Mi Director me anima a mejorar las formas de hacer las tareas

Innovación		
Mi Director me anima a mejorar las formas de hacer las tareas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	18	30%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



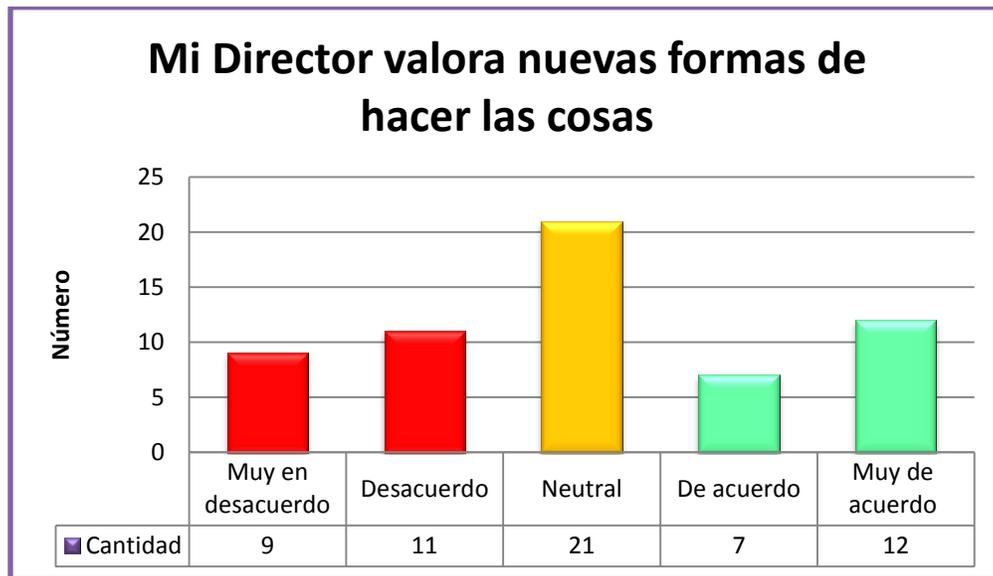
II.45 Mi Director me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

Innovación		
Mi Director me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	17	28%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	12	20%
De acuerdo	18	30%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.46 Mi Director valora nuevas formas de hacer las cosas.

Innovación		
Mi Director valora nuevas formas de hacer las cosas.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	15%
Desacuerdo	11	18%
Neutral	21	35%
De acuerdo	7	12%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



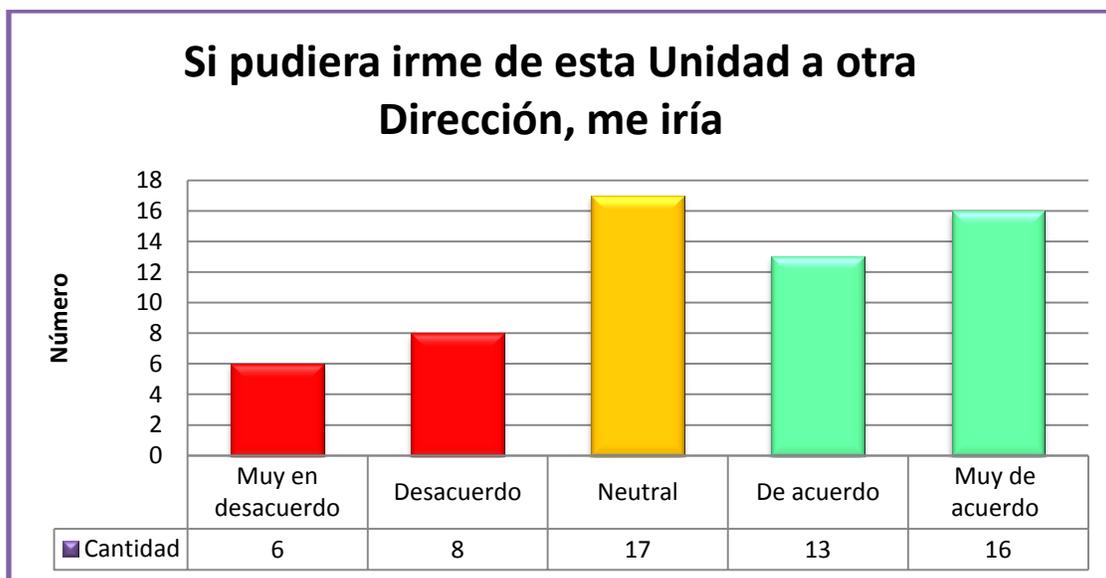
Análisis:

La mayoría de los ítems, muestran una posición Neutral, en la dimensión de Innovación, según los gráficos anteriores. La apreciación directiva dentro de la DASE, para invitar, hacer o realizar las tareas no cuenta con nuevos métodos laborales, es decir los empleados no cuentan con iniciativa propia para realizar estos cambios, solo se llevan a cabo por indicación o iniciación directiva. Aquí, se debe interrelacionar la percepción de Reconocimiento sobre los empleados, en apoyo al ánimo para asumir riesgos, y ser creativos.

5.3.9 Percepción

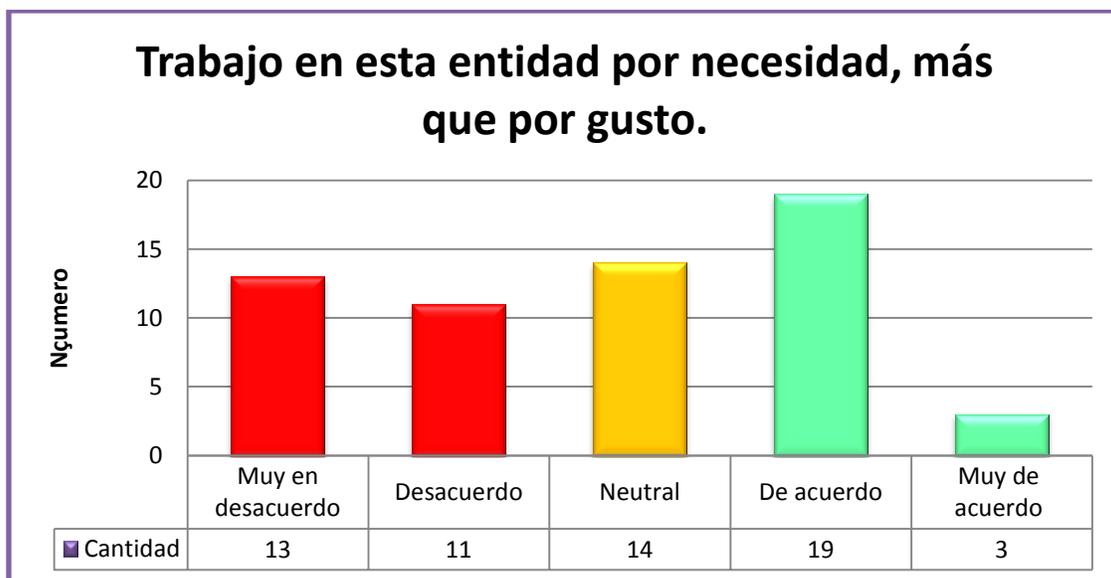
II.47 Si pudiera irme de esta Unidad a otra Dirección, me iría

Percepción		
Si pudiera irme de esta Unidad a otra Dirección, me iría	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	8	12%
Neutral	17	28%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	16	27%
Total	60	100%



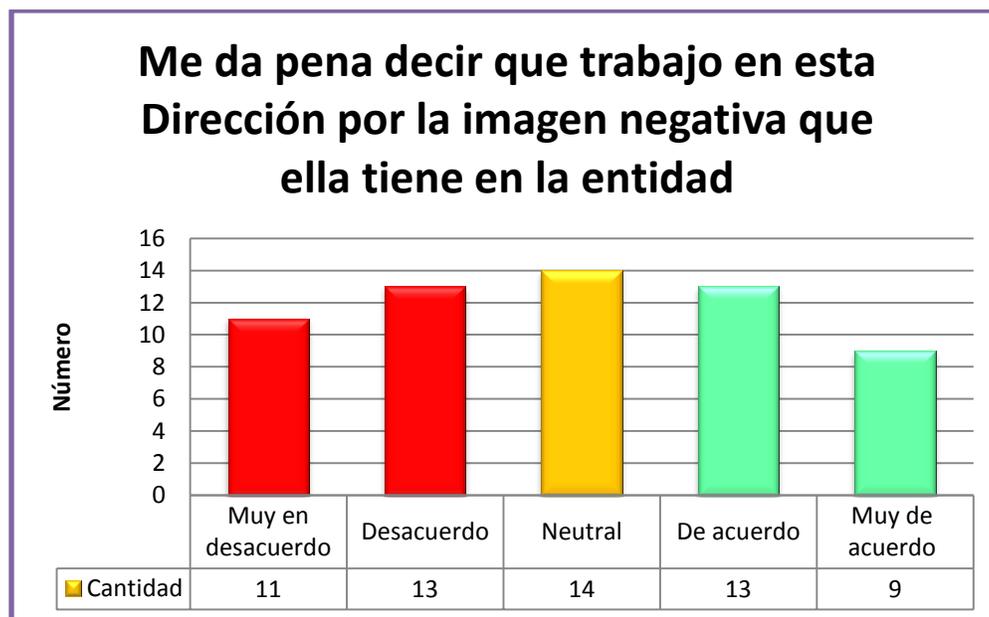
II.48 Trabajo en esta entidad por necesidad, más que por gusto.

Percepción		
Trabajo en esta entidad por necesidad, más que por gusto.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	11	18%
Neutral	14	23%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	3	5%
Total	60	100%



II.49 Me da pena decir que trabajo en esta Dirección por la imagen negativa que ella tiene en la entidad

Percepción		
Me da pena decir que trabajo en esta Dirección por la imagen negativa que ella tiene en la entidad	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	18%
Desacuerdo	13	22%
Neutral	14	23%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



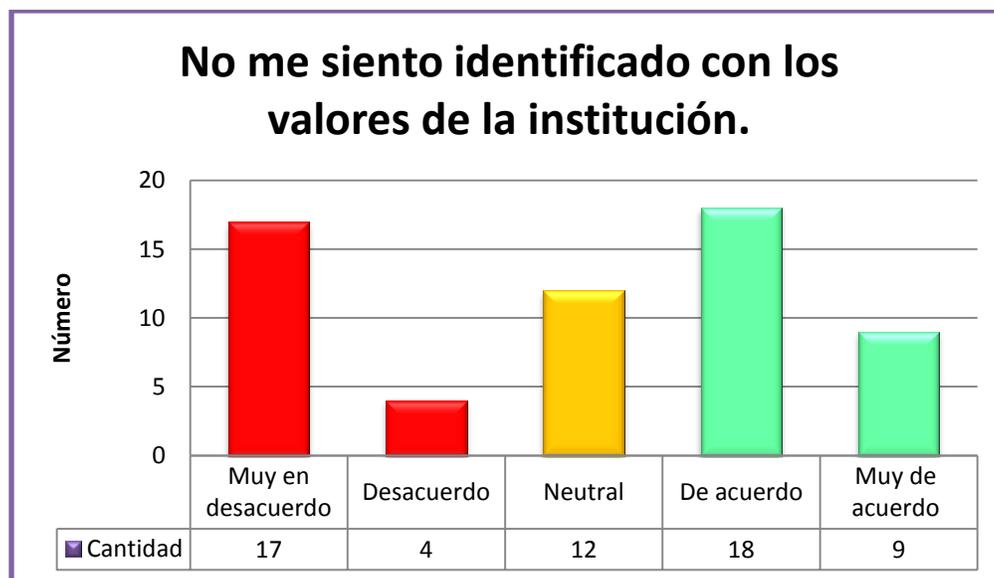
II.50 Me siento muy apenado de trabajar en una Dirección que tiene muchos conflictos internos.

Percepción		
Me siento muy apenado de trabajar en una Dirección que tiene muchos conflictos internos.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	10	17%
Neutral	15	25%
De acuerdo	16	27%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



II.51 No me siento identificado con los valores de la institución.

Percepción		
No me siento identificado con los valores de la institución.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	17	28%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	12	20%
De acuerdo	18	30%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.52 En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.

Innovación		
En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	27%
Desacuerdo	10	17%
Neutral	15	25%
De acuerdo	7	12%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



Análisis:

En los gráficos anteriores, se refleja que los empleados de la DASE, sienten poco orgullo por pertenecer a esta Institución, por lo cual es un factor muy relevante en el desarrollo del ámbito organizacional; es una percepción negativa, que perjudica la cohesión de grupos, cuando las estrategias institucionales, así lo manejan. La percepción de Desacuerdo y Neutral, reflejan una posición de que los empleados no se sienten apenados ni insatisfechos de trabajar en esta institución.

