Av. 12 de Octubre 1076 y Ramón Roca
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (593) 2 299 17
Quito – Ecuador www.puce.edu.ec

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo Camila Emilia Carrera Echeverría con **C.I.** 1722737259; autora del trabajo de graduación intitulado **"Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Clima Laboral para el Personal Administrativo de la Escuela Politécnica Nacional en el año 2020"**, previa a la obtención del título profesional de Psicólogos Organizacionales, en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 30 de julio 2021

Camila Emilia Carrera Eheverría

C.I. 1722737259

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

TÍTULO:

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL EN EL AÑO 2020

AUTORA:

CAMILA EMILIA CARRERA ECHEVERRÍA

DIRECTORA:

Mgtr. DIANA CAROLINA ANDRADE PROAÑO

QUITO, 2021

DEDICATORIA

Después de 5 años de estudio, alegrías, risas y estrés; pero sobre todo nuevos conocimientos, culmino una gran experiencia y etapa de mi vida con toda la felicidad y ansias de comenzar una nueva.

Esta tesis ha sido posible gracias al apoyo de mis padres Santiago Carrera y Catalina Echeverría, quienes con tanto amor y sacrificio estuvieron en cada momento guiándome para conseguir mi título universitario. Como ellos siempre me han dicho “Lucha siempre por alcanzar tus sueños y logra los objetivos que tienes con mucho éxito, habrá días difíciles, pero siempre piensa y recuerda que eres un ser único”

De igual manera, a mi hermano Jonathan Carrera quien, con su ejemplo, conocimiento, ayuda y motivación estuvo a mi lado en cada momento de esta bella etapa.

Camila Emilia Carrera Echeverría

AGRADECIMIENTO

Para el desarrollo del presente proyecto con el que concluyó esta hermosa etapa universitaria, no puedo dejar de dar mi agradecimiento a muchas personas a quienes siempre les tendré mi mayor gratitud:

A Dios principalmente, gracias por la vida y por cada momento que estuvo a mi lado llenándome de bendiciones; por la sabiduría, inteligencia, constancia para poder cumplir cada objetivo que me propuse.

A quienes fueron el motor primordial para poder desarrollar esta investigación; mi familia quienes son mi soporte incondicional y mi respaldo en cada paso, sin ellos no hubiese podido alcanzarlo. Gracias por ser el pilar fundamental, supieron guiarme en esta maravillosa experiencia.

A mi abuelo, Wilson Echeverría quien estuvo en cada momento ayudándome, explicándome y motivándome para terminar esta etapa universitaria.

A la Universidad, a su personal administrativo, docentes; pero sobre todo a mi directora de tesis, Diana Andrade por siempre ayudarme, aconsejarme, corregirme y por su magnífico trabajo dentro de este proyecto. Por darme la oportunidad de conocerle como ser humano y como una excelente profesional.

A la Escuela Politécnica Nacional, por permitirme desarrollar esta investigación y poder conocer más allá de la teoría como aplicar un proyecto dentro de una Institución.

Camila Emilia Carrera Echeverría

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ..... **I**

AGRADECIMIENTO ..... **II**

ÍNDICE DE CONTENIDOS ..... **III**

INTRODUCCIÓN ..... **XI**

CAPÍTULO I **1**

MARCO INTRODUCTORIO **1**

1.1. Tema 1

1.2. Datos de la Organización 1

1.2.1. Nombre 1

1.2.2. Actividad 1

1.2.3. Ubicación 1

1.2.4. Contexto 1

1.2.5. Características 1

1.2.6. Misión 2

1.2.7. Visión 2

1.2.8. Organigrama 2

1.3. Diagnóstico 3

1.4. Justificación 4

1.5. Objetivos 5

1.5.1. Objetivo General 5

1.5.2. Objetivos Específicos 5

CAPÍTULO II 6

MARCO TEÓRICO 6

2.1. Introducción 6

2.2. Organización 7

2.2.1. Definición de Organización 7

2.2.2. Niveles organizacionales 7

2.3. Clima Laboral 8

2.4. Antecedentes del Clima Laboral 9

2.5. Enfoques 11

2.5.1. Enfoques de Lewin, Lippitt y White 11

2.5.2. Enfoque de Morse y Reimer 12

2.5.3. Enfoque de Rensis Likert 12

2.6. Importancia del Clima Laboral 12

2.7. Características del Clima Laboral 13

2.8. Legislación aplicable 15

2.8.1. Dimensiones del clima laboral 16

2.9. Variables del Clima Laboral 19

2.9.1. Motivación 19

2.9.2. Satisfacción Laboral 20

2.9.3. Comportamiento Organizacional 21

2.9.4. Cultura Organizacional 22

2.9.5. Comunicación Organizacional 23

2.9.6. Resolución de Conflictos 25

2.9.7. Gestión del Cambio 26

2.9.8. Seguridad y Salud Ocupacional 26

CAPÍTULO III 28

MARCO METODOLOGÍCO 28

3.1. Tipo de disertación 28

3.2. Alcance 28

3.3. Diseño de la investigación 28

3.4. Métodos de investigación 28

3.4.1. Método inductivo 29

3.4.2. Método deductivo 29

3.4.3. Método analítico 29

3.5. Población y muestra 29

3.6. Instrumentos y Aplicación 31

3.7. Campaña informativa 34

3.8. Recolección de la información 34

3.9. Aplicación de instrumentos 35

3.10. Procesamiento de Datos 35

3.11. Análisis de resultados 36

3.11.1. Resultados: Género 36

3.11.2. Resultados: Edad 36

3.11.3. Resultados: Antigüedad en la Institución 37

3.11.4. Resultado dimensiones: Liderazgo, Compromiso, Entorno en el Trabajo 38

3.11.5. Resultado Factores: Liderazgo 39

a. Influencia 39

b. Interacción 40

c. Orientación a resultados 40

3.11.6. Resultado Factores: Compromiso 41

a. Adaptación al cambio 41

b. Reciprocidad 42

c. Sentido de pertenencia 43

3.11.7. Resultado Factores: Condiciones Físicas y Humanas 43

3.11.8. Resumen de las dimensiones de la encuesta de clima laboral del MDT 44

3.11.9. Resumen de las dimensiones de la encuesta de clima laboral del MDT por Unidad Administrativa 45

CAPÍTULO IV 49

PLAN DE MEJORA 49

4.1. Introducción 49

4.2. Objetivos del Plan de Mejora 49

4.2.1. Objetivo General 49

4.2.2. Objetivos del Proyecto 50

4.3. Alcance 50

4.4. Resultados Esperados 50

4.4.1. Actividades en relación con los resultados esperados 50

4.5. Supuestos 52

4.5.1. Factores que favorecen al desarrollo del plan de mejora 52

4.5.2. Factores que no favorecen al desarrollo del plan de mejora 52

4.6. Pre-condiciones 52

4.7. Indicadores 53

4.8. Fuentes de Verificación 54

4.9. Sostenibilidad 54

4.10. Medios e insumos 54

4.11. Presupuesto 56

4.12. Matriz de marco lógico 57

4.13. Monitoreo 62

4.14. Evaluación 62

4.14.1. Sistema de Evaluación 62

4.14.2. Sistema de Control 62

4.15. Destinatarios/as 62

4.16. Cronograma 63

CAPÍTULO V 64

Marco Conclusivo 64

5.1. Conclusiones 64

5.2. Recomendaciones 65

BIBLIOGRAFÍA 67

ANEXOS 72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Unidades Administrativas 30

Tabla 2. Descripción de la encuesta aplicada 32

Tabla 3. Escala de Likert 33

Tabla 4. Resumen del análisis de datos la Encuesta de Clima Laboral 44

Tabla 5. Resumen de las dimensiones por departamento 46

Tabla 6. Resultados Esperados 51

Tabla 7. Indicadores 53

Tabla 8. Medios e insumos 55

Tabla 9. Presupuesto 56

Tabla 10. Plan de Mejora de Clima Laboral 57

Tabla 11. Cronograma 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional EPN 2
Figura 2. Indicador de Clima Laboral (ICL) 34
Figura 3. Género de los encuestados 36
Figura 4. Edad de los encuestados 37
Figura 5. Antigüedad en la Institución 37
Figura 6. Resultado de las dimensiones evaluadas 38
Figura 7. Resultado del Factor de Influencia (Liderazgo) 39
Figura 8. Resultado Factor Interacción (Liderazgo) 40
Figura 9. Resultado Factor Orientación a resultados (Liderazgo) 40
Figura 10. Resultado del Factor de Adaptación al Cambio (Compromiso) 41
Figura 11. Resultado del Factor de Reciprocidad (Compromiso) 42
Figura 12. Resultado del Factor del sentido de pertenencia (compromiso) 43
Figura 13. Resultado del Factor de condiciones físicas y humanas (Entorno en el trabajo) 43
Figura 14. Matriz Evaluación 9 Box 61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Comunicados organizacionales 72
Anexo 2. Encuesta de Clima Laboral del MDT 75

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es de suma importancia dentro de las organizaciones ya que abarcan los aspectos psicológicos que afectan al desempeño de los colaboradores el cual está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador tiene de su empresa, lo que implica una relación entre entorno laboral, crecimiento profesional y personal. La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el estado de clima laboral en el personal administrativo de la Escuela Politécnica Nacional bajo el contrato "LOSEP" y elaborar un plan de mejora; con el fin de incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores, para continuar con el desarrollo de la Institución, implementando actividades estratégicas para acrecentar y reforzar la escala porcentual deseada, considerando los beneficios tanto de los colaboradores como de la organización. El plan de mejora propuesto está compuesto por nueve actividades que contienen todas las dimensiones abarcadas en los objetivos del proyecto. Dichas actividades están diseñadas en base a la realidad de la empresa utilizando las metodologías, técnicas investigadas y planteadas de manera transcendental para la construcción del plan de intervención, utilizando la herramienta del Ministerio de Trabajo para la evaluación del clima laboral en los sectores públicos. De esta forma, se elaboró el plan de mejora tomando en cuenta bases teóricas y metodológicas con el objetivo de obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

Diagnóstico y propuesta de mejora de clima laboral para el personal administrativo de la Escuela Politécnica Nacional, en el año 2020.

1.2. Datos de la Organización

1.2.1. Nombre

Escuela Politécnica Nacional.

1.2.2. Actividad

La principal actividad de la Institución es brindar educación superior.

1.2.3. Ubicación

La Escuela Politécnica Nacional se encuentra ubicada en la Avenida Ladrón de Guevara en la ciudad de Quito.

1.2.4. Contexto

Ofrece diversas carreras tales como: "ciencias administrativas, geología y petróleos, ingeniería civil, de sistemas, ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería mecánica y química y agroindustria" (EPN, 2019).

1.2.5. Características

La EPN mediante "La Convención Nacional del Ecuador" decretó lo siguiente: "Art.1 La universidad se convertirá en escuela politécnica destinada exclusivamente a formar profesionales de tecnología, ingenieros civiles, arquitectos, maquinistas, ingenieros de minas y profesores de ciencias y en el Art. 5 La instrucción dada en la escuela politécnica será gratuita" (EPN, 2019).

1.2.6. Misión

"Formamos investigadores y profesionales en ingeniería, ciencias, ciencias administrativas y tecnología, capaces de contribuir al bienestar de la sociedad a través de la difusión del conocimiento científico que generamos en nuestros programas de grado, posgrado y proyectos de investigación" (EPN, 2019)**.**

1.2.7. Visión

"Es una de las mejores universidades de Latinoamérica con proyección internacional, reconocida como un actor activo y estratégico en el progreso del Ecuador. Forma profesionales emprendedores en carreras y programas académicos de calidad, capaces de aportar al desarrollo del país" (EPN, 2019)**.**

1.2.8. Organigrama

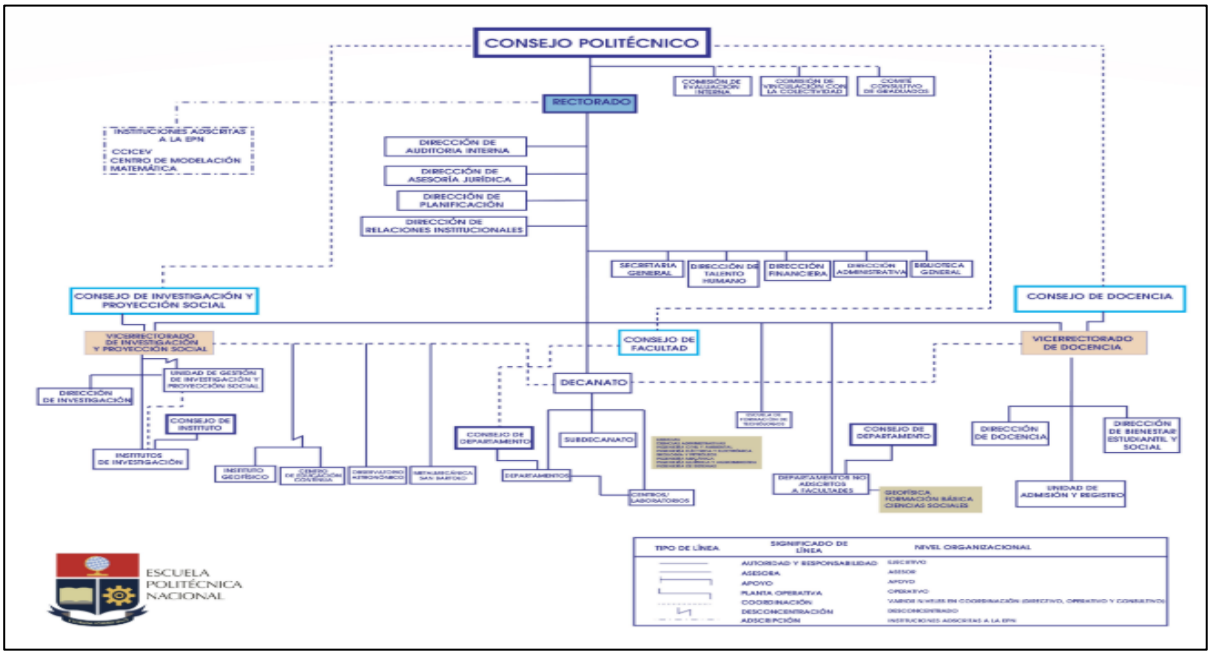


Figura 1. Estructura Organizacional EPN

Recuperado de: EPN, 2019

1.3. Diagnóstico

A nivel mundial dentro de las organizaciones, el realizar una evaluación de clima laboral es de suma importancia promoviendo así la efectividad relacionada con las funciones de los colaboradores en sus puestos de trabajo; dentro de una Institución el clima laboral es fundamental debido a que motiva a demostrar un óptimo desempeño, el mismo que se evidencia a través del cumplimiento de los objetivos planteados en cada área.

En la actualidad muchas empresas se mantienen con las estructuras organizacionales rígidas, enfocándose en la productividad a través del desarrollo de la economía dentro de la organización sin tomar en cuenta el bienestar de sus copartícipes, se considera que los trabajadores actualmente son el motor principal de la compañía para incrementar la economía (Yuruscuán, 2019).

Dentro del área administrativa de la EPN, actualmente no existen estudios relacionados con el clima laboral lo que no ha permitido conocer la percepción de los trabajadores. Al no realizarse este proyecto dentro de la Institución, podría existir una comunicación defensiva donde el oyente distorsiona el mensaje y proyecta al receptor sus ansiedades provocando desconfianza, falta de cooperación y liderazgos autoritarios; limitando el desarrollo personal, la autonomía de los trabajadores y compromiso; ocasionando una resistencia al cambio, menor participación en las actividades de trabajo y una disminución en el desempeño laboral.

Debido a esta problemática se consideró realizar un diagnóstico y propuesta de mejora para el clima laboral, teniendo como base factores (liderazgo, compromiso y entorno en el trabajo) determinados por el Ministerio de Trabajo debido a que la EPN es una Institución pública donde su Dirección de Talento Humano está regido por los acuerdos ministeriales gubernamentales; dicho diagnóstico permitirá desarrollar una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos considerando que los colaboradores son el eje principal de la entidad.

Con dicha investigación se espera que la EPN obtenga un clima laboral excelente contemplando los resultados obtenidos a través de la encuesta evaluada sobre la percepción por parte de los colaboradores, lo que permitirá obtener una dinámica organizacional óptima ayudando al desempeño de las unidades académica elevando su motivación, mejorando la

satisfacción, eficacia, eficiencia, y las condiciones de trabajado enfocadas a cada colaborador, desarrollando no solo el interés organizacional sino también impulsando el desarrollo de los trabajadores.

En el año 2021 la investigadora de dicho proyecto realizará un diagnóstico y una propuesta de mejora de clima laboral para el personal administrativo bajo el régimen LOSEP; ofreciendo alternativas que permitan elevar el rendimiento laboral de manera continua.

1.4. Justificación

Actualmente, el clima laboral tiene un valor muy importante para las instituciones mejorando el ambiente donde se desenvuelven los colaboradores dentro de la Institución; teniendo como beneficios la disminución del estrés laboral, baja rotación de personal, aumento del compromiso por parte de los trabajadores y mayor satisfacción profesional y personal.

