

ANEXO 1

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ÍTEMS	PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Relaciones Interpersonales	Implicación	II. 1	El trabajo en la Institución es estimulante.				
		II. 2	Existe espíritu de equipo entre los miembros de la Institución.				
		II. 3	Los miembros de la institución trabajan con entusiasmo.				
		II. 4	Mi trabajo diario es interesante.				
	Cohesión	II. 5	La relación que se establece entre los miembros de la organización se centra únicamente en aspectos laborales.				
		II. 6	Siente que sus compañeros/as expresan su desacuerdo hablando mal de compañeros/as cuando no están presentes.				
		II. 7	Por lo regular expreso lo que siento en mi trabajo.				
		II. 8	Con frecuencia existe colaboración entre los miembros del área para mejorar el trabajo.				
	Apoyo	II. 9	Mi jefe/a me motiva a superarme cada día más.				
		II. 10	Mi jefe/a logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.				
		II. 11	Mi jefe/a me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.				
		II. 12	Mi jefe/a me pone a ejecutar actividades propias del puesto de trabajo que tengo.				
Estructura Organizacional	Autonomía	II. 13	Puedo determinar los estándares de ejecución de mi trabajo.				
		II. 14	Tengo la suficiente autonomía en mi trabajo.				
		II. 15	Creo que el trabajo que realizo es totalmente trascendente.				
		II. 16	Puedo utilizar mi propia iniciativa para realizar mi trabajo.				
	Organización	II. 17	Las actividades están con frecuencia desorganizadas.				
		II. 18	Los trámites/informes/otros se entregan en el tiempo programado.				
		II. 19	El tiempo es optimizado dentro de la Institución.				
		II. 20	Mi jefe/a programa las tareas importantes con antelación.				
	Presión	II. 21	Hay una continua presión de mi jefe/a para que el trabajo sea sobresaliente.				
		II. 22	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
		II. 23	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.				
		II. 24	Siento que las actividades a realizar son siempre urgentes.				
Estabilidad/Cambio	Claridad	II. 25	En mi área las reglas y normas no están bien definidas.				
		II. 26	Con frecuencia mi jefe/a me explica los detalles de las actividades asignadas.				
		II. 27	Casi siempre tengo dudas porque no entiendo lo que se va hacer.				
		II. 28	Las normas y los criterios cambian frecuentemente.				
	Control	II. 29	Se considera importante mantener la disciplina y seguir las normas.				
		II. 30	Mi jefe/a obliga a cumplir con puntualidad las reglas y normas.				
		II. 31	Mi jefe/a hace una vigilancia estricta de las actitudes de los miembros de mi área.				
		II. 32	No existe un control de las reglas y normas de la institución.				

Condiciones Físicas	Entorno Físico	II. 33	La iluminación y la temperatura es adecuada en mi lugar de trabajo.				
		II. 34	Se tiene espacio suficiente para realizar las actividades sin interrumpir a los demás.				
		II. 35	Los medios que tengo (equipos, tecnología, material didáctico) para mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.				
		II. 36	No hay condiciones de seguridad en la institución.				
Liderazgo	Imparcialidad/Equidad	II. 37	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe/a.				
		II. 38	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
		II. 39	Existe equidad con las actividades y responsabilidades que se me delegan en relación con mis compañeros/as.				
		II. 40	Los directivos/as tratan con igualdad a quienes trabajamos en la Institución.				
	Confianza	II. 41	Mi jefe/a me delega tareas importantes.				
		II. 42	Mi jefe/a genera confianza a su personal.				
		II. 43	La Institución me ofrece estabilidad laboral.				
		II. 44	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
	Empoderamiento	II. 45	Mi trabajo es lo suficientemente variado e importante.				
		II. 46	Casi siempre puedo tomar decisiones sobre mi trabajo.				
		II. 47	Mi jefe/a toma en cuenta mis ideas y sugerencias.				
		II. 48	Me siento suficientemente valorado.				
Comunicación	Receptividad de la comunicación	II. 49	La comunicación oficial de los directores/delegados/coordinadores es clara.				
		II. 50	La comunicación informal de la institución causa conflictos en el trabajo.				
		II. 51	Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.				
		II. 52	Existe poca comunicación con los superiores de la Institución.				
	Toma de Decisiones	II. 53	Mi jefe/a me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades.				
		II. 54	Mi jefe/a practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).				
		II. 55	Mi jefe/a nos ayuda a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, aunque se cometan errores.				
		II. 56	Mi jefe/a no me permite tomar decisiones frente a mi trabajo.				
	Coordinación	II. 57	Pienso que hay una buena coordinación entre las diferentes áreas de la Institución.				
		II. 58	Pienso que hay una buena coordinación en mi área de trabajo.				
		II. 59	No existe una adecuada distribución de actividades.				
		II. 60	Existe una buena coordinación entre mi jefe/a y yo.				
Reconocimiento	Incentivos	II. 61	Mi jefe/a conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
		II. 62	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
		II. 63	Mi jefe/a me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				

		II. 64	Mi jefe/a reconoce cuando hago un buen trabajo.				
Remuneración	Retribución	II. 65	Me encuentro satisfecho con la remuneración que percibo.				
		II. 66	Dado el tamaño de la Institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.				
		II. 67	En el tiempo que llevo en las institución, nunca he logrado un ascenso.				
		II. 68	No me veo con un futuro dentro de esta institución.				
Conflicto	Conflicto	II. 69	Existe dificultad para trabajar con algunos compañeros/as.				
		II. 70	Existen personas que obstaculizan el trabajo de los demás.				
		II. 71	Los problemas no son resueltos de manera oportuna.				
		II. 72	Existen conflictos interpersonales con mi jefe/a.				
Compromiso Organizacional	Compromiso Organizacional	II. 73	Si pudiera irme de esta Institución a otro trabajo igual, me iría.				
		II. 74	Trabajo en esta Institución por necesidad, más que por gusto.				
		II. 75	No me siento identificado con la misión y visión de la institución.				
		II. 76	En general no me siento orgulloso de trabajar en esta Institución.				
Motivación	Motivación	II. 77	El trabajo que realizo es motivante.				
		II. 78	En esta Institución mis compañeros/as y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.				
		II. 79	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.				
		II. 80	En esta Institución mis compañeros/as y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.				
Formación	Capacitación y Desarrollo	II. 81	La capacitación que la Institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos estratégicos.				
		II. 82	La Institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.				
		II. 83	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.				
		II. 84	No existe igualdad de oportunidades de participar en actividades para el desarrollo y crecimiento profesional de las personas.				
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	II. 85	En mi área de trabajo todos nos llevamos muy bien.				
		II. 86	Tengo confianza en mis compañeros/as de trabajo.				
		II. 87	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos.				
		II. 88	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi Institución.				

ANEXO 2

Tabla 1. Encuesta de Clima Laboral

Instrumento	Sección	Variable	Ítem	
CUESTIONARIO	Sección I Datos Generales	Sexo	1.1	-
		Edad	1.2	-
		Tipo de contratación	1.3	-
	Sección II Dimensiones del Clima Organizacional	Implicación	II. 1	II.4
		Cohesión	II. 5	II. 8
		Apoyo	II. 9	II. 12
		Autonomía	II. 13	II. 16
		Organización	II. 17	II. 20
		Presión	II. 21	II. 24
		Claridad	II. 25	II. 28
		Control	II. 29	II. 32
		Entorno físico	II. 33	II. 36
		Imparcialidad	II. 37	II. 40
		Confianza	II. 41	II. 44
		Empoderamiento	II. 45	II. 48
		Receptividad de la comunicación	II. 49	II. 52
		Toma de decisiones	II. 53	II. 56
		Coordinación	II. 57	II. 60
		Incentivos	II. 61	II. 64
		Retribución	II.65	II. 68
		Conflicto	II. 69	II. 72
		Compromiso Organizacional	II. 73	II. 76
		Motivación	II. 77	II. 80
Capacitación y Desarrollo	II. 81	II. 84		
Trabajo en equipo	II. 85	II. 88		

Fuente: Valeria Racines (2015)


ANEXO 3

Cuadro 1. Encuesta Satisfacción Laboral

ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL DEFENSORÍA DEL PUEBLO								
A continuación se valorará distintos aspectos de su trabajo, se presentan varias opciones (de muy insatisfecho a muy satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente a su parecer.								
INSTRUCCIONES DE LLENADO: Para cada factor seleccione una sola respuesta de acuerdo a las siete opciones presentadas en la escala:								
No.	DESCRIPCIÓN	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Condiciones físicas del trabajo.							
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3	Tus compañeros/as de trabajo.							
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5	Tu superior inmediato.							
6	Responsabilidad que se te ha asignado.							
7	Tu salario.							
8	La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9	Relaciones entre dirección y trabajadores/as de la institución.							
10	Tus posibilidades de promocionar.							
11	El modo en el que tu institución está gestionada.							
12	La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.							
13	Tu horario de trabajo.							
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15	Tu estabilidad en el empleo.							

Fuente: Valeria Racines (2015)

ANEXO 4



¡HOLA!

Somos Martina, Juan y Pedro tres orgullosos servidores públicos, que estaremos junto a ti en el desarrollo de la Encuesta de Clima Laboral en la Defensoría del Pueblo.


¡Sí, estamos aquí porque queremos saber cómo te sientes trabajando, tienes muchas ideas y sugerencias que puedes hacer a tu institución, y muchas veces no las planteas, quizá porque tienes temor a expresarlo! Pero... ¡ahora lo puedes hacer!

Tú quieres que las cosas mejoren, entonces, necesitamos de ti; y ojo, el pesimismo no está invitado. No nos digas que las cosas no van a cambiar. ¡Nosotros hacemos el cambio!

Muy pronto te preguntaremos cómo te sientes laborando en la Defensoría del Pueblo. La medición estará a cargo de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, que está interesada en medir, valorar e intervenir sobre el clima y la cultura organizacional.

Estos resultados, serán la base para generar acciones y políticas positivas que mejoren el ambiente de tu área de trabajo, lo cual optimiza y perfecciona el éxito de nuestra institución.

¡Tú opinión es importante!





¿Qué es lo que se viene... muy pronto?

Para la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano es muy importante la opinión de todos los colaboradores de la Defensoría del Pueblo; sin su participación, no será posible construir resultados positivos para la institución y cada uno de sus servidores.

