



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA
FAMILIA (INFA), EN LA CIUDAD DE AMBATO

Tesis de grado previo a la obtención del título de **Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Indicadores de Eficiencia y equidad en la administración de Talento
Humano

Autora:

LAURA CATALINA BARRERA PALMA

Directora:

PSC. IND. MG. PATRICIA DEL PILAR RAMOS CÓRDOVA

Ambato – Ecuador

Abril 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA (INFA),
EN LA CIUDAD DE AMBATO

Autora:

LAURA CATALINA BARRERA PALMA

Línea de Investigación:

Indicadores de Eficiencia y equidad en la administración de Talento Humano.

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc. Ind. Mg. f. _____
CALIFICADORA

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA. f. _____
CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD. f. _____
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato - Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Laura Catalina Barrera Palma portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803120383 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Laura Catalina Barrera Palma

CI. 180312038-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la entereza, fortaleza y sabiduría para culminar
mi carrera y por guiarme en cada día de mi vida

A mis padres que con sus enseñanzas y consejos me permiten alcanzar
un éxito más en mi vida profesional

A todas y todos quienes me ayudaron en la consecución del presente trabajo

Laura Barrera

DEDICATORIA

A Dios dador de la vida, porque siempre me acompaña y guía mi caminar
A mis padres, que siempre han permanecido a mi lado brindándome su apoyo
incondicional, demostrándome su cariño y amor
A mis hermanas y hermano ejemplo de perseverancia, esfuerzo y constancia

Laura Barrera

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analizó las variables del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, cuyo propósito es incrementar la eficiencia y calidad de los servicios, fomentando un ambiente de trabajo favorable, así como el desarrollo profesional e institucional. El problema que se evidencia en la institución es el deficiente clima organizacional, que genera bajos niveles de rendimiento, eficiencia y productividad en el personal. La metodología utilizada se basa en la revisión de las fuentes bibliográficas que explican en forma teórica las variables clima organizacional y desempeño laboral, además de las conceptualizaciones que permiten desarrollar planes de mejoramiento del clima laboral. A través de la aplicación de las encuestas de clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, se ha establecido que el recurso humano es un elemento primordial para realizar cualquier actividad en la institución, básicamente dentro de los aspectos a fortalecer se encuentran en función de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, motivación, comunicación, equidad, capacitación y ambiente físico. Como conclusión el presente estudio tiene como finalidad ser un aporte a la institución, brindando alternativas que permitan motivar al recurso humano y crear un ambiente de trabajo idóneo para el efectivo desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos del Instituto de la Niñez y la Familia.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, recurso humano, eficiencia y productividad.

ABSTRACT

This research work analyzed the organizational climate and job performance variables of the workers in the Children and Families National Institute in the Ambato city. It aims to increase efficiency and quality in services, promoting a pleasant working environment as well as professional and institutional development. The problem that this institution faces is its deficient organizational climate that creates low levels of performance, efficiency and staff productivity. The methodology that was used is based on bibliographical sources which explain theoretically the variables of organizational climate and job performance besides the definitions that enable to develop improvement plans for organizational climate. By using the organizational climate surveys and its impact on job performance, it is been established that human resource is a key element for any activity within the organization, basically concentrated in strengthening the factors according to the dimension of autonomy, teamworking, motivation, communication, equity, training and physical environment. It is concluded that this study is aiming to contribute to the organization, providing opportunities to motivate people and creating an ideal workplace to develop effective job performance and fulfilling the objectives of the Children and Families National Institute.

Keywords: organizational climate, job performance, human resources, efficiency and productivity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| PRELIMINARES | |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