Dicho tema abarca factores físicos y humanos, mismos que al estar bien alineados y desarrollados ayudan a encontrar un óptimo clima laboral dentro de la empresa, permitiendo desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

Para el desarrollo de este proyecto será importante y de gran utilidad aplicar la encuesta del MDT en la Escuela Politécnica Nacional mejorando el clima laboral, ya que al momento no se han realizado estudios sobre dicho tema; ayudando a identificar necesidades de la Institución y de sus servidores; incrementando la productividad, disminuyendo así la rotación del personal y el ausentismo laboral. En cuanto a los colaboradores de la EPN el proyecto ayudará a impulsar una propuesta de mejora sobre la satisfacción laboral enfocada en el clima laboral. Es importante recalcar que este proyecto fue desarrollado bajo el paraguas de la pandemia ocurrida en el año 2020.

Mis motivos personales para realizar el diagnóstico y propuesta de mejora de clima laboral para el personal administrativo de la Escuela Politécnica Nacional en el año 2020, son adquirir experiencia y conocimiento acerca del clima laboral. Es un proyecto producto que me permitirá

poner en práctica los conocimientos adquiridos en los diferentes niveles de la carrera, para poder obtener mi título de tercer nivel en Psicología con la especialidad Organizacional.

En este proyecto, será necesario aplicar una encuesta, la cual ayudará a recabar información, conociendo los puntos a fortalecer (comunicación, participación, cumplimiento, apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, equilibro persona-trabajo e instalaciones). Al finalizar el proyecto se presentará un plan de intervención para la EPN para este año 2021, lo que ayudará a mejorar su clima laboral, aumentará la productividad en los empleados y disminuirá las causas de insatisfacción.

Este proyecto es factible dado que cuenta con el apoyo y autorización de la Escuela Politécnica Nacional; soporte y direccionamiento del Dirección de Talento Humano de la Institución y la colaboración y compromiso de los servidores. Al ser un tema importante dentro del establecimiento, están dispuestos a apoyar a la investigadora facilitando la información necesaria.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar el estado de clima laboral en el personal administrativo de la Escuela Politécnica Nacional y elaborar un plan de mejora, con la finalidad de ofrecer alternativas que podrían aportar al mejoramiento del rendimiento laboral.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar el estado actual del clima laboral en la Escuela Politécnica Nacional.
- Realizar un análisis tomando en cuenta los resultados conseguidos mediante la encuesta aplicada para definir factores de mejora.
- Diseñar una propuesta de intervención para mejorar el clima laboral dentro de la Escuela Politécnica Nacional.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

El Clima laboral se refiere al "contexto de trabajo que se caracteriza por aspectos tangibles e intangibles que están presentes de manera relativamente estables en una determinada Institución, afectando a la motivación, actitudes y comportamientos de los trabajadores y por lo tanto al desempeño y cumplimento de objetivos. Es descrito por los miembros de la organización y medido desde la percepción, descripción y observación de los colaboradores" (Bordas, 2016).

El clima organizacional se planteó desde la necesidad que tienen las organizaciones de enfrentar los diferentes fenómenos existentes como: el "tipo de organización, la tecnología, la política, metas operacionales y reglamentos internos" (Ramos, 2017); siendo un conjunto de características que describen a la organización y la hace diferente de otras. Cabe mencionar que las variables internas que existen dentro del ambiente afectan directamente a la conducta de los colaboradores.

Varios psicólogos aportaron al descubrimiento del clima laboral como por ejemplo: el psicólogo Kurt Lewin implantó el concepto de atmósfera psicológica, Elton Mayo realizó estudios importantes del ambiente y persona, Argyris concluyó que la estructura formal del clima laboral está en función de cada colaborador y no en las personalidades; Moran Y Volkswein lo definen como percepciones colectivas ayudando a distinguir a las organizaciones.

El Ministerio de Trabajo en el en año 2017 aprobó el acuerdo ministerial donde expide la norma técnica para la medición del clima laboral del sector público, planteando dimensiones, factores y subfactores para su respectiva evaluación.

Para poder describir el clima laboral dentro de las organizaciones es importante estudiar la motivación, satisfacción laboral, compromiso organizacional, cultura organizacional, liderazgo y la comunicación organizacional; debido a que representan las variables centrales.

2.2. Organización

2.2.1. Definición de Organización

La naturaleza del ser humano es ser social y comunicativo, hay que tomar en cuenta que no vive aislado sino en contacto con los demás, teniendo una vida de interacción con personas y diferentes organizaciones. (Chiavenato, 2018). La organización es un sistema en el que se desarrollan actividades deportivas, de socialización y de aprendizaje; que están coordinadas entre dos o más personas, siendo la coordinación lo más esencial (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2018). Una organización solo podría existir cuando cumpla con los siguientes requerimientos: (Chiavenato, 2018)

- Las personas se comunican.
- Están dispuestos a trabajar en una actividad conjunta.
- Alcanzar un objetivo en común.

2.2.2. Niveles organizacionales

El comportamiento de las estructuras no es totalmente un sistema abierto sino solo una parte de ellas, considerando que existen variables dependientes como la estructura y el comportamiento y variables independientes que son la tecnología y el ambiente (Chiavenato, 2018). Para poder enfrentar estos desafíos se han creado tres niveles organizacionales:

a) Nivel institucional: Conocido también como nivel estratégico en donde se deciden y desarrollan las estrategias con el fin de lograr los objetivos planteados. Está conformado por los accionistas, directores y por los altos ejecutivos de la organización (Chiavenato, 2018).
b) Nivel intermedio: Conocido también como nivel táctico, es el encargado de la programación y la realización de las funciones bien definidas y delimitadas; conformado por las distintas gerencias, departamentos y divisiones dentro de la organización (Chiavenato, 2018). En este nivel se ajusta las decisiones que son tomadas en la alta

dirección (nivel institucional) a las actividades que se desarrollan en la organización (nivel operacional) (Chiavenato, 2018).

c) Nivel operacional: Conocido como núcleo técnico, se desarrollan las operaciones de la organización y está conformado por las áreas operativas y administrativas que realizan la planeación, organización, integración, dirección y control. Comprende la realización de las actividades cotidianas de la organización (Chiavenato, 2018).

En las instituciones públicas se ha considerado la gestión organizacional por procesos, en el caso de la EPN tienen un instrumento técnico denominado "Estructura Organizacional de Gestión por Proceso", ahí se clasifican los tipos de procesos existentes:

a) Procesos Gobernantes: Orientan a la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas, directrices e instrumentos que se aplican en el accionar institucional (EPN, 2019).
b) Procesos Agregadores de Valor (Sustantivos): Genera, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos que permiten cumplir con la misión institucional y expresan la especialización o razón de ser la Institución (EPN, 2019).
c) Procesos Desconcentrados: están presentes en dependencias que cumplen con la misión institucional; además de coordinar implementar y ejecutar procesos y competencias administrativas y financieras realizadas por delegación administrativa dentro de la misma ubicación geográfica (EPN, 2019).
d) Procesos Habilitantes (adjetivos): Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y/o servicios para los procesos gobernantes, agregando valor y viabilizando la gestión institucional (EPN, 2019).

2.3. Clima Laboral

El clima laboral es un término multidimensional (García G. , 2017), el concepto que más se adecua a esta investigación es el siguiente: "Es un conjunto de características que describen a la

organización, la hacen diferente de la otra, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la Institución" (Forehand & Gilmer, 2019, pág. 12).

"Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el colaborador, considerando que son una fuerza que influye en la conducta del empleado" (Hall, 1996, pág. 123).

Cabe mencionar que los estudios sobre el clima laboral se enfocan en el discernimiento de las variables internas dentro del ambiente, afectando a la conducta de los colaboradores; su análisis se da a través de las percepciones de los individuos (Rodríguez, 2017). Se puede decir que una Institución tiene un "Mejor" clima que otra, del mismo modo se puede decir que la primavera es más cálida que el otoño, por tal razón se concluye que en las empresas existen aspectos positivos y negativos propios de cada organización.

2.4. Antecedentes del Clima Laboral

El interés por estudiar el Clima Laboral nace en el año 1939 por el psicólogo Kurt Lewin siendo el precursor del estudio del contexto social, quien implantó el concepto de atmósfera psicológica, contemplando que dentro de las organizaciones el comportamiento se da por la interacción del ambiente y la persona; considerando que las necesidades que existen de manera global nacen del estudio de los subsistemas organizacionales con relación al entorno laboral (Rodríguez, 2017).

En el año 1947 el sociólogo y psicólogo Elton Mayo realizó estudios de Hawthorne (es un estudio en el que se toma en cuenta las consecuencias de la iluminación en la productividad), siendo el espacio laboral un factor importante donde se estudió la temperatura, iluminación, espacio, entre otros (Bañuelos, Descals, & Bernabéu, 2018). La primera conclusión del estudio fue que el rendimiento de los trabajadores está ligado directamente al interés que tiene la Gerencia sobre las necesidades existentes en los colaboradores; la segunda conclusión, no solo la capacidad o talento afectó el desempeño sino las expectativas de los miembros y las normas sociales; la tercera conclusión, el comportamiento de los grupos humanos son fundamentales para que la gerencia pueda realizar cambios y se obtenga una atmósfera laboral positiva; la

cuarta conclusión, la manera más eficiente de realizar una división de funciones no siempre se debe basar los perfiles de cargo ya establecidos (Bañuelos, Descals, & Bernabéu, 2018).

Por el año 1950 la Escuela Estructuralista se preocupó en la definición de hombre organizacional, dando como significado al ser humano que realiza actividades dentro de su puesto de trabajo (Bravo, 2016). Posteriormente, en el año 1958 Argyris realizó investigaciones acerca del clima laboral en un banco definiéndolo como política formal; donde descubrió que existen necesidades, personalidades y valores que operan en una misma organización. Como conclusión de esta investigación se obtuvo que una estructura formal se centra principalmente en la función de cada colaborador y no en las personalidades, cambiando al concepto de clima laboral por cultura informal (Alfaro, 2016).

Más adelante, en 1960 Gellerman introdujo el concepto de clima laboral por primera vez, siendo la definición planteada que "el ser humano se desarrolla en un medio dinámico, dificultoso y proactivo que genera comportamientos diversos, que afectan al ambiente de dicha organización" (Rodríguez, 2017).

Posteriormente, Douglas McGregor psicólogo industrial escribió un libro llamado "The Human Side of Enterprise" en su capítulo Clima Gerencial habla acerca del clima laboral directivo, determinando la relación que los jefes tienen con sus subordinados y el efecto que tienen en ellos (Navarro, García, & Casiano, 2017).

Surgieron estudios desarrollados por Morse y Reiner en el año 1961 y continuaron con el mismo estudio Katz y Kahn en el año 1966 acerca del contexto humano en las organizaciones en donde no solo se priorizó el análisis de la productividad en la empresa, sino se consideró que las condiciones (clima, atmósfera) tienen consecuencias sobre los trabajadores en la estructura (Abbrey & Dichson, 2018). Más adelante, en el año 1968 Litwin y Stringer describen a clima laboral como un efecto de situaciones en la motivación que tienen relación con la afiliación y el poder (Santana & Araujo, 2016).

A partir del año 1970 más autores realizaron nuevos aportes sobre el clima laboral como Schneider, quien dijo que el clima laboral cambia por las percepciones que tengan los colaboradores dentro de las empresas, la interacción entre características personales y

organizacionales (Arano, Escudero, & Delfín, 2016). De igual manera Johnston propone una nueva conceptualización, donde existen diferentes climas múltiples organizacionales en base al rendimiento laboral y la percepción que tiene el individuo de sus actividades a realizar (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

En la década de los 80, Weisner realizó un estudio empírico acerca del clima laboral donde investiga tres enfoques: el primero, pretende observar al clima laboral como objetivo y medible para que sea durable dentro de una organización; el segundo, como subjetivo es la percepción global de la organización y el tercero, algo subjetivo pero individual definiéndole como un constructor personal (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

En la década de los 90 Moran y Volkswein definen al clima organizacional como percepciones colectivas que ayudan a distinguir una organización de otra siendo el producto de la interacción de sus colaboradores y la interpretación de las situaciones que suceden dentro de una empresa. (Abbrey & Dichson, 2018).

En los años 2000, Carvajal determinó que el clima laboral no se puede ver ni tocar, pero es una parte importante ya que es una fracción significativa en la empresa y puede llegar a afectar; por lo tanto, un clima sólido significa una financiación sustancial a largo plazo (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

Actualmente, el clima laboral ha generado interés dentro de las organizaciones enfocándose en la apreciación del colaborador sobre los procesos y estructuras que acontecen dentro de los diferentes subsistemas desarrollados en la Institución (Alfaro, 2016).

2.5. Enfoques

2.5.1. Enfoques de Lewin, Lippitt y White

La conducta del hombre dentro de su vida laboral no solo depende de las características personales sino también del ambiente que existe dentro de la organización considerando los distintos tipos de liderazgos los mismos que influyen en los colaboradores (Bordas, 2016).

2.5.2. Enfoque de Morse y Reimer

La participación de los colaboradores dentro de la organización tiene un papel muy importante para que se pueda desarrollar un clima laboral adecuado donde cada trabajador pueda realizar sus funciones de la mejor manera, ya que si no existe participación por parte de los colabores quiere decir que hay desinterés, poco compromiso y deslealtad con las funciones que tienen a su cargo (Bordas, 2016).

2.5.3. Enfoque de Rensis Likert

Dentro de la organización el liderazgo y el ambiente influyen de una manera primordial en el comportamiento del colaborador; teniendo en consideración como se relaciona con su equipo de trabajo, como influye y se determina en la productividad y la rentabilidad que genere la empresa. (Bordas, 2016).

Lewin, Lippitt, White y Likert proponen el mismo enfoque, donde se determina que la actitud y las acciones de los trabajadores dependen principalmente del ambiente que proporcione la empresa (Bordas, 2016).

Morse y Reimer proponen lo contrario, dentro del clima laboral se desarrollan actividades ligadas a la predisposición que tengan los colaboradores con la organización; es decir, el clima laboral es generado por los trabajadores (Bordas, 2016).

2.6. Importancia del Clima Laboral

Desde los años 80 la importancia del clima laboral ha marcado mucho interés, debido a que proviene de la unión de dos objetivos: el comportamiento de la organización y el comportamiento de los trabajadores; en donde se demuestra claramente las virtudes, conductas y

convicciones de los miembros de la Institución. Muchas de las empresas contemplan que una gran parte de la organización es su factor humano (Ramos D. , 2016).

El clima laboral es importante porque está constituido por directrices que los trabajadores tienen de sí mismos y de la organización; Stanley Hall, en el año 1996 descubrió que "la importancia del clima laboral se sustenta a través de que el comportamiento de los colaboradores no es el resultado de los factores organizacionales, sino de las apreciaciones que tienen los empleados de la organización"(Guevera, 2018).

También se debe considerar no solo la importancia sino también la necesidad de que el clima laboral sea analizado al interior de una organización, la estabilidad de los trabajadores genera mayor productividad y beneficio (Bonilla, 2016). Los colaboradores tienen necesidades materiales, pero también tienen la necesidad de involucrarse en un clima adecuado para lograr realizar su trabajo (Ramos D. , 2016).

2.7. Características del Clima Laboral

El Clima Laboral es una autorreflexión de los colaboradores acerca de la relación consigo mismo y con el sistema organizacional; por tal razón es necesario que sea evaluado cuándo está afectado o al momento de tomar una decisión. El clima laboral se caracteriza por:

Darío Rodríguez en el año 2017 aporta 7 características medulares para el clima organizacional:

1. Las variables del clima laboral tienen relación con la situación que tiene el lugar de trabajo (Rodríguez, 2017).
2. El clima laboral tiene una cierta estabilidad dentro de una organización, pero esta estabilidad puede cambiar por decisiones; como, por ejemplo: una situación de un conflicto que no se haya solucionado dentro de la empresa (Rodríguez, 2017).
3. Cuando existe un buen clima laboral los colaboradores tienen una mejor disposición a participar y desempeñan de mejor manera sus actividades, pero si existe un mal clima

laboral será complicado la relación con la organización y con sus funciones (Rodríguez, 2017).