5.3.10 Motivación Intrínseca

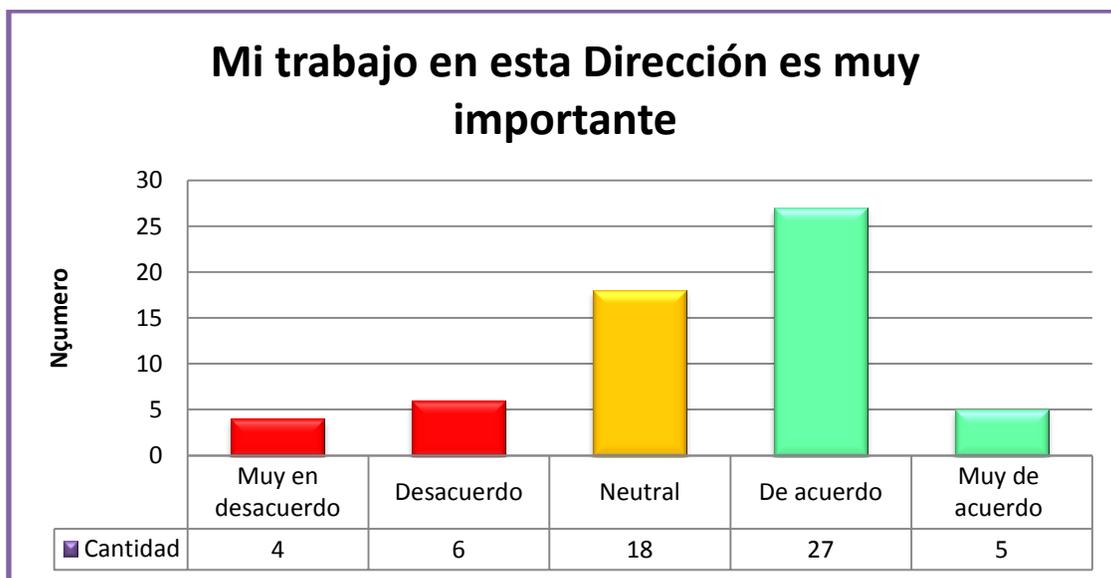
II.53 En esta Dirección, la mayoría de los servidores estamos muy comprometidos con nuestro trabajo

Motivación Intrínseca		
En esta Dirección, la mayoría de los servidores estamos muy comprometidos con nuestro trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	10	17%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	14	23%
De acuerdo	17	28%
Muy de acuerdo	15	25%
Total	60	100%



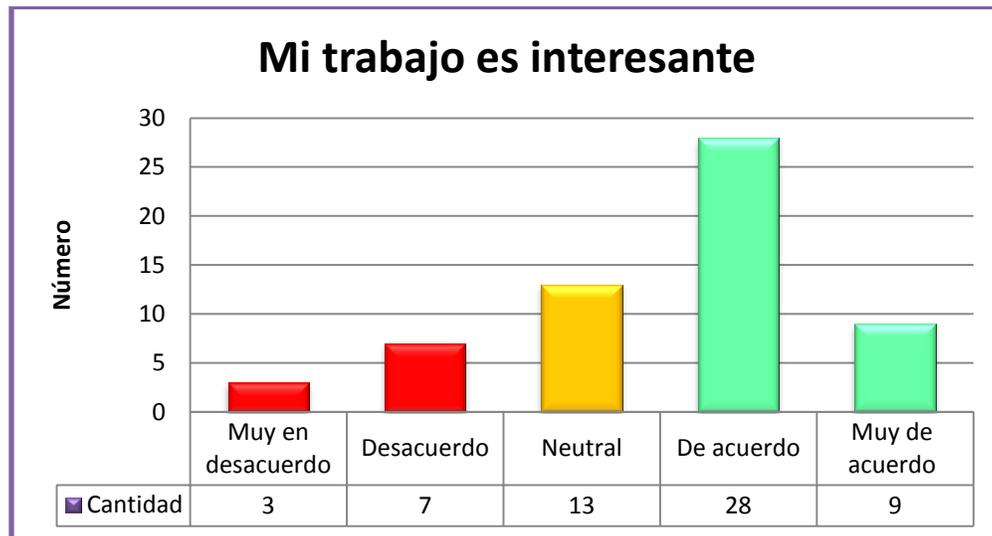
II.54 Mi trabajo en esta Dirección es muy importante

Motivación Intrínseca		
Mi trabajo en esta Dirección es muy importante.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	18	30%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



II.55 Mi trabajo es interesante.

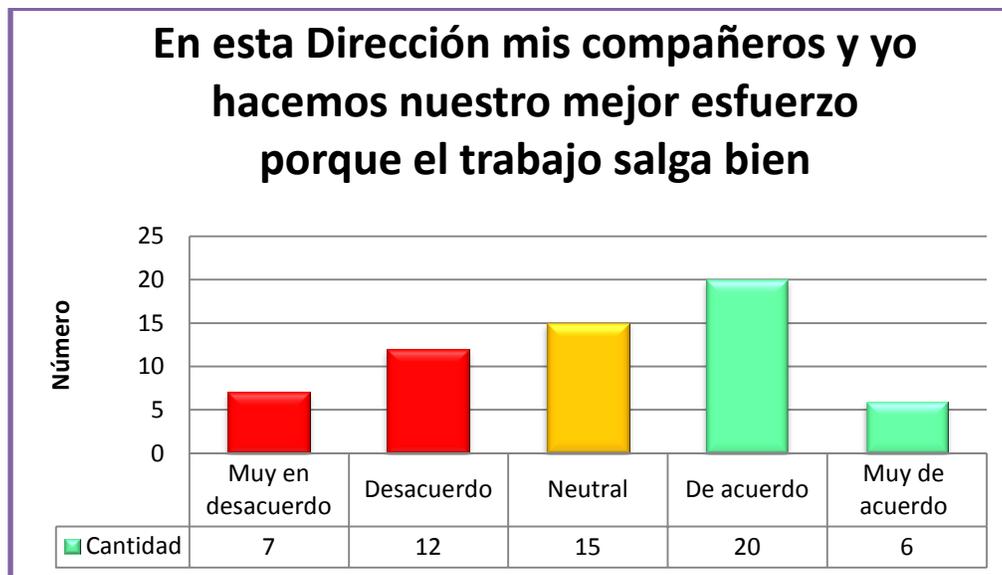
Motivación Intrínseca		
Mi trabajo es interesante.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	13	22%
De acuerdo	28	47%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.56 En esta Dirección mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien

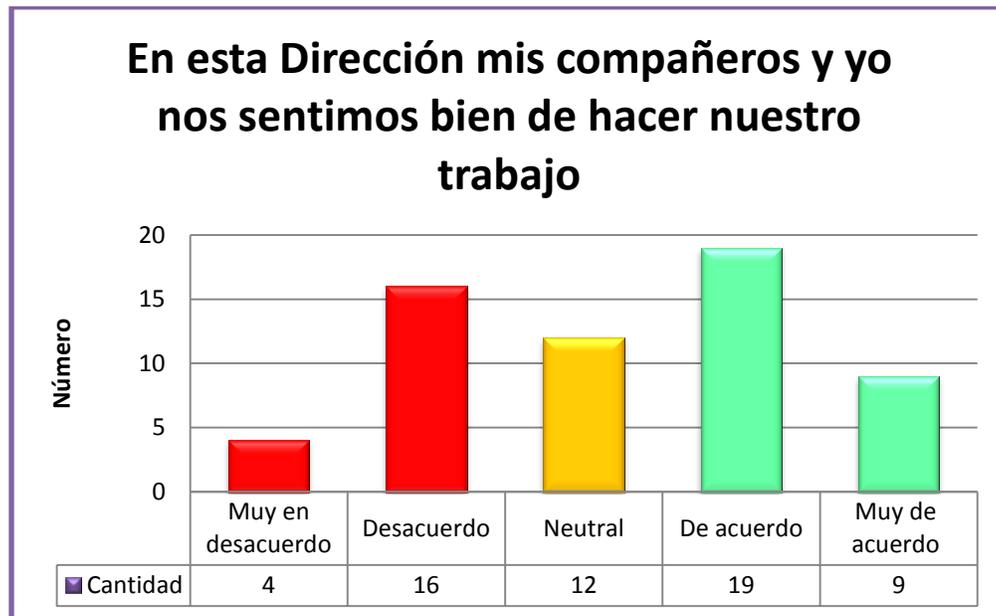
bien

Motivación Intrínseca		
En esta Dirección mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	12	20%
Neutral	15	25%
De acuerdo	20	33%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



II.57 En esta Dirección mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo

Motivación Intrínseca		
En esta Dirección mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7%
Desacuerdo	16	27%
Neutral	12	20%
De acuerdo	19	32%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.58 Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.

Motivación Intrínseca		
Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	5	8%
De acuerdo	32	53%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



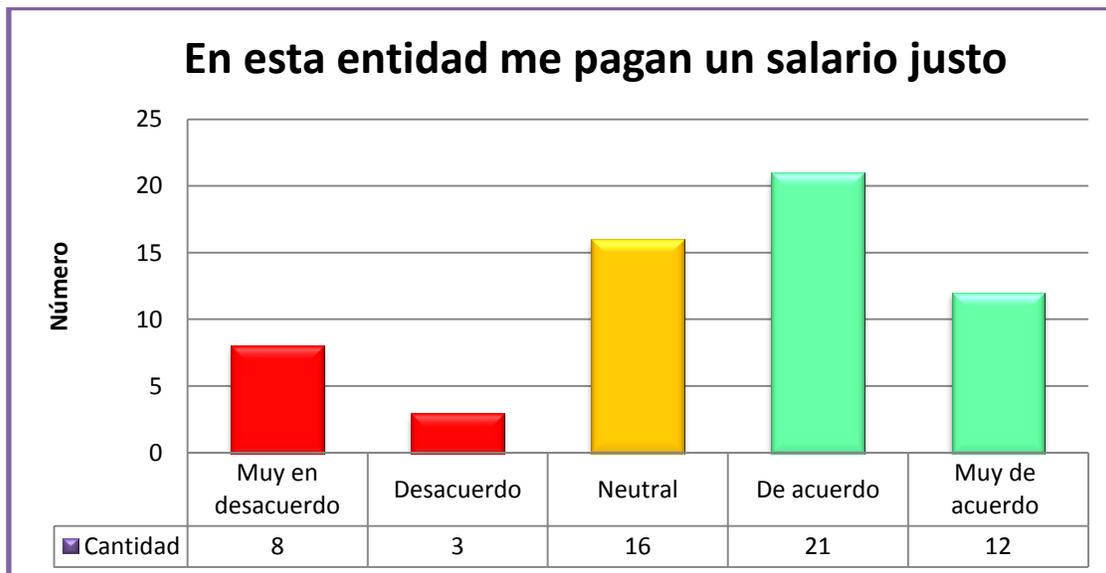
Análisis:

La disposición laboral, el bienestar en las actividades que realizan, el esfuerzo por el trabajo, así como la manera de la distribución laboral en la DASE, se reflejan en los resultados obtenidos en los gráficos anteriores, en donde la posición De acuerdo con los ítems, prevén este análisis; se deduce que los empleados están motivados intrínsecamente con las actividades que realizan, considerándose un aspecto fuerte dentro de la Dirección y existe el compromiso del personal con la misma.

5.3.11 Sueldos y Salarios

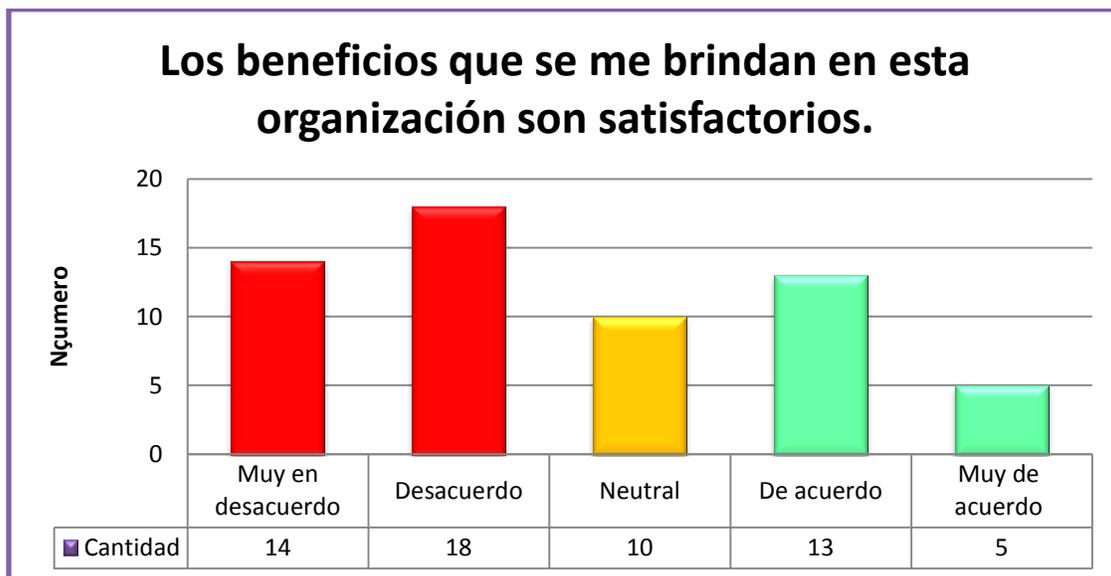
II.59 En esta entidad me pagan un salario justo.

Sueldos y salarios		
En esta entidad me pagan un salario justo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	16	27%
De acuerdo	21	35%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



II.60 Los beneficios que se me brindan en esta organización son satisfactorios.

Sueldos y salarios		
Los beneficios que se me brindan en esta organización son satisfactorios.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	14	23%
Desacuerdo	18	30%
Neutral	10	17%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



II.61 Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.

Sueldos y salarios		
Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	24	40%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	9	15%
De acuerdo	5	8%
Muy de acuerdo	4	7%
Total	50	100%



Análisis:

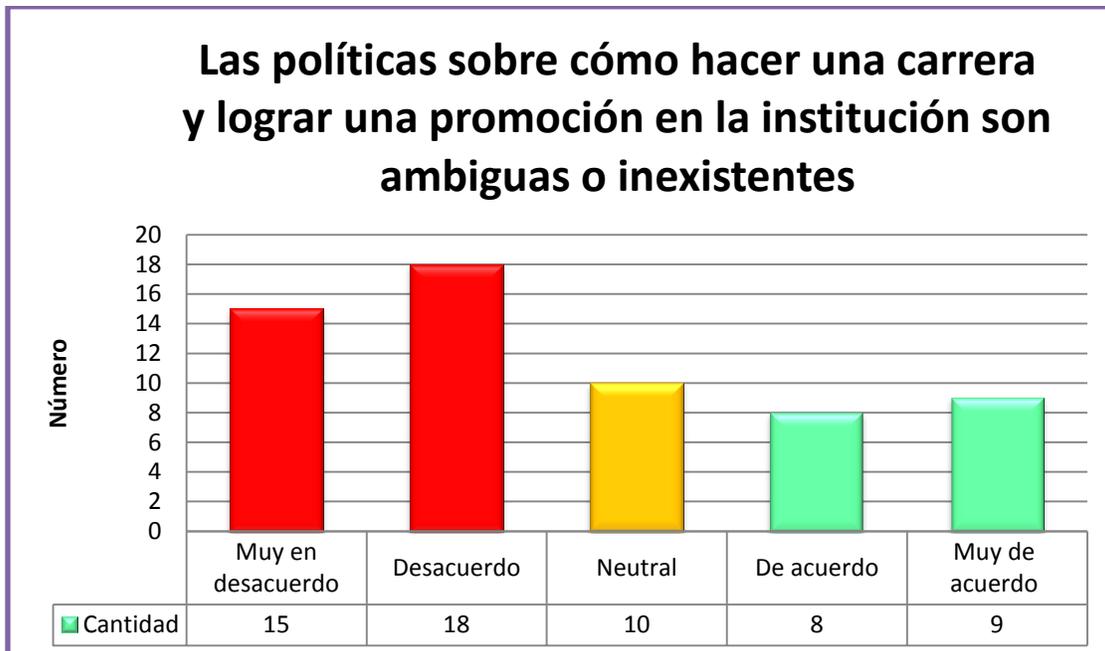
Algunos reforzamientos en los compromisos institucionales, puede llevarse a cabo sobre la percepción de sueldos y salarios; en esta dimensión en los gráficos anteriores, reflejan que la posición es Desacuerdo, existe inconformidad; la indecisión en el ítem sobre los ascensos y el pago salarial, se interrelaciona con el punto 4.3.7 Equidad, en donde la percepción también se presentó como indecisión (Desacuerdo).