Muy pronto preguntaremos de manera muy personalizada, cómo se sienten trabajando en la Defensoría del Pueblo. Se propone que los servidores cuenten, de manera anónima, lo que piensan sobre su entorno laboral y cómo influye en su desempeño diario.

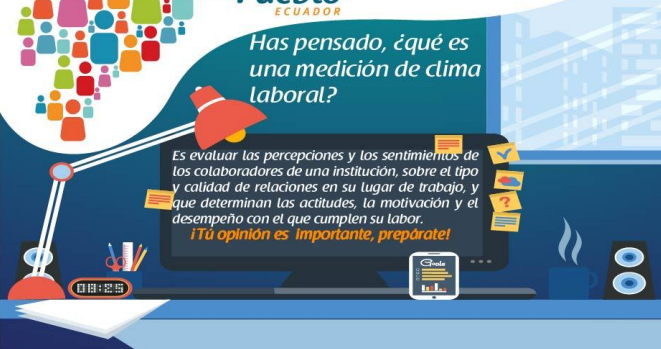
¡Tú opinión es importante!

Has pensado, ¿qué es una medición de clima laboral?

Es evaluar las percepciones y los sentimientos de los colaboradores de una institución, sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, y que determinan las actitudes, la motivación y el desempeño con el que cumplen su labor.

¡Tú opinión es importante, prepárate!



En busca de la excelencia en el clima laboral, queremos saber tu opinión. Si deseamos mejorar, necesitamos identificar nuestras fortalezas y debilidades, y Tu opinión es parte fundamental del proceso!

¿Sabes cuáles son los beneficios de un buen clima laboral?

Defensoría del Pueblo ECUADOR

¿Cómo seremos escuchados?

La herramienta que se utilizará es la encuesta electrónica, que será respondida por los colaboradores de la institución. Es confidencial, anónima y virtual.

¿Cuándo y cómo se va a realizar la encuesta?

La encuesta está por llegar. A través de un correo electrónico, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano te enviará el link para acceder a un sitio web donde puedes completarla. Es decir, el sistema es 100% on-line y confidencial. Al presionar "enviar" en dicho enlace, será entregada para su procesamiento.


Defensoría del Pueblo ECUADOR

¿Cuáles son las opciones de respuesta en la encuesta?

La encuesta consta de 94 afirmaciones, que deben ser calificadas por cada servidor/a, con una de las cinco opciones de respuesta que mejor identifique su posición.

Las opciones son:



Muy en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>



Defensoría del Pueblo ECUADOR

¿Por qué medir el clima Laboral ?


Se puede tener la mejor tecnología, infraestructura, recursos económicos estrategias, pero si no se cuenta con colaboradores orgullosos de lo que hacen, comprometidos profundamente con la entidad, es muy difícil alcanzar el éxito institucional en beneficio de todos.

Defensoría del Pueblo ECUADOR

La encuesta de clima laboral completamente **CONFIDENCIAL**

- Es on-line y no requiere registrar tu nombre
- La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano enviará de manera aleatoria a cada uno de sus correos institucionales el enlace para la encuesta.
- Los resultados se entregarán de forma consolidada, más no individual.




Defensoría del Pueblo ECUADOR

Danos la oportunidad de mejorar para ti

Muy pronto ...



¡Tu opinión es importante !

ANEXO 5

Análisis General de los Resultados Clima Laboral

Una vez aplicados los cuestionarios se obtuvieron resultados que se ven representados en los siguientes cuadros estadísticos:

DATOS GENERALES

Tabla 2. Sexo

DATOS GENERALES FACTOR SEXO	Frecuencia (f)	Frecuencia (f) %
Femenino	127	60,19
Masculino	84	39,81
Total	211	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Tabla 3. Edad

DATOS GENERALES FACTOR EDAD	Frecuencia (f)	Frecuencia (f) %
20 a 25 años	13	6,16
26 a 30 años	41	19,43
31 a 35 años	51	24,17
36 a 4 años	31	14,69
41 a 45 años	22	10,43
46 a 5 años	25	11,85
Más de 50 años	28	13,27
Total	211	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Tabla 4. Tipo de contratación

DATOS GENERALES FACTOR TIPO DE CONTRATACIÓN	Frecuencia (f)	Frecuencia (f) %
Contrato de Servicios Ocasionales	24	11,21
Código de Trabajo	12	5,61
Nombramiento Permanente	57	26,64
Nombramiento Provisional	93	43,46
Nombramiento de Libre Remoción	28	13,08
Total	214	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis en interpretación de los resultados del instrumento de Clima Laboral.

A continuación se presentan los datos obtenidos y al realizar el análisis e interpretación de la información se presentan los siguientes resultados que permiten establecer el tipo de clima que existe en la Defensoría del Pueblo a través del estudio de sus dimensiones, como ya se ha mencionado, las trece (13) dimensiones del clima organizacional se integran por 22 subdimensiones los cuales se observan en la siguiente cuadro:

Tabla 5. Dimensiones del clima organizacional

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES		
Relaciones Interpersonales	1. Implicación	2. Cohesión	3. Apoyo
Estructura Organizacional	4. Autonomía	5. Organización	6. Presión
Estabilidad/Cambio	7. Claridad	8. Control	
Condiciones Físicas	9. Entorno Físico		
Liderazgo	10. Imparcialidad/Equidad	11. Confianza	12. Empoderamiento
Comunicación	13. Receptividad de la comunicación	14. Toma de Decisiones	15. Coordinación
Reconocimiento	16. Incentivos		
Remuneración	17. Retribución		
Conflicto	18. Conflicto		
Compromiso Organizacional	19. Compromiso Organizacional		
Motivación	20. Motivación		
Formación	21. Capacitación y Desarrollo		
Trabajo en equipo	22. Trabajo en equipo		

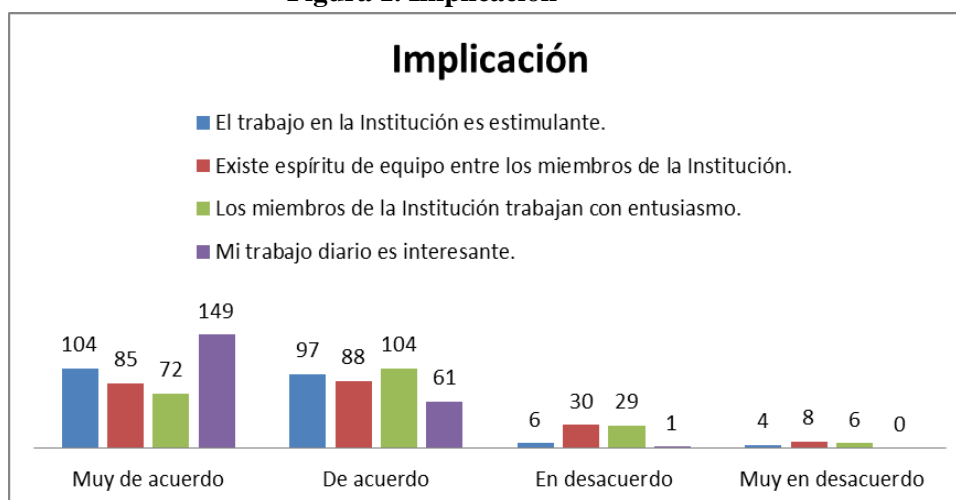
Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Relaciones Interpersonales

- **Indicador Implicación**

Este indicador permite conocer si la persona percibe su trabajo como importante, el cual se posiciona entre los elementos centrales de su vida y como se interesan e integran a la actividad laboral para su mejor realización.

Figura 1. Implicación



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 6. Implicación

Implicación	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
El trabajo en la Institución es estimulante.	49,29	45,97	95,26	2,84	1,9	4,74
Existe espíritu de equipo entre los miembros de la Institución.	40,28	41,71	81,99	14,22	3,79	18,01
Los miembros de la Institución trabajan con entusiasmo.	34,29	49,52	83,81	13,81	2,38	16,19
Mi trabajo diario es interesante.	70,62	28,91	99,53	0,47	-	0,47

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- Se observa que las y los servidores participan con agrado en las diversas actividades de trabajo, sienten interés hacia la realización de su labor diaria, lo cual es un elemento fundamental que influye en la disposición hacia su trabajo, que de otra forma se realizaría con desinterés o insatisfacción.

- 6 Para la mayoría existe un sentido de pertenencia de apoyo y participación hacia el trabajo grupal, lo que puede repercutir en el logro de objetivos comunes planteados en la Defensoría del Pueblo. Existe un porcentaje menor que indica que no existe espíritu de equipo entre los miembros de la Institución; sienten que no existe apoyo y tal vez se sientan inconformes al momento de trabajar en equipo.
- 7 Los miembros de la Institución trabajan con entusiasmo; existe agrado e interés en la realización de las actividades lo que significa que la mayor parte podría sentir realización profesional y personal. Existe un porcentaje menor que indicó que no trabaja con entusiasmo y no se siente a gusto, lo que determina que se debería trabajar con este porcentaje de miembros que presenta inconformidad.
- 8 Se observa que el trabajo diario es interesante, esta apreciación tiene relación con la posibilidad de que el personal pueda involucrarse en las actividades, es posible deducir que al considerar los miembros de la institución el trabajo de éste modo, puede ser un punto favorable que repercuta en su participación y como consecuencia en el logro de los objetivos estratégicos de la Defensoría del Pueblo.