4. En una estructura donde existe un buen clima laboral tienen un nivel de identificación alto mientras que si existe un mal clima laboral las empresas podrán decir que sus colaboradores "no tienen la camiseta puesta". Por tal razón, afecta en nivel de identificación y compromiso por parte de los colaboradores (Rodríguez, 2017).
5. En cuanto al "estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc" (Rodríguez, 2017). Son características que afectan al clima laboral, de igual manera estas pueden ser afectadas por el clima (Rodríguez, 2017). Se puede mencionar, si en una organización existe estilos de liderazgo "burocrático y autoritario" y el jefe siente desconfianza en su colaborador se puede llegar a tener un ambiente tenso entre jefe y colaborador, siendo un círculo vicioso el mismo que genera complicaciones para salir, siendo el clima laboral en conjunto con el estilo de dirección se refuerza mutuamente (Rodríguez, 2017).
6. Dos indicadores importantes de un mal clima laboral son: el ausentismo y la rotación excesiva (Rodríguez, 2017). Una de las variables para identificar un clima laboral desmejorado es un alto índice de ausentismo en el que sus colaboradores se sientan insatisfechos produciendo una alta rotación; es complicado modificar estos dos indicadores puesto que hay que analizar las variables que configuran el clima laboral de cada organización (Rodríguez, 2017).
7. En base la característica anterior, es importante señalar que dentro de una estructura es sencillo realizar cambios dramáticos mediante la modificación de políticas o decisiones; lo complicado del cambio acerca del clima laboral es lograr que las modificaciones realizadas sean persistentes y no vuelvan al clima laboral anterior (Rodríguez, 2017). Por ejemplo, en una empresa donde la mayoría de los colaboradores no se sienten contentos se puede realizar una mejora pasajera ofreciendo el aumento de su remuneración, pero este efecto será olvidando si no se realizan cambios significativos que lleven al cambio de situación dentro de la organización. (Rodríguez, 2017).

José Ignacio Ruiz Olabuénaga (2018) plantea las siguientes características acerca del clima laboral:

- “El ambiente de trabajo es la característica más importante del clima laboral”.
- “El comportamiento organizacional crea repercusiones en el clima laboral”.
- “El sistema organizacional (es un sistema compuesto de materiales, dinero, seres humanos, etc. Están relacionados con el logro de objetivos) y el comportamiento individual son dos variables que miden el clima organizacional”.
- “El clima laboral es diferente de una organización a otra y también es diferente de un departamento a otro dentro de la misma organización”.
- “El clima laboral está determinado por: conductas, actitudes, expectativas de los colaboradores, realidades sociológicas y culturales de la organización”.
- “Las variables situaciones son la configuración del clima laboral”.

De acuerdo a la investigación realizada sobre las características propuestas por los autores, se concluye que si se analiza y se mejora todas las variables del clima laboral se podrá obtener una mejor rentabilidad en las organizaciones.

2.8. Legislación aplicable

La “Ley Orgánica del Servicio Público” (LOSEP) se desarrolló con el propósito de ayudar a resolver los problemas inherentes del manejo de recursos humanos y retribución dentro del servicio público. Se despliega en el Art. 51: “El Ministerio de Relaciones Laborales tendrá las siguientes competencias: ejercer la rectoría en manera de remuneración del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos conforme con lo determinado en la ley” (MDT, 2014).

De la misma manera en el Art. 54 de la Contraloría General del Estado “se estipula cuatro subsistemas de recursos humanos: planificación del talento humano, clasificación de puestos, desarrollo profesional y evaluación del desempeño” (Asamblea Constituyente, 2008).

En noviembre del año 2016 mediante el Decreto Ejecutivo No. 1197 se reformó el reglamento general de LOSEP donde se estableció que el Ministerio de Trabajo es la entidad competente para establecer normas técnicas acerca del desarrollo organizacional y talento humano (MDT, 2014).

Se aprobaron reformas en el Estatuto Orgánico del Ministerio de Trabajo teniendo en cuenta que está en vigencia desde el 1 de abril del 2017 con el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0052, donde la Dirección de Gestión de Cambio y Cultura Organizacional menciona "Coordinar con las unidades administrativas competentes en las entidades, la implementación de políticas, lineamientos metodológicos y herramientas necesarias para gestionar acciones enfocadas a la gestión del cambio, clima organizacional, cultura organizacional y desarrollo de la gestión de talento humano" (MDT, 2017).

2.8.1. Dimensiones del clima laboral

El Ministerio de Trabajo (MDT) mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 expide la "norma técnica para la medición de clima laboral del sector público" (MDT, 2018), está compuesto por tres componentes: liderazgo, compromiso y entorno en el trabajo, cada uno de ellos consta con sus factores y subfactores de la siguiente manera:

Liderazgo: "Busca medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en las instituciones" (MDT, 2018).

El Liderazgo cuenta con factores y subfactores desarrollados a continuación:

1. Influencia: "Mide la percepción de la manera como las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan el comportamiento de sus colaboradores" (MDT, 2018).
    - Credibilidad: "Mide la percepción de la confianza de los colaboradores en las aptitudes y la integridad de sus directivos" (MDT, 2018).
    - Motivación: "Mide la percepción de la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a lograr sus metas trazadas" (MDT, 2018).

2. Interacción: "Mide la percepción sobre la apertura de los directivos hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre supervisores y subordinados en el ámbito del trabajo" (MDT, 2018).
    - Comunicación: "Mide la percepción de los canales de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados" (MDT, 2018).

- Participación: “Mide la percepción sobre las facilidades con las que cuentan los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección” (MDT, 2018).

3. Orientación a resultados: “Mide la percepción de la manera en que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la Institución” (MDT, 2018).
    - Cumplimiento: “Mide la percepción sobre la capacidad de los colaboradores de ejecutar las tareas impuestas, por iniciativa propia cumpliendo plazos determinados” (MDT, 2018).
    - Evaluación: “Mide la percepción de la manera en que los jefes evalúan el rendimiento de sus colaboradores en relación con los resultados esperados en el trabajo” (MDT, 2018).
    - Organización: “Mide la percepción sobre la habilidad del líder para gestionar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo” (MDT, 2018).
    - Independencia: “Mide la percepción sobre el grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas” (MDT, 2018).

Compromiso: “Mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la Institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de esta obtienen de sus necesidades y expectativas” (MDT, 2018).

El compromiso cuenta con factores y subfactores, desarrollados posteriormente:

1. Adaptación al cambio: “Mide la percepción de la predisposición de los colaboradores para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la Institución” (MDT, 2018).
    - Apertura al cambio: “Mide la percepción sobre la predisposición institucional que existe para reconocer oportunidades de mejora y realizar cambios en el trabajo” (MDT, 2018).

- Iniciativa: “Mide la percepción sobre la voluntad de una organización de promover y aceptar la iniciativa de los colaboradores” (MDT, 2018).

2. Reciprocidad: “Mide la percepción sobre la correlación de la Institución con el trabajo de los colaboradores” (MDT, 2018).
    - Desarrollo: “Mide la percepción del apoyo que existe en Institución para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores” (MDT, 2018).
    - Equidad: “Mide la percepción sobre la existencia de un trato semejante para todos, sin importar género, edad, orientación sexual, etnia, etc.” (MDT, 2018).
    - Reconocimiento: “Mide la percepción sobre si las y los servidores son valorados por aquellos con quienes se relacionan en el ámbito del trabajo” (MDT, 2018).

3. Sentido de pertenencia: “Mide la percepción sobre la satisfacción de un colaborador al sentirse parte integrante de la Institución y del grupo humano que la conforma” (MDT, 2018).
    - Identificación: “Mide la percepción de la medida en que los colaboradores aceptan y hacen suyos los objetivos, procedimientos, relaciones de autoridad y políticas de la Institución” (MDT, 2018).
    - Integración: “Mide la percepción sobre la cohesión existente entre el colaborador y el grupo humano o equipo de trabajo en el que desarrolla sus actividades” (MDT, 2018).

Entorno en el trabajo: “Comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan en el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo” (MDT, 2018).

El entorno en el trabajo cuenta con factores y subfactores, detallados:

1. Condiciones físicas y humanas: “Mide la percepción sobre la disponibilidad de los artículos necesarios para que las y los servidores desarrollen sus actividades diarias y cumplan los objetivos de sus funciones” (MDT, 2018).

- Equilibrio personas- trabajo: “Mide la percepción relacionada con la importancia por la vida personal de los colaboradores, al permitirles equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar” (MDT, 2018).
- Herramientas: “Mide la percepción sobre la disponibilidad de los artículos necesarios para que las o los servidores desarrollen sus actividades diarias y cumplan los objetivos de sus funciones” (MDT, 2018).
- Instalaciones: “Mide la percepción sobre la atención y bienestar de los colaboradores al proveerles de lugares adecuados para el desarrollo de sus funciones” (MDT, 2018).

El estudio de las dimensiones antes detalladas ayudará a tener la información verídica sobre la percepción que tienen los colaboradores del clima laboral existente en la Escuela Politécnica Nacional, analizando el indicador de clima laboral para poder desarrollar el plan de mejora.

2.9. Variables del Clima Laboral

2.9.1. Motivación

Definición

Es importante entender a la motivación como un estado interno de las personas dado que mantiene su comportamiento, donde se promueve al cumplimiento de metas, objetivos y planes; siendo el impulso que lleva a los individuos a ejecutar un hecho en específico y perseverar para culminar. Siendo la precursora de la energía que causa el comportamiento humano (Huertas, 2017).

En cuanto a la motivación Sanz (2018) afirma, “la motivación es un proceso dinámico interno, que hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad y que nos mueve a realizar unas conductas y a no hacer otras” (Sanz, 2018, pág. 25).

En el libro “Psicología de la Motivación” se menciona que no todas las personas desean las mismas recompensas, cada ser humano es diferente y tienen metas distintas; por lo tanto, sus actitudes y motivaciones serán diferentes para alcanzar sus objetivos. (Huertas, 2017).

Importancia de la Motivación

Es necesario que las necesidades personales estén ligadas a las necesidades organizacionales puesto que el desempeño de los colaboradores se refleja en base a la motivación que cada uno posee al realizar sus funciones. Es importante que cada trabajador se sienta comprometido, un empleado se pone la camiseta cuando siente que la estructura satisface sus necesidades no solo el cumplimiento de los objetivos (Bravo , 2016). La motivación influye mucho en el clima laboral dado que ayuda a que los trabajadores tengan mayor satisfacción laboral y la felicidad en su trabajo aumente, de esta manera no solo aumenta el beneficio a nivel personal, sino que también ayuda a la productividad laboral (Bravo , 2016).

2.9.2. Satisfacción Laboral

Definición

Respecto a la satisfacción laboral Rojas (2018) afirma, "la satisfacción laboral se define como los sentimientos positivos que expresan los trabajadores de una estructura con relación a su puesto de trabajo, lo que permite medir el contento o placer que el empleado siente al realizar sus labores" (Rojas, 2018, pág. 23).

Es importante tomar en cuenta que las actitudes que presentan los colaboradores o la disposición que tienen al realizar su trabajo está ligado directamente con varios factores como: la relación con sus pares, jefes y obligaciones que tiene a su cargo; de igual manera, el ambiente físico y el clima en el que desempeña sus funciones diarias. Todos estos elementos intervienen para el estímulo- respuesta que genera el colaborador dentro de la empresa.

Fernández (2019) determina que existen componentes que influyen del tema en mención como:

- "Condiciones físicas del entorno de trabajo", por ejemplo: la iluminación, temperatura, espacios de trabajo, limpieza y nivel de ruido.
- "Seguridad y estabilidad" que ofrecen las empresas a sus empleados para que se queden laborando en la organización.

- “Relaciones con los compañeros de trabajo” es la interrelación que los colaboradores tienen de los departamentos.
- “Apoyo y respeto a sus superiores” se entiende que es la predisposición que tienen los trabajadores al cumplir las obligaciones.
- “Reglas y funciones” que establece la empresa.
- “Reconocimiento por parte de los demás” es la parte más motivadora que se realiza al elogiar al empleado por la eficiencia en su trabajo.
- “Posibilidad del desarrollo personal y profesional en el trabajo” la percepción que el empleado tiene al encontrar el apoyo y estimulo de crear una carrera dentro de la empresa (Pilar, 2016).

Importancia de la Satisfacción Laboral

Existen autores que determinan que el “clima laboral y la satisfacción laboral” son términos independientes entre sí, ya que el clima laboral mide mediante diferentes herramientas los factores y apreciaciones que tienen los colaboradores de la Institución y el objetivo es la evaluación que realiza cada trabajador de su trabajo, a través de un meta-análisis. Se encontró que existen dimensiones que unen a estos dos términos como, por ejemplo: la remuneración, autonomía, relaciones interpersonales; pero también es importante tomar en cuenta que estos dos términos están relacionados psicológicamente puesto que son el recurso humano dentro de las organizaciones (Silva, 2016).

2.9.3. Comportamiento Organizacional

Definición

Dentro de una organización los colaboradores desarrollan particularidades que están formadas por la interacción entre pares, jefes y directivos; por ejemplo: la motivación, liderazgo, actitudes, satisfacción grupal e individual, esto influye directamente con el tema en mención, generando así un adecuado clima laboral (García, 2019).

Robbins y Judge (2018) afirmaron: “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento, con el propósito de mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2018, pág. 10).

Importancia del Comportamiento Organizacional

Referente al comportamiento organizacional conocido por sus siglas “CO”, María Hernández (2018) señaló la importancia de la conducta del hombre tanto individual como grupal, es la capacidad que tiene la estructura de entender a los empleados, es un requisito indispensable para poder predecir la conducta de la empresa, ayuda a plantear las habilidades para el trato que se debe dar a los trabajadores, es muy importante tomar en cuenta todos estos factores visto que con eso se crea el clima laboral dentro de una organización (Hernández, 2018).

2.9.4. Cultura Organizacional

En cuanto a la definición de cultura organización Schein (2018) afirmo: “La Cultura Organizacional son las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización” (Schein, 2018, pág. 131). Opera de manera inconsciente, define la misión que tienen los colaboradores de la empresa y la visión y percepción que tienen de esta frente al ambiente laboral (Rodríguez, 2017).

En cuanto a la distinción del clima laboral y cultura organizacional, Schein (2018) propone “el clima laboral es un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los colaboradores y las presunciones tácitas; mientras que, la cultura organizacional refleja percepciones individuales acerca del entorno psicológico y ambiental” (Schein, 2018, pág. 305).

De la misma manera Peterson y Spencer (2019) señalan: “La cultura organizacional son asunciones subyacentes y valores compartidos; mientras que, el clima laboral son percepciones compartidas sobre el comportamiento del grupo” (Peterson & Spencer, 2019, pág. 319).

2.9.5. Comunicación Organizacional

Definición

En el 2005 Andrade define: "La Comunicación Organizacional es el envío y recepción de información entre individuos interrelacionados o que forman parte de una Institución con el objetivo de alcanzar las metas determinadas por la empresa" (Andrade, 2016, pág. 26).

Los seres humanos necesitan comunicarse con otras personas para poder relacionarse, considerando que se necesita un emisor y un receptor para que se pueda completar y desarrollar el mensaje. Es importante que dentro de una organización se entregue la información a todos los empleados para poder realizar correctamente el trabajo y de una manera más factible (Bravo , 2016). De la misma manera existen barreras dentro de la comunicación siendo las:

- Personales: son las que nacen de las emociones, limitaciones y valores de cada persona (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2018).
- Físicas: son las interferencias dentro del ambiente que afectan al proceso de la comunicación (Chiavenato, 2018).
- Semánticas: son las distorsiones de los símbolos donde el emisor y el receptor están dentro de los canales de comunicación (Chiavenato, 2018).

Importancia de la Comunicación Organizacional

Es importante afirmar que el rol que realizan los mandos medios, altos y las direcciones, en cuanto a la comunicación, es de vital importancia; debido a que es la clave para que se desarrolle un adecuado clima laboral dentro de la organización. Teniendo una comunicación organizacional sin conflictos, ayudando a aumentar la productividad y generando un entorno favorable dentro de los diferentes departamentos (Ancín & Espinosa, 2017).

Funciones de la Comunicación Organizacional

Es importante tomar en cuenta que dentro de la comunicación organizacional existe cuatro funciones: "control, motivación, expresión emocional e información" (Robbins & Judge, 2018).

1. *Control*: La comunicación es utilizada de varias maneras, pero principalmente para controlar el comportamiento organizacional; mediante las jerarquías de autoridad y lineamientos formales existentes en las organizaciones (Robbins & Judge, 2018).
2. *Motivación*: Dentro de esta función se aclara "lo que se hace, que tan bien se hace, y lo que se debe hacer para mejorar el desempeño". Para obtener una motivación dentro del entorno laboral se debe tomar en consideración dos aspectos: el primero es el establecimiento de metas específicas mediante la retroalimentación y el refuerzo del comportamiento estimulando la motivación y la comunicación (Rodríguez, 2017).
3. *Expresión emocional*: la comunicación es un mecanismo fundamental dentro de la organización ya que por medio de esta los colaboradores pueden expresar sus sentimientos de satisfacción o las frustraciones por la insatisfacción (Rodríguez, 2017).
4. *Información*: Esta función ayuda a facilitar la toma de decisiones mediante la transmisión de datos para poder identificar y evaluar los problemas existentes (Rodríguez, 2017).

Proceso de la Comunicación

El proceso de la Comunicación comienza con el emisor siendo quien inicia el mensaje trasladando la información (mensaje) del pensamiento del emisor; el cual es transmitido por un canal al receptor realizando la decodificación del mensaje efectuando una retroalimentación el emisor (Robbins & Judge, 2018).