Por tanto, esta dimensión es un factor considerable de análisis para las autoridades de la Contraloría General del Estado, puesto que la mayoría del personal, se mantuvo neutral en la emisión de su juicio, y requiere atención inmediata en su desarrollo, puesto que cuenta con una percepción negativa.

5.3.12 Promoción y Carrera

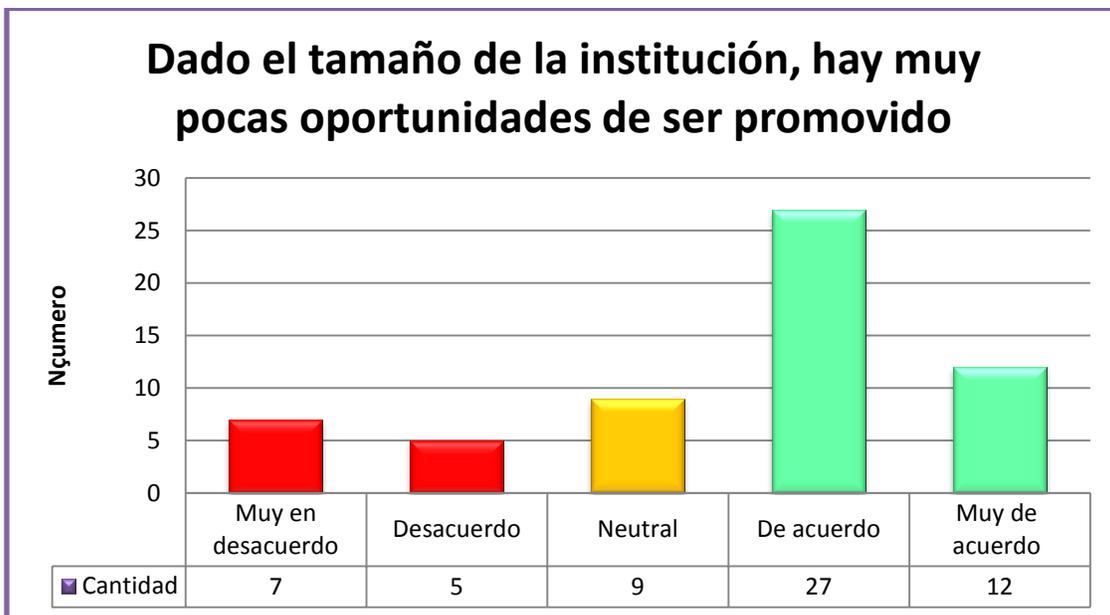
II.62 Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.

Promoción y carrera		
Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	15	25%
Desacuerdo	18	30%
Neutral	10	17%
De acuerdo	8	13%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



II.63 Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido

Promoción y carrera		
Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	5	8%
Neutral	9	15%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



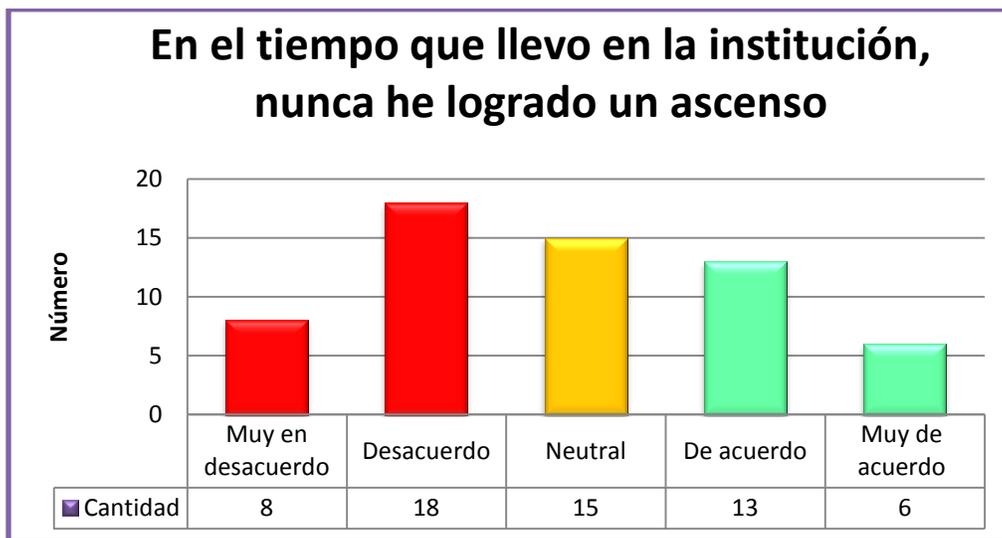
II.64 No existe una preparación adecuada de los servidores para que uno vaya ascendiendo en la institución

Promoción y carrera		
No existe una preparación adecuada de los servidores para que uno vaya ascendiendo en la institución.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	23	38%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	10	17%
De acuerdo	11	18%
Muy de acuerdo	9	15%
Total	60	100%



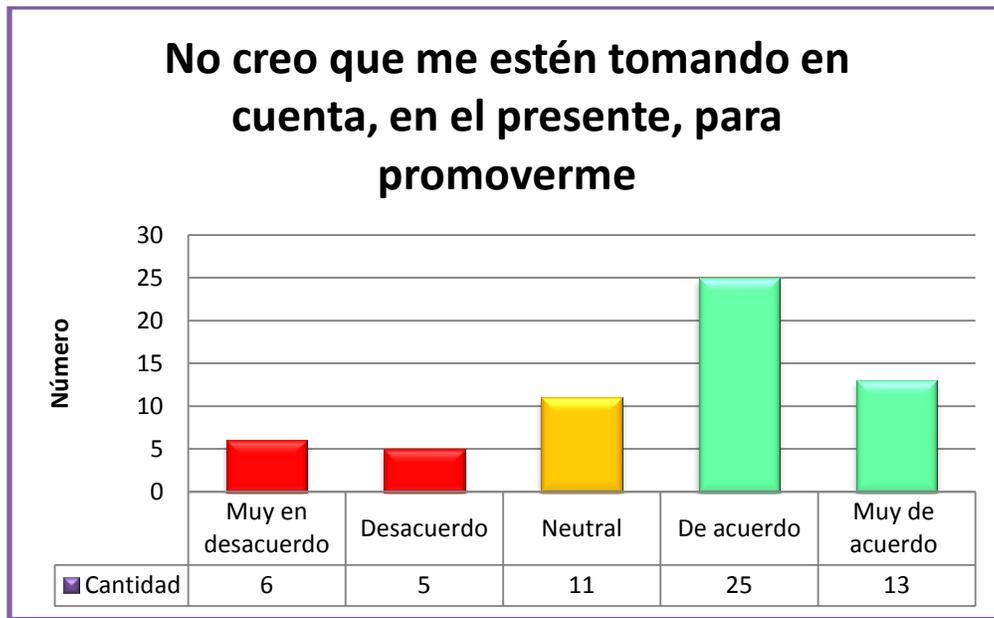
II.65 En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.

Promoción y carrera		
En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	18	30%
Neutral	15	25%
De acuerdo	13	22%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



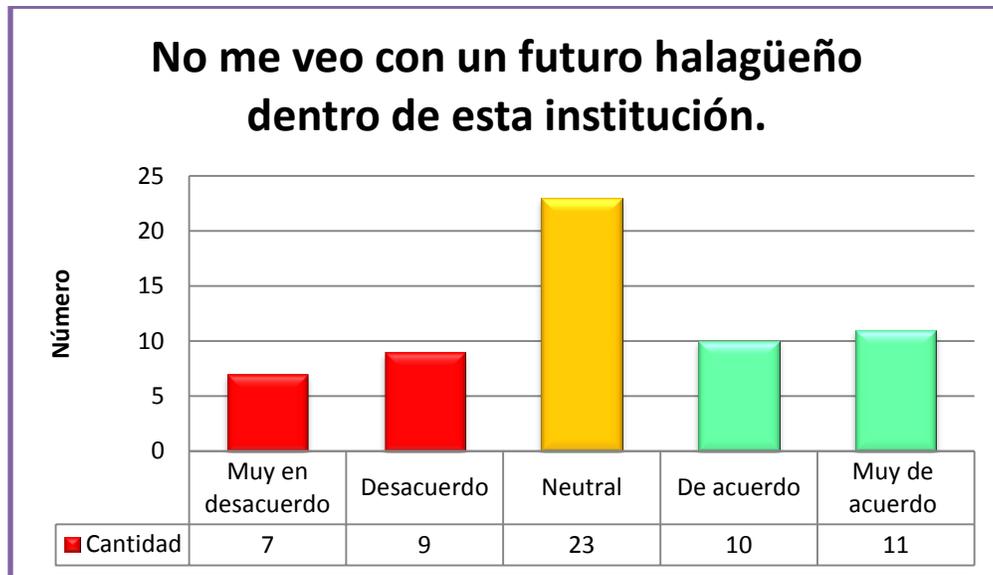
II.66 No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme

Promoción y carrera		
No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	5	8%
Neutral	11	18%
De acuerdo	25	42%
Muy de acuerdo	13	22%
Total	60	100%



II.67 Promoción y Carrera

Promoción y carrera		
No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	23	38%
De acuerdo	10	17%
Muy de acuerdo	11	18%
Total	60	100%



Análisis:

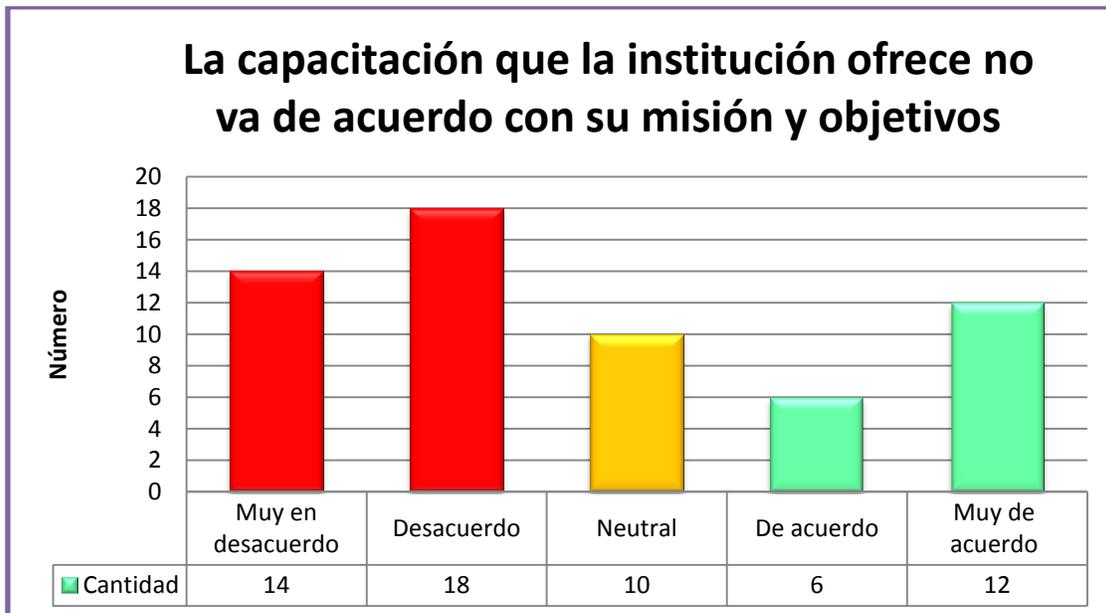
En cuestión de la dimensión de Promoción y carrera, la muestra la Gráfica de su dimensión, en donde la posición, de igual forma que en la dimensión de Equidad y Sueldos y salarios, se mantuvo en Desacuerdo y Neutral. Por lo anterior, se puede determinar, en base a interrelación de la equidad y los sueldos y salarios, que estas dimensiones, deben ser consideradas por los directivos para apoyar por igual, las habilidades y capacidades de todos los empleados, a fin de

promover aquellos que posean los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades requeridas dentro de la DASE.

5.3.13 Capacitación y Desarrollo

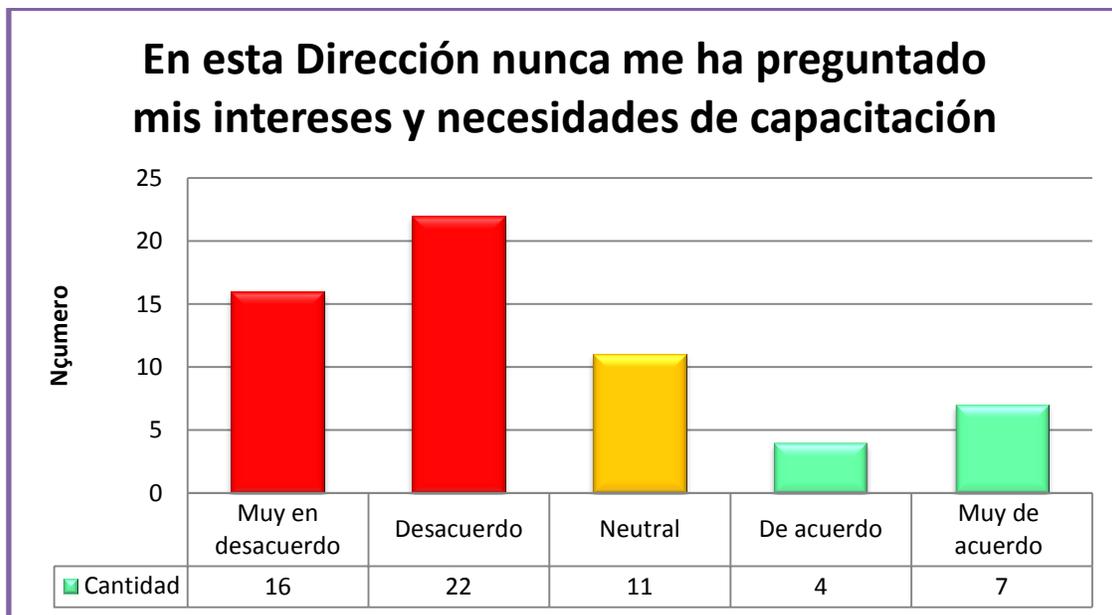
II.68 La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.