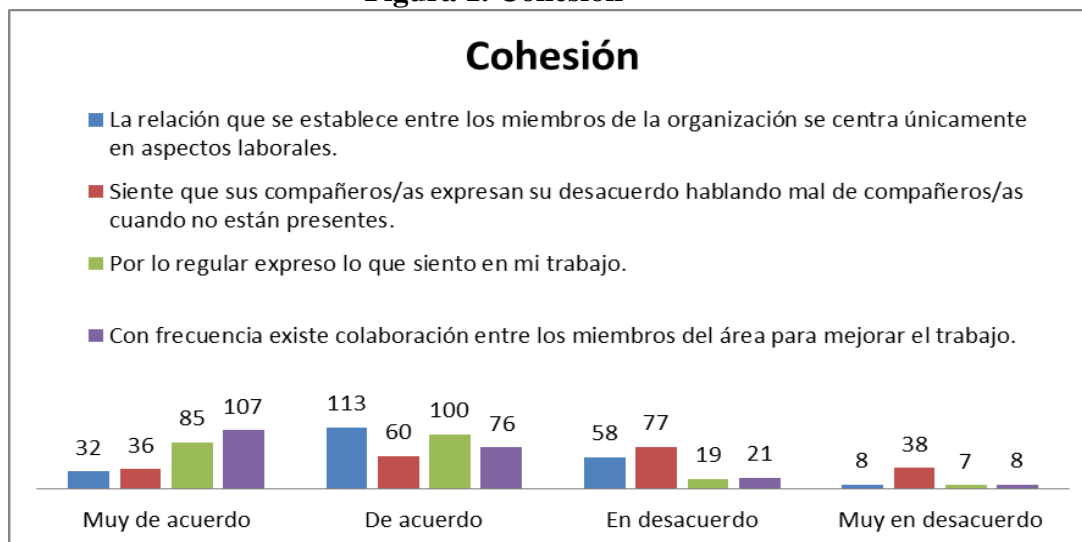
Indicador Cohesión

Este indicador se refiere al apoyo que se otorgan entre sí los servidores y servidoras en el desarrollo del trabajo diario en los equipos de trabajo. La cohesión es esencial para el desarrollo de un grupo. Weinberg y Gould (2010), mencionan que la cohesión puede crear un ambiente propicio, propio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo.

Esto implica entender la experiencia de cada trabajador en el equipo dentro de la organización y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el

equipo, sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos. (Saavedra, 2011, pág. 41)

Figura 1. Cohesión



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 7. Cohesión

Cohesión	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
La relación que se establece entre los miembros de la organización se centra únicamente en aspectos laborales.	15,17	53,55	68,72	27,49	3,79	31,28
Siente que sus compañeros/as expresan su desacuerdo hablando mal de compañeros/as cuando no están presentes.	17,06	28,44	45,5	36,49	18,01	54,5
Por lo regular expreso lo que siento en mi trabajo.	40,28	47,39	87,67	9	3,33	12,33
Con frecuencia existe colaboración entre los miembros del área para mejorar el trabajo.	50,71	35,55	86,26	9,95	3,79	13,74

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- Se observa que las relaciones que se establecen entre ellas no se centran solamente en aspectos laborales, consideran que existen entre los grupos de trabajo otro tipo de relaciones informales no relacionadas con aspectos diarios de trabajo, lo cual puede favorecer las relaciones interpersonales entre los servidores y servidoras e influir para que el trabajo cotidiano sea más agradable. Sin embargo, un porcentaje alto que considera que las relaciones se centran solo en aspectos laborales, se deduce que pueda ser difícil establecer otro tipo de relación o no exista el tiempo suficiente para ello. Es un aspecto importante a considerar para promover la cohesión entre los equipos de trabajo; aquí radica la importancia de implementar talleres grupales para la integración y con ello la convivencia de los equipos de trabajo.
- La mitad de los evaluados considera que se expresan los desacuerdos hablando mal de los demás, se deduce que no existe entre ellos respeto y puede ser el caso que cuando se de opiniones se ofendan entre compañeros. La otra mitad indica que la mayoría no considera que se exprese el desacuerdo hablando mal de los demás, se deduce que existe respeto, cuando existen dificultades o malentendidos, se busca una solución a los problemas y existe una buena comunicación.
- Existe un porcentaje sumamente alto que no les cuesta hablar lo que sienten en su trabajo, son escuchados por su jefe/a, se defiende sus derechos y expresan sus emociones. Sin embargo, también existe un grupo de evaluados que para ellos no es posible expresar lo que siente, aquí se observa que puede existir un liderazgo

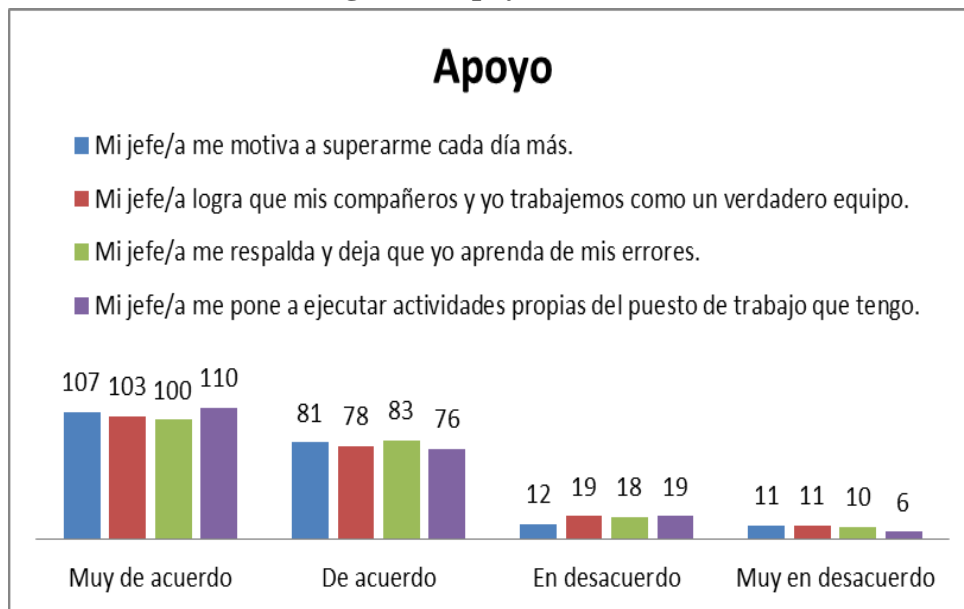
burocrático, es decir no demuestra interés por las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente.

- Existe colaboración entre los miembros del área para mejorar el trabajo, el equipo responde del resultado final y no de cada uno de sus miembros de forma independiente, lo que da como resultado gente más involucrada en su trabajo y más motivada, existiendo cohesión en el equipo de trabajo.

Indicador Apoyo

Este indicador hace referencia a la ayuda y colaboración que otorgan en su interacción las y los jefes con las y los servidores.

Figura 3. Apoyo



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 13. Apoyo

Apoyo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Mi jefe/a me motiva a superarme cada día más.	50,71	38,39	89,1	5,69	5,21	10,9
Mi jefe/a logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	48,82	36,97	85,79	9	5,21	14,21
Mi jefe/a me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.	47,39	39,34	86,73	8,53	4,74	13,27
Mi jefe/a me pone a ejecutar actividades propias del puesto de trabajo que tengo.	52,13	36,03	88,16	9	2,84	11,84

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- Se observa que las y los jefes motivan a su equipo de trabajo a superarse constantemente, inspiran a la gente ya sea individualmente o en grupo de manera que produzcan mejores resultados. Escuchan a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario. Se observa un grupo minoritario pero no menos importante de miembros que no sienten apoyo por parte de su jefe lo que indica que está ligado con los evaluados que no tiene cohesión con su líder.
- Se observa que el porcentaje más alto es donde las y los jefes logran que se trabaje como un verdadero equipo, se deduce que existen líderes que estimulan, respetan formalidades, conocen las habilidades de su equipo e integran grupos consolidados,

ya que de esa manera pueden complementar habilidades para alcanzar los objetivos de la institución; sin embargo, un grupo minoritario opina lo contrario es decir el jefe no promueve el trabajo en equipo.

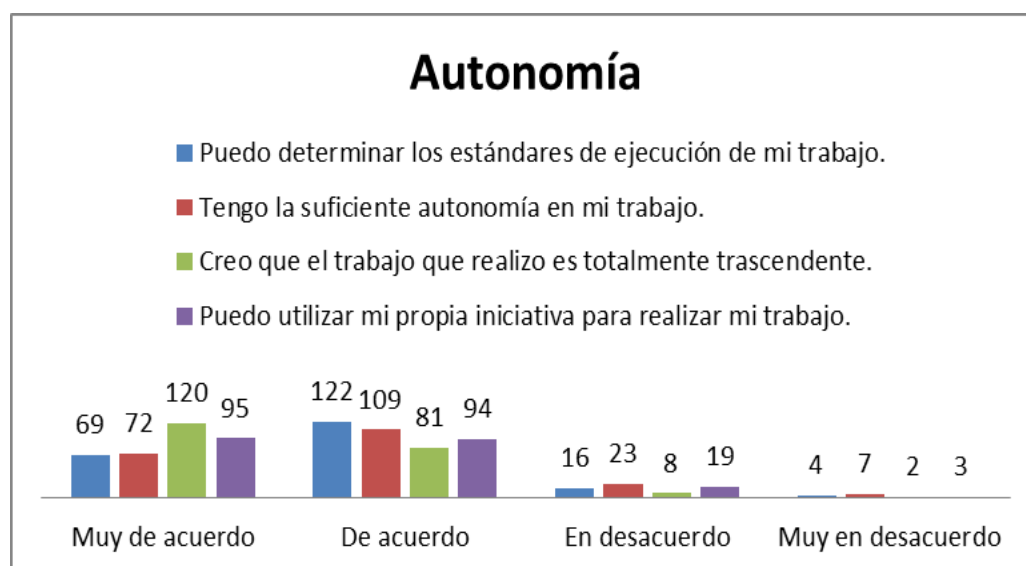
- La mayoría de las y los jefes respaldan y dejan que las y los servidores aprendan de sus errores, se deduce que existe autonomía y retroalimentación una vez que se suscita algún error. El jefe/a puede dar ánimo y confianza para ayudarles a encontrar solución a los problemas. Mientras que el grupo que respondió lo contrario demuestra que el jefe/a busca culpables y no soluciones.
- La mayoría de las y los jefes ponen a ejecutar actividades propias del puesto de trabajo, lo que indican que el personal realiza actividades para las cuales fueron contratados y no hacen actividades distintas que pueden generar inconformidad y malestar con el trabajo asignado. Se deduce que puede derivarse a sentido de compromiso y responsabilidad con el cumplimiento de los objetivos de su trabajo. Sin embargo, un grupo minoritario no está de acuerdo con esta afirmación indicando que realizan actividades distintas para las que fueron contratados o para las que se prepararon profesionalmente.

Dimensión Estructura Organizacional

Indicador Autonomía

Este indicador se refiere al grado en las y los servidores pueden tomar iniciativas propias, la libertad de acción, dentro de las normas establecidas por la institución, de que dispone el individuo para desarrollar adecuadamente su trabajo, sin un exceso de supervisión.