Plan estratégico de la comunicación

Dentro del plan estratégico existe el plan de comunicación y el plan de divulgación, detallado a continuación:

- Plan de comunicación: Toma en cuenta la necesidad identificando la clave de la gestión interna a partir de la estructura de la organización. Identificando y definiendo ciertos aspectos importantes, como, por ejemplo: investigación del entorno, objetivos, imagen gráfica, canales de comunicación, roles y responsabilidades, etc (Ceballos, 2019).
- Plan de difusión: Dentro de este plan se define los mensajes que se incluyen en el cronograma considerando los hitos informativos. Para poder definir lo que se quiere

difundir se debe tomar en cuenta la identificación y selección de la idea a comunicar, objetivos de la comunicación y el mensaje que se quiere lograr (Ceballos, 2019).

2.9.6. Resolución de Conflictos

Definición

Es un conjunto de habilidades y conocimientos que sirven para solucionar problemas, inconvenientes o percances de forma pacífica, para que no exista repercusiones negativas en los equipos de trabajo dentro de la organización (Bartolome, 2016).

Importancia de la Resolución de Conflictos

Para poder llegar a la resolución de conflictos es importante comprender cuál es la causa que lo generó para de esta manera establecer los remedios y aceptando que el conflicto no se debe eliminar o ignorar sino solucionar; la resolución de conflictos son necesarios dentro del clima laboral para poder obtener una comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo (López, 2016).

Estrategias para la Resolución de Conflictos

Existen cinco estrategias para la resolución, mismas que fueron realizadas en base a la estabilidad de la empresa (Babcock, 2017).

1. “Reconocer que todos tienen percepciones diferentes”.
2. “Evitar que las tensiones se agraven con provocaciones”
3. “Superar la mentalidad de nosotros contra ellos”
4. “Buscar los problemas ocultos sobre la superficie”
5. “Separar los temas personales de los laborales”

La resolución de conflictos dentro de las organizaciones e fundamental para incrementar el desempeño y compromiso por parte de los colaboradores, por tal razón es importante tomar en cuenta las estrategias planteadas por el autor.

2.9.7. Gestión del Cambio

Definición

La gestión del cambio es un proceso en que se aprovecha las novedades del entorno organizacional para beneficiar a la empresa, de esta manera anticiparse a los cambios; creando estructuras flexibles que ayuden a responder a los diferentes desafíos (Ugarte, 2018).

Procedimientos para la Gestión del Cambio

Todas las empresas deben tener en cuenta que al realizar cambios a los procesos o sistemas de alguna forma impactan a los trabajadores, por tal razón es necesario enfocarse en tres cambios esenciales (Molina, 2019):

1. Cambio de desarrollo: Permite mejorar procesos y procedimientos dentro de la compañía (Molina, 2019).
2. Cambio de transición: Permite la resolución de conflictos guiando a la empresa a un nuevo futuro (Molina, 2019).
3. Cambio transformacional: cambio la cultura organizacional y el funcionamiento de la misma (Molina, 2019).

En conclusión, la gestión del cambio fomenta la estabilidad de las organizaciones ayudando a que sean dinámicas dentro del mercado laboral y facilitando el cambio en los periodos de análisis, evaluación y aplicación.

2.9.8. Seguridad y Salud Ocupacional

Definición

Es la disciplina que estudia la prevención de riesgos laborales con el objetivo de desarrollar, técnicas y procedimientos para disminuir el riego que producen los accidentes laborales a los trabajadores. Las organizaciones deben crear normas y procedimientos las cuales ayuden a mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la organización (OIT, 2021).

Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional

Es de vital importancia que los técnicos o especialistas de este campo puedan identificar, evaluar y controlar los riegos asociados a la actividad laboral realizada por los colaboradores; fomentando actividades informativas y creando medidas para prevenir y evitar los diferentes riegos existentes. A nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el único organismo que regula las normas y reglamentos para estar alerta sobre la seguridad del trabajo (OIT, 2021).

Las variables antes descritas son el componente del clima laboral; por tal razón, su análisis y aplicabilidad ayudarán al desarrollo del plan de mejora dentro de este proyecto, tomando en cuenta la realidad de la EPN.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGÍCO

3.1. Tipo de disertación

La presente disertación práctica es de tipo proyecto o producto. Se aplicó fundamentación teórica y aspectos técnicos profesionales, basándose en el diagnóstico para obtener los resultados de la encuesta y de esta manera proponer el plan de mejora.

3.2. Alcance

El presente proyecto tiene un alcance descriptivo; porque se analizó el clima laboral dentro de la EPN y sus principales factores y subfactores de la encuesta del MDT. Teniendo como propósito recolectar información que sirva para el diagnóstico, mismo que ayudará a analizar la realidad de la empresa y posteriormente desarrollar un plan de mejora acorde a la Institución.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño del proyecto será no experimental, porque no existen variables que se puedan manipular dentro del desarrollo del estudio. Se realizó encuestas al personal administrativo de la EPN bajo el contrato (LOSEP). Este estudio se basó en un método probabilístico de carácter transaccional, de estudio descriptivo como correlacional causal porque a través de la herramienta aplicada denominada “encuesta”, se pudo recopilar la información del clima laboral del Ministerio de Trabajo.

3.4. Métodos de investigación

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el enfoque cualitativo, aplicando las metodologías inductivas, deductivas y de análisis.

3.4.1. Método inductivo

El método inductivo es un estudio que permite sacar conclusiones de lo general a partir de casos específicos (Bernal, 2016). Este método fue aplicado en las fuentes secundarias al recolectar la información y primarias al aplicar la encuesta a los colaboradores de la Institución. Dicho método fue aplicado en el capítulo 2 y 3.

3.4.2. Método deductivo

A través del método deductivo se puede aplicar conocimientos generales para la resolución de problemas y aplicaciones particulares (Bernal, 2016). Dicho método fue empleado en la recolección de datos, utilizando un análisis estadístico en base a las encuestas respondidas al 100%. El método deductivo fue aplicado de manera especial en el capítulo 3.

3.4.3. Método analítico

El método analítico es la desmembración de un todo descomponiendo en sus partes, para observar las causas (Bernal, 2016). Este método fue desarrollado en el capítulo 4 relacionado con el plan de mejora.

3.5. Población y muestra

Para poder desarrollar el proyecto, se tomó en cuenta los objetivos planteados y la realidad Institucional. La totalidad del personal administrativo bajo el régimen LOSEP es de 556 colaboradores, teniendo como resultado 429 encuestas respondidas al 100% y el porcentaje restante no pudo realizar la encuesta probablemente por las siguientes causas: por encontrarse de vacaciones, por la resistencia y miedo a algún tipo de represalia; y, por desinterés por parte de los colaboradores.

Tabla 1. Unidades Administrativas

Unidad Administrativa	N° Colaboradores	Porcentaje
Centro de Educación Continua	75	**17,48%**
Instituto Geofísico	31	**7,23%**
Dirección Administrativa	28	**6,53%**
Dirección de Gestión de la Información y Procesos	28	**6,53%**
Dirección de Talento Humano	24	**5,59%**
Dirección Financiera	23	**5,36%**
Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental	17	**3,96%**
Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica	17	**3,96%**
Observatorio Astronómico	12	**2,80%**
Facultad de Ciencias	10	**2,33%**
Departamento de Ingeniería Química	8	**1,86%**
Facultad de Ingeniería de Sistemas	8	**1,86%**
Asesoría Jurídica	8	**1,86%**
Dirección de Comunicación	8	**1,86%**
Dirección de Investigación	8	**1,86%**
Departamento de Ciencias Nucleares	7	**1,63%**
Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental	7	**1,63%**
Facultad de Ingeniería Química y Agroindustrial	7	**1,63%**
Dirección de Planificación	7	**1,63%**
Departamento de Ingeniería Mecánica	6	**1,40%**
Facultad de Ingeniería Mecánica	6	**1,40%**
Departamento de Biología	5	**1,17%**
Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología	5	**1,17%**
Departamento de Formación Básica	5	**1,17%**
Departamento de Materiales	5	**1,17%**
Facultad de Ciencias Administrativas	5	**1,17%**
Metalmecánica San Bartolo	5	**1,17%**
Secretaría General	5	**1,17%**
Escuela de Formación de Tecnólogos	5	**1,17%**
Vicerrectorado de Docencia	5	**1,17%**
Biblioteca	4	**0,93%**
Departamento de Informática y Ciencias de la Computación	3	**0,70%**
Rectorado	3	**0,70%**

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Vinculación	3	**0,70%**
Departamento de Ciencias Administrativas	2	**0,47%**
Departamento de Metalurgia Extractiva	2	**0,47%**
Departamento de Petróleos	2	**0,47%**
Facultad de Ingeniería en Geología y Petróleos	2	**0,47%**
Dirección de Auditoría Interna	2	**0,47%**
Departamento de Ciencias Sociales	1	**0,23%**
Departamento de Cultura	1	**0,23%**
Departamento de Física	1	**0,23%**
Departamento de Matemática	1	**0,23%**
Dirección de Posgrados	1	**0,23%**
Dirección Innovación y Vinculación	1	**0,23%**
Unidad de Admisión y Registro	1	**0,23%**
Dirección de Bienestar Politécnico	8	**1,86%**
Centro de Investigación y Control Ambiental	1	**0,23%**
TOTAL	429	**100%**

Elaborado por: Camila Carrera E.

Son direcciones nuevas que se han implementado en los últimos meses en cumplimiento a las reformas de la EPN emitidas mediante las siguientes resoluciones: RCP-315-2019 fue presentada en el 08 de agosto del 2019 y RCP-423-2019 expuesta en el 24 de octubre del 2019, emitida por el Consejo Politécnico que consta en el organigrama.

Las áreas administrativas donde se obtuvo mayor aceptación al responder la encuesta fueron: Centro de Educación Continua con un 17.48%, Instituto Geofísico con un 7.23%, Dirección Administrativa y Dirección de Gestión de la Información y Procesos con un 6.53%, Dirección de Talento Humano con un 5.59% y la Dirección Financiera con un 5.36%.

3.6. Instrumentos y Aplicación

La información se obtuvo a través de una encuesta, la misma que "es una técnica de investigación que se realiza mediante el levantamiento de una muestra de sujetos representativos de un colectivo, utilizando diferentes procedimientos estandarizados de interrogación, con la finalidad de obtener una medición cuantitativa" (Livio, 2016, pág. 23). La encuesta se aplicó a distintas unidades administrativas dentro la Escuela Politécnica Nacional, para obtener la

información necesaria para el desarrollo del plan de mejora de clima laboral, en base a la realidad de la Institución.

La encuesta utilizada dentro del proyecto fue la encuesta de clima laboral del MDT, misma que tiene como objetivo medir los factores referentes al clima laboral para conocer la percepción de los colaboradores públicos sobre el entorno y sus condiciones de trabajo, con la finalidad de ejecutar un plan de mejora que permita priorizar los factores identificados que pueden afectar al compromiso y productividad.

Para analizar las características psicométricas (validez y fiabilidad) de la encuesta de clima laboral, el Ministerio de Trabajo aplicó la herramienta a entidades públicas como: Arcotel, Corporación del Seguro de Depósito (COSEDE), Autoridad Portuaria de Manta (APM), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (SNMLCF), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y Petroecuador, tomando en cuenta que el cuestionario se aplicó a la totalidad de los colaboradores.

Una vez culminada la aplicación del cuestionario la información fue analizada por expertos, en dicho análisis se obtuvo el coeficiente alfa de Cronbach del instrumento el cual fue 0.967 (nivel de confiabilidad alto), coeficiente Cronbach por dimensión dando como resultado un 0.806 a 0.904 (nivel de confiabilidad alto por las 3 dimensiones) y con un nivel de validez sobre 0.30 (todos los ítems son válidos). Con dichos datos estadísticos se concluye que le herramienta de clima laboral del MDT cuenta con validez y fiabilidad.

La encuesta de Clima Laboral del MDT posee tres dimensiones para su medición: liderazgo, compromiso y entorno en el trabajo. La herramienta aplicada constituida por 50 preguntas fue realizada de manera virtual, mismas que serán detalladas a continuación:

Tabla 2. Descripción de la encuesta aplicada

Componente	Factor	Subfactor	Preguntas
Liderazgo	Influencia	Credibilidad	1,2,5,6
		Motivación	3,4
	Interacción	Comunicación	11,12,13,14,15
		Participación	16,17,18
	Orientación a	Cumplimiento	30,33

	resultados	Evaluación	19,20
		Organización	21,22,23
		Independencia	31,32
Compromiso	Adaptación al cambio	Apertura al cambio	34,35
		Iniciativa	36,37
	Reciprocidad	Desarrollo	44,45
		Equidad	49,50
		Reconocimiento	28,29
	Sentido de pertenencia	Identificación	24,25,26,27
		Integración	7,8,9,10
Entorno en el trabajo	Condiciones físicas y humanas	Equilibrio personas- trabajo	43,46,47,48
		Herramientas	40,41
		Instalaciones	38,39,42

Fuente: Ministerio del Trabajo, 2018

Posteriormente, como criterio de valoración se evaluó con la escala de Likert creada para medir la percepción de los trabajadores a su entorno laboral, detallada a continuación (MDT, 2018):

Tabla 3. Escala de Likert

Frecuencia	*Valor*
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Fuente: Ministerio del Trabajo, 2018

En cuanto a la información obtenida de los resultados de la encuesta propuesta por el MDT se toma en cuenta los siguientes parámetros (MDT, 2018):

- Nunca y Casi nunca: La encuesta no tienen una percepción positiva de la pregunta por lo que refleja desacuerdo o no aceptación".
- "A veces: El encuestado se siente indeciso con la pregunta aplicada".
- "Casi siempre y siempre: El encuestado tiene una percepción positiva y refleja aceptación".

Los indicadores se obtuvieron mediante la valoración de los diferentes componentes, factores y subfactores. Con el objetivo de utilizar los tableros de control se toma en cuenta la escala porcentual propuesta por el MDT, Teniendo como rango el 0 hasta el 100.

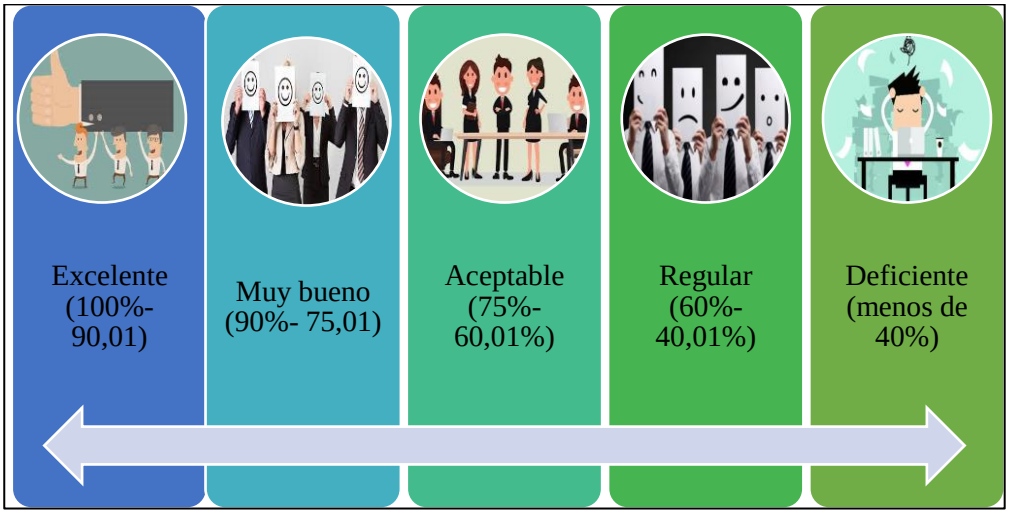


Figura 2. Indicador de Clima Laboral (ICL)

Adaptado de: Ministerio de Trabajo, 2018

3.7. Campaña informativa

El objetivo principal de la campaña informativa fue dar a conocer de manera detallada la encuesta de clima laboral para la recolección de la información. La campaña informativa se llevó a cabo durante una semana antes de aplicarse la encuesta de Clima Laboral del MDT a todas las áreas administrativas bajo el régimen "LOSEP". A continuación, detallado en el anexo 1.

3.8. Recolección de la información

El presente proyecto tiene como objetivo conocer el clima laboral existente dentro de la EPN. Las fuentes primarias de recolección de la información se la realizaron a través de la encuesta de Clima Laboral del Ministerio de Trabajo aplicada a los colaboradores, para poder conocer la percepción que tienen con respecto al objetivo de este proyecto.

Como fuentes secundarias de recolección de la información se consideró: la recopilación de datos e información de libros, revistas y otros documentos, teniendo como criterio de selección la pertinencia, actualidad y rigurosidad de dichas fuentes. Es importante señalar que las fuentes

secundarias investigadas dentro del proyecto han sido citadas a lo largo del documento final, tanto las citas obtenidas por soportes físicos como digitales utilizando la citación APA, sexta edición.