Capacitación y Desarrollo		
La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	14	23%
Desacuerdo	18	30%
Neutral	10	17%
De acuerdo	6	10%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



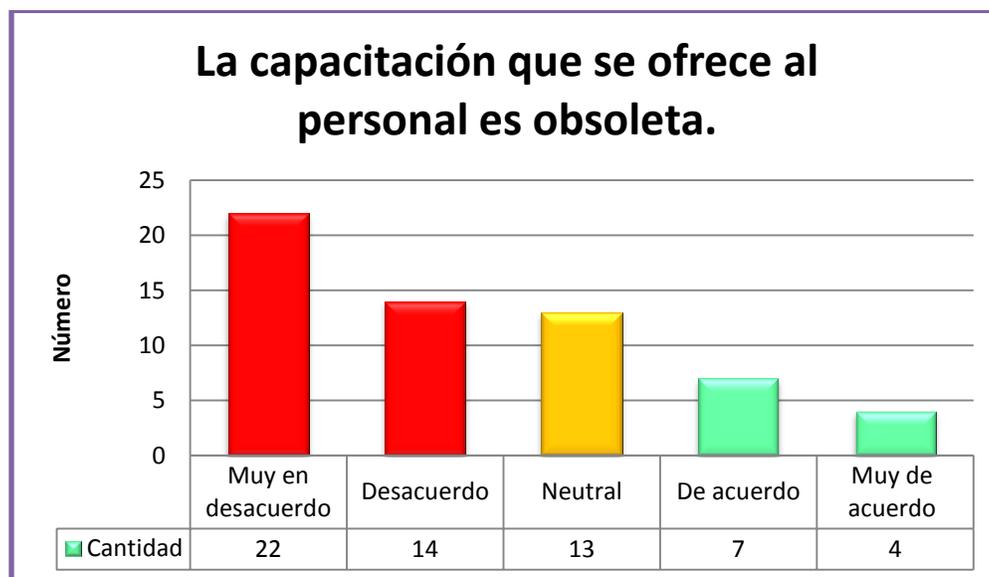
II.69 En esta Dirección nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación

Capacitación y Desarrollo		
En esta Dirección nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	27%
Desacuerdo	22	37%
Neutral	11	18%
De acuerdo	4	7%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



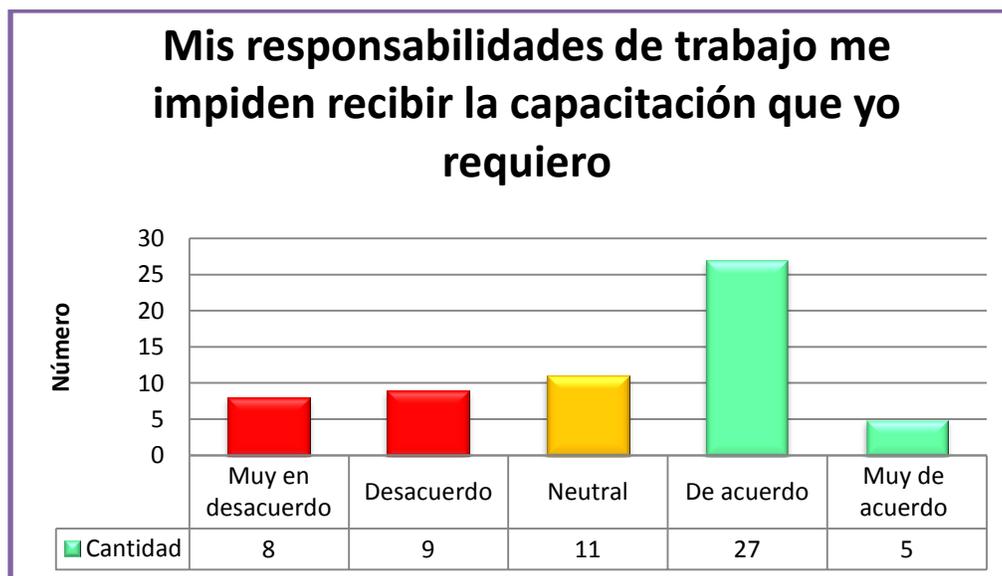
II.70 La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.

Capacitación y Desarrollo		
La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	22	37%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	13	22%
De acuerdo	7	12%
Muy de acuerdo	4	7%
Total	60	100%



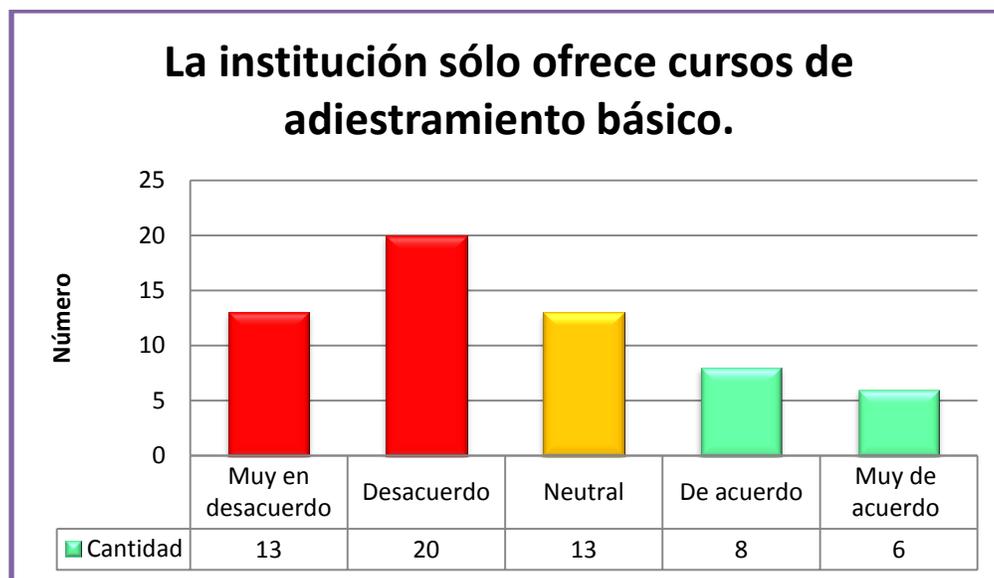
II.71 Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.

Capacitación y Desarrollo		
Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	11	18%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



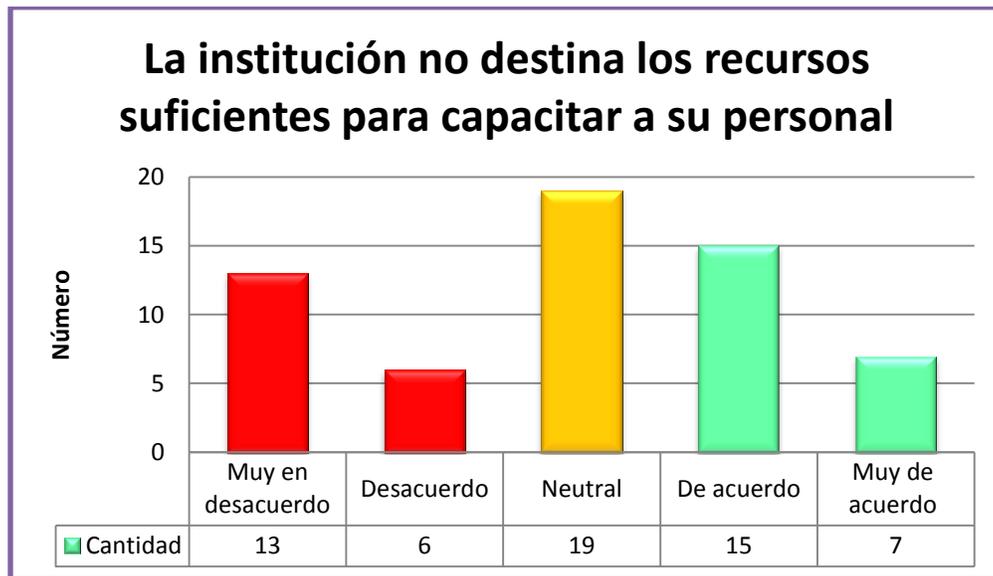
II.72 La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.

Capacitación y Desarrollo		
La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	20	33%
Neutral	13	22%
De acuerdo	8	13%
Muy de acuerdo	6	10%
Total	60	100%



II.73 La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.

Capacitación y Desarrollo		
La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	6	10%
Neutral	19	32%
De acuerdo	15	25%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



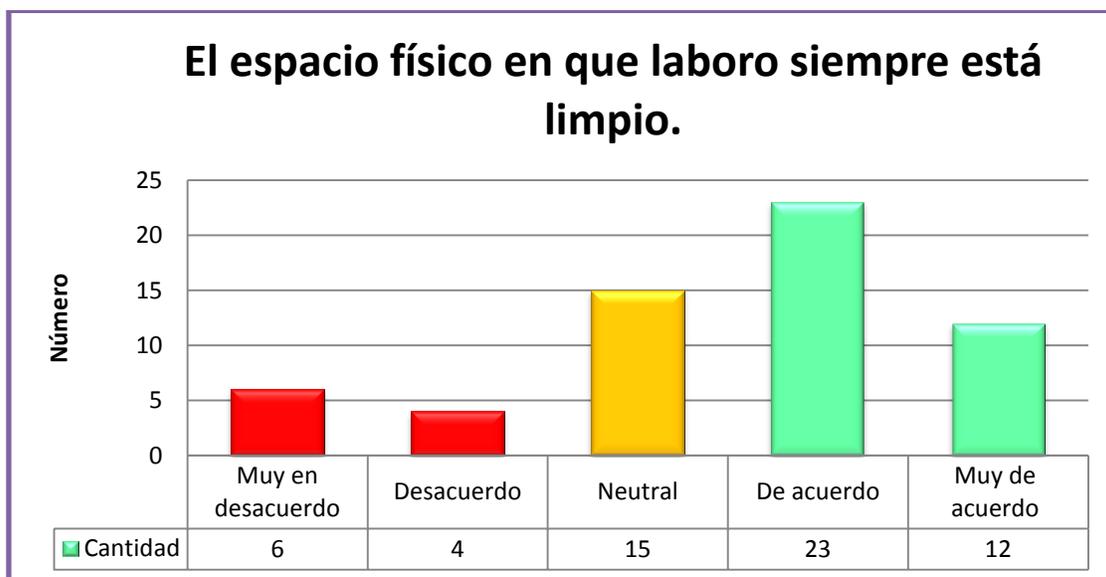
Análisis:

El análisis reflejado en la dimensión de capacitación y desarrollo, en base a los resultados obtenidos, reflejan una posición Desacuerdo y Neutral; el hecho de que existe un interés por parte del Director para cubrir las necesidades de capacitación del personal, pero cuenta con Desacuerdo y Neutral porque no existe tiempo ni los recursos para cumplir con la capacitación requerida.

5.3.14 Ambiente Físico y Cultural

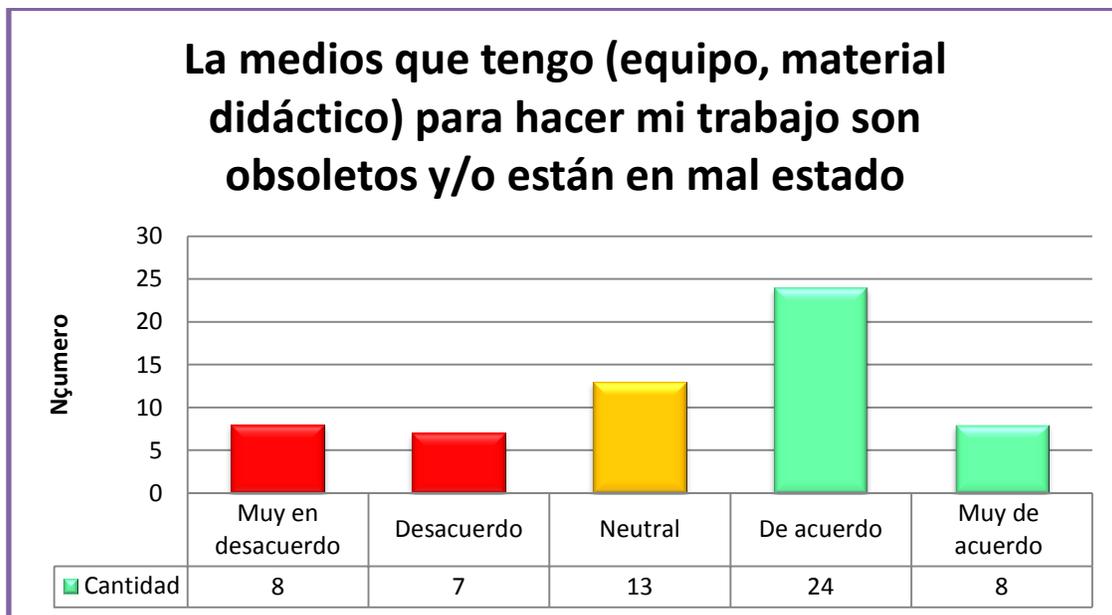
II.74 El espacio físico en que laboro siempre está limpio.