Figura4. Autonomía



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 914. Autonomía

Autonomía	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Puedo determinar los estándares de ejecución de mi trabajo.	32,7	57,82	90,52	7,58	1,9	9,48
Tengo la suficiente autonomía en mi trabajo.	34,12	51,66	85,78	10,9	3,32	14,22
Creo que el trabajo que realizo es totalmente trascendente.	56,87	38,39	95,26	3,79	0,95	4,74
Puedo utilizar mi propia iniciativa para realizar mi trabajo.	45,03	44,55	89,58	9	1,42	10,42

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

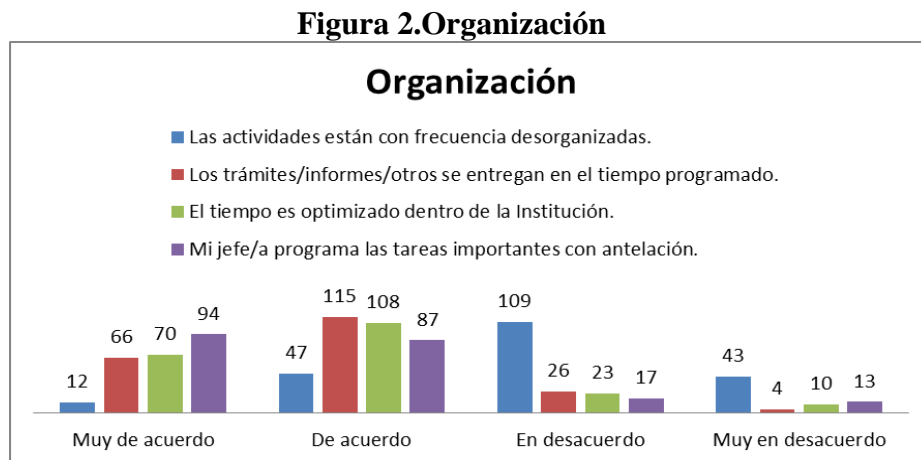
Análisis de los resultados

- Se percibe que existe responsabilidad puesto que las y los servidores determinan los estándares de ejecución de su trabajo, además de tener autonomía en sus decisiones.

- Un porcentaje alto considera que existe libertad de acción en la realización de sus actividades; mientras que un grupo minoritario pero no menos importante muestra desacuerdo evidenciándose que existe exceso de supervisión y quizás no pueden participar en procesos referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados.
- Se observa que el trabajo que realizan lo consideran valioso e importante, mismo que se encuentra ligado con la afirmación sobre implicación en donde estaban de acuerdo en que su trabajo diario es interesante.
- Se aprecia que la responsabilidad de las y los servidores no se limita al cumplimiento de las tareas asignadas; además, realizan aportes personales y pueden desarrollar su iniciativa que les permita innovar.

Indicador Organización

Este indicador hace referencia a la claridad en como los jefes determinan y comunican las políticas, procedimientos, objetivos organizacionales, la definición de las tareas y el modo de analizarlas.



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 150. Organización

Organización	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Las actividades están con frecuencia desorganizadas.	5,69	22,27	27,96	51,66	20,38	72,04
Los trámites/informes/otros se entregan en el tiempo programado.	31,28	54,5	85,78	12,32	1,9	14,22
El tiempo es optimizado dentro de la Institución.	32,86	51,43	84,29	10,95	4,76	15,71
Mi jefe/a programa las tareas importantes con antelación.	44,55	41,23	85,78	8,06	6,16	14,22

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- Más de la mitad de los evaluados respondieron que las actividades son organizadas, lo que indica que existe una adecuada planificación dentro del área de trabajo. Sin embargo, un porcentaje considerable afirmó que las actividades con frecuencia son desorganizadas lo que indica que no se planifica las tareas ni se prioriza la ejecución de los procesos. Esto puede repercutir en la presión que se evaluará más adelante.
- Existe un porcentaje alto de evaluados que indica que los trámites/informes/otros se entregan en el tiempo programado, lo que da como resultado una organización adecuada de tiempos y prioridades de tareas. Sin embargo, un porcentaje minoritario no está de acuerdo con la afirmación lo que demuestra que el trabajo se entrega a destiempo quizás por la desorganización o mala distribución de actividades.
- El tiempo según la mayoría de evaluados es optimizado, es decir se distribuye de manera adecuada. Sin embargo, existe un porcentaje menor que considera que no es

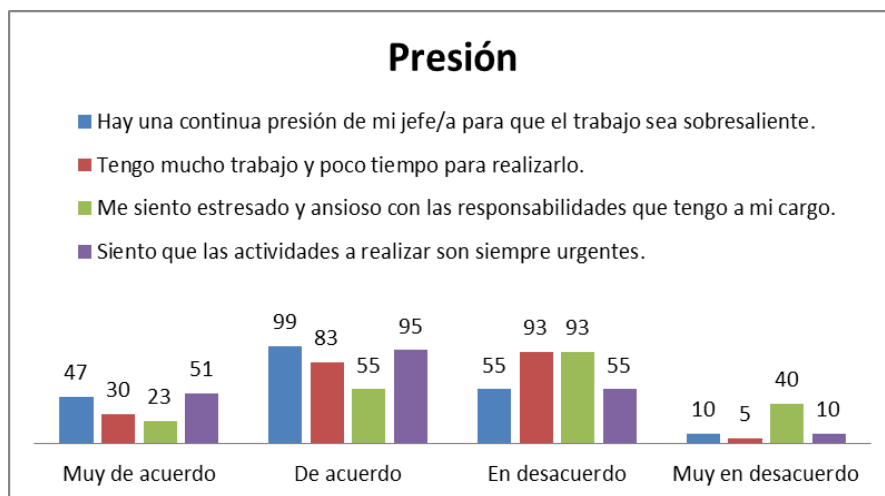
optimizado esto determina que existen procedimientos que retardan el trabajo o quizás se distribuyen en actividades que no tiene relación con el trabajo.

- Se observa que las y los jefes programan las tareas y emiten directrices proporcionando a sus subordinados una guía específica de cómo cumplir y ejecutar las tareas. Mientras que un porcentaje minoritario afirma que no existe dirección y determinación de prioridades en el trabajo.

Indicador Presión

Este indicador hace referencia al grado de urgencia o presión en el desarrollo de las actividades de las y los servidores que dominan el ambiente laboral.

Figura 6. Presión



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 11. Presión

Presión	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%

Hay una continua presión de mi jefe/a para que el trabajo sea sobresaliente.	22,27	46,92	69,19	26,07	4,74	30,81
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	14,22	39,34	53,56	44,07	2,37	46,44
Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	10,9	26,07	36,97	44,07	18,96	63,03
Siento que las actividades a realizar son siempre urgentes.	24,17	45,02	69,19	26,07	4,74	30,81

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

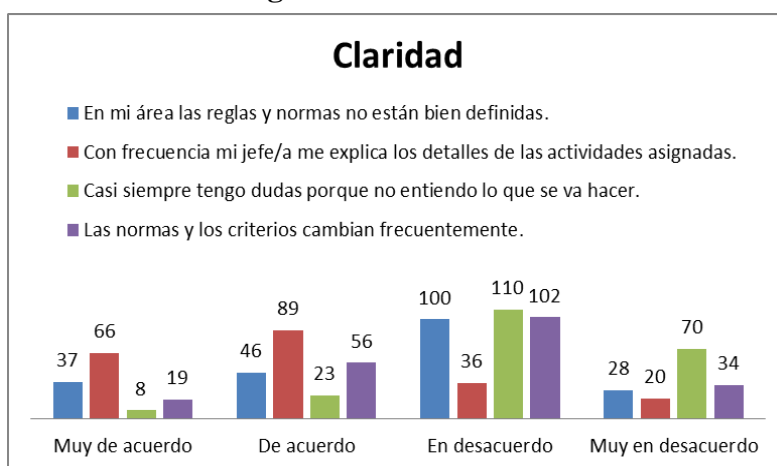
- Se observa que existe un porcentaje alto de servidores y servidoras que realizan el trabajo bajo condiciones adversas de tiempo o de sobre carga de tareas, y que las actividades a realizar son siempre urgentes. En efecto el trabajo bajo presión produce fácilmente estrés por lo que existe un porcentaje considerable de servidores y servidoras con ansiedad.
- Por otro lado, más de la mitad de las y los servidores responden estar muy de acuerdo y de acuerdo que con frecuencia existe urgencia en el cumplimiento de actividades, esto puede ser por los requerimientos por parte de las autoridades para el óptimo desarrollo del trabajo. Sin embargo, menos de la mitad responden estar parcialmente de acuerdo y consideran que no es frecuente que las actividades sean siempre urgentes, lo que indica que la organización que se establece para realizar las actividades se realiza oportunamente.

Dimensión Estabilidad/Cambio

Indicador Claridad

Este indicador hace referencia a la medida en que las y los servidores comprenden el desarrollo y utilidad de las actividades, así como a la utilización de normas y criterios para el trabajo.

Figura 7. Claridad



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 162. Claridad

Claridad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
En mi área las reglas y normas no están bien definidas.	17,54	21,8	39,34	47,39	13,27	60,66
Con frecuencia mi jefe/a me explica los detalles de las actividades asignadas.	31,28	42,18	73,46	17,06	9,48	26,54
Casi siempre tengo dudas porque no entiendo lo que se va hacer.	3,79	10,9	14,69	52,13	33,18	85,31
Las normas y los criterios cambian frecuentemente.	9	26,54	35,54	48,34	16,12	64,46