3.9. Aplicación de instrumentos

Se realizó la aplicación de la "encuesta de clima laboral" a los 429colaboradores de la EPN con el régimen de "LOSEP", cada encuestado se demoró aproximadamente entre 10 a 15 minutos en responder la encuesta. Una vez terminada la aplicación se realizó el análisis de datos. El instrumento aplicado se encuentra detallado en el Anexo 2.

3.10. Procesamiento de Datos

Para poder realizar el procesamiento de datos dentro de la EPN se mantuvo una investigación que consiste en:

- Definición del problema: No se han realizado estudios sobre Clima Laboral, por tal razón se necesita analizar la información obtenida de la situación en la que se encuentra y de esta manera desarrollar una propuesta del plan de mejora.
- Análisis de datos: Para plantear un plan de mejora se analizó la información obtenida mediante la encuesta del MDT, que se consiguió a través de la plataforma "Encuestas Limesurvey"; donde se identificaron tres dimensiones con sus factores y subfactores con mayor y menor puntaje.
- Procesamiento de la información: Se realizó a través de una tabulación como herramienta principal Microsoft Excel. Una vez realizado el procedimiento se ejecutó un informe estadístico.
- Interpretación de datos: los datos recabados de la encuesta de Clima Laboral son: liderazgo 76.22% de aceptación, compromiso 73.99% de aceptación y entorno en el trabajo72.33% de aceptación, correspondientes al año 2021 dentro de la Escuela Politécnica Nacional.

3.11. Análisis de resultados

El objetivo principal que se persigue al aplicar la encuesta es determinar el estado de clima laboral en el personal administrativo de la EPN. Los indicadores de puntuación a buscar son la valoración aceptable y regulable de este modo ofreciendo alternativas que podrían aportar al mejoramiento del rendimiento laboral, los resultados son los siguientes:

3.11.1. Resultados: Género

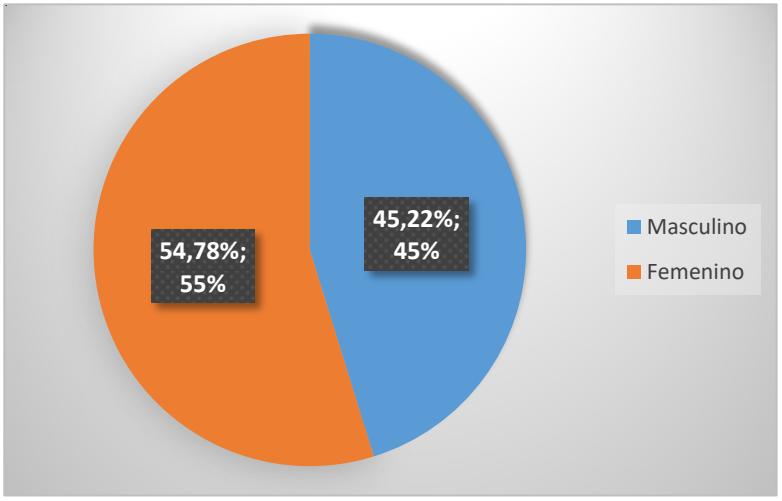


Figura 3. Género de los encuestados

Fuente: Estudio de campo

La figura 3 muestra que, la mayoría de los colaboradores que respondieron la encuesta son de género femenino con un 54.78% y minoritariamente el género masculino con un 45.22%. Marcando que dentro del análisis de datos se tendrá más percepción femenina que masculina en las diferentes áreas administrativas. Al análisis de datos planteado en esta figura da como conclusión que el género no tiene incidencia directa en los resultados de las dimensiones evaluadas.

3.11.2. Resultados: Edad

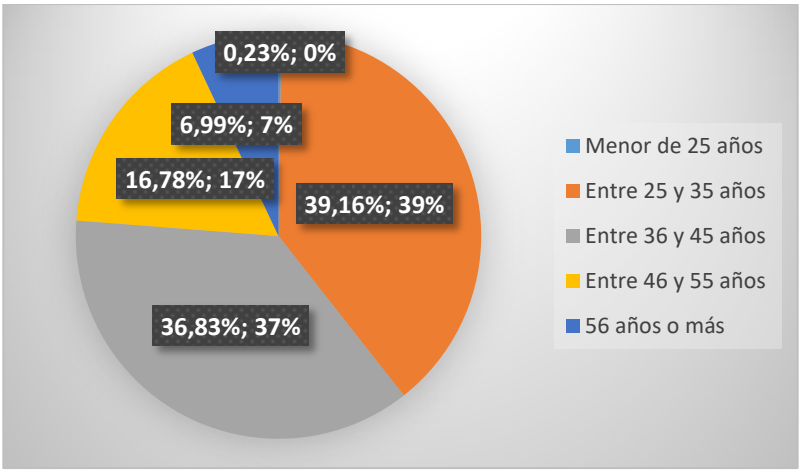


Figura 4. Edad de los encuestados

Fuente: Estudio de campo

Se puede evidenciar, en la figura 4. El 39.16% se encuentra en un rango de edad de los 25 y 35 años, siguiéndole con un 36.83% que oscila entre los 36 a 45años. Los resultados de las encuestas reflejan una población joven.

Se pudo concluir que el resultado de la edad no tiene repercusión directa en el análisis de datos de las dimensiones evaluadas por la encuesta.

3.11.3. Resultados: Antigüedad en la Institución

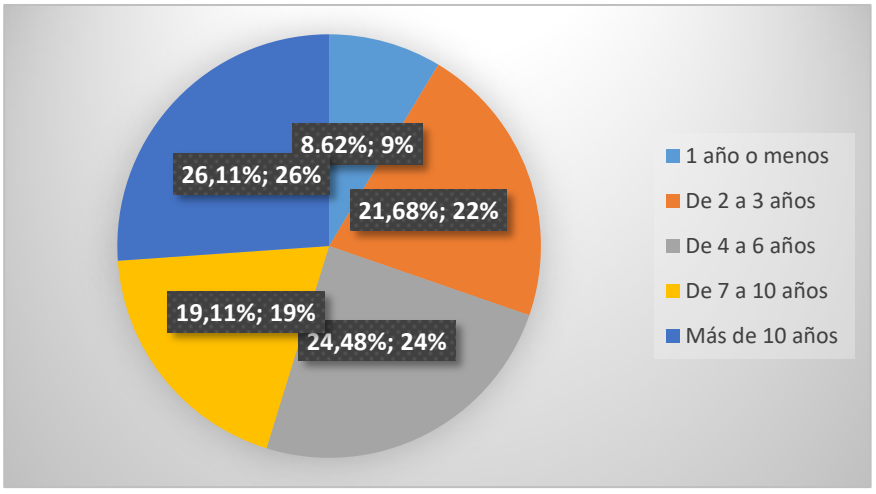


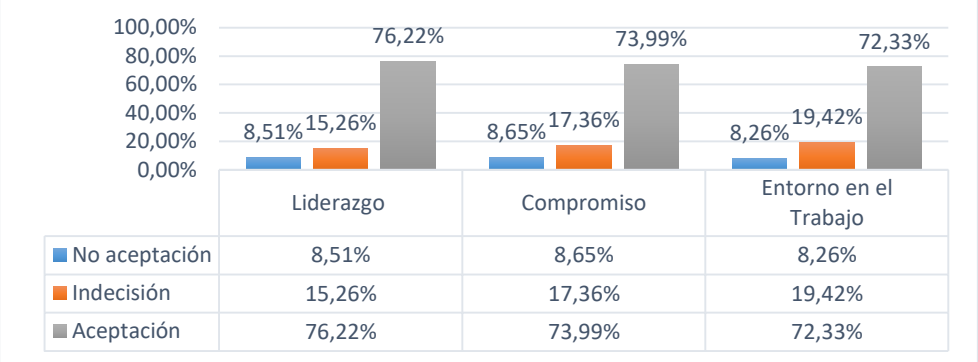
Figura 5. Antigüedad en la Institución

Fuente: Estudio de campo

Para el análisis de resultados se establecieron rangos de antigüedad. Un 26.11% se encuentran laborando más 10 años dentro de la Institución tomando en cuenta que el servicio público y en el régimen de LOSEP los colaboradores pueden ser contratados por 12 meses y consecutivamente es necesario la creación de la partida y posterior concurso de méritos y oposición para la entrega de nombramientos permanentes, es decir; que la mayoría de personas que superan los 4 años tienen nombramiento permanente que puede considerarse como estabilidad laboral.

Dentro del análisis de datos realizado a la antigüedad en la Institución se concluyó que no tienen consecuencia directa en los resultados de ICL.

3.11.4. Resultado dimensiones: Liderazgo, Compromiso, Entorno en el Trabajo



	Liderazgo	Compromiso	Entorno en el Trabajo
No aceptación	8,51%	8,65%	8,26%
Indecisión	15,26%	17,36%	19,42%
Aceptación	76,22%	73,99%	72,33%

Figura 6. Resultado de las dimensiones evaluadas

Fuente: Estudio de campo

En la figura precedente se observa que las dimensiones evaluadas en la encuesta tienen un indicador de valoración aceptable, lo que significa que la Institución posee un clima laboral normal, pero existen subfactores que deben ser trabajados.

La primera dimensión es el liderazgo representando un porcentaje de aceptación del 76.22% lo que expresa que los servidores tienen una percepción positiva sobre los niveles de liderazgo de las autoridades de la EPN.

La segunda dimensión es compromiso con un 73.99% dando como resultado un indicador aceptable, es decir, los colaboradores se identifican, se adaptan a los objetivos de la Institución.

La tercera dimensión es entorno en el trabajo en donde se identificó un 72.33% de aceptabilidad reflejando la apreciación positiva sobre los aspectos materiales y humanos.

3.11.5. Resultado Factores: Liderazgo

a. Influencia

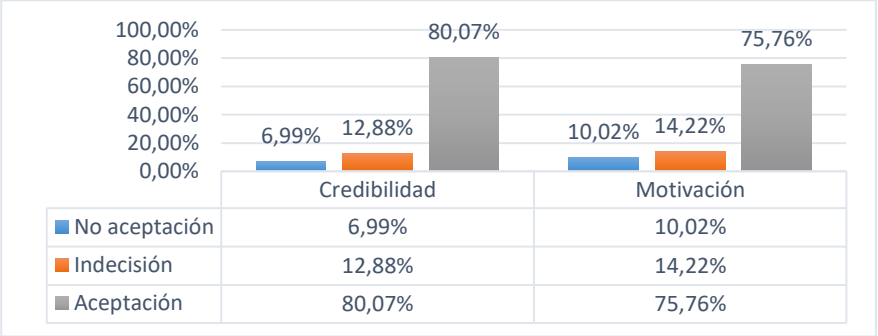


Figura 7. Resultado del Factor de Influencia (Liderazgo)

Fuente: Estudio de campo

El factor de influencia hace referencia a los estilos personales y actitudes técnicas de los jefes de la Institución. Según lo señalado en los apartados anteriores, se percibe una credibilidad muy buena con un 80.07% lo que manifiesta que existe confianza de los colaboradores con sus directivos.

El segundo subfactor es motivación teniendo como resultado un 75.76% (muy bueno) de aceptabilidad representando la capacidad de las direcciones, departamentos, unidades y facultades para lograr los objetivos y metras trazadas.

b. Interacción

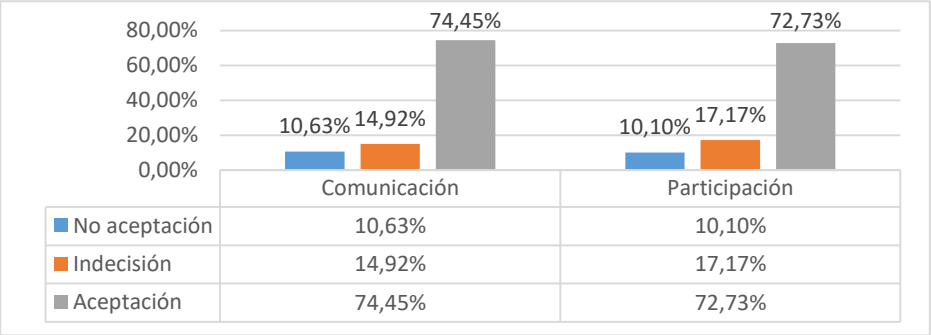


Figura 8. Resultado Factor Interacción (Liderazgo)

Fuente: Estudio de campo

El factor de interacción indica una fluidez de comunicación, dando apertura de gerencias y jefaturas hacia sus trabajadores en la EPN. Una vez realizadas las encuestas y bajo el resultado obtenido del subfactor de comunicación reflejando un 74.45% de aceptación, es decir existen canales de comunicación entre las direcciones y los colaboradores.

El resultado de participación es del 72.73% de aprobación, concluyendo que los colaboradores cuentan con facilidades para poder expresar sus pensamientos y propuestas dentro de sus áreas.

c. Orientación a resultados

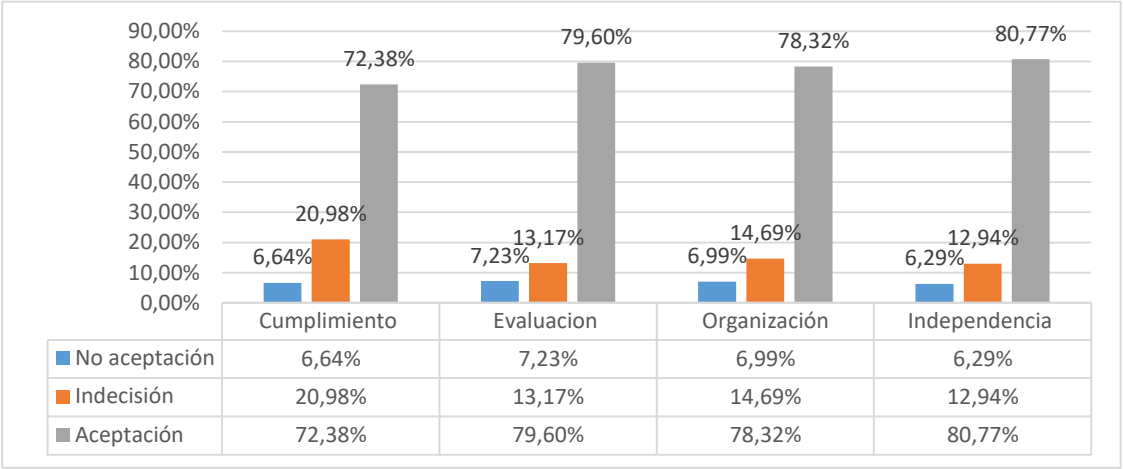


Figura 9. Resultado Factor Orientación a resultados (Liderazgo)

Fuente: Estudio de campo

El factor de orientación a resultados evalúa la administración de las jefaturas a sus equipos de trabajo para poder cumplir con las metas trazadas en la Institución. De manera específica, en lo que respecta al subfactor de cumplimiento se obtuvo un 72.38% de aceptabilidad lo que determina la capacidad de los trabajadores al realizar las tareas asignadas.

El subfactor de evaluación logró un 79.60% (muy bueno) de aceptabilidad teniendo un resultado satisfactorio en la valoración del rendimiento de los colaboradores en comparación con los resultados esperados.

El siguiente subfactor es organización, en el que se alcanzó un nivel de aceptabilidad del 78.32% (muy bueno) concluyendo que los líderes de los diferentes equipos de trabajo tienen habilidades para gestionar a sus colaboradores y sus recursos.

Por último, el subfactor de independencia obtuvo un 80.77% (muy bueno) demostrando un grado de autonomía hacia a sus colaboradores.

3.11.6. Resultado Factores: Compromiso

a. Adaptación al cambio

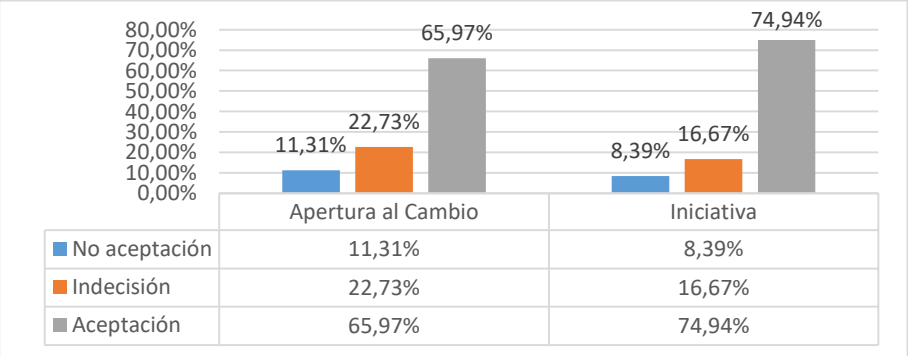


Figura 10. Resultado del Factor de Adaptación al Cambio (Compromiso)

Fuente: Estudio de campo

El factor de adaptación al cambio mide la predisposición de los trabajadores en las transiciones efectuadas en la EPN. Se obtuvo un 65.97% de aceptabilidad en el subfactor de

apertura al cambio por lo que existe un porcentaje bajo de aprobación a las oportunidades de mejora y cambios dentro de sus áreas.