Ambiente Físico y Cultural		
El espacio físico en que laboro siempre está limpio.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	15	25%
De acuerdo	23	38%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



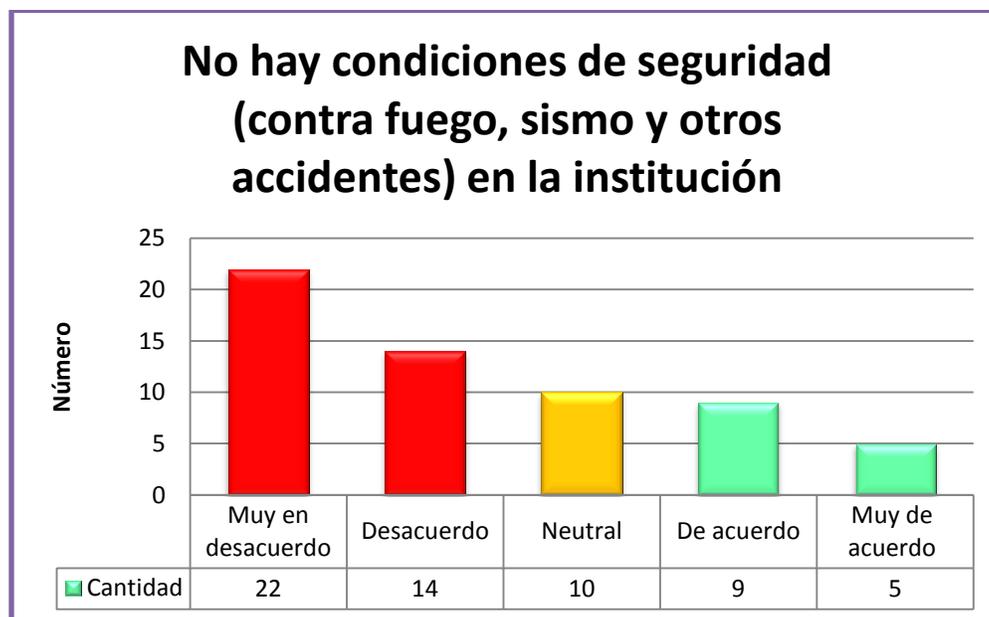
II.75 La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado

Ambiente Físico y Cultural		
La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	13%
Desacuerdo	7	12%
Neutral	13	22%
De acuerdo	24	40%
Muy de acuerdo	8	13%
Total	60	100%



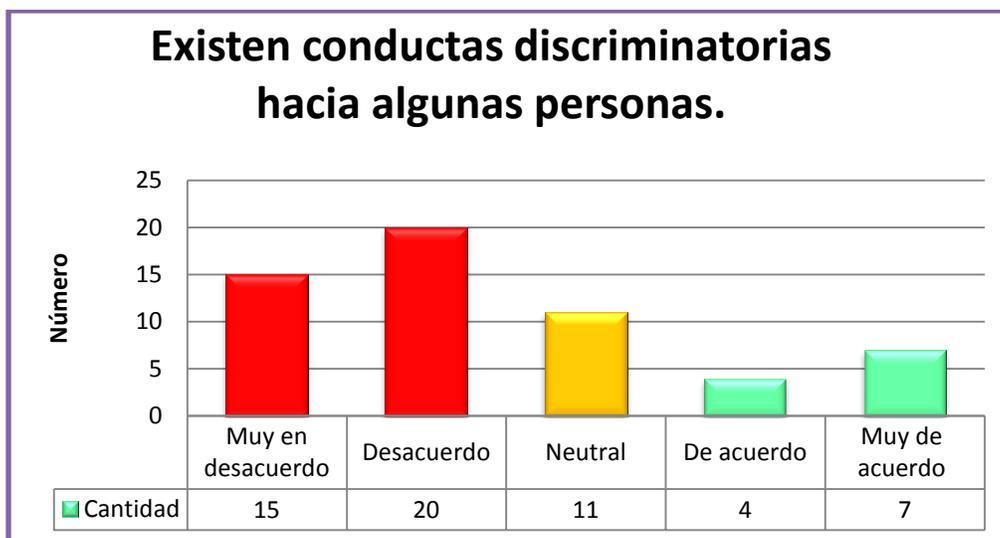
II.76 No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución

Ambiente Físico y Cultural		
No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	22	37%
Desacuerdo	14	23%
Neutral	10	17%
De acuerdo	9	15%
Muy de acuerdo	5	8%
Total	60	100%



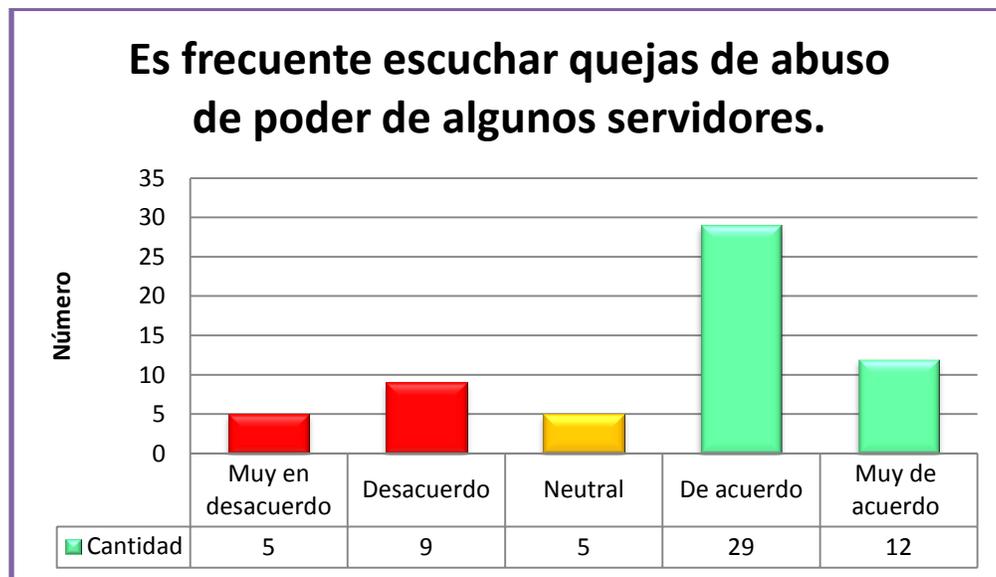
II.77 Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.

Ambiente Físico y Cultural		
Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	15	25%
Desacuerdo	20	33%
Neutral	11	18%
De acuerdo	4	7%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	57	100%



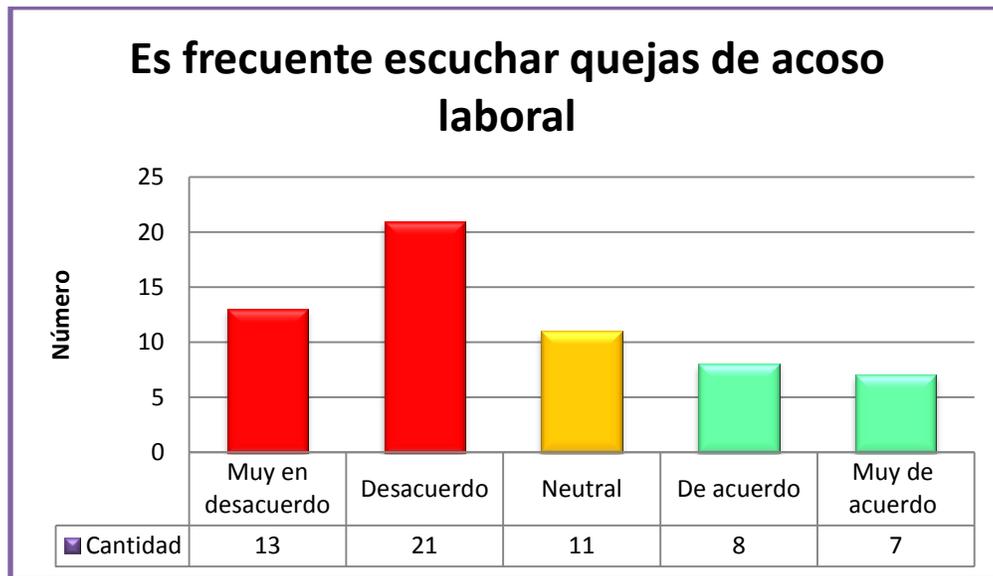
II.78 Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos servidores.

Ambiente Físico y Cultural		
Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos servidores.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	5	8%
De acuerdo	29	48%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



II.79 Es frecuente escuchar quejas de acoso laboral.

Ambiente Físico y Cultural		
Es frecuente escuchar quejas de acoso laboral.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	22%
Desacuerdo	21	35%
Neutral	11	18%
De acuerdo	8	13%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



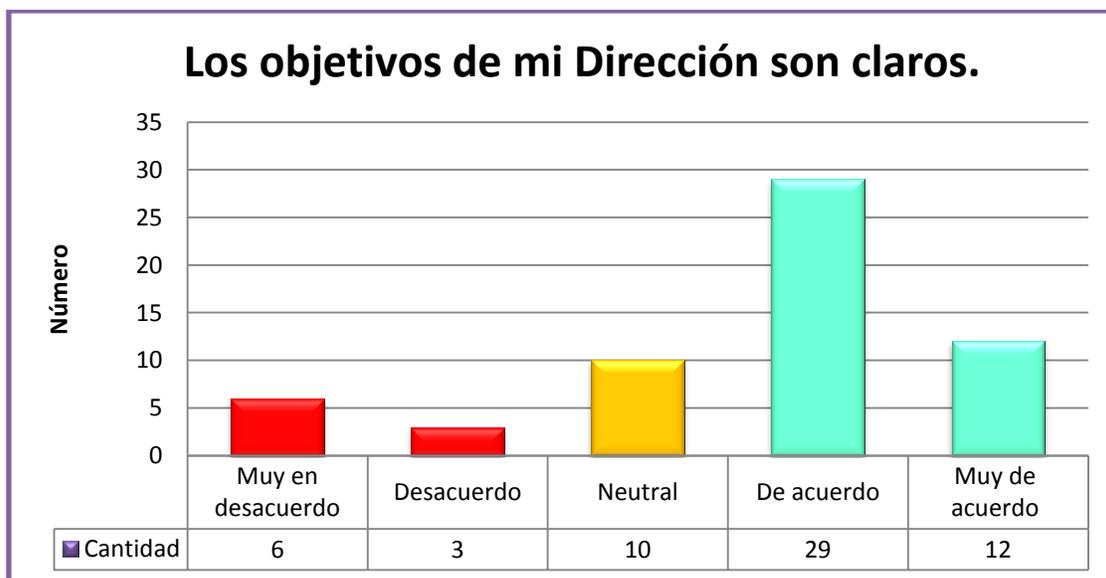
Análisis:

El resultado reflejado en los gráficos anteriores, reflejan una manera de actuación directiva; la posición de Desacuerdo y Neutral, indica que su ambiente físico y cultural es adecuado, ya la percepción de los empleados en relación al ambiente es en su mayoría es positiva. En relación a la existencia de grupos de poder, los trabajadores están de acuerdo, el Director de la DASE debe tomar en cuenta los abusos de poder que existen para procurar la equidad en el trato.

5.3.15 Visión

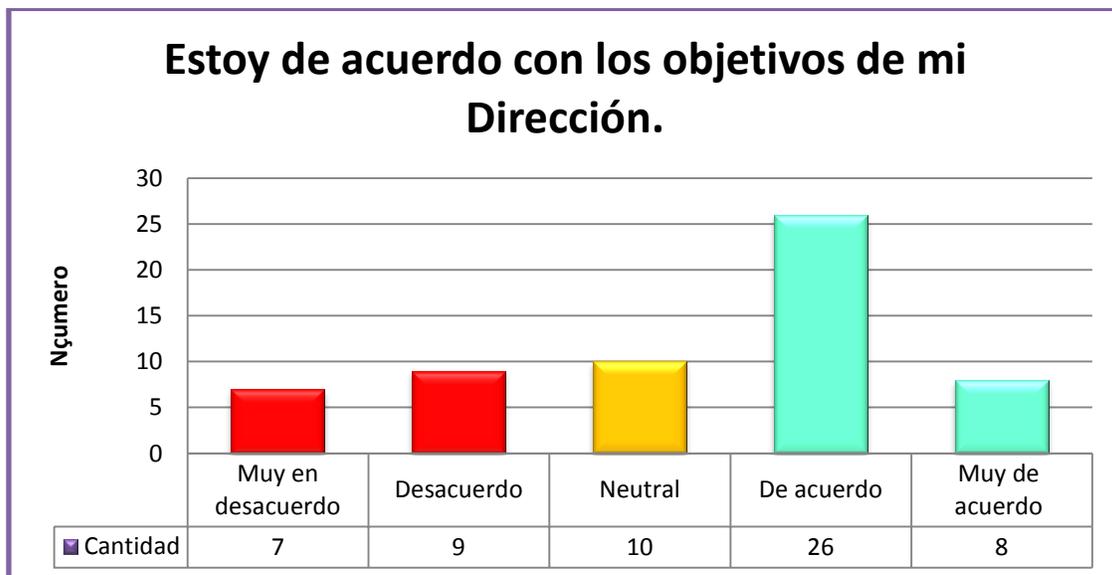
II.80 Los objetivos de mi Dirección son claros.

Visión		
Los objetivos de mi Dirección son claros.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	3	5%
Neutral	10	17%
De acuerdo	29	48%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



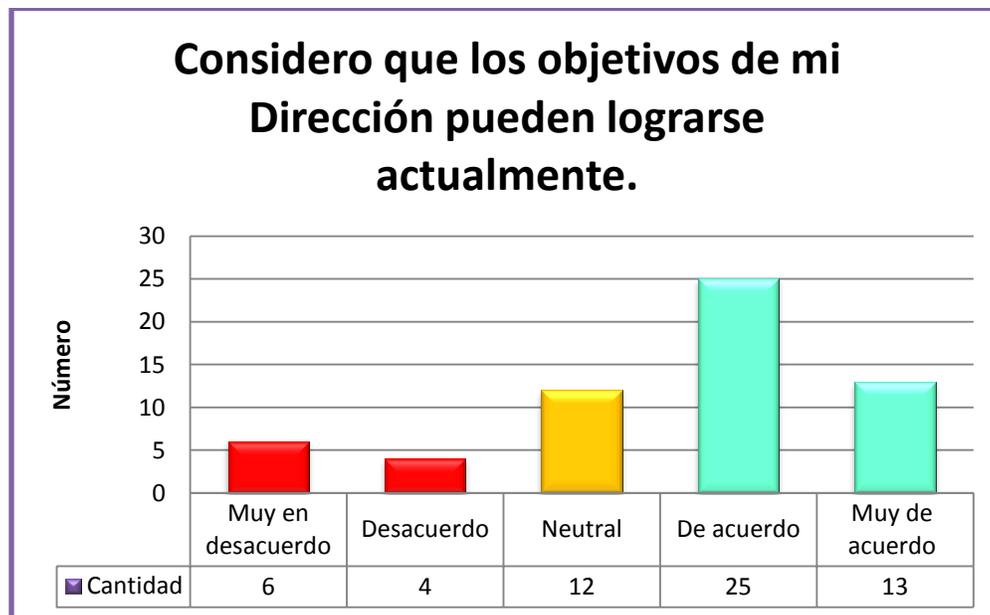
II.81 Estoy de acuerdo con los objetivos de mi Dirección.

Visión		
Estoy de acuerdo con los objetivos de mi Dirección.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	10	17%
De acuerdo	26	43%
Muy de acuerdo	8	13%
Total	60	100%



II.82 Considero que los objetivos de mi Dirección pueden lograrse actualmente.