| | | |
|---------|--|---|
| 1.1 | Fundamentación Teórica | 4 |
| 1.1.1 | Categorías Fundamentales | 4 |
| 1.1.1.1 | Variable Independiente | 5 |
| 1.1.1.2 | Variable Dependiente | 6 |
| 1.2 | Conceptualización de Categorías | 7 |
| 1.2.1 | Administración | 7 |
| 1.2.1.1 | Campo de aplicación de la Administración | 8 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 1.2.1.1.1 | Factores Económicos | 8 |
| 1.2.1.1.2 | Factores Culturales | 9 |
| 1.2.1.1.3 | Factores Tecnológicos | 9 |
| 1.2.1.1.4 | Factores Políticos | 9 |
| 1.2.2 | Desarrollo Organizacional | 10 |
| 1.2.2.1 | Valores del Desarrollo Organizacional | 10 |
| 1.2.3 | Clima Organizacional | 11 |
| 1.2.3.1 | Características del clima organizacional | 12 |
| 1.2.3.2 | Tipos de Clima Organizacional | 14 |
| 1.2.3.2.1 | Sistema I: Autoritario | 14 |
| 1.2.3.2.2 | Sistema II: Paternalista | 14 |
| 1.2.3.2.3 | Sistema III: Consultivo | 15 |
| 1.2.3.2.4 | Sistema IV: Participativo | 16 |
| 1.2.4 | Cultura Organizacional | 16 |
| 1.2.4.1 | Características de la Cultura Organizacional | 18 |
| 1.2.5 | Gestión de Talento Humano | 19 |
| 1.2.5.1 | Recursos Humanos | 22 |
| 1.2.5.2 | Administración de Recursos Humanos | 22 |
| 1.2.5.2.1 | Importancia y responsabilidades de la administración de Recursos Humanos de los Gerentes | 22 |
| 1.2.6 | Desempeño Laboral | 24 |
| 1.2.7 | Medición de Desempeño | 24 |
| 1.2.7.1 | Estándares de Desempeño | 25 |

| | | |
|----------|---|----|
| 1.2.7.2 | Requisitos de Desempeño | 26 |
| 1.2.8 | Pasos básicos en la capacitación | 27 |
| 1.2.8.1 | Elaboración del Programa de Capacitación | 28 |
| 1.2.9 | Niveles de Eficiencia y Productividad | 30 |
| 1.2.10 | Niveles Organizacionales | 31 |
| 1.2.10.1 | Nivel Institucional | 32 |
| 1.2.10.2 | Nivel Intermedio | 32 |
| 1.2.10.3 | Nivel Operacional | 33 |
| 1.2.11 | Medición del Capital Humano. El modelo de Balanced Scorecard (cuadro de mando) | 34 |
| 1.2.12. | Indicadores de Gestión de Recursos Humanos | 37 |
| 1.2.13 | Medición del Clima Organizacional | 38 |
| 1.2.13.1 | Instrumentos de medición del clima organizacional | 40 |
| 1.2.14 | Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert | 41 |
| 1.2.15 | Historia Institucional MIES-INFA | 42 |
| 1.2.15.1 | Gestión Organizacional del MIES | 44 |

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 2.1 | Planteamiento del Problema | 47 |
| 2.2 | Definición del Problema | 49 |
| 2.3 | Formulación del Problema | 51 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.3.1 | Delimitación del problema..... | 51 |
| 2.3.1.1 | Delimitación Espacial | 52 |
| 2.3.1.2 | Delimitación Temporal | 52 |
| 2.3.2 | Preguntas Básicas | 52 |
| 2.4 | Justificación | 54 |
| 2.5 | Objetivos | 56 |
| 2.5.1 | Objetivo General | 56 |
| 2.5.2 | Objetivos Específicos | 56 |
| 2.6 | Hipótesis | 57 |
| 2.6.1 | Variables e Indicadores | 57 |
| 2.7 | Modalidad de la Investigación | 58 |
| 2.8 | Nivel o Tipo de Investigación | 60 |
| 2.8.1 | Determinación del tamaño de la muestra | 62 |
| 2.9 | Técnicas e Instrumentos de Investigación | 63 |
| 2.9.1 | Procesamiento y Análisis de la Información | 64 |

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS

RESULTADOS

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 3.1 | Análisis | 66 |
| 3.2 | Interpretación de Resultados | 89 |
| 3.3 | Análisis de Resultados | 90 |

| | | |
|-----|--|----|
| 3.4 | Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y factores de desempeño | 91 |
|-----|--|----|