Además, se evaluó el subfactor de iniciativa donde se obtuvo un resultado del 74.94%, representado la voluntad de la Institución de promover la iniciativa de sus trabajadores.

b. Reciprocidad

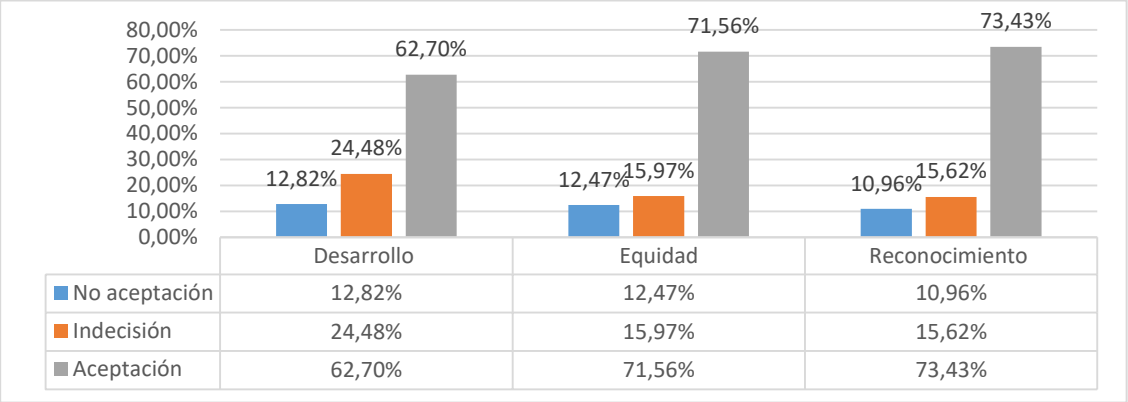


Figura 11. Resultado del Factor de Reciprocidad (Compromiso)

Fuente: estudio de campo

El factor de reciprocidad indica la correlación que existe entre la Institución y el trabajo que realizan los miembros dentro de los diferentes departamentos. En la figura se observa que el subfactor de desarrollo obtuvo 62.70% obteniendo un puntaje aceptable lo que denota que existe poco apoyo para el crecimiento laboral y personal de los trabajadores.

En cuanto al subfactor de equidad se recabó un 71.56% de aceptabilidad, demostrando que existe un trato igualitario para todos sin importar su edad, género, preferencia sexual o etnia.

Por último, el subfactor de reconocimiento tuvo un 73.43% de aceptabilidad, en conclusión, los trabajadores son valorados por sus compañeros y jefaturas.

c. Sentido de pertenencia

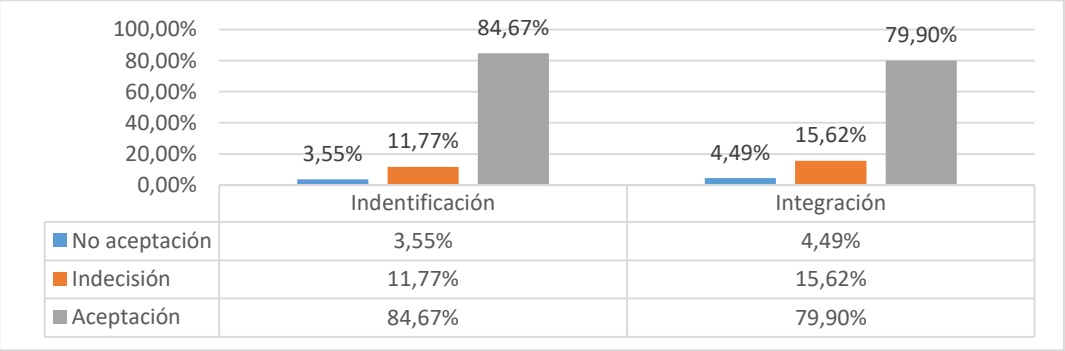


Figura 12. Resultado del Factor del sentido de pertenencia (compromiso)

Fuente: Estudio de campo

El factor de sentido de pertenencia evalúa la satisfacción de los miembros por ser parte de la Institución y el equipo de trabajo que lo conforma. Se puede observar que el subfactor de identificación tuvo una evaluación del 84.67% (muy bueno) de aceptabilidad teniendo como resultado que los trabajadores aceptan y se empoderan de los procedimientos, políticas y metas de la Institución. Posteriormente, se puede contemplar el subfactor de integración donde se obtuvo un 74.90% de aceptabilidad por lo que existe una cohesión entre el colaborador y equipo de trabajo.

3.11.7. Resultado Factores: Condiciones Físicas y Humanas

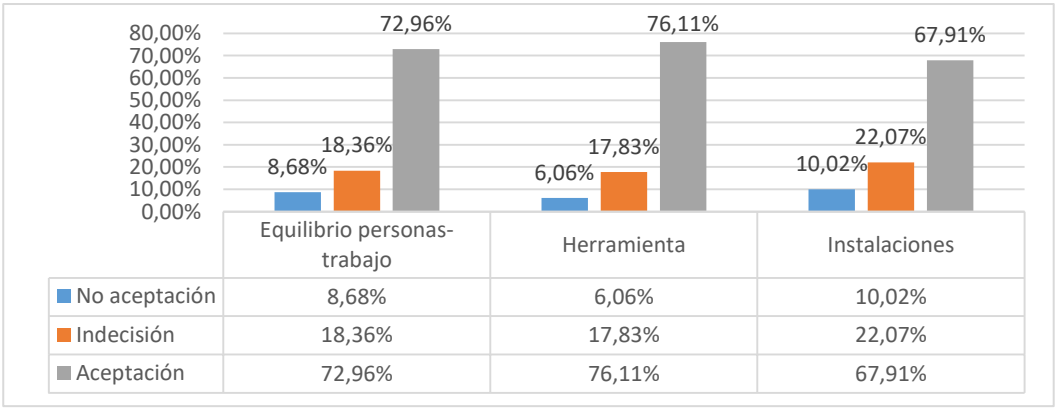


Figura 13. Resultado del Factor de condiciones físicas y humanas (Entorno en el trabajo)

Fuente: Estudio de campo

Dentro del factor de condiciones físicas y humanas se mide las facilidades materiales y la carga laboral brindada a los trabajadores, podemos encontrar el subfactor de equilibrio personas-trabajo con un 72.96% lo que manifesta la importancia que tiene la relación entre la vida personal y laboral.

El subfactor de herramienta tuvo un 76.11% (muy bueno), el resultado ofreció la percepción positiva de los colaboradores al obtener los instrumentos necesarios para que realicen sus actividades diarias.

Finalmente se obtuvo el resultado del subfactor de instalaciones obteniendo un puntaje bajo de 67.91% sobre el bienestar de los colaboradores al ofrecerles un lugar adecuado para desempeñar sus actividades.

3.11.8. Resumen de las dimensiones de la encuesta de clima laboral del MDT

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta nos brindan indicadores de valoración que a continuación están detallados:

Tabla 4. Resumen del análisis de datos la Encuesta de Clima Laboral

Componente	Factor	Subfactor	Porcentaje Obtenido	ICL
Liderazgo 76,22% Muy bueno 	Influencia 77,91%	Credibilidad	*80,07%*	Muy bueno
		Motivación	*75,76%*	Muy bueno
	Interacción 73,59%	Comunicación	74,45%	Aceptable
		Participación	72,73%	Aceptable
	Orientación a resultados 77,16%	Cumplimiento	72,38%	Aceptable
		Evaluación	79,60%	Muy bueno
		Organización	78,32%	Muy bueno
		Independencia	80,77%	Muy bueno
Compromiso 73,99 Aceptable 	Adaptación al cambio 70,45%	Apertura al cambio	65,97%	Aceptable
		Iniciativa	74,94%	Aceptable
	Reciprocidad 69,23%	Desarrollo	62,70%	Aceptable
		Equidad	71,56%	Aceptable
		Reconocimiento	73,43%	Aceptable
	Sentido de pertenencia	Identificación	84,67%	Muy bueno

	82,28%	Integración	79,90%	Muy bueno
Entorno en el trabajo 72,33% Aceptable 	Condiciones físicas y humanas	Equilibrio personas- trabajo	72,96%	Muy bueno
		Herramientas	76,11%	Muy bueno
	72,33%	Instalaciones	67,91%	Aceptable

Adaptado de: Ministerio de Trabajo, 2018

Después de haber analizado los resultados obtenidos se puede concluir que ocho subfactores se encuentran en una escala porcentual muy buena (75.01% al 90%) y diez subfactores se encuentran en un rango aceptable del 60.01% al 75%; por tal razón, se desarrollará el plan de mejora en los subfactores que no alcanzan el indicador de valoración muy bueno.

3.11.9. Resumen de las dimensiones de la encuesta de clima laboral del MDT por Unidad Administrativa

Tabla 5. Resumen de las dimensiones por departamento

Unidades Administrativas	Dimensiones								
	Liderazgo			Compromiso			Entorno en el Trabajo		
	Escala de Likert								
	Aceptación	Indecisión	No aceptación	Aceptación	Indecisión	No aceptación	Aceptación	Indecisión	No aceptación
Departamento de Ciencias Administrativas	75%	17%	8%	92%	5%	3%	78%	17%	6%
Departamento de Biología	92%	6%	3%	82%	14%	3%	81%	14%	4%
Biblioteca	53%	36%	11%	65%	24%	11%	72%	13%	15%
Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología	36%	15%	49%	40%	20%	40%	30%	24%	46%
Asesoría Jurídica	73%	25%	3%	69%	24%	7%	63%	20%	17%
Centro de Investigación y Control Ambiental	4%	11%	85%	60%	8%	32%	44%	0%	56%
Departamento de Ciencias Nucleares	76%	20%	4%	72%	21%	7%	73%	18%	9%
Dirección Administrativa	62%	26%	11%	65%	23%	12%	55%	28%	17%
Dirección de Bienestar Politécnico	52%	24%	23%	73%	22%	5%	51%	31%	17%
Departamento de Ciencias Sociales	100%	0%	0%	72%	18%	10%	72%	17%	11%
Dirección de Auditoría Interna	50%	33%	17%	72%	28%	0%	68%	21%	11%
Departamento de Cultura	6%	20%	74%	21%	35%	44%	0%	67%	33%
Dirección de Gestión de la Información y Procesos	96%	4%	0%	75%	16%	9%	72%	15%	13%
Departamento de Física	80%	20%	0%	71%	21%	8%	75%	8%	17%
Dirección de Planificación	75%	17%	8%	59%	33%	8%	66%	22%	12%
Departamento de Formación Básica	86%	12%	2%	94%	6%	0%	94%	6%	0%
Dirección de Comunicación	91%	5%	5%	72%	17%	11%	64%	25%	11%
Departamento de Informática y Ciencias de la Computación	57%	10%	33%	64%	3%	33%	48%	9%	43%
Dirección de Talento Humano	80%	9%	11%	74%	14%	12%	70%	18%	12%
Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental	62%	26%	12%	73%	22%	6%	66%	28%	7%
Dirección Financiera	76%	13%	10%	78%	14%	8%	67%	25%	7%
Departamento de Ingeniería Mecánica	49%	17%	34%	44%	28%	28%	37%	24%	39%
Secretaría General	94%	6%	1%	90%	6%	5%	77%	17%	6%
Departamento de Ingeniería Química	79%	7%	3%	88%	11%	1%	58%	35%	7%

Centro de Educación Continua	79%	16%	5%	84%	13%	4%	80%	14%	5%
Departamento de Matemática	100%	0%	0%	94%	6%	0%	89%	0%	11%
Escuela de Formación de Tecnólogos	83%	13%	4%	84%	15%	1%	55%	33%	12%
Departamento de Materiales	85%	13%	2%	69%	21%	10%	60%	24%	16%
Instituto Geofísico	70%	21%	9%	79%	18%	3%	60%	22%	7%
Departamento de Metalurgia Extractiva	100%	0%	0%	90%	10%	0%	88%	13%	0%
Observatorio Astronómico	93%	7%	0%	92%	8%	1%	89%	10%	1%
Departamento de Petróleos	18%	49%	34%	63%	26%	12%	17%	53%	31%
Facultad de Ciencias	74%	17%	9%	76%	18%	6%	63%	22%	14%
Facultad de Ciencias Administrativas	85%	14%	1%	72%	20%	8%	69%	21%	10%
Rectorado	65%	7%	28%	56%	17%	28%	57%	9%	33%
Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental	62%	16%	21%	67%	28%	5%	62%	27%	12%
Vicerrectorado de Docencia	45%	21%	34%	56%	23%	22%	68%	13%	19%
Facultad de Ingeniería de Sistemas	95%	4%	1%	89%	9%	2%	91%	7%	2%
Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Vinculación	96%	4%	0%	84%	16%	0%	88%	12%	0%
Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica	93%	5%	3%	87%	10%	4%	88%	9%	3%
Dirección de Investigación	91%	9%	0%	74%	21%	5%	63%	27%	10%
Facultad de Ingeniería en Geología y Petróleos	96%	2%	2%	83%	13%	4%	86%	8%	6%
Dirección de Posgrados	100%	0%	0%	78%	22%	0%	25%	75%	0%
Facultad de Ingeniería Mecánica	88%	6%	6%	89%	9%	2%	85%	14%	1%
Dirección Innovación y Vinculación	96%	4%	0%	79%	21%	0%	92%	8%	0%
Facultad de Ingeniería Química y Agroindustrial	80%	11%	9%	73%	14%	13%	70%	11%	19%
Unidad de Admisión y Registro	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Metalmecánica San Bartolo	94%	6%	0%	91%	9%	0%	94%	6%	0%

Elaborado por: Camila Carrera

Dentro del análisis de datos realizado, se obtuvo el índice de aceptación de cada unidad administrativa, donde se puede recabar que las siguientes áreas obtuvieron un puntaje regular dentro de la escala porcentual:

- El Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología tienen un 49% de no aceptación a liderazgo, un 40% de no aceptación y aceptación a compromiso y una no aceptación a entorno en el trabajo dando un resultado de regular.
- El Centro de Investigación y Control Ambiental tienen un 85% de no aceptación en liderazgo y un 56% de no aceptación en entorno en el trabajo.
- El Departamento de Cultura tiene una no aceptación de 74% en liderazgo, 44% de no aceptación en compromiso y 67% de indecisión en entorno en el trabajo.
- El Departamento de Ingeniería Mecánica obtuvo un 44% de indecisión en compromiso.
- El Departamento de Petróleos tiene un 49% de indecisión en liderazgo y 53% de indecisión en entorno en el trabajo.
- La Dirección de Posgrados tiene un 75% de indecisión en entorno en el trabajo.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORA

4.1. Introducción

La medición del clima laboral en la EPN surge a raíz de que la Institución desea ver a sus trabajadores alineados en cuanto al bienestar psicológico, mental y físico; teniendo como objetivo la estabilidad del personal ayudando a complementar la visión, misión y valores de la organización.

El enfoque de esta propuesta es brindar a los colaboradores de la Escuela Politécnica Nacional herramientas prácticas que permitan mejorar los factores evaluados y que generen una mejor percepción a través de diferentes actividades propuestas; velando por el bienestar de los colaboradores.

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de mejora del clima laboral del personal administrativo de la EPN en el año 2020, basándose en el procesamiento de datos antes realizado y analizado. Se presentará actividades de mejora de los subfactores con indicadores de valoración aceptables. Por tal razón se propone el siguiente plan para la Institución.

Es importante mencionar que este proyecto y plan de mejora ha sido respaldado por la Escuela Politécnica Nacional.

4.2. Objetivos del Plan de Mejora

4.2.1. Objetivo General

Implementar planes de mejora orientados al fortalecimiento del liderazgo, compromiso y entorno en el trabajo, teniendo como finalidad incrementar el indicador de Clima Laboral a excelente.

4.2.2. Objetivos del Proyecto

- Implementar actividades varias que ayuden a fortalecer los subfactores afectados en la dimensión de liderazgo, en base a la construcción de un equipo de trabajo comprometido y unido dentro de la Institución.
- Incrementar el grado de compromiso de los colaboradores de la EPN.
- Mejorar el entorno en el trabajo de los colaboradores respecto al equilibrio entre persona y trabajo e instalaciones.

4.3. Alcance

La presente propuesta tiene como alcance únicamente a los colaboradores de las direcciones administrativas (LOSEP) de la Escuela Politécnica Nacional, teniendo en consideración los factores esenciales de la organización permitiendo la adaptabilidad, realidad y necesidad de la Institución.

4.4. Resultados Esperados

El producto entregable es un plan de mejora de clima laboral. Se espera que con este instrumento incremente el índice de clima laboral y se aumente la escala porcentual de aceptable a excelente en ciertos factores identificados, ya que las actividades a realizarse deben desarrollarse continuamente en base a la planificación establecida.

4.4.1. Actividades en relación con los resultados esperados

Para la realización del producto se aplicó la “Encuesta de Clima Laboral”, una vez realizado el análisis de datos se desarrolló el plan de mejora con el objetivo de incrementar la escala porcentual y percepción de los colaboradores.

Tabla 6. Resultados Esperados

En la tabla 10 encontrarán las actividades propuestas de manera detallada.