Visión		
Considero que los objetivos de mi Dirección pueden lograrse actualmente.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	4	7%
Neutral	12	20%
De acuerdo	25	42%
Muy de acuerdo	13	22%
Total	60	100%



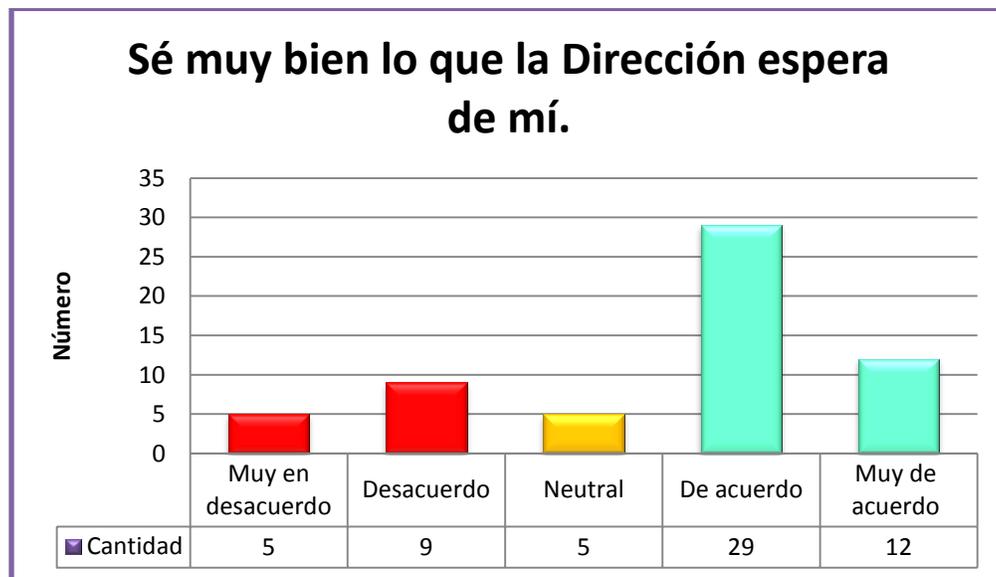
II.83 Esta Dirección tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo

Visión		
Esta Dirección tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	10	17%
De acuerdo	27	45%
Muy de acuerdo	7	12%
Total	60	100%



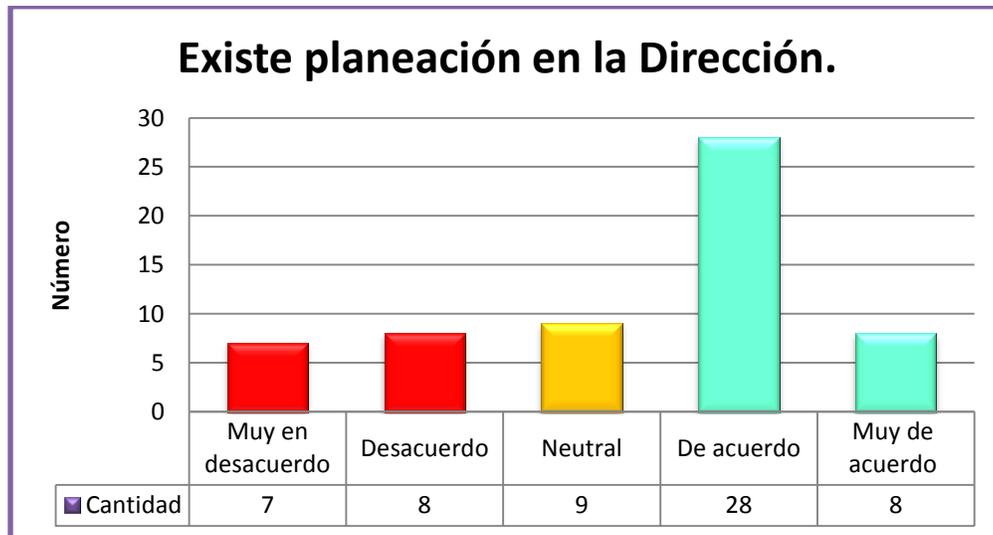
II.84 Sé muy bien lo que la Dirección espera de mí.

Visión		
Sé muy bien lo que la Dirección espera de mí.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	9	15%
Neutral	5	8%
De acuerdo	29	48%
Muy de acuerdo	12	20%
Total	60	100%



II.85 Existe planeación en la Dirección.

Visión		
Existe planeación en la Dirección.	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	12%
Desacuerdo	8	13%
Neutral	9	15%
De acuerdo	28	47%
Muy de acuerdo	8	13%
Total	60	100%



Análisis:

Por su parte, la dimensión de Visión, tiene una respuesta positiva, según los gráficos anteriores ya que los trabajadores de la DASE, tienen una opinión De acuerdo, puesto que cuentan con objetivos compartidos que estimulan el compromiso y la cohesión entre los miembros de la dependencia, esto se interrelaciona con la Motivación Intrínseca y la Percepción de la organización.

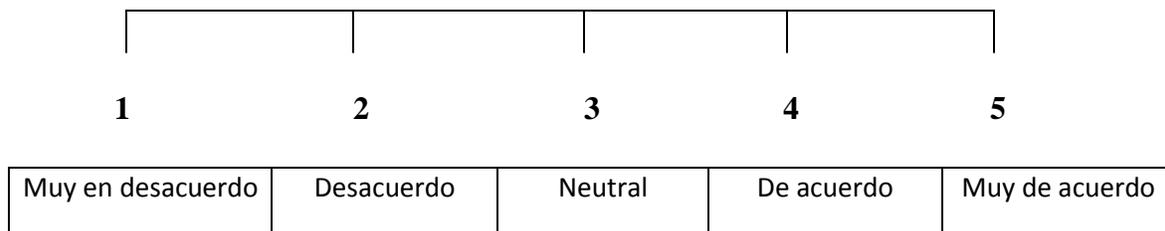
CAPÍTULO VI

PROPUESTA

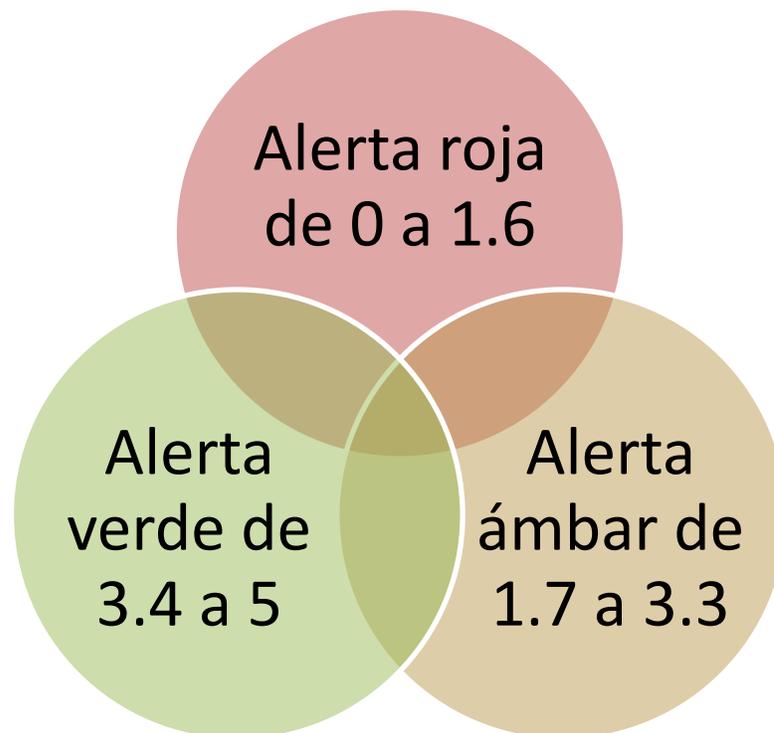
6.1 Diagrama de Interpretación

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica. La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal sin embargo, es común que se trabaje como si fuera de intervalo. Asimismo, a veces se utiliza de 1 a 5. Pero esto no importa porque se cambia el marco de referencia de la interpretación. Veámoslo gráficamente.



Para la interpretación de los resultados, se tomará en cuenta los siguientes rangos:

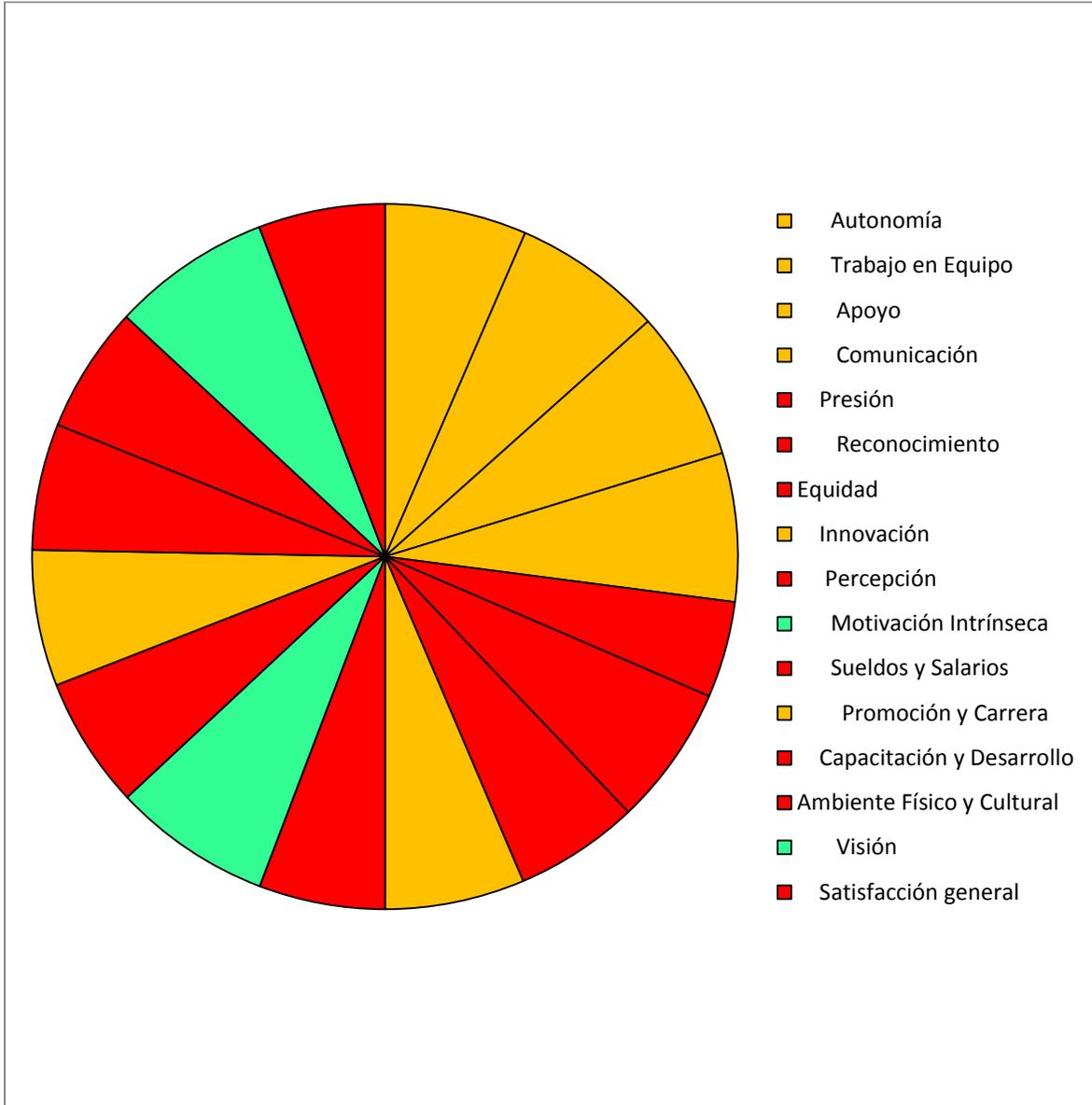


Dimensión	Ítem	Media	Media General
Autonomía	II.1	3,31	3,23
	II.2	3,02	
	II.3	2,98	
	II.4	3,61	
Trabajo en Equipo	II.5	3,1	3,08
	II.6	2,86	
	II.7	3,29	
	II.8	3,17	
	II.9	3,08	
	II.10	3,14	
	II.11	2,9	
Apoyo	II.12	2,25	2,59
	II.13	2,84	
	II.14	2,36	
	II.15	2,44	

	II.16	3,02	
	II.17	2,63	
Comunicación	II.18	2,9	3,01
	II.19	2,08	
	II.20	3,13	
	II.21	3,36	
	II.22	2,96	
	II.23	3,19	
	II.24	3,45	
Presión	II.25	1,16	1,53
	II.26	1,9	
	II.27	2,14	
	II.28	1,25	
	II.29	1,19	
	II.30	1,56	
Reconocimiento	II.31	1,11	1,32
	II.32	1,2	
	II.33	1,34	
	II.34	1,1	
	II.35	1,84	
Equidad	II.36	1,59	1,35
	II.37	1,23	
	II.38	1,08	
	II.39	1,54	
	II.40	1,3	
Innovación	II.41	1,46	2,87
	II.42	2,45	
	II.43	3,38	
	II.44	3,28	
	II.45	2,96	
	II.46	3,68	
Percepción	II.47	1,12	1,31
	II.48	1,63	
	II.49	1,42	
	II.50	1,31	
	II.51	1,09	
	II.52	1,29	
Motivación Intrínseca	II.53	4,23	3,86
	II.54	4,95	
	II.55	3,18	
	II.56	3,56	

	II.57	3,24	
	II.58	3,97	
Sueldos y Salarios	II.59	1,39	1,36
	II.60	1,55	
	II.61	1,13	
Promoción y Carrera	II.62	2,88	2,98
	II.63	3,65	
	II.64	3,24	
	II.65	3,04	
	II.66	2,65	
Capacitación y Desarrollo	II.67	2,43	1,49
	II.68	1,36	
	II.69	2,05	
	II.70	1,42	
	II.71	1,64	
Ambiente Físico y Cultural	II.72	1,33	1,38
	II.73	1,15	
	II.74	1,03	
	II.75	1,54	
	II.76	1,97	
Visión	II.77	1,22	3,97
	II.78	1,17	
	II.79	1,32	
	II.80	3,49	
	II.81	4,31	
	II.82	4,15	
Satisfacción General	II.83	3,68	1,27
	II.84	3,35	
	II.85	4,84	
	II.86	1,2	
	II.87	1,37	
	II.88	1,09	
	II.89	0,96	
	II.90	1,78	
	II.91	1,22	