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 4.1 | Propuesta | 93 |
| 4.2 | Antecedentes de la propuesta | 93 |
| 4.3 | Justificación | 94 |
| 4.4 | Objetivos | 95 |
| 4.4.1 | Objetivo General | 95 |
| 4.4.2 | Objetivos Específicos | 95 |
| 4.5 | Análisis de Factibilidad | 95 |
| 4.6 | Plan de acción | 96 |
| 4.6.1 | Estrategias | 99 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 5.1 | Conclusiones | 104 |
| 5.2 | Recomendaciones | 107 |

MATERIAL DE REFERENCIA

| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 109 |
| GLOSARIO | 112 |
| ANEXOS | 114 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadros

| | | |
|------------|--|-----|
| Cuadro 1.1 | Evolución de la función de personal | 20 |
| Cuadro 1.2 | Funciones, actividades y objetivos de la gestión de RH | 21 |
| Cuadro 1.3 | Ejemplos de indicadores organizacionales | 37 |
| Cuadro 2.1 | Variables e Indicadores | 57 |
| Cuadro 2.2 | Población y Muestra | 63 |
| Cuadro 4.1 | Plan de Acción/ coordinar eventos de integración | 97 |
| Cuadro 4.2 | Plan de Acción/ promover canales de comunicación | 98 |
| Cuadro 4.3 | Plan de Acción/ programa de capacitación | 100 |

Figuras

| | | |
|------------|--|-----|
| Figura 1.1 | Variable Independiente | 5 |
| Figura 1.2 | Variable Dependiente | 6 |
| Figura 1.3 | Variables del entorno que afecta el Comportamiento Organizacional | 17 |
| Figura 1.4 | Pasos básicos en la capacitación | 28 |
| Figura 1.5 | Programas de capacitación | 29 |
| Figura 1.6 | Niveles Organizacionales y el Ambiente | 33 |
| Figura 1.7 | Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) | 36 |
| Figura 1.8 | Medición del capital intelectual: dimensiones | 39 |
| Figura 2.1 | Árbol de Problemas | 50 |
| Figura 4.1 | Formulario de detención de necesidades de capacitación | 101 |

Gráficos

| | | |
|--------------|-----------------------------------|----|
| Gráfico 3.1 | Edad/ Género | 67 |
| Gráfico 3.2 | Estado Civil/ Género | 68 |
| Gráfico 3.3 | Profesión/ Carrera | 69 |
| Gráfico 3.4 | Integración y Motivación | 71 |
| Gráfico 3.5 | Liderazgo | 73 |
| Gráfico 3.6 | Comunicación | 75 |
| Gráfico 3.7 | Motivación | 77 |
| Gráfico 3.8 | Satisfacción Laboral | 79 |
| Gráfico 3.9 | Condiciones de Trabajo | 81 |
| Gráfico 3.10 | Innovación y Cambio | 83 |
| Gráfico 3.11 | Gestión de Recursos Humanos | 85 |
| Gráfico 3.12 | Relaciones Interpersonales | 87 |

Tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.1 | Características del clima organizacional | 13 |
| Tabla 3.1 | Edad/ Género | 67 |
| Tabla 3.2 | Estado Civil/ Género | 68 |
| Tabla 3.3 | Profesión/ Carrera | 69 |
| Tabla 3.4 | Integración y Motivación | 70 |
| Tabla 3.5 | Liderazgo | 72 |
| Tabla 3.6 | Comunicación | 74 |
| Tabla 3.7 | Motivación | 76 |

| | | |
|------------|-----------------------------------|----|
| Tabla 3.8 | Satisfacción Laboral | 78 |
| Tabla 3.9 | Condiciones de Trabajo | 80 |
| Tabla 3.10 | Innovación y Cambio | 82 |
| Tabla 3.11 | Gestión de Recursos Humanos | 84 |
| Tabla 3.12 | Relaciones Interpersonales | 86 |

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis se enfoca al: “Estudio del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), que se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato”.

El estudio realizado se encuentra dividido en cinco capítulos, en los cuales se describe de manera idónea el conocimiento y el proceso de implementación propuesto.

En el primer capítulo se describe los fundamentos teóricos provenientes de las variables Independiente (Clima Organizacional) y Dependiente (Desempeño Laboral), lo que permite conocer los conceptos básicos de dichas variables.