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

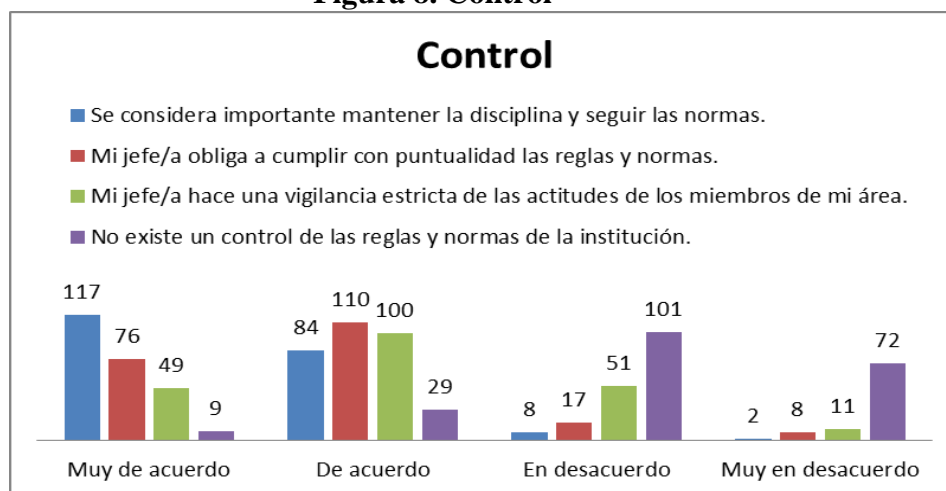
Análisis de los resultados

- Existe un porcentaje bastante considerable que piensa que las reglas y normas no están bien definidas por lo que se debería reorganizar las unidades de trabajo, fortaleciéndolas a través de una buena comunicación e información de políticas, procedimientos y reglas.
- Se observa que existe un porcentaje minoritario que no está de acuerdo con la afirmación “Con frecuencia mi jefe/a me explica los detalles de las actividades asignadas”, por lo tanto no existe un direccionamiento adecuado por parte del líder, además que podría estar presente la desorganización de las actividades. Sin embargo, también se observa un porcentaje bastante alto que indica que los lineamientos para el desarrollo del trabajo son comprendidos por casi todos los y las servidoras. Es decir si existe claridad en las indicaciones del jefe/a inmediato respecto a los detalles y responsabilidades de las actividades que se asignan.
- Más de la mitad del personal considera que el planteamiento de las tareas y actividades es claro y comprensible, por lo que no es frecuente que existan dudas en el desarrollo de las actividades.
- Se observa que los criterios y normas en algunas unidades de trabajo cambian frecuentemente, esto podría estar determinado por circunstancias adversas a la institución y que son emitidas por otras instituciones del Estado como por ejemplo el Ministerio del Trabajo, Contraloría General del Estado, Asamblea, etc. que estaría afectando al manejo de los procesos y procedimientos de las áreas.

Indicador Control

Este indicador hace referencia a que las y los servidores reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas, normas y reglas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

Figura 8. Control



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 13. Control

Control	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Se considera importante mantener la disciplina y seguir las normas.	55,45	39,81	95,26	3,79	0,95	4,74
Mi jefe/a obliga a cumplir con puntualidad las reglas y normas.	36,02	52,13	88,15	8,06	3,79	11,85
Mi jefe/a hace una vigilancia estricta de las actitudes de los miembros de mi área.	23,22	47,39	70,61	24,17	5,21	29,38
No existe un control de las reglas y normas de la institución.	4,27	13,74	18,01	47,87	34,12	81,99

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

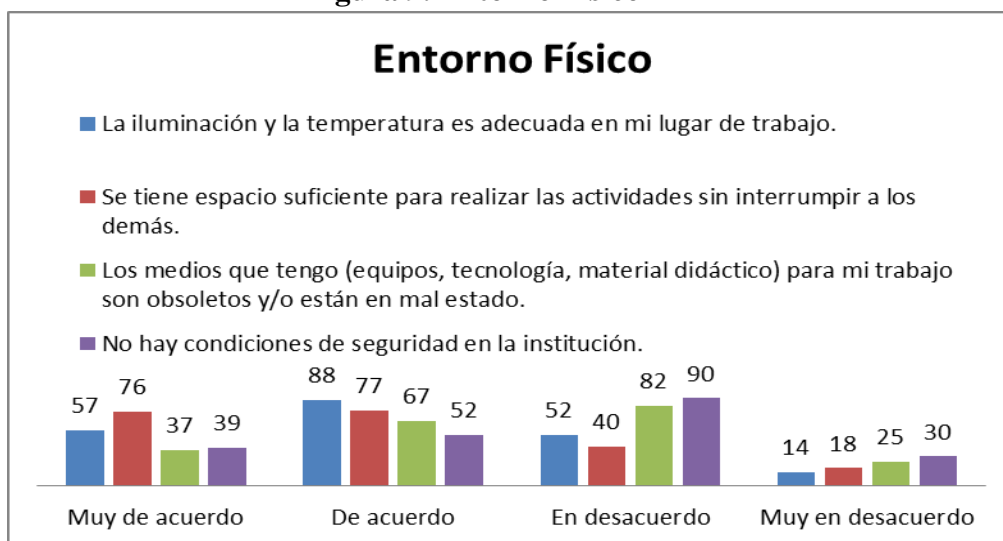
- La mayoría de las y los servidores consideran que en la Defensoría del Pueblo es importante establecer una disciplina y mantener las normas, lo que indica que reconocen la necesidad de establecer lineamientos que regulen el desarrollo del trabajo.
- La mayoría de las y los servidores responden estar de acuerdo con que su jefe/a obligue a cumplir con puntualidad las reglas y normas, lo que indica que en su área de trabajo han sentido presión hacia el cumplimiento estricto de las reglas y normas, es posible que el sentirse obligados a seguir las reglas sea un aspecto favorable en su apreciación de trabajo en el cual se desarrollan, e influir de algún modo en su actuación como parte del equipo.
- Se observa que las y los servidores aprecian que es cierto que con frecuencia el jefe/a realiza una vigilancia estricta de sus actitudes en el trabajo, se deduce que si el control es excesivo y constante puede resultar incómodo e influir en la actuación y seguridad al realizar su trabajo. Sin embargo, un porcentaje importante indica que su jefe/a no vigila las actitudes de los miembros del área lo que puede generar desorganización, riñas y problemas entre el equipo de trabajo, esta subdimensión está directamente relacionada con la subdimensión de cohesión.

Dimensión Condiciones Físicas

Indicador Entorno Físico

Este indicador hace referencia al ambiente físico que comprende las instalaciones, los equipos tecnológicos, las condiciones de seguridad y otros del espacio físico de trabajo de las y los servidores.

Figura 9. Entorno Físico



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 17. Entorno Físico

Entorno Físico	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
La iluminación y la temperatura es adecuada en mi lugar de trabajo.	27,01	41,71	68,72	24,64	6,64	31,28
Se tiene espacio suficiente para realizar las actividades sin interrumpir a los demás.	36,02	36,49	72,51	18,96	8,53	27,49

Los medios que tengo (equipos, tecnología, material didáctico) para mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	17,54	31,75	49,29	38,86	11,85	50,71
No hay condiciones de seguridad en la institución.	18,48	24,64	43,12	42,66	14,22	56,88

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

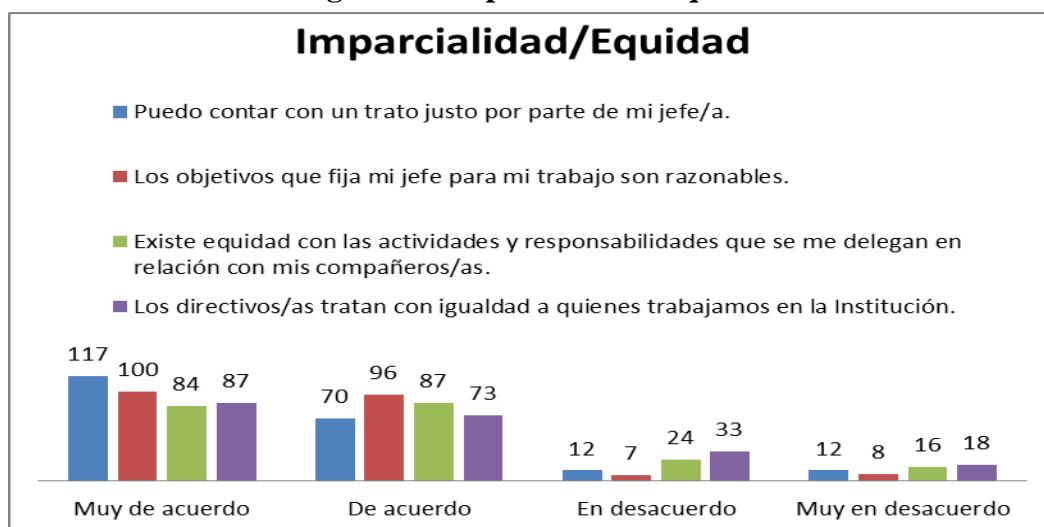
- Se observa que existe un entorno físico bueno, ya que la percepción de las y los servidores en relación a iluminación, temperatura y espacio físico en su mayoría es positiva. Sin embargo, existe un porcentaje considerable que siente inconformidad en cuanto a la seguridad que ofrece su lugar de trabajo y a los equipos tecnológicos proporcionados para la realización de sus labores diarias; lo que indica que esto puede generar retrasos en la entrega de tareas, inconformidad y problemas con el desarrollo cotidiano del trabajo.

Dimensión Liderazgo

Indicador Imparcialidad/Equidad

Este indicador hace referencia a la imparcialidad que consiste en no favorecer en el trato a una persona perjudicando a otra. Además consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

Figura 10. Imparcialidad/ Equidad



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla15. Imparcialidad/ Equidad

Imparcialidad/Equidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe/a.	55,45	33,18	88,63	5,69	5,68	11,37
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	47,39	45,5	92,89	3,32	3,79	7,11
Existe equidad con las actividades y responsabilidades que se me delegan en relación con mis compañeros/as.	39,81	41,23	81,04	11,38	7,58	18,96
Los directivos/as tratan con igualdad a quienes trabajamos en la Institución.	41,23	34,6	75,83	15,64	8,53	24,17

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

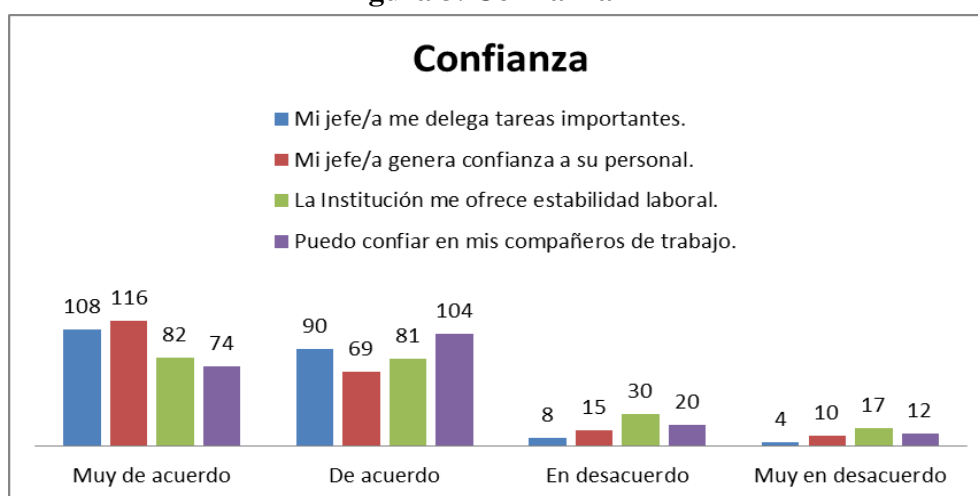
Análisis de los resultados

- Se observa que existe cierta equidad laboral, al ser la Defensoría del Pueblo una institución de derechos se puede afirmar que existe términos igualdad en cuestiones de asignación de tareas, raza, origen o religión y genero permitiendo que cualquier servidor/a tenga los mismos derechos, además de recibir un trato justo. Sin embargo, existe un porcentaje considerable de servidores/as que opinan lo contrario esto podría estar conformado por el personal que trabaja varios años en la institución (nombramiento permanente) y que ingresaron con otras autoridades que pueden sentir desigualdad, exclusión, acoso laboral y otros.
- Algunos evaluados indicaron que no existe equidad con las actividades y responsabilidades que se le delegan en relación con sus compañeros/as; esto puede estar determinado por los conocimientos y capacitación que la persona posee; así como el compromiso que este demuestra que hace que se lo vea como primera o única opción para determinada actividad.