6.1.1 Gráfico



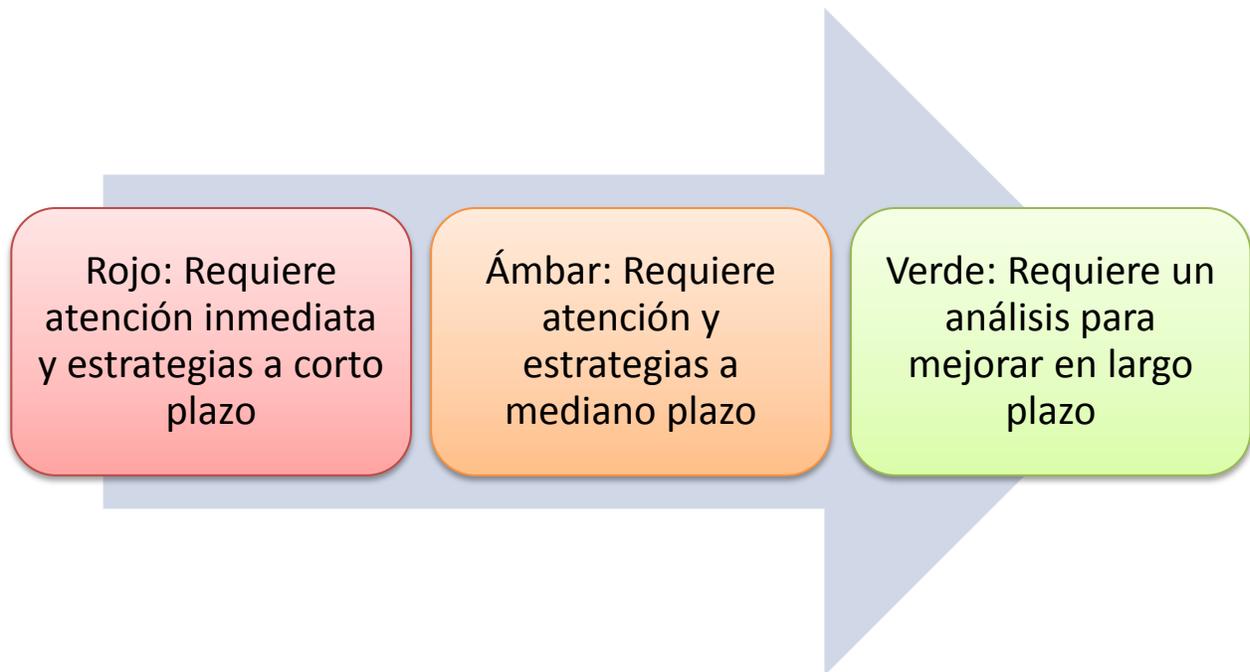
6.2 Factores internos y externos que influyen en el clima laboral en la DASE

Los cuadros anteriores, permiten apreciar que las dimensiones de Presión (1.53), Percepción (1.31), Sueldos y Salarios (1.36), Capacitación y Desarrollo (1.49), Ambiente Físico y Cultural (1.38), Reconocimiento (1.32), Equidad (1.35) y Satisfacción General (1.27) de la organización, se encuentran en una posición de en Desacuerdo, según la escala de Likert, ya que sus medias se encuentran en el rango de alerta Roja, indican que los empleados están sujetos a niveles de estrés, carecen de tiempo de realización de actividades, de igual modo, sienten que no son reconocidos por la Institución.

Las siguientes dimensiones se encuentran en una posición tendiente a Neutral; de Autonomía (3.23), Trabajo en equipo (3.05), Apoyo (2.59), Comunicación (3.01), Innovación (2.87), Promoción y carrera (2.98), reflejan una posición tendiente a Neutral, reflejando indecisión de los trabajadores.

Así mismo, las dimensiones de Motivación intrínseca (3.86), Visión (3.97) se encuentran en una posición tendiente a De acuerdo. El resultado general de la media fue de 3.322, reflejando una posición en Desacuerdo de los servidores, percibiendo que los trabajadores no cuentan con un clima organizacional adecuado; es decir, el clima se torna en una situación de apatía, sin reacción, sin actitud e indeciso, el clima laboral es percibido y genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos; no obstante, para tener un conocimiento más amplio sobre el comportamiento de los ítems que integran las dimensiones analizadas en este estudio, a continuación se detallan y se interpretan los resultados de dichas dimensiones.

Para la presentación de los datos en los análisis siguientes, se tomo en cuenta el porcentaje acumulado, en cada una de las dimensiones, en base a la siguiente agrupación de las tendencias de respuestas obtenidas:



6.2.1 Tiempos

Es importante establecer los tiempos para determinar las estrategias:

- Alertas rojas, de corto plazo = tres meses.
- Alertas ámbar, de mediano plazo = 6 meses
- Alertas verdes, de fortalecimiento = 1 año

6.3 Elaboración de estrategias de mejora

Es importante reconocer que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, conjuntamente con el cumplimiento de las políticas institucionales y

el aporte de los servidores, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, la Entidad conjuntamente con la DASE, tienen los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener. Por ello se considera que el éxito y la efectividad de las mismas están en darle actividad al proceso para evitar sensación al interior de la organización de la puesta en marcha de un plan que no se va a cumplir, por ello se plasman de forma objetiva, medible, práctica y dinámica en donde se involucren todos los individuos de la organización y se tenga éxito en su desarrollo.

Para esta actividad es importante tener en cuenta como lo menciona Gubman (2000), *“que los diferentes estilos estratégicos exigen diferentes capacidades medulares a una compañía. Estas capacidades son las habilidades esenciales de su compañía, las únicas que sobresalen por encima del resto para crear ventaja y valor”* (p. 36).

Es necesario resaltar cuáles son estas habilidades medulares que le permitirán tener mayores ventajas competitivas, dar un valor agregado y ser gestión del rendimiento de la DASE. Para la ejecución de la estrategia es importante como lo menciona Gubman (2000), cumplir con la premisa de alinear, comprometer, medir e implementar. Es aquí donde es importante alinear las unidades de negocio y de procesos de la DASE, armonizar y gestionar todos los riesgos, oportunidades y competencias que tienen al interior, medir sus recursos humanos, financieros y técnicos para integrar la estrategia en los procesos gerenciales vitales de planificación, presupuesto, gestión de evaluación y control de la Unidad.

Lo importante es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de la Contraloría General del Estado de forma precisa para que cada empleado sea capaz de comprender el direccionamiento estratégico, de este modo actuarán en forma pro activa y no reactiva.

Los resultados obtenidos a través de los clientes internos, un ambiente adecuado, calidad, pro actividad, creatividad, innovación, gusto y necesidad por el cliente de adquirir los productos y servicios, medirán la efectividad de la aplicación de la estrategia.

Para los tres parámetros de resultados según nuestra metodología del semáforo (rojo, amarillo y verde), es necesario implementar estrategias enfocadas al mejoramiento en general y desplegar estrategias a estas tres áreas según el plazo en que se necesita actuar.

6.3.1 Estrategias de Talento Humano.-

Las empresas exitosas del mundo son aquellas que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente. Por ello aquí se debe dar importancia a contar con un equipo gerencial con formación en Coaching, inspirado en nuevas filosofías de trabajo, en el cual los valores humanos sean imprescindibles y formen parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; es necesario considerar a los trabajadores como socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.

La primera estrategia será entonces, conquistar antes al mercado interno (la gente) **y la segunda** prepararlos para competir y ganar a la competencia. Es necesario construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, convertirse en un verdadero Coach de la gente, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras. Es necesario usar la filosofía del Empowerment, que resulta ser un ingrediente vital no sólo para crear un clima laboral positivo sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente la empresa. Se debe facultar y dar acción y poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso frente a sus actividades del día a día, es una estrategia para educar a las personas y transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que se pongan en juego su ingenio y creatividad. Es fundamental optimizar espacios en donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Se deben crear nuevos ambientes laborales de trabajo real, destreza y valor agregado, donde todos supervisen a todos, y a su vez nadie supervise a nadie. El crecimiento profesional debe ligarse cada vez más al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal.

De esta manera para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano se deberá:

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.

- Promover el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en Coaching.
- Establecer mecanismos eficaces de selección y desenganche de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano. Contar con un excelente proceso de inducción para asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.
- Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean efectivos y se eviten los rumores de pasillo.
- Los servidores son la clave para ejecutar la estrategia. Mantener el foco estratégico del personal, vinculando el desempeño individual con la estrategia global por medio de la definición de planes de carrera dentro de la empresa..
- Desarrollar la competencia, habilidades y conocimientos de los servidores, necesarios que les permitan realizar mejoras en los procesos que crean valor para su organización. Alinear los objetivos de los empleados, la capacitación y los incentivos con su estrategia.
- Crear indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar los progresos de los planes de desarrollo. Realizar un seguimiento de los progresos en el cumplimiento de los objetivos y los eventos clave y dar retroalimentación constante.
- Se debe lograr alinear los objetivos personales con la estrategia de la Entidad y vincular incentivos monetarios con el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores, que no solo se busque dar remuneración sino que ella sea un motor de motivación para el desarrollo de la labor.

- Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la DASE y vean reconocimiento.
- Dar retroalimentación y evaluación del rendimiento individual.

Estrategias a corto plazo

<p>Presión y Equidad</p>	<p>Para disminuir la presión es necesario distribuir correctamente las actividades, es decir que exista una carga laboral justa, de esta manera se otorgará una delegación de actividades con equidad al personal.</p> <p>Es esencial que se preste atención a cómo es el trato entre el personal, incluso del Director, hacia los demás empleados, de aquí parte la disposición del trabajador por hacer bien su trabajo.</p>	<p>Se debe cumplir el Manual de Funciones de la CGE, para que cada funcionario realice las actividades correspondientes a su cargo.</p> <p>La planificación de las acciones de control se puede realizar no solo en base de los cargos, sino también, se puede distribuir por diferentes tipo de entidades, es decir a un equipo de auditoría que realice la acción de control en entidades petroleras, al momento de culminar se otorgará una entidad de otro sector ya sea telecomunicaciones o electricidad. estos cambios permitirán cambiar de ambiente y adquirir nuevos conocimientos y experiencia.</p> <p>Se debe implementar espacios sociales para compartir, por ejemplo todos los viernes 30 minutos, es un momento donde se habla de muchas cosas sociales pero nada de trabajo. Considero que esto permitirá establecer vínculos de los servidores con la DASE y por ende, permitirá desarrollar equipos de trabajo y fortalecer las relaciones personales.</p>
---------------------------------	--	--

Autora: Paola Obando

Estrategias a corto plazo

<p>Reconocimiento Percepción Ambiente Físico y Cultural Satisfacción General</p>	<p>Para que el personal sienta que la CGE y la DASE, reconoce sus éxitos, es necesario implementar una política permanente de reconocimiento, así se garantizará que el personal se comprometa con la misión, visión y valores de la en los que están implícitos el crecimiento, productividad y eficiencia de la DASE y la CGE.</p>	<p>Una política permanente de reconocimiento, puede ser en establecer objetivos para cada equipo de auditoría, además de los contemplados en la acción de control, es decir, si tienen que realizar el control en PETROAMAZONAS, con un tiempo de 90 días laborables, según datos de la Coordinación de Planificación de la CGE, estos días por lo general no se cumplen, los equipos piden ampliaciones de tiempo ya sea por 10, 20 o más días. Si se otorga el objetivo y se crea el compromiso de realizar la acción de control con el tiempo otorgado al Equipo de Auditoría, al momento de cumplirlo, se debe efectuar un reconocimiento. Este puede ser, un viernes en donde se realice un acto social y el Director de la DASE, otorgue el reconocimiento con estrellas de bronce a los integrantes, cada vez que los equipos cumplan, se otorgan más estrellas hasta llegar a la estrella de oro, que su recompensa será hacer uso de sus 30 días de vacaciones, que por lo regular se otorga un máximo de 15 a 18 días. Esto servirá para motivar a todo el personal.</p>
--	--	--

Autora: Paola Obando

Estrategias a corto plazo

Sueldos y Salarios Capacitación y Desarrollo

La capacitación y los sueldos están vinculados, al momento de implementar y cumplir el Plan de Capacitación para el personal de la DASE, ya que un requisito para participar y ganar en los Concursos de Méritos y Oposición de la CGE, es la capacitación, y el personal tiene la oportunidad de ascender, esto implica mayor sueldo.

Existe el Plan de Capacitación de la CGE para cada año, pero el personal participa muy poco en estos eventos, ya que no existe el apoyo de los Directores, es por esta razón que el personal siente que no existe una adecuada capacitación. El Director de la DASE, debe nombrar y delegar a un Supervisor, para que realice el plan de capacitación para la DASE, de acuerdo a la planificación de las acciones de control para que no se afecte. Esto permitirá promover y motivar al personal a participar en los Concursos de Méritos y Oposición, para ascender y obtener mayor remuneración.

Autora: Paola Obando

Estrategias a mediano plazo

<p>Autonomía Trabajo en Equipo Apoyo Comunicación Innovación</p>	<p>Para que exista apoyo, comunicación, innovación, autonomía y trabajo en equipo, es necesario implementar nuevos enfoques de estas características de clima laboral para la DASE</p>	<p>Para mejorar los canales de comunicación es importante implementar una Dirección de puertas abiertas, es decir que el Director sea una persona dispuesto a escuchar en cualquier momento al persona.</p> <p>Para fortalecer el trabajo en equipo, implementaría un campeonato de futbol entre los equipos de auditoría, se trata de hacer dinámicas de problemas, por ejemplo los días lunes se otorga un problema de algún tema de actualidad, el equipo deberá analizar, resolver y dar la respuesta que consideren correcta hasta el viernes, el quipo ganador hará goles, este procedimiento se llevará a cabo una vez por mes, hasta obtener el equipo ganador, es decir el equipo con más goles, esto fomentará el apoyo, la comunicación y la innovación en los equipos de trabajo y por ende, fomentará las relaciones interpersonales , la autonomía en la toma de decisiones y liderazgo.</p>
--	--	--

Autora: Paola Obando

Estrategias a largo plazo

<p>Visión Motivación intrínseca</p>	<p>Existen dos dimensiones en la que genera luz verde, motivación intrínseca y visión, pero es necesario para mantener un clima agradable que la mayoría de dimensiones estén en luz verde, por lo que conjuntamente con las estrategias de Talento Humano, las estrategias de luz amarillo y rojo, para mejorar el clima.</p>	<p>Es importante fortalecer la visión de los servidores respecto a la DASE, si las estrategias de color rojo y verde, dan resultados óptimos, estamos enriqueciendo la visión y las motivaciones intrínsecas. Se debe implementar un procedimiento de coaching directivo.</p>
---	--	---

Autora: Paola Obando

6.4 Balance Scorecard

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, pero sus metas se quedarán en el mediano plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