Objetivos	***Actividades***	***Resultados Esperados***
Implementar actividades varias que ayuden a fortalecer los subfactores afectados en la dimensión de liderazgo, en base a la construcción de un equipo de trabajo comprometido y unido dentro de la Institución.	"Conectados EPN"	Incrementar el indicador de valoración de comunicación de aceptable a excelente.
	"Panorama Escuela Politécnica Nacional" utilizando la Técnica DO IT"	Incrementar el indicador de valoración de participación de aceptable a excelente.
Incrementar el grado de compromiso de los colaboradores de la EPN.	Evaluación 9 box	Incrementar el indicador de valoración de cumplimiento de aceptable a excelente.
	" 180°"	Incrementar el indicador de valoración de apertura al cambio de aceptable a excelente.
	Taller "SCAMPER (corretear o precipitarse)"	Incrementar el indicador de valoración de iniciativa de aceptable a excelente.
	"Formador de Formadores EPN"	Incrementar el indicador de valoración de desarrollo de aceptable a excelente.
	“Estrategias de Equidad y Reconocimiento”	Incrementar el indicador de valoración de equidad y reconocimiento de aceptable a excelente.
Mejorar el entorno en el trabajo de los colaboradores respecto al equilibrio entre persona y trabajo e instalaciones.	"Construyendo mi equilibrio"	Incrementar el indicador de valoración de equilibrio persona-trabajo de aceptable a excelente.
	“Todos somos EPN	Incrementar el indicador de valoración de instalaciones de aceptable a excelente.

Elaborado por: Camila Carrera

4.5. Supuestos

4.5.1. Factores que favorecen al desarrollo del plan de mejora

- Aprobación y apoyo para la obtención de la información del proyecto desarrollado por parte del Dirección de Talento Humano.
- La Institución posee los recursos financieros y tecnológicos para el desarrollo de las actividades planteadas para los colaboradores.
- Los líderes y altos mandos de la EPN poseen el compromiso y predisposición para participar en el plan de mejora.
- Los colaboradores están interesados en las acciones planteadas, fortaleciendo su desarrollo y aprendizaje en el ámbito laboral y personal.

4.5.2. Factores que no favorecen al desarrollo del plan de mejora

- La ausencia de tiempo para realizar la propuesta planteada y obtener la participación de todo el personal administrativo de la Institución.
- Las personas responsables del desarrollo de las actividades planteadas descuiden la constancia del plan de mejora.

4.6. Pre-condiciones

Se propone precondiciones que permitirán el desarrollo del proyecto acerca del mejoramiento de clima laboral:

- Aprobación y apoyo de la Dirección de Talento Humano.
- Compromiso del nivel directivo de las unidades administrativas hacia el plan de mejora, siendo quienes apoyen a los colaboradores al asistir y participar en las diferentes propuestas planteadas.
- Los insumos financieros y tecnológicos que destine la Institución para la ejecución de las actividades.
- Realizar campañas de comunicación previas a cada actividad por medio de los canales de comunicación como, por ejemplo: correo, carteleras e intranet.

4.7. Indicadores

Se realizó una tabla para poder conocer cómo medir mediante los indicadores propuestos al plan de mejora; tomando en consideración las dimensiones, factores y subfactores evaluados, para que la medición sea lo más objetiva posible.

Tabla 7. Indicadores

Actividad	*Indicador*	*Meta*
"Conectados EPN"	Número de solicitudes realizadas/ Número de solicitudes planificadas	80% o superior
"Panorama Escuela Politécnica Nacional" utilizando la Técnica DO IT"	Número de talleres planificados/Número de talleres realizados Número de problemas resueltos/Número de problemas identificados	80% o superior
Evaluación 9 box	Número de evaluaciones 9 box realizadas/número de evaluaciones 9 box planificadas Número de retroalimentaciones planificadas/Número de retroalimentaciones realizadas. Número de acuerdos cumplidos/Número de acuerdos planteados	80% o superior
" 180°"	Número de talleres realizados/número de talleres planificados Número de procesos optimizados/Número de procesos detectados	75.01% o superior
Taller "SCAMPER (corretear o precipitarse)"	Número de talleres realizados/Número de talleres planificados Número de conflictos solucionados/ Número de conflictos detectados	80% o superior
"Formador de Formadores EPN"	Número de charlas realizadas/Número de charlas planificadas.	75.01% o superior
Estrategias de equidad y reconocimiento”	Número de políticas desarrolladas/ Número de políticas investigadas Número de campañas	80% o superior

	cumplidas/Número de campañas desarrolladas	
"Construyendo mi equilibrio"	Número de colaboradores que participen/ Número de trabajadores existentes bajo el régimen LOSEP.	80% o superior
“Todos somos EPN”	Número de colaboradores que participen/ Número de trabajadores existentes bajo el régimen LOSEP	75.01% o superior

Elaboración: Propia

4.8. Fuentes de Verificación

La fuente de verificación para la realización de la medición y determinación del alcance de las actividades planteadas en el plan de mejora de clima laboral, es la realización de un nuevo análisis de los subfactores involucrados; por tal razón, se deberá volver a evaluar la percepción de clima laboral por parte de los colaboradores con la misma herramienta aplicada. Se recomienda realizar este diagnóstico cada año como lo determina el Ministerio de Trabajo.

4.9. Sostenibilidad

Para poder garantizar la efectividad de la propuesta después de su implementación, es necesario realizar lo detallado a continuación:

- Realizar diagnósticos de clima laboral cada año y dar seguimiento a los subfactores con una percepción regular o aceptable.
- Generar actividades estratégicas individuales a cada subfactor identificado para incrementar la escala porcentual de las tres dimensiones.
- Diseñar actividades orientadas al mejoramiento del clima laboral de la Institución.
- Realizar la actualización trimestral de la información en relación al plan de mejora planteado.

4.10. Medios e insumos

Para poder implementar el plan de mejora dentro de la Institución es necesario tener en cuenta los recursos.

Tabla 8. Medios e insumos

Actividad	Medios o insumos	Responsables
"Conectados EPN"	*Internet *Intranet *Chatbot	*Directora de Talento Humano *Director de Comunicación *Directores de unidades administrativas
"Panorama Escuela Politécnica Nacional" utilizando la Técnica DO IT"	*Internet *Correo de difusión *Anuncio Interactivo *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano
Evaluación 9 box	*Internet *Correo de difusión *Evaluación de desempeño *Evaluación de potencial *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano
" 180°"	*Internet *Correo de difusión *Carteleras físicas *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano *Director del departamento de Administración de Sistemas *Proveedor
Taller "SCAMPER (corretear o precipitarse)"	*Internet *Intranet *Correo de difusión *Material de oficina *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano *Director del departamento de Administración de Sistemas * Directores de unidades administrativas
"Formador de Formadores EPN"	*Internet *Licencia de zoom *Correo de difusión *Carteleras físicas *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano
“Estrategias de equidad y reconocimiento”	*Internet *Licencia de zoom *Correo *Intranet	*Directora de Talento Humano * Directores de unidades administrativas
"Construyendo mi equilibrio"	*Internet *Intranet *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano * Directores de unidades administrativas

“Todos Somos EPN”	*Internet *Licencia de zoom *Correo de difusión *Intranet *Puestos de trabajo *Carteleras físicas *Instalaciones EPN	*Directora de Talento Humano *Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Elaborado por: Camila Carrera

4.11. Presupuesto

A continuación, se podrá observar el presupuesto necesario para la implementación del plan de mejora dentro de la EPN.

Tabla 9. Presupuesto

Actividad	**Presupuesto**
"Conectados EPN"	Directo: $0
"Panorama Escuela Politécnica Nacional" utilizando la Técnica DO IT"	Directo: $1000
Evaluación 9 box	Directo: $0
" 180°"	Directo: $1000
Taller "SCAMPER (corretear o precipitarse)"	Directo: $5000
"Formador de Formadores EPN"	Directa: $0
“Estrategias de equidad y reconocimiento”	Directo: $0
"Construyendo mi equilibrio"	Directo: $0
“Todos somos EPN”	Directo: $1000

Elaborado por: Camila Carrera

4.12. Matriz de marco lógico

Tabla 10. Plan de Mejora de Clima Laboral

Plan de Mejora de Clima Laboral

Objetivo	Dimensión/Factor	Subfactor	Actividad	Descripción	Insumos	Indicadores	Metodología Técnica	Responsable	Presupuesto
Implementar actividades varias que ayuden a fortalecer los subfactores afectados en la dimensión de liderazgo, en base a la construcción de un equipo de trabajo comprometido y unido dentro de la Institución.	*Dimensión* Liderazgo *Factor* Interacción	Comunicación	"Conectados EPN"	Chatbot: Es una herramienta de consultores virtuales cuya tarea es poder hablar con un usuario de internet de manera real, siendo unos algoritmos programados que permiten tener una conversación atendiendo a las necesidades del cliente. 1. Implementar un chatbot por parte del DTH en el intranet de la EPN. 2.Crear los algoritmos con las preguntas más frecuentes y los documentos solicitados por los colaboradores. 3. Los requerimientos que no se puedan solucionar por parte del Chatbot serán remitidos al DTH para el seguimiento correspondiente.	*Internet *Intranet *Chatbot	Número de solicitudes atendidas/ Número de solicitudes recibidas	*Chatbot	*Directora de Talento Humano *Director de Comunicación *Directores de unidades administrativas	Directo: $0
		Participación	"Panorama Escuela Politécnica Nacional" utilizando la Técnica DO IT"	1. Realizar una reunión con todos los directivos, donde se establezca la aprobación del "Panorama EPN utilizando la técnica DO IT" 2. Fijar el plazo y la duración para realizar los talleres y realizar la guía de seguimiento. 3 El DHT realizará un taller informativo virtual para los colaboradores que comprenda: la estrategia general y los objetivos organizacionales de la Institución. 4. Realizar reuniones consecutivas trimestrales de cada departamento donde se exponga los problemas utilizando la técnica "DO IT": D: definir el conflicto/ O: abrir la mente para ser capaces de aceptar el mayor número de soluciones / I: Identificar la mejor solución al problema / T: Transformar la solución en una acción que conduzca a la resolución del problema *Realizar un seguimiento a la resolución de problema.	*Internet *Correo de difusión *Anuncio Interactivo *Instalaciones EPN	Número de talleres planificados/Número de talleres realizados Número de problemas resueltos/Número de problemas identificados	*Charla	*Directora de Talento Humano	Directo: $1000

	Dimensión Compromiso *Factor* Orientación de resultados	Cumplimiento	Evaluación 9 box	La evaluación 9 box es una herramienta que permite identificar a los colaboradores con potencial y alto rendimiento en la organización. *Analizar la evaluación de desempeño 360°existente en la EPN. *Realizar una evaluación de potencial (test psicológicos permite medir competencias intelectuales, emocionales, liderazgo, habilidades e influencias sobre otras o assesment center) *Se debe realizar gráficamente un plano de coordenadas dividido en 9 cuadrantes donde en el eje Y se sitúa el potencial y en el eje X se sitúa el desempeño, a continuación, en el ejemplo mostrado: *Se darán retroalimentaciones por parte del DHT sobre las evaluaciones 9 box explicando a los colaboradores sus calificaciones y sus oportunidades de mejora para incrementar el cumplimiento de los indicadores de desempeño.	*Internet *Correo de difusión *Evaluación de desempeño *Evaluación de potencial *Instalaciones EPN	Número de evaluaciones 9 box realizadas/número de evaluaciones 9 box planificadas Número de retroalimentaciones planificadas/Número de retroalimentaciones realizadas. Número de acuerdos cumplidos/Número de acuerdos planteado	*Retroalimentación individual	*Directora de Talento Humano	Directo: $0
Incrementar el grado de compromiso de los colaboradores de la EPN.	*Dimensión* Compromiso *Factor* Adaptación al cambio	Apertura al cambio	" 180°"	1. Detectar la situación actual de cada departamento y describir lo que se desea conseguir mediante una reunión el DTH. 2. Realizar el estudio sobre el impacto que se tendrá. 3. Realizar acciones para asegurar la conformidad de los cambios que se entregarán. 4. Analizar los recursos disponibles para realizar la gestión del cambio. 5. Estudiar la rentabilidad al cambio 6.Realizar un taller sobre la gestión del cambio, contratando un proveedor externo. 7.Realizar una socialización al cambio, desarrollando seguimientos a las actividades laborales de los colaboradores dando directrices puntuales a los procesos evaluados. 8. Cada área deberá establecer un plan de cambio dentro de procesos puntuales que sean participativo, viable y tenga una optimización de recursos. 9. Será presentado al departamento de Talento Humano y aprobado.	*Internet *Correo de difusión *Carteleras físicas *Instalaciones EPN	Número de talleres realizados/número de talleres planificados Número de procesos optimizados/Número de procesos detectados	*Reunión	*Directora de Talento Humano *Directos del departamento de Administración de Sistemas *Proveedor	Directo: $1000

		Iniciativa	Taller "SCAMPER (corretear o precipitarse)"	El objetivo del método SCAMPER es activar el pensamiento creativo con técnicas nemotécnicas, creando herramientas que busquen facilitar la asociación de ideas mentales, esquemas y ejercicios sistemáticos. *Realizar una reunión con todas las jefaturas de la Institución para comentarles sobre el taller y poder determinar los problemas existentes en cada área. *Realizar un informe sobre los problemas por unidad administrativa. *Determinar las áreas que participaran en los días de talleres. (48 áreas evaluadas/5 días de taller=10 áreas por día) *Fijar el horario y la modalidad del taller *Identificar los conceptos de la metodología SCAMPER (sustituir, combinar adaptar, modificar, poner en otros usos, eliminar o minimizar y reordenar e invertir) *Encontrar plataformas virtuales gratis para el desarrollo de la técnica. *Realizar un taller informativo sobre el método Scamper *Realizar una mesa de trabajo con los miembros de cada unidad administrativa desarrollando el método e implementando las ideas creativas. *Presentar un informe sobre la metodología aplicada y las resoluciones a cada departamento. *Realizar un seguimiento a cada idea aplicada y concluida.	*Internet *Intranet *Correo de difusión *Material de oficina *Instalaciones EPN	Número de talleres realizados/Número de talleres planificados Número de conflictos solucionados/ Número de conflictos detectados	*Taller	*Directora de Talento Humano *Director del departamento de Administración de Sistemas * Directores de unidades administrativas	Directo: $5000
	Dimensión Compromiso *Factor* Reciprocidad	Desarrollo	"Formador de Formadores EPN"	1.Realizar una charla informativa virtual sobre la socialización de la ley en cuanto al desarrollo y beneficios que existen en el Centro de Educación Continua. 2. Planificar con los colaboradores que deseen una entrevista individual con el departamento de Talento Humano para poder comentarle sobre su plan de carrera existente.	*Internet *Licencia de zoom *Correo de difusión *Carteleras físicas	Número de charlas realizadas/Número de charlas planificadas	*Charla informativa	*Directora de *Talento Humano	Directa: $0

		Equidad Reconocimiento	Estrategias de equidad y reconocimiento	1. Crear políticas de equidad y reconocimiento, estableciendo lineamientos que ayudarán a la empresa al fortalecimiento de su clima laboral, alineadas a la misión, visión y valores organizacionales. 2. Desarrollar campañas corporativas de información y sensibilización que ayuden a la equidad y reconocimiento, mediante los canales de comunicación. 3. Equidad: Revisar los manuales de los diferentes subsistemas de TH, como, por ejemplo: selección considerando la perspectiva de género, etnia y preferencias sexuales. 4. Reconocimiento: Revisar las actividades que existen en cada departamento en base al reconocimiento existente para cada actividad y conversar con los líderes de cada equipo para que puedan implementar reconocimientos viables para su equipo. Como, por ejemplo: antigüedad	*Internet *Licencia de zoom *Correo *Intranet	Número de políticas desarrolladas/ Número de políticas investigadas Número de campañas cumplidas/Número de campañas desarrolladas	*Política	*Directora de Talento Humano * Directores de unidades administrativas	Directo: $0
Mejorar el entorno en el trabajo de los colaboradores respecto al equilibrio entre persona y trabajo e instalaciones.	*Dimensión* Entorno en el trabajo *Factor* Condiciones físicas y humanas	Equilibrio personas-trabajo	"Construyendo mi equilibrio"	Horario Flexible Primera opción: Permite reprogramar sus horas de trabajo, siempre y cuando se cubra la totalidad de la jornada laboral establecida. Previo al consentimiento del jefe inmediato. Segunda opción: Permite a los profesionales extender su jornada laboral en 9 horas de lunes a jueves y reducir su jornada laboral los días viernes para cumplir con 6 horas de trabajo. Previo al consentimiento del jefe inmediato. 3. Realizar comunicados organizacionales para la difusión de la actividad	*Internet *Intranet *Instalaciones EPN	Número de colaboradores que participen/ Número de trabajadores existentes bajo el régimen LOSEP	*Horarios Flexibles	*Directora de Talento Humano * Directores de unidades administrativas	Directo: $0

		Instalaciones	Campaña "Todos somos EPN"	Realizar una inspección y evaluación de los riegos laborales y estándares de salud y seguridad ocupacional que puedan presentarse en la EPN. 1.Revisar la política preventiva y gestión integrada. 2. Analizar los resultados que provienen de la encuesta riesgos laborales; contemplando la evaluación de riesgos, la participación de los colaboradores e incorporar el análisis de género. 3. Analizar las oportunidades de mejora en al plan de prevención existente. 5. Realizar talleres sobre los accidentes más comunes en el trabajo con proveedores externos. 7. Controlar la ejecución, resultados y satisfacción de cada una de las actividades.	*Internet *Licencia de zoom *Correo de difusión *Intranet *Puestos de trabajo *Carteleras físicas	Número de riegos disminuidos / Número detectados	*Campaña	*Directora de Talento Humano *Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Directo: $1000

Elaborado por: Camila Carrera



Figura 14. Matriz Evaluación 9 Box

Fuente: Welch, 2020

4.13. Monitoreo

Para poder obtener un análisis permanente de las actividades planteadas y realizar un seguimiento, es importante que los responsables de cada actividad desarrollada ya sea los líderes de cada Unidad Administrativa, Departamento, Centro, Unidades Independientes y Facultades; desarrollen encuestas de satisfacción, informes, formatos de registro, formatos de aprobación, comunicados organizacionales y materiales audiovisuales.