En el segundo capítulo se hace referencia al problema real de la empresa que es el deficiente clima organizacional, el mismo que se origina por una serie de aspectos negativos, como: inestabilidad laboral, rotación del personal, incumplimiento de normativas y reglamentos a los cuales se debe regir la institución; bajo nivel de rendimiento profesional del personal, trato displicente en la atención a los usuarios internos y externos, inadecuados procesos de comunicación, carencia de incentivos y reconocimientos, entre otros; lo cual, constituye un impacto muy perjudicial para el normal desarrollo de la institución generando bajos niveles de eficiencia y productividad.

Seguidamente en los capítulos cuarto y quinto se hace mención al análisis, discusión y validación de los resultados, en el cual mediante la aplicación de las encuestas al personal administrativo y técnico de la institución y presentar cada pregunta con su análisis, gráfico e interpretación, determinando el plan de acción a seguir para mejorar el clima organizacional en la institución.

En el último capítulo referente a las conclusiones y recomendaciones, es necesario señalar que el deficiente clima organizacional, representa un bajo nivel en el rendimiento del personal, mismo que genera falta de involucramiento en las actividades que se desarrollan en la institución; por ello, es necesario crear un alto grado de motivación y compromiso entre el personal, a fin de mejorar la productividad y el desempeño laboral sea más eficaz y eficiente.

Con la realización de la presente investigación, es posible establecer que la institución no debe mantenerse estática en lo referente al personal, se lo debe motivar, capacitar con la finalidad de que el personal se involucre y comprometa con los objetivos y metas institucionales, para el aprovechamiento total de los recursos, logrando una convivencia armoniosa y entusiasta cualquiera que sea su posición jerárquica. Es importante recalcar que la capacitación a todo nivel resulta esencial, con la finalidad de que las nuevas ideas constituyan un aporte valioso que permita continuar por el camino del éxito.

La parte final del presente trabajo está constituido por la bibliografía consultada, así como también consta de los diferentes anexos, los cuales sirven de apoyo para el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación Teórica

Por otra parte, se ha recabado información precisa de las fuentes bibliográficas, que permitan explicar en forma teórica la Variable Independiente (Clima Organizacional) y la Variable Dependiente (Desempeño Laboral).