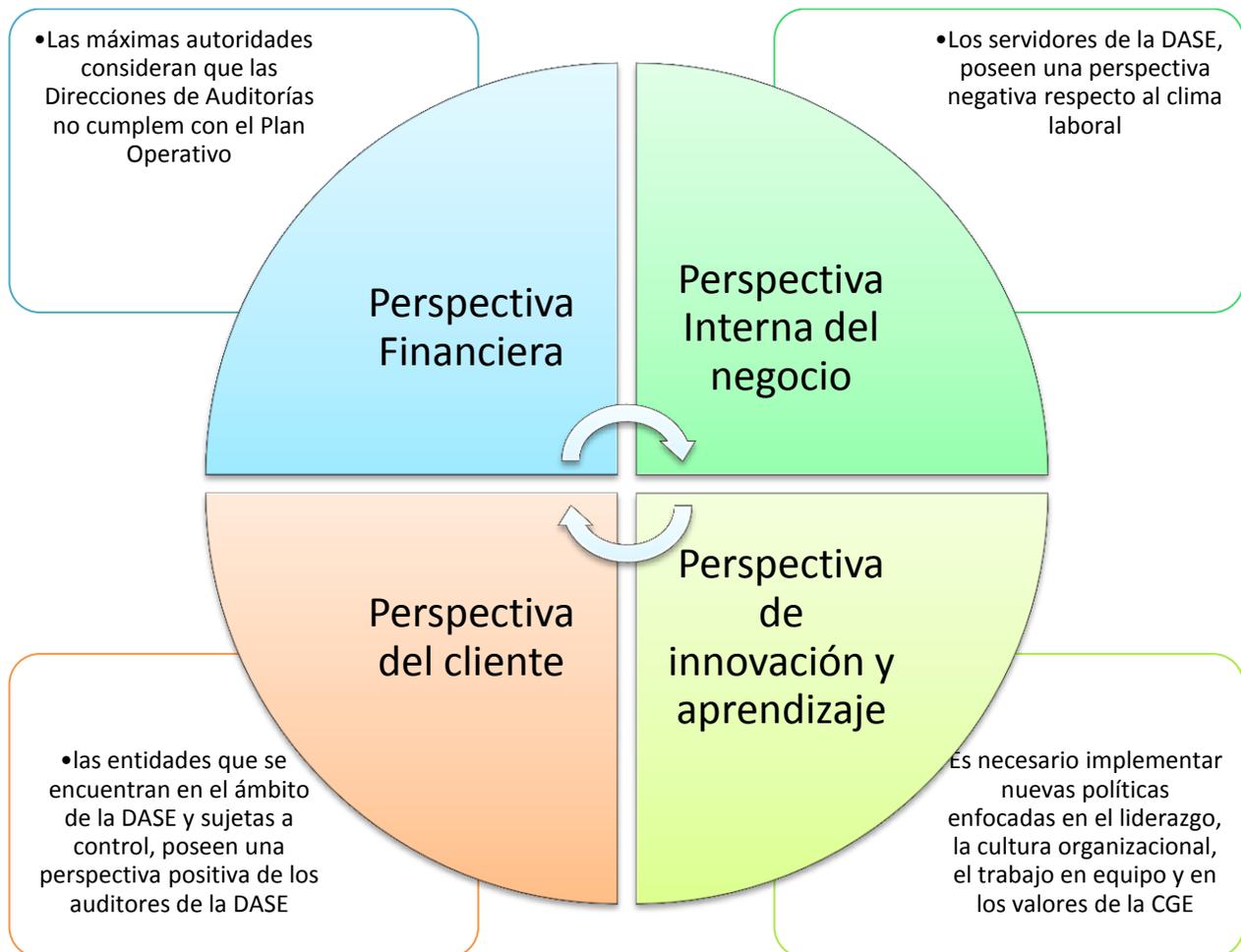
El Cuadro de Mando Integral, sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.²⁰

Gráfico Balance Scorecard DASE



²⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

6.5 Plan de acción

PLAN DE ACCION																									
POR QUÉ	QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO										RECURSOS							
	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posi-bles proble-mas	Solu-ciones		Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	2013			2014							Humanos	Tiempo	Económicos		
Factor Crítico de Éxito											10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Alerta roja en las dimensiones de Presión, reconocimiento, equidad, percepción, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural y satisfacción general	Otorgar un clima laboral óptimo para el personal de la DASE y alcanzar mayor productividad	Deshacer las alertas rojas	Implementar política de reconocimiento en el cumplimiento de los tiempos hombre para los equipos de auditoría	cumplimiento	Ausencia del personal (vacaciones, enfermedades, capacitación)	Vincular el plan anual de control con el plan de vacaciones y el de capacitación	Supervisor de Calidad	Oct. 2013	Dic.2013														Personal de la DASE	Los siguientes viernes: 01 de Oct. - 29 de Nov. 27 de Nov. El refrigerio será de 35 min.	cuota de \$3 por cada servidor para el refrigerio y las estrellitas se puede hacer en hojas recicladas.
			Plan de Capacitación de la DASE	cumplimiento	Ausencia del personal (vacaciones, enfermedades, capacitación)	Vincular el plan anual de control con el plan de vacaciones y el de capacitación	Experto Supervisor de Auditoría	Nov. 2013	Oct.2014															Personal de la DASE	Del 18 al 21 de Nov. 4 días laborables para realizar el Plan. Y en los meses de Febrero, Mayo, Agosto, y Octubre, cumplir con el Plan 2014.
Alerta amarilla en las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, innovación y promoción y carrera .	Otorgar un clima laboral óptimo para el personal de la DASE y alcanzar mayor productividad	Deshacer a mediano tiempo las alertas amarillas	Campeonato de futbol entre los equipos de auditoría	cumplimiento	Ausencia del personal (vacaciones, enfermedades, capacitación)	Vincular el plan anual de control con el plan de vacaciones y el de capacitación	Especialista de Auditoría B y C.	Ene. 2014	Sep.2014														Personal de la DASE	último viernes de cada mes. (40 mn)	Impresiones / esferos gráficos
Alerta verde en las dimensiones de motivación intrínseca y visión	Otorgar un clima laboral óptimo para el personal de la DASE y alcanzar mayor productividades	Fortalecer las alertas verdes	Coachin Directivo	Días de coaching	Resistencia al cambio	Liderazgo y eficiencia en la delegación de actividades	Director de la DASE	Ene. 2014	Mar.2014														Personal de la DASE	2 horas semanales, 1 hora los martes y jueves, por 3 meses	Entrenador de Coaching Directivo. \$2000 a \$3000 aproximadamente

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

La percepción de los servidores de la DASE, respecto al clima laboral de esta Unidad, se encuentra en alerta amarilla y roja, es decir, que existen dificultades y es necesario actuar inmediatamente para su mejora.

Recomendación

Se debe implementar estrategias de mejora en el menor tiempo posible, Se deben implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación, dando la oportunidad de expresar su interés en este ítem.

Conclusión

Como se puede observar en la información recopilada deja claro que el diagnóstico que se hizo sobre el clima organizacional dentro de la DASE, permitió conocer la situación laboral actual de los servidores, donde se identificó que existe un ambiente de trabajo poco favorable y que el personal está insatisfecho con las labores que realizan.

Recomendación

Es necesario que la DASE analice y tome en cuenta la propuesta del plan de acción, de acuerdo al diagnóstico de clima laboral y dar prioridad a las necesidades con alerta roja, una vez que se haya efectuado, es importante realizar una retroalimentación del plan y determinar si se debe modificar y/o fortalecer las estrategias encaminadas para la mejora del clima organizacional en la DASE.

Anexo 1

Encuesta



Universidad Tecnológica Equinoccial
Facultad de Ciencias Económicas y Negocios

Encuesta

Objetivo: El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los servidores en relación con el clima laboral de su área de trabajo, a fin de presentar la información relacionada con las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del personal de la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos, y presentar las sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de los servidores e institución.

Sección I. DATOS GENERALES.

Instrucciones:

Por favor, marcar con una X sólo el recuadro de la respuesta que corresponde a su situación.

I.1 SEXO

Femenino Masculino

I.2 Tipo de contrato

Nombramiento definitivo Nombramiento provisional Servicios ocasionales

I.3 Cargo

Supervisor Especialista Asistente Especialista Asistente

I.4 Antigüedad en el trabajo

Hasta 1 año 1-5 años 6-10 años 11-15 años 16 o más años

I.5 Rango de edad

Hasta 20 años 21-30 años 31-40 años 41-50 años 51 o más años

I.6 Nivel Máximo de Estudios:

Secundaria Tecnología Superior Especialización Maestría

I.7 Estado Civil

Soltero/a Casado/a

Sección II. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Instrucciones:

Por favor responda de acuerdo a su experiencia personal. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que sólo se reportarán resultados globales.

Se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	Ítem	Característica	1	2	3	4	5
Autonomía	II.1	Organizo mi trabajo como mejor me parece					
	II.2	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente					
	II.3	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
	II.4	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente.					
Trabajo en Equipo	II.5	La mayoría de las veces en mi Dirección compartimos la información más que guardarla para nosotros.					
	II.6	En mi Dirección nos mantenemos en contacto permanentemente.					
	II.7	En mi Dirección todos nos llevamos muy bien.					
	II.8	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.					
	II.9	En esta Dirección todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo					

	II.10	Cuando hay fallas o errores en mi Equipo de Trabajo o Dirección, reconocemos que nos equivocamos.						
	II.11	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi Dirección.						
Apoyo	II.12	Mi Director me motiva a superarme cada día más.						
	II.13	Mi Director es para mí, un ejemplo a seguir.						
	II.14	Mi Director logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.						
	II.15	En esta entidad los Directores cuidan a su personal.						
	II.16	Mi Director me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.						
	II.17	Mi Director me trata con respeto.						
Comunicación	II.18	Mi Director me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo.						
	II.19	En esta Dirección se toman en cuenta las opiniones de los servidores.						
	II.20	En esta Dirección existe buena comunicación entre todos.						
	II.21	En esta Dirección contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.						
	II.22	Mi Director es una persona con quien se puede hablar abiertamente.						
	II.23	Mi Director cumple con los compromisos que adquiere conmigo						
	II.24	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara.						
Presión	II.25	En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.						
	II.26	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.						
	II.27	Mi Dirección es un lugar relajado para trabajar.						
	II.28	Me siento como si nunca tuviese un día libre.						
	II.29	Muchos de los trabajadores de mi Dirección, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.						

	II.30	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
Reconocimiento	II.31	Mi Director conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
	II.32	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
	II.33	Mi Director es rápido para reconocer una buena ejecución.					
	II.34	Mi Director me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.					
	II.35	Mi Director reconoce cuando hago un buen trabajo.					
Equidad	II.36	Puedo contar con un trato justo por parte de mi Director.					
	II.37	Los objetivos que fija mi Director para mi trabajo son razonables					
	II.38	Es poco probable que mi Director me halague sin motivos					
	II.39	Mi Director no tiene favoritos.					
	II.40	El Director trata igual a todos los que trabajamos en esta Dirección					
Innovación	II.41	En esta Dirección continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.					
	II.42	En la Dirección siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.					
	II.43	En la Dirección todos estamos abiertos al cambio.					
	II.44	Mi Director me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.					
	II.45	Mi Director me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
	II.46	Mi Director valora nuevas formas de hacer las cosas.					
	II.47	Si pudiera irme de esta Unidad a otra Dirección, me iría.					
	II.48	Trabajo en esta entidad por necesidad, más que por					

Percepción		gusto.					
	II.49	Me da pena decir que trabajo en esta Dirección por la imagen negativa que ella tiene en la entidad					
	II.50	Me siento muy apenado de trabajar en una Dirección que tiene muchos conflictos internos.					
	II.51	No me siento identificado con los valores de la institución.					
	II.52	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					
Motivación intrínseca	II.53	En esta Dirección, la mayoría de los servidores estamos muy comprometidos con nuestro trabajo					
	II.54	Mi trabajo en esta Dirección es muy importante.					
	II.55	Mi trabajo es interesante.					
	II.56	En esta Dirección mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.					
	II.57	En esta Dirección mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.					
II.58	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.						
Sueldos y salarios	II.59	En esta entidad me pagan un salario justo.					
	II.60	Los beneficios que se me brindan en esta organización son satisfactorios.					
	II.61	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.					
	II.62	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.					
	II.63	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.					
	II.64	No existe una preparación adecuada de los servidores					

Promoción y Carrera		para que uno vaya ascendiendo en la institución.					
	II.65	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.					
	II.66	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.					
	II.67	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.					
Capacitación y Desarrollo	II.68	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.					
	II.69	En esta Dirección nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.					
	II.70	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.					
	II.71	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.					
	II.72	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.					
	II.73	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.					
Ambiente físico y cultural	II.74	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.					
	II.75	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.					
	II.76	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución					
	II.77	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.					
	II.78	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos servidores.					
	II.79	Es frecuente escuchar quejas de acoso laboral.					
	II.80	Los objetivos de mi Dirección son claros.					

Visión	II.81	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi Dirección.					
	II.82	Considero que los objetivos de mi Dirección pueden lograrse actualmente.					
	II.83	Esta Dirección tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
	II.84	Sé muy bien lo que la Dirección espera de mí.					
	II.85	Existe planeación en la Dirección.					
Satisfacción general	II.86	Estoy satisfecho con mi trabajo.					
	II.87	Estoy satisfecho de la relación con mi Director.					
	II.88	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.					
	II.89	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta Dirección.					
	II.90	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.					
	II.91	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta Dirección.					

Sección III. **SUGERENCIAS**

Por favor, de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima laboral (ambiente de trabajo) que prevalece en su Dirección.

1.- ¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral de su Dirección?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN 😊

Anexo 2

ACUERDO CG - 2013

**EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO
CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador prescribe que la Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;

Que, el artículo 212 de la misma Constitución, en el número 3, faculta a la Contraloría General del Estado, expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones; Que, el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, LOCGE, establece y mantiene, bajo la dirección de la Contraloría General, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, regula su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos;

En ejercicio de las facultades que le confiere la Constitución de la República, y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,

Acuerda:

Expedir el Diseño de un Sistema de Medición de Clima Laboral y Estrategias de Mejora para la Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos.

Artículo 1.- Vigencia

El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial. Dado, en el Despacho del Contralor General del Estado, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 23 de mayo de 2013.

COMUNIQUESE.-

**Dr. Carlos Pólit Faggioni
CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO**

1. BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, Martha. (2004)Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Editorial Granica. Argentina.
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005.
- Idalberto Chiavenato; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; Quinta Edición
- LEIVA ZEA, Francisco: Investigación Científica, Quinta Edición
- Ley Orgánica del Sector Público
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Palomo, M. (2004). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editores, Mari España.
- Pérez de Maldonado, I., Pérez de Maldonado, M., Bustamamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia:
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención.

2. WUBNET:

- <http://estrategiascontrolemociones.blogspot.com/2010/07/tecnica-del-semaforo-para-control-de-si.html>
- <http://www.nur.edu/rrhh/temas/medicion.htm>.
- <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>
- www.contraloria.gob.ec