La Dirección de Talento Humano deberá desarrollar y entregar informes de los resultados de las encuestas de satisfacción, formatos de asistencia, formatos de aprobación de las diferentes actividades planteadas.

4.14. Evaluación

4.14.1. Sistema de Evaluación

a. Se desarrollará evaluaciones en cada actividad plateada con el departamento de Talento Humano mediante una reunión.
b. Se planificará reuniones con los diferentes departamentos para verificar los resultados de las actividades realizadas.
c. Se realizará el seguimiento correspondiente a cada actividad para ir observando los cambios de cada área administrativa.

4.14.2. Sistema de Control

a. Mediante la aplicación del seguimiento a cada actividad se identificará el avance que se obtuvo al realizar el plan de mejora.
b. Se realizará un formato de asistencia en cada actividad para realizar el seguimiento a los colaboradores.

4.15. Destinatarios/as

Este proyecto está destinado directamente al personal administrativo bajo el contrato LOSEP de la Escuela Politécnica Nacional, ayudando a mejorar la percepción del clima laboral.

4.16. Cronograma

Tabla 11. Cronograma

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
Semana		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
#	Actividades																																															
1	"Conectados EPN"																																															
2	"Panorama Escuela Politécnica Nacional"																																															
3	Evaluación 9 box																																															
4	" 180°"																																															
5	Taller "SCAMPER"																																														
6	"Formador de Formadores EPN"																																															
7	“Estrategias de equidad y reconocimiento”																																															
8	"Contruyendo mi equilibrio"																																															
9	Campaña “Todos somos EPN”																																															

Elaborado por: Camila Carrera

CAPÍTULO V

Marco Conclusivo

Mediante el análisis realizado en el presente proyecto, se obtiene las siguientes conclusiones:

5.1. Conclusiones

- En lo que se refiere al primer objetivo específico planteado "Determinar el estado actual del clima laboral en la Escuela Politécnica Nacional", se pudo concluir que existe un clima laboral aceptable (74.18%) en base a la escala porcentual determinada por el Ministerio de Trabajo. Siendo la dimensión de liderazgo la mejor evaluada con un 76.22 (muy bueno), seguido por la dimensión de compromiso con un 73.99 (aceptable) y por último la dimensión de entorno en el trabajo con un 72.33 (aceptable).

- Respecto al segundo objetivo específico: "Realizar un análisis de los resultados conseguidos mediante la encuesta aplicada para definir factores de mejora" se hizo la evaluación a 520 colaboradores de los cuales se obtuvo 420 encuestas respondidas al 100%, concluyendo que existen 10 subfactores con una escala porcentual muy buena (credibilidad, motivación, evaluación, organización, independencia, identificación, integración y herramientas) y 8 subfactores con escala porcentual aceptable (comunicación, participación, cumplimiento, apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, equilibro persona-trabajo e instalaciones). Dentro del análisis de datos se identificó los departamentos que obtuvieron una puntación regular: el departamento de ciencias de alimentos y biotecnología, centro de investigación y control ambiental, departamento de cultura, departamento de ingeniería y la dirección de posgrados.

- Finalmente, en cuanto al tercer objetivo específico “Diseñar una propuesta de intervención para mejorar el clima laboral dentro de la Escuela Politécnica Nacional”, se estableció mediante el análisis de datos planes de mejora a cada uno de los subfactores con puntuación aceptable para poder incrementar su escala porcentual a muy buena teniendo en cuenta la realidad de la empresa.
- De acuerdo al estudio realizado se puede concluir que las organizaciones cuentan con factores cambiantes de manera interna; por esta razón, es importante efectuar un diagnóstico de clima laboral ya que al contar con un ambiente óptimo junto con compromiso, liderazgo y un buen entorno en el trabajo se obtendrá los objetivos y metas planteadas.

5.2. Recomendaciones

En base el apartado anterior de conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un plan de monitoreo y evaluación interno con el objetivo de garantizar la efectividad de las actividades planteadas en el plan de mejora de clima laboral a cargo de dirección de Talento Humano.
- Para la implementación del plan de mejora en la Escuela Politécnica Nacional, se recomienda realizar un seguimiento de las actividades según los indicadores propuestos y mantener el cronograma para conservar los subfactores con un índice de clima laboral muy bueno y mejorar sustancialmente los subfactores con un índice de clima laboral aceptable.
- Se recomienda diseñar y establecer estrategias para mantener y fortalecer los factores identificados con una escala porcentual muy buena, con el fin de conservar el clima laboral en la Institución.

- Una vez implementado el plan de mejora propuesto, se recomienda revisar los resultados obtenidos de cada actividad con los líderes de cada área, con la finalidad de verificar la aceptabilidad del plan propuesto dentro de la EPN.
- Mantener la comunicación entre todos los departamentos, líderes y pares con el objetivo de mantener una retroalimentación efectiva.
- Para que este proyecto sea aplicado en otras organizaciones, es recomendable que se realice un levantamiento de información de la realidad de la empresa y se elabore un plan de intervención que se ajuste a las necesidades registradas, considerando que cada organización presenta un distinto entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Abbrey, A., & Dichson, J. (2018). R&D Work climate and innovation in semi conductors. *Academy of managment journal*, 362-368.

Alfaro, M. (2016). *Administración del personal.* México: Red Tercer Milenio.

Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). *La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral.* Guayaquil : SMEs.

Andrade, H. (2016). *Comunicación organizacional interna.* España: Gesbiblo.

Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.* México: Mc Graw Hill.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador.* Quito: Contraloria General del Estado .

Babcock, L. (2017). *Cinco estrategias de resolución de conflictos.* Bolivia: Juventud.

Bañuelos, A., Descals, F., & Bernabéu, A. (2018). Revista de Psicología del trabajo de las organizaciones. *Psicología*, 153-167.

Bartolome, M. (2016). *La importancia de aplicar la resolución de conflictos en la vida personal y laboral.* España: Antropos.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación.* México: Pearson Educación.

Bonilla, D. (2016). Clima Laboral y su incidencia en la satifacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *UNEMI* , 26-34.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral* . Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia .

Bravo . (2016). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE NTERVENCIÓN EN UNA CADENA DE RESTAURANTES.* Quito: Puce.

Bravo, G. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de intervencion en una cadena de restaurantes* . Quito : PUCE.

Ceballos, A. (2019). *Plan Estratégico de Comunicaciones y Relacionamiento* . Colombia : Universidad de Caldas.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

EPN. (2019). *Institución.* Quito: EPN.

Forehand, J., & Gilmer, V. (2019). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* México: ULV.

García. (2019). *Clima Organizacional y su diagnóstico.* Colombia: Universidad del Valle.

García, G. (2017). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo.* Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Guevera, X. (2018). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particula La Dolorosa.* Quito : Universidad Andina Simón Bolivar .

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultado.* México: Printice Hall.

Hernández, G. (2018). *¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional?* México : ESAN.

Huertas, J. A. (2017). *Motivación- querer aprender.* Argentina: Aique Grupo Editor S.A.

Landolfi, H. (2016). 8 Estilos Esenciales de Liderazgo Organizacional . *Escuela de Estudios Superiores en Liderazgo Organizacional* , 5-7.

Livio, G. (2006). *Encuestas elementos para su diseño y análisis* . Argentina : Encuentro.

López, D. (2016). *LA IMPORTANCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.* Moscú: Ediciones en Lenguas Extranjeras.

MDT. (24 de 06 de 2014). *Registro Oficial* . Obtenido de Registro Oficial : http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACI%C3%93N-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACI%C3%93N-UATH-RO-252.pdf

MDT. (2017). *Estatuto Orgánico de Gestión* . Quito: Ministerio de Trabajo.

MDT. (2018). Clima Laboral y Cultura Organizacional . *Ministerio de Trabjo* , 1-13.

MDT. (01 de ENERO de 2018). *Ministerio de Trabajo.* Obtenido de MDT: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf

MDT. (2018). *Norma técnica Acuerdo Ministerial.* Quito: MDT.

Molina, A. (2019). *Gestión del cambio: su importancia para una organización.* México : Conexionesan.

Navarro, R., García, A., & Casiano, R. (2017). *Clima y Compromiso Organizacional.* México: Universidad veracruzana.

OIT. (2021). *Seguridad y salud en el trabajo.* Ginebra : Organización Internacional del Trabajo.

Peterson, M., & Spencer, M. (2019). *Understanding academic and climate.* San Francisco: Jossey Bass.

Pilar, F. (2016). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera.* Ambato: PUCE.

Ramos. (2017). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje.* Colombia: UNAD.

Ramos, D. (2016). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Colombia: UNAD.

Restrepo, S. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial* , 91-102.

Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Comportamiento Organizacional.* México: Mexicana.

Rodríguez, D. (2017). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega grupo editor S.A.

Rojas, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 1-24.

Santana, P., & Araujo, Y. (2016). *Clima y Cultura organizacional.* NY: Doubleday.

Sanz, M. (2018). *Psicología de la Motivación. Teoría y Práctica.* México: Sanz y Torres, S.L.

Schein, E. (2018). *La cultura empresarial y el liderazgo.* México: Plaza & Janes Editores.

Silva, M. (2016). *El Clima en las Organizaciones.* Barcelona: EUB.

Ugarte, G. (2018). *Gestión del cambio organizacional.* México : Work ESH.

Yuruscuán, S. (2019). *Determinar el Nivel de Clima Laboral y Elaborar un Plan de Mejora en el Personal Administrativo de Estrategias y Mercado.* Quito : UCE.

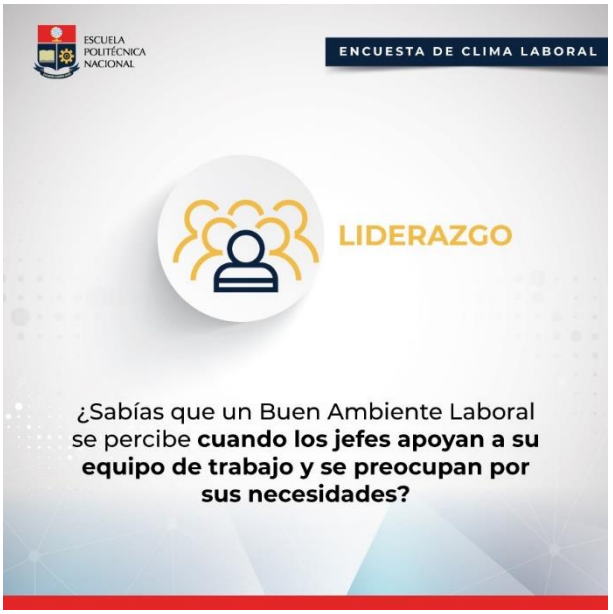
ANEXOS

Anexo 1. Comunicados organizacionales

1. Primer Comunicado



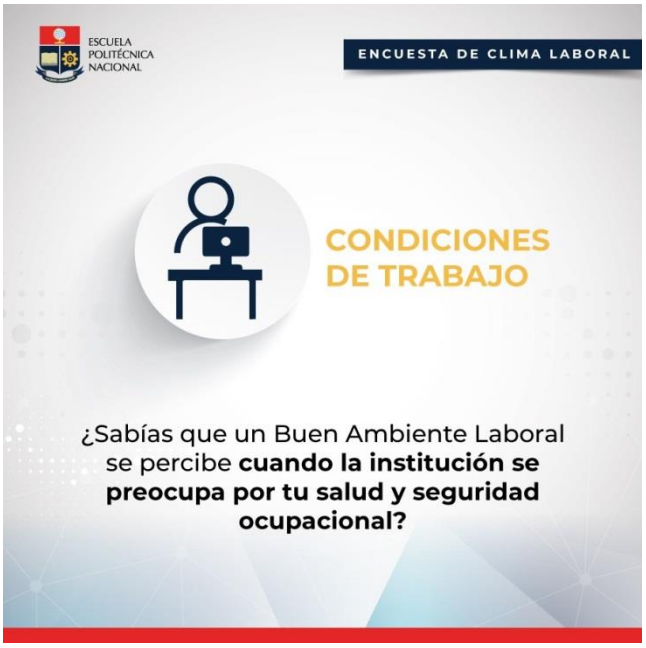
2. Comunicado de Liderazgo



3. Comunicado de Compromiso



4. Comunicado Entorno en el Trabajo



5. Comunicado de Lanzamiento



6. Comunicados de Recordatorios



Anexo 2. Encuesta de Clima Laboral del MDT

Encuesta para la Medición de Clima Laboral emitida por el Ministerio de Trabajo									
a. Género: Femenino Masculino:									
b. Edad: Menor de 25 Entre 25 y 35 años Entre 36 a 46 años Entre 46 a 55 años 56 años o más									
antigüedad en la Institución: 1 año o menos De 2 años a 3 años De 4 años a 6 años De 7 años a 10 años Más de 10 años									
d. Unidad Administrativa									
				Escala de Likert					
				No aceptación		Indecisión	Aceptación		
Componente	***Factor***	***Subfactor***	***Pregunta***	***Nunca***	***Casi Nunca***	***A veces***	***Casi siempre***	***Siempre***	
Liderazgo	Influencia	Credibilidad	1. Mi jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo						
			2. Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones						
		Motivación	3. Mi jefe(a) demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos.						
			4. Mi jefe(a) protege y apoya al equipo						
		Credibilidad	5. Mi jefe(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo						
			6. Mi jefe(a) es consecuente en sus acciones.						
Compromiso	Sentido de Pertenencia	Integración	7. Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales						
			8. Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito						
			9. Cuando mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de						

			apoyo					
			10. En mi Institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas.					
Liderazgo	Interacción	Comunicación	11. Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la Institución.					
			12. Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales.					
			13. Mi jefe(a) rechaza el chisme como medio para conseguir beneficios.					
			14. Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente con su equipo					
			15. Mi jefe (a) realiza retroalimentación permanente					
		Participación	16. La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la Institución es fluida					
			17. Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.					
			18. Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas.					
	Orientación a resultados	Evaluación	19. Mi jefe(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores					
			20. La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño a futuro.					

		Organización	21. Mi jefe(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación					
			22. Mi jefe(a) orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores					
			23. Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión					
Compromiso	Sentido de Pertenencia	Identificación	24. Prefiero permanecer en esta Institución, aunque ganara lo mismo en otra.					
			25. Mi Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco					
			26. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución.					
			27. Esta Institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y la ciudadanía.					
	Reciprocidad	Reconocimiento	28. Mi trabajo es valorado, es importante y genera logros personales					
			29. En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender					
Liderazgo	Orientación a resultados	Cumplimiento	30. La Institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo					
		Independencia	31. Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilitar mi trabajo y lograr los resultados requeridos					
			32. En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe					

		Cumplimiento	33. Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir					
Compromiso	Adaptación al Cambio	Apertura al cambio	34. La Institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo					
			35. En mi Institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro					
		Iniciativa	36. En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y la ciudadanía					
			37. En mi lugar de trabajo los colaboradores tenemos autonomía y libertad para innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos					
Entorno de Trabajo	Condiciones físicas y Humanas	Instalaciones	38. La infraestructura de la Institución, es adecuada para las actividades que desarrollo					
			39. Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable.					
		Herramientas	40. Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades					
			41. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.					
		Instalaciones	42. Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto					
		Equilibrio persona-trabajo	43. Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva					
Compromiso	Reciprocidad	Desarrollo	44. La Institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos					

			45. La Institución entrena a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño					
Entorno de Trabajo	Condiciones físicas y Humanas	Equilibrio persona-trabajo	46. La Institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral					
			47. Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa					
			48. En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal					
Compromiso	Reciprocidad	Equidad	49. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos					
			50. En mi Institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de su orientación sexual					

Adaptado de: Ministerio de Trabajo, 2018