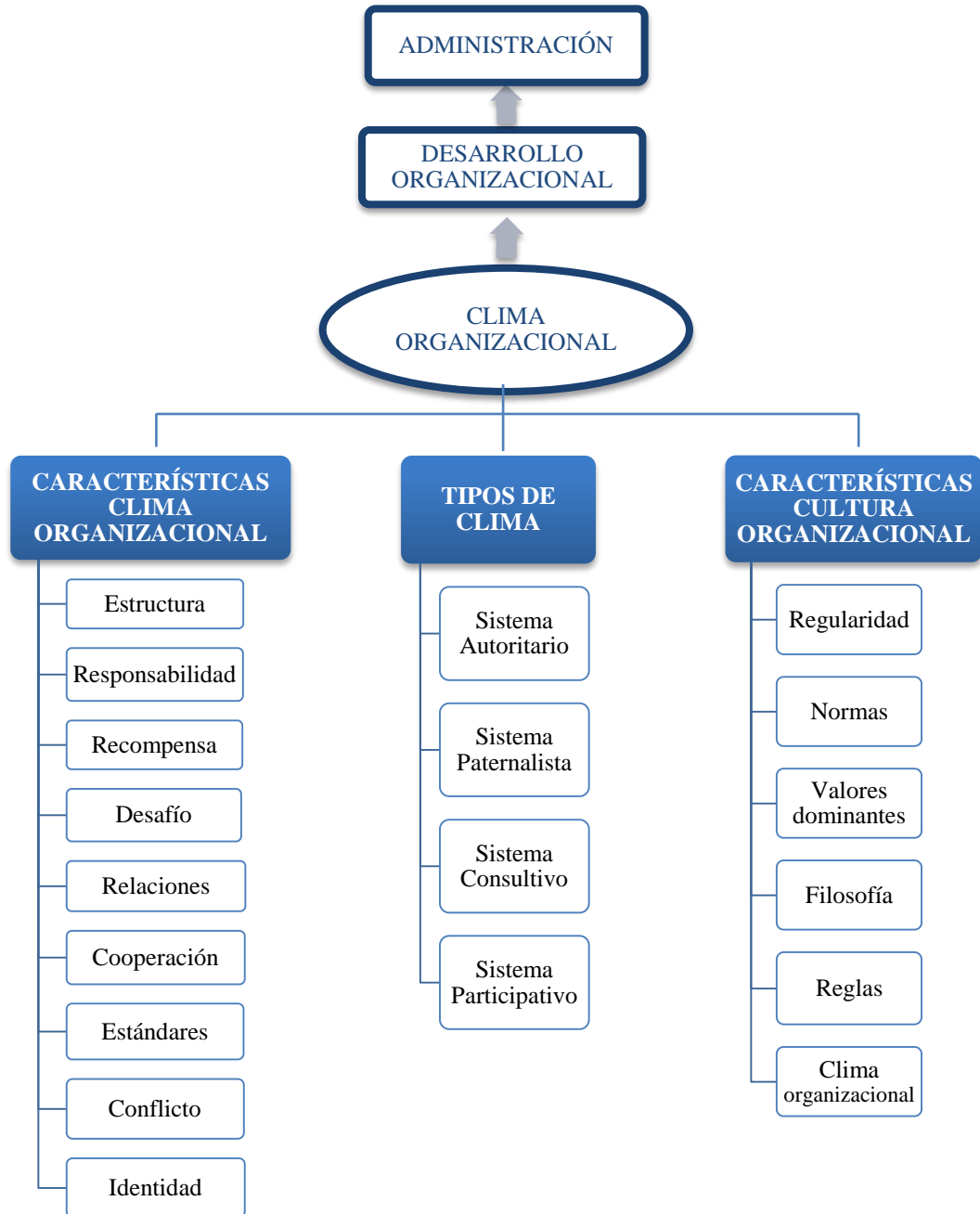
1.1.1 Categorías Fundamentales

Actualmente en el Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, no se cuenta con un clima organizacional adecuado que le permita obtener un desempeño laboral favorable en el personal de la Institución.

Por tal razón las variables en estudio (Independiente y Dependiente) se sustenta con las siguientes categorías:

1.1.1.1 Variable Independiente

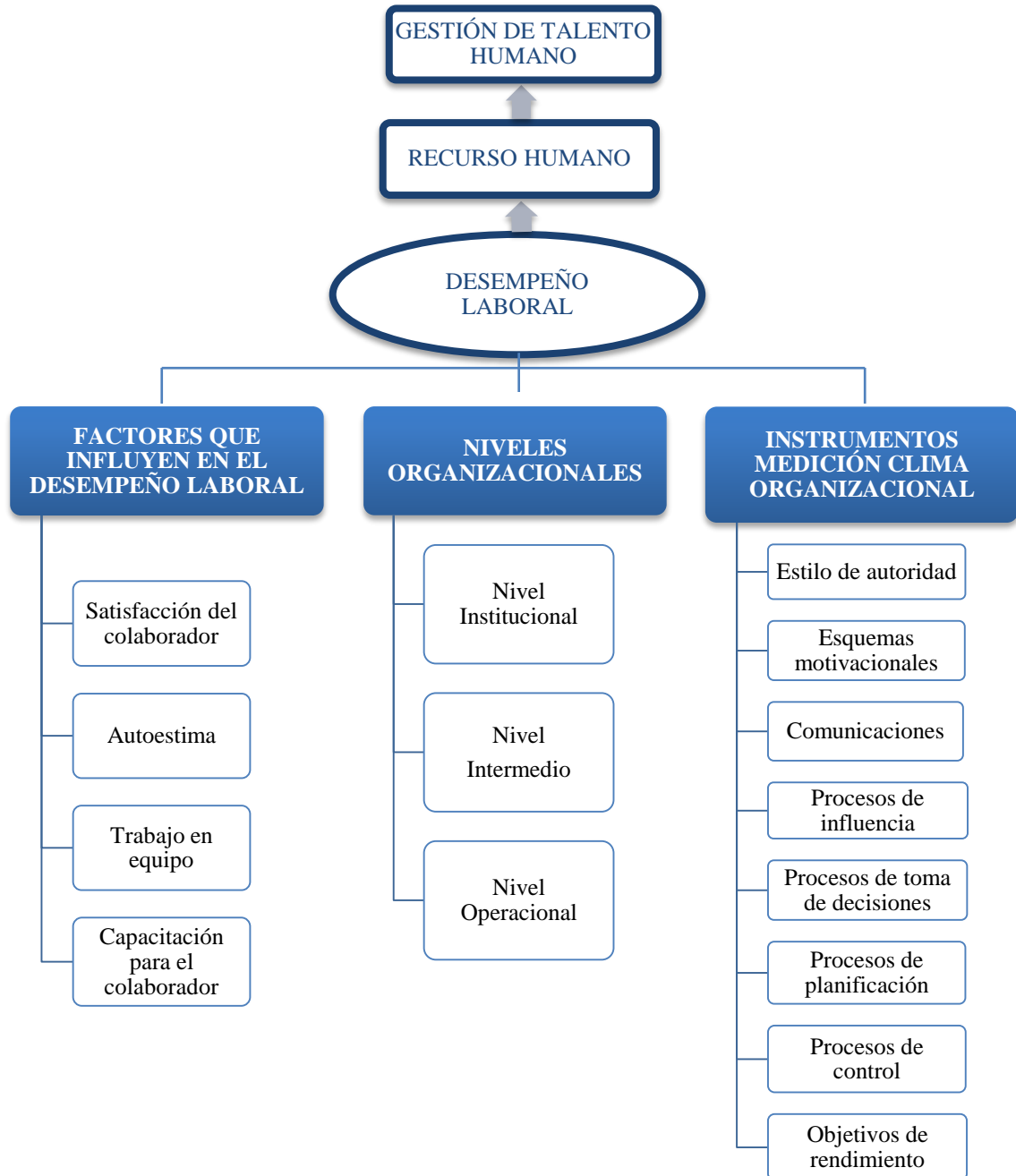
Figura 1.1: Variable Independiente



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

1.1.1.2 Variable Dependiente

Figura 1.2: Variable Dependiente



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

1.2 Conceptualización de Categorías

1.2.1 Administración

La concepción de Administración se ha modificado radicalmente, tanto por el desarrollo de esta actividad como por su enfoque. A continuación, se transcriben definiciones de algunos tratadistas contemporáneos:

Según los autores Kast y Rosenzweig (1993) dicen que “La Administración es una actividad mental (de pensar, instruir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización”. (p. 6).

Para Chiavenato (1995) manifiesta que “La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización”. (p. 8).

Los autores Koontz y Weihrich (1995) indican que “La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. (p. 4).

La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, pero

cuyos principios y postulados pueden ser utilizados en toda actividad que realice el ser humano incluso de manera individual.

1.2.1.1 Campo de aplicación de la Administración

El autor Benavides (2005) manifiesta: “que el campo de aplicación en el ámbito de la administración está dado por los factores económicos, culturales, tecnológicos y políticos, que constituyen el ambiente de una empresa”. (p. 6)

1.2.1.1.1 Factores Económicos

- El sistema en que se mueva la empresa es determinante para fijar sus objetivos.
- Si la empresa está en un sistema socialista, sus volúmenes de producción estarán de acuerdo con las necesidades básicas de los consumidores.
- Si la empresa está en un sistema de economía capitalista, la producción estará enfocada en obtener un beneficio; es decir, buscará un máximo de utilidades, satisfaciendo al consumidor.

1.2.1.1.2 Factores Culturales

El antropólogo inglés Edward B. Taylor definió hace cerca de cien años a la cultura como “todo complejo que comprende el saber, las creencias, el arte, la moralidad, el

derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades de hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.

La cultura es las sociedades modernas cambia a un ritmo muy acelerado, tanto en su aspecto material como en los valores e ideas.

1.2.1.1.3 Factores Tecnológicos

La fuerza más importante que puede transformar y aumentar la capacidad de la humanidad para mejorar su suerte es la tecnología, los conocimientos técnicos y el caudal de una sociedad.