Indicador Confianza

Este indicador refiere a la libertad para comunicarse abiertamente con los miembros de la institución en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada; además que las y los jefes asignen tareas complejas y la estabilidad que ofrece la institución.

Figura 3. Confianza



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 16. Confianza

Confianza	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Mi jefe/a me delega tareas importantes.	51,43	42,86	94,29	3,81	1,9	5,71
Mi jefe/a genera confianza a su personal.	55,24	32,86	88,1	7,14	4,76	11,9
La Institución me ofrece estabilidad laboral.	39,05	38,57	77,62	14,28	8,1	22,38
Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	35,22	49,52	84,74	9,52	5,73	15,25

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

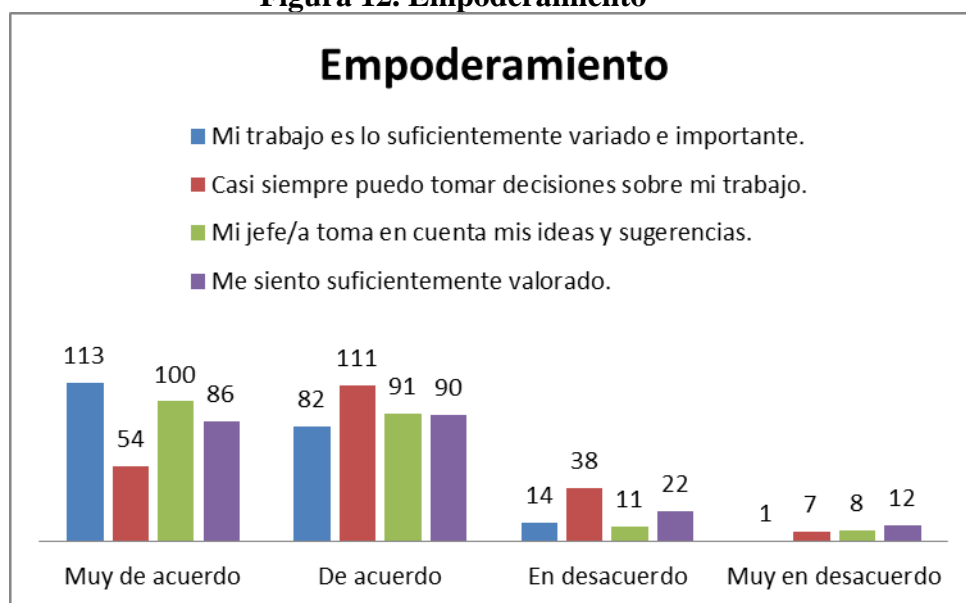
- Se observa que existe confianza al momento de delegar tareas importantes, lo que permite libertad en el desarrollo de las funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.

- Más de la mitad de las y los servidores consideran que existe estabilidad laboral, lo que es un factor considerable de enfatizar al ser una institución que pertenece al Estado y que a pesar de las modalidades de contratación existentes y permitidas trata de retener a su personal, otro factor puede ser que la institución se encuentra en procesos de concursos de méritos y oposición que puede generar confianza en el personal porque la mayoría de estos procesos tienen la prioridad de incorporar al personal que ya ha venido laborando anteriormente; sin embargo se corre el riesgo de que la gente no pueda superar la etapa de pruebas y ganen los procesos del concurso personas ajenas a la institución.
- Existe confianza entre compañeros lo que permite un ambiente de trabajo agradable y la generación de trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.

Indicador Empoderamiento

Este indicador hace referencia a la perspectiva de que la o el servidor actúa basado en creencias de que es competente, su trabajo es importante, puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la institución.

Figura 12. Empoderamiento



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 18. Empoderamiento

Empoderamiento	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Mi trabajo es lo suficientemente variado e importante.	53,81	39,05	92,86	6,67	0,47	7,14
Casi siempre puedo tomar decisiones sobre mi trabajo.	25,71	52,87	78,58	18,1	3,32	21,42
Mi jefe/a toma en cuenta mis ideas y sugerencias.	47,62	43,33	90,95	5,24	3,81	9,05
Me siento suficientemente valorado.	40,95	42,86	83,81	10,48	5,71	16,19

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- El trabajo es lo suficientemente variado e importante según la percepción de los evaluados; afirmación que se encuentra relacionada con las subdimensiones de implicación y confianza,
- Existe un porcentaje minoritario que no pueden tomar decisiones sobre su trabajo, esto podría generarse en puestos que se necesitan de supervisión como por ejemplo los cargos de asistentes.
- Las ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por las y los jefes.
- Un porcentaje elevado se siente suficientemente valorado.

Dimensión Comunicación

Indicador Receptividad de la comunicación

Este indicador hace referencia a la comunicación en el ámbito laboral, si se maneja correctamente la información interna y externa dentro del área de trabajo así como en general la de la institución y si la relación líder-trabajador tiene un buen dialogo que genera confianza y credibilidad.

Figura 13. Receptividad de la Comunicación



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 18. Receptividad de la Comunicación

Receptividad de la comunicación	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
La comunicación oficial de los directores/delegados/coordinadores es clara.	30,95	52,38	83,33	10	6,67	16,67
La comunicación informal de la institución causa conflictos en el trabajo.	9,52	37,62	47,14	41,43	11,43	52,86
Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.	30,48	55,71	86,19	10,95	2,86	13,81
Existe poca comunicación con los superiores de la Institución.	15,24	35,24	50,48	37,14	12,38	49,52

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

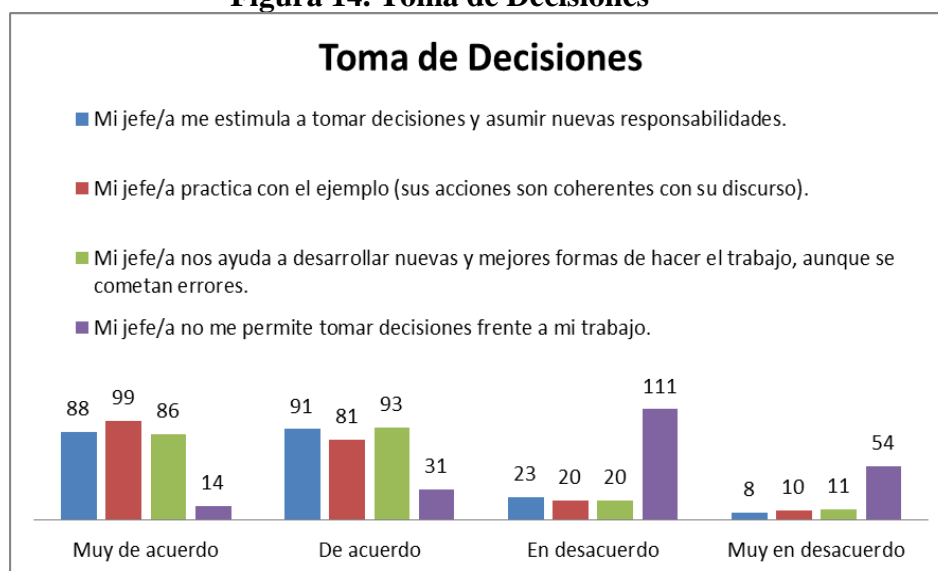
Análisis de los resultados

- La característica de los procesos de comunicación oficial son en su mayoría efectivos y oportunos; sin embargo, se requiere mejorar una vez que existe un porcentaje que se encuentra en desacuerdo.
- Se evidencia que pueden existir problemas con la comunicación informal de la institución que producen conflicto dentro de las áreas o el retraso de procesos internos que provocan malestar en el personal.
- Las y los servidores en su mayoría cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo.
- Se observa que no existe una comunicación directa con la máxima autoridad de la institución, esto podría afectar el grado de compromiso del servidor/a una vez que esté en ocasiones requiere sentirse importante.

Indicador Toma de Decisiones

Este indicador evalúa la relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en la toma de decisiones y la capacidad otorgada para resolver problemas y nuevos retos.