1.2.1.1.4 Factores Políticos

Se debe prestar atención en la legislación, opinión y reglamentos públicos, en cuanto a su relación con el mercado de bienes y servicios.

El hombre de empresa debe conocer perfectamente estas leyes, porque sus decisiones sobre producto, precios, canales de distribución, publicidad, etc., tienen que ver con alguna disposición legal.

Se puede observar que alrededor de toda empresa y/o institución, existen factores positivos y negativos que repercuten en el funcionamiento y ambiente de toda empresa.

1.2.2 Desarrollo Organizacional

Para la autora Alles (2008) “la denominación *desarrollo organizacional* se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada: pasar de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización”. (p.62)

Los autores Hernández, Rodríguez, Martínez (2011) manifiestan que “El desarrollo organizacional es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces”. (p. 100)

En forma general manifiesta el autor que el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa.

1.2.2.1 Valores del Desarrollo Organizacional

Según los autores Robbins y Judge (2009) señalan que: “el paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda”. (p. 629)

A continuación se identifican brevemente los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el desarrollo organizacional:

1. Respetar a las personas: Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo: Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
3. Igualdad del poder: Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
4. Confrontación: Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. Participación: Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

1.2.3 Clima Organizacional

El clima organizacional para el autor Guízar (2008) “es un filtro por el cual pasan los fenómenos, objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones)”. (p. 56)

Estas características al medir y evaluar el clima organizacional, determina entre los miembros, un ambiente satisfactorio y comprometido con las metas y objetivos de la organización.

Chiavenato (2001) manifiesta que: “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. (p. 314)

En toda organización se debe mantener un clima organizacional favorable, de manera que permita que los trabajadores se sientan motivados para desarrollar sus actividades, logrando satisfacción personal, garantizando productividad y/o rentabilidad en toda organización.

Además, el estilo de Liderazgo en un determinado grupo de trabajo o empresa, debe ser orientado a mejorar la relación jefe/empleado, motivando a las personas a desempeñar sus funciones, para conseguir los objetivos empresariales y satisfacer las necesidades personales.

1.2.3.1 Características del Clima Organizacional

Según los autores Litwin y Stinger manifiestan en su teoría, que existen una serie de características que son importantes conocer para realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional:

Tabla 1.1: Características del Clima Organizacional

| CARACTERÍSTICAS | DEFINICIÓN |
|------------------------------------|--|
| ESTRUCTURA | Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día. |
| FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT) | Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. |
| RECOMPENSA | Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. |
| DESAFÍO | Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. |
| RELACIONES | Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. |
| COOPERACIÓN | Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. |
| ESTÁNDARES | Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. |
| CONFLICTOS | Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. |
| IDENTIDAD | Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

El conocimiento del clima organizacional determina los comportamientos organizacionales, mediante procesos de retroalimentación considerando como elemento primordial las actitudes y conductas de cada miembro que integran la organización.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

1.2.3.2 Tipos de Clima Organizacional

Según el autor Rodríguez (2008) manifiesta que existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales. Likert (1961, 1967) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales. (p.164) Estos son:

1.2.3.2.1 Sistema I: Autoritario

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

1.2.3.2.2 Sistema II: Paternalista

En esta teoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También este sistema se centraliza el control, pero en él

hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

1.2.3.2.3 Sistema III: Consultivo

Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

1.2.3.2.4 Sistema IV: Participativo

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de desconfianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

La definición de los diferentes sistemas que influyen en el clima de una organización, hace referencia a diferentes factores como son; grado de participación, formas de control, estilos de mando, comunicación, toma de decisiones, confianza o desconfianza; factores que se encuentran interrelacionados entre la dirección y los trabajadores en los sectores de la organización.