Figura 14. Toma de Decisiones



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 19. Toma de Decisiones

Toma de Decisiones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Mi jefe/a me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades.	41,9	43,33	85,23	10,95	3,82	14,77
Mi jefe/a practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).	47,14	38,57	85,71	9,53	4,76	14,29
Mi jefe/a nos ayuda a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, aunque se cometan errores.	40,95	44,29	85,24	9,52	5,24	14,76
Mi jefe/a no me permite tomar decisiones frente a mi trabajo.	6,64	14,69	21,33	53,08	25,59	78,67

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Análisis de los resultados

- Se observa que existe participación de los colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones y es promovida por el jefe/a inmediato, se asume que el personal toma

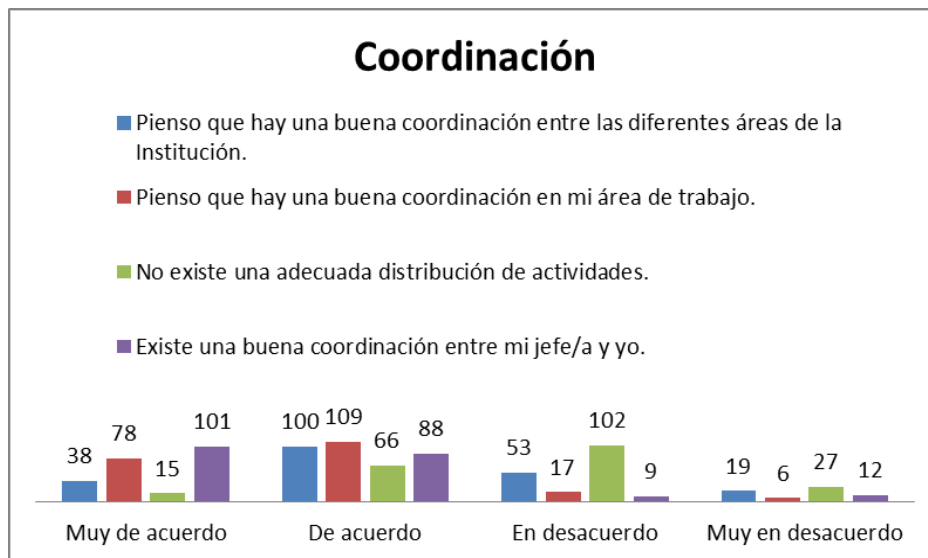
la iniciativa de hacerlo. La toma de decisiones no se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo. La delegación, evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo. Es posible además que exista una actitud abierta, responsable de cooperación que se adapta a las normas y modos de trabajar de la institución.

- Existe un porcentaje minoritario que no pueden tomar decisiones sobre su trabajo, esto podría generarse en puestos que se necesitan de supervisión como por ejemplo los cargos de asistente.

Indicador Coordinación

Este indicador hace referencia a la ejecución e integración de las actividades de las diferentes áreas a efectos de perseguir las metas de la institución con eficacia. Así como la distribución equitativa de las tareas a realizar por el jefe/a inmediato a su personal.

Figura 15. Coordinación



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 20. Coordinación

Coordinación	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Pienso que hay una buena coordinación entre las diferentes áreas de la Institución.	18,1	47,62	65,72	25,24	9,04	34,28
Pienso que hay una buena coordinación en mi área de trabajo.	37,14	51,9	89,04	8,1	2,86	10,96
No existe una adecuada distribución de actividades.	7,14	31,43	38,57	48,57	12,86	61,43
Existe una buena coordinación entre mi jefe/a y yo.	48,1	41,9	90	4,29	5,71	10

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

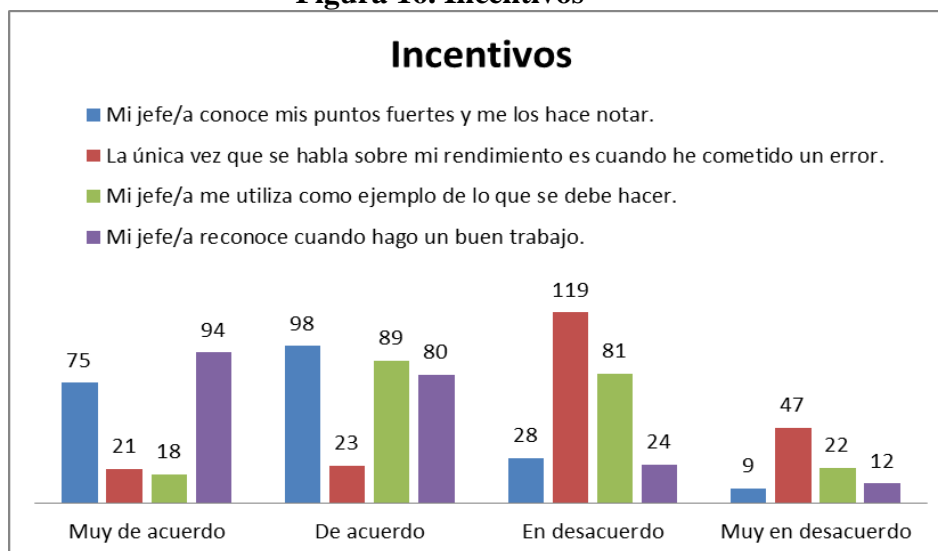
Elaborado por: Valeria Racines

- Existe personal que están en desacuerdo en que hay una buena coordinación entre las diferentes áreas de la Institución.
- Se observa que hay una buena coordinación con los miembros que conforman su área de trabajo.
- Se observa que casi todo el personal tiene una buena coordinación con su jefe/a
- Un porcentaje importante indica que no existe una adecuada distribución de actividades.

Dimensión Reconocimiento

Indicador Incentivos

Figura 16. Incentivos



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 21. Incentivos

Incentivos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Mi jefe/a conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	35,71	46,67	82,38	13,33	4,29	17,62
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	10	10,95	20,95	56,67	22,38	79,05
Mi jefe/a me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	8,57	42,38	50,95	38,57	10,48	49,05
Mi jefe/a reconoce cuando hago un buen trabajo.	44,76	38,1	82,86	11,43	5,71	17,14

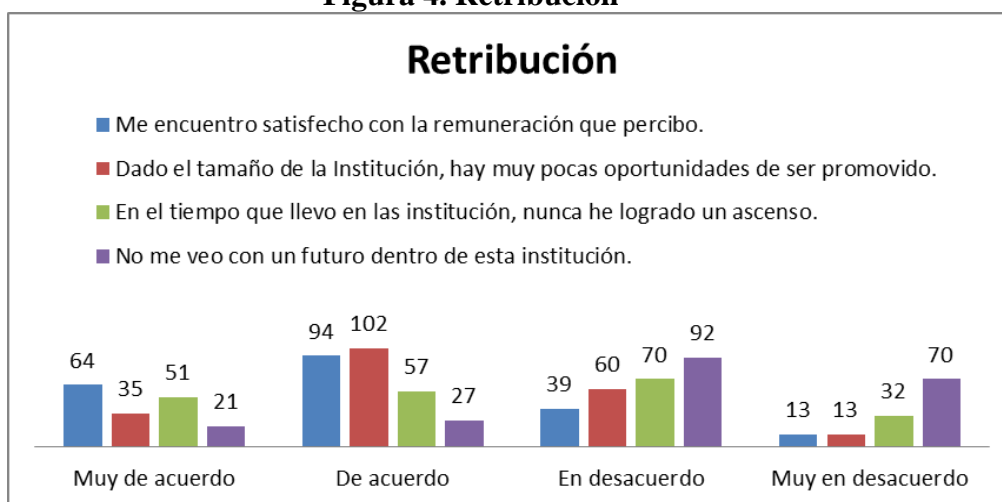
Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Remuneración

Indicador Retribución

Figura 4. Retribución



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 19. Retribución

Retribución	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Me encuentro satisfecho con la remuneración que percibo.	30,48	44,76	75,24	18,57	6,19	24,76
Dado el tamaño de la Institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	16,67	48,57	65,24	28,57	6,19	34,76
En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	24,29	27,14	51,43	33,33	15,24	48,57
No me veo con un futuro dentro de esta institución.	10	12,86	22,86	43,81	33,33	77,14

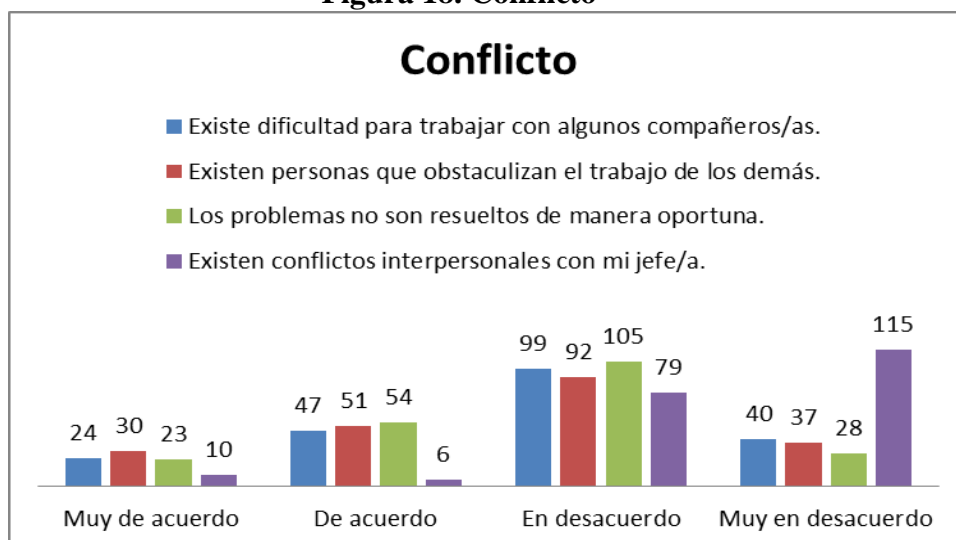
Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Conflicto

Indicador Conflicto

Figura 18. Conflicto



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 23. Conflicto

Conflicto	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Existe dificultad para trabajar con algunos compañeros/as.	11,43	22,38	33,81	47,14	19,05	66,19
Existen personas que obstaculizan el trabajo de los demás.	14,29	24,29	38,58	43,81	17,61	61,42
Los problemas no son resueltos de manera oportuna.	10,95	25,71	36,66	50	13,34	63,34
Existen conflictos interpersonales con mi jefe/a.	4,76	2,86	7,62	37,62	54,76	92,38

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Compromiso Organizacional

Indicador Compromiso Organizacional

Figura 19. Compromiso Organizacional



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 24. Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
Si pudiera irme de esta Institución a otro trabajo igual, me iría.	9,05	10,48	19,53	44,76	35,71	80,47
Trabajo en esta Institución por necesidad, más que por gusto.	3,33	7,14	10,47	35,24	54,29	89,53
No me siento identificado con la misión y visión de la institución.	8,57	5,24	13,81	29,05	57,14	86,19
En general no me siento orgulloso de trabajar en esta Institución.	5,71	6,19	11,9	24,77	63,33	88,1

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

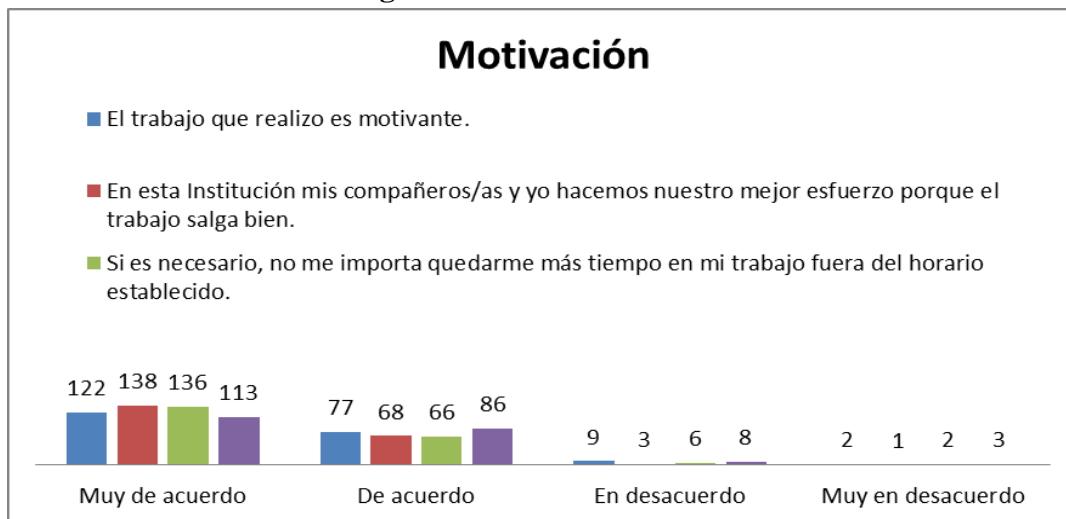
Análisis de los resultados

- Se observa que en su mayoría las y los servidores demuestran orgullo y satisfacción de ser parte de la Defensoría del Pueblo. En este tipo de compromiso se desarrolla por fuerte lazo con las personas que forjan la institución, refleja el apego emocional al percibir satisfacción de necesidades, expectativas y disfrutan de la permanencia. Sin embargo, existe un grupo pequeño pero no menos importante que afirma que si pudiera irse de la institución lo haría esto indica su insatisfacción que puede estar determinada por el tipo de liderazgo de su área, la falta de reconocimiento, remuneración, carga de trabajo así como los problemas de comunicación existentes.

Dimensión Motivación

Indicador Motivación

Figura 20. Motivación



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 20. Motivación

Motivación	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
El trabajo que realizo es motivante.	58,1	36,67	94,77	4,28	0,95	5,23
En esta Institución mis compañeros/as y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.	65,71	32,38	98,09	1,43	0,48	1,91
Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	64,76	31,43	96,19	2,86	0,95	3,81
En esta Institución mis compañeros/as y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.	53,81	40,95	94,76	3,81	1,43	5,24

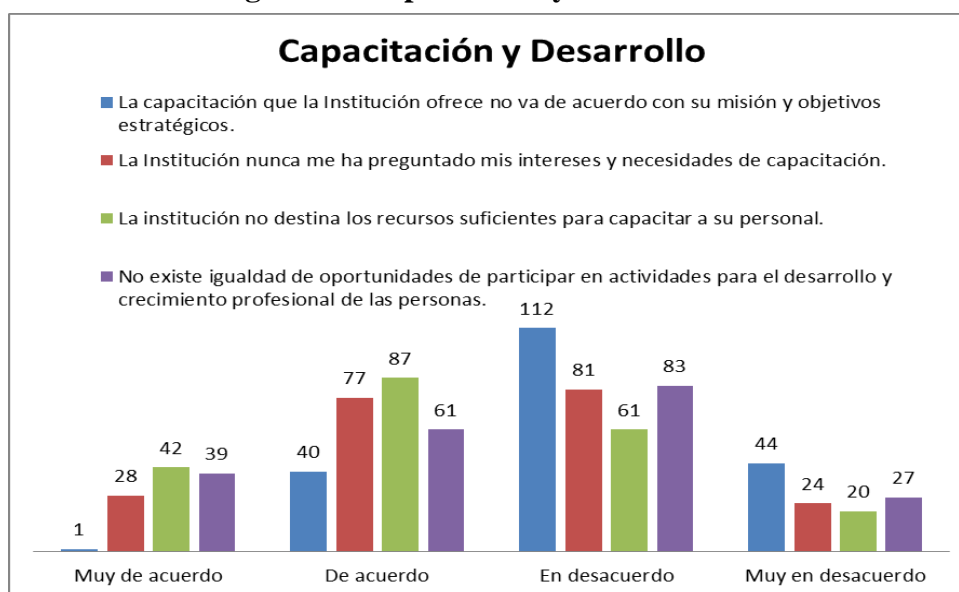
Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Formación

Indicador Capacitación y Desarrollo

Figura 21. Capacitación y Desarrollo



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 216. Capacitación y Desarrollo

Capacitación y Desarrollo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
La capacitación que la Institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos estratégicos.	6,67	19,05	25,72	53,33	20,95	74,28
La Institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	13,33	36,67	50	38,57	11,44	50,01
La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	20	41,43	61,43	29,05	9,52	38,57
No existe igualdad de oportunidades de participar en actividades para el desarrollo y crecimiento profesional de las personas.	18,48	28,91	47,39	39,34	13,27	52,61

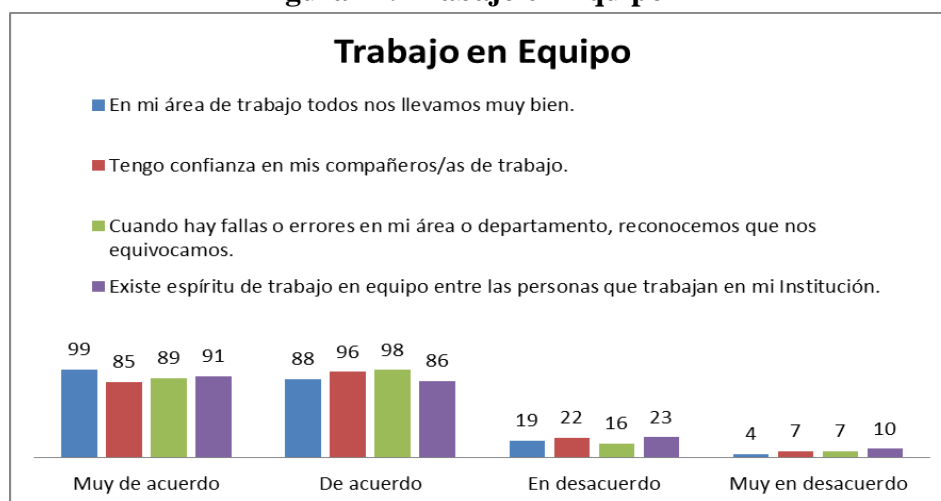
Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Dimensión Trabajo en Equipo

Indicador Trabajo en Equipo

Figura 22. Trabajo en Equipo



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

Interpretación:

Tabla 27. Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria de muy de acuerdo y de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sumatoria de en desacuerdo y muy en desacuerdo
	%	%	%	%	%	%
En mi área de trabajo todos nos llevamos muy bien.	47,15	41,9	89,05	9,05	1,9	10,95
Tengo confianza en mis compañeros/as de trabajo.	40,48	45,71	86,19	10,48	3,33	13,81
Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos.	42,38	46,67	89,05	7,62	3,33	10,95
Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi Institución.	43,34	40,95	84,29	10,95	4,76	15,71

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

ANEXO 5

Proceso de ejecución del plan de mejoramiento del clima laboral

Para dar inicio al proceso de ejecución del plan se deberá dar a conocer el mismo a nivel de la institución.

El Plan contará de las siguientes fases para que su aplicación sea exitosa:

Creación del Comité, conformado por:

- La Directora Nacional de Administración de Talento Humano.
- Un funcionario delegado de la Máxima Autoridad.
- Un representante de la Adjuntía de Derechos Humanos y la Naturaleza.
- Un representante de la Adjuntía de Usuarios y Consumidores.

El aporte del comité será:

- Establecer planes de trabajo, en los que se identificarán las prioridades.
- Proponer acciones que refuercen las actitudes y comportamientos que beneficien el mejoramiento del clima laboral.
- Facilitar los recursos que demanden la adecuada ejecución de las actividades programadas.
- Transmitir a la Máxima Autoridad un mensaje claro, convincente y decidido sobre el compromiso que debe tener la institución con la búsqueda de la excelencia del clima laboral.
- Determinar el progreso del plan de trabajo, en cuanto a asistencia a las actividades programadas, participación, cantidad y calidad de las iniciativas originadas en el grupo.

Participación del personal de las Direcciones Nacionales, Coordinaciones Generales y

Coordinaciones Zonales:

- Dirección Nacional de Administración de Talento Humano
- Dirección Nacional Administrativa
- Dirección Nacional Financiera
- Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Dirección Nacional de Comunicación Social
- Coordinación General de Asesoría Jurídica
- Coordinación General de Planificación Institucional
- Dirección General de Política Pública
- Dirección General Tutelar
- Dirección General de Educación e Investigación
- Dirección General de Consumidores de Bienes y Productos de Consumo Masivo
- Dirección General de Usuarios de Servicios Públicos Domiciliarios
- Coordinación General Defensorial Zonal 1
- Coordinación General Defensorial Zonal 2
- Coordinación General Defensorial Zonal 3
- Coordinación General Defensorial Zonal 4
- Coordinación General Defensorial Zonal 5
- Coordinación General Defensorial Zonal 6
- Coordinación General Defensorial Zonal 7
- Coordinación General Defensorial Zonal 8
- Coordinación General Defensorial Zonal 9

De los requisitos para la creación del comité para el mejoramiento del clima organizacional

Los funcionarios que integren el comité deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Servidor/a con permanencia dentro de la institución de 3 años o más.
- ✓ Capacidad de planificación y organización.

Funciones del comité:

- ✓ Establecer la periodicidad de las actividades.
- ✓ Establecer espacios en los que puedan interactuar de forma natural con sus equipos de trabajo.

- ✓ Evaluar periódicamente la efectividad de las actividades.
- ✓ Diseñar ejercicios que permitan el fortalecimiento de los grupos de trabajo, el compromiso y la colaboración.
- ✓ Crear grupos de trabajo con personal de diferentes unidades administrativas.
- ✓ Ser el principal modelo de respeto.
- ✓ Articulación de actividades.
- ✓ Talleres de análisis, en los que se comenten asuntos sobre el clima laboral.
- ✓ Reuniones con grupos para comentar y analizar asuntos relacionados con el clima laboral.