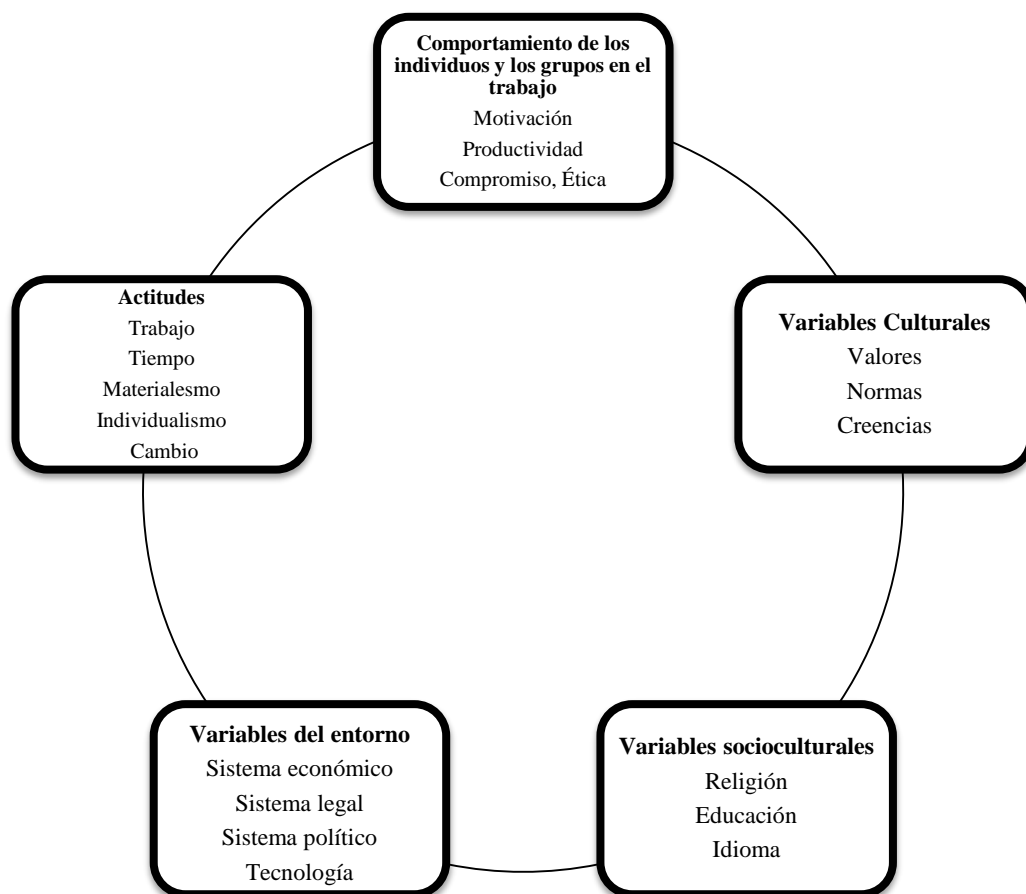
1.2.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional para el autor Chiavenato (2009) “refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencia, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. (p. 126)

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos

y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Estos factores y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas que afectan el comportamiento organizacional.

Figura 1.3: Variables del entorno que afecta el Comportamiento Organizacional



Fuente: Chiavenato (2009, p. 120)
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

1.2.4.1 Características de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2009) manifiesta que la cultura organizacional tiene seis características principales (p. 126):

1. La regularidad del comportamiento se caracteriza por el lenguaje, técnicas relacionados con la conducta.
2. Normas; pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos.
3. Principios y valores que deben poseer los miembros para incrementar la productividad y ser más eficaz.
4. Filosofía; las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas; guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima Organizacional; la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias, su comprensión depende del estilo de organizacional que se adopte.

1.2.5 Gestión del Talento Humano

Según el autor James (2004) “la gestión del talento humano es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización”. (p. 156)

Con respecto a esto, la calidad y los recursos humanos están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplen de la forma más eficaz.

La gestión de recursos humanos, trata de la aplicación de funciones y tareas que, relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la formación de la fuerza de trabajo incluyendo a los propios gestores incluyen otros roles como la negociación con los sindicatos y la aplicación de las técnicas del personal que reflejan los aspectos legales y morales la gestión de recursos humanos es un aspecto muy importante de la gestión en una organización orientada hacia la calidad. Por lo tanto, los directivos de la gestión de recursos humanos tienen mayor poder que en las organizaciones tradicionales cualquiera que sea el tamaño debido al impacto que tienen en los recursos humanos.

Cuadro 1.1: Evolución de la función de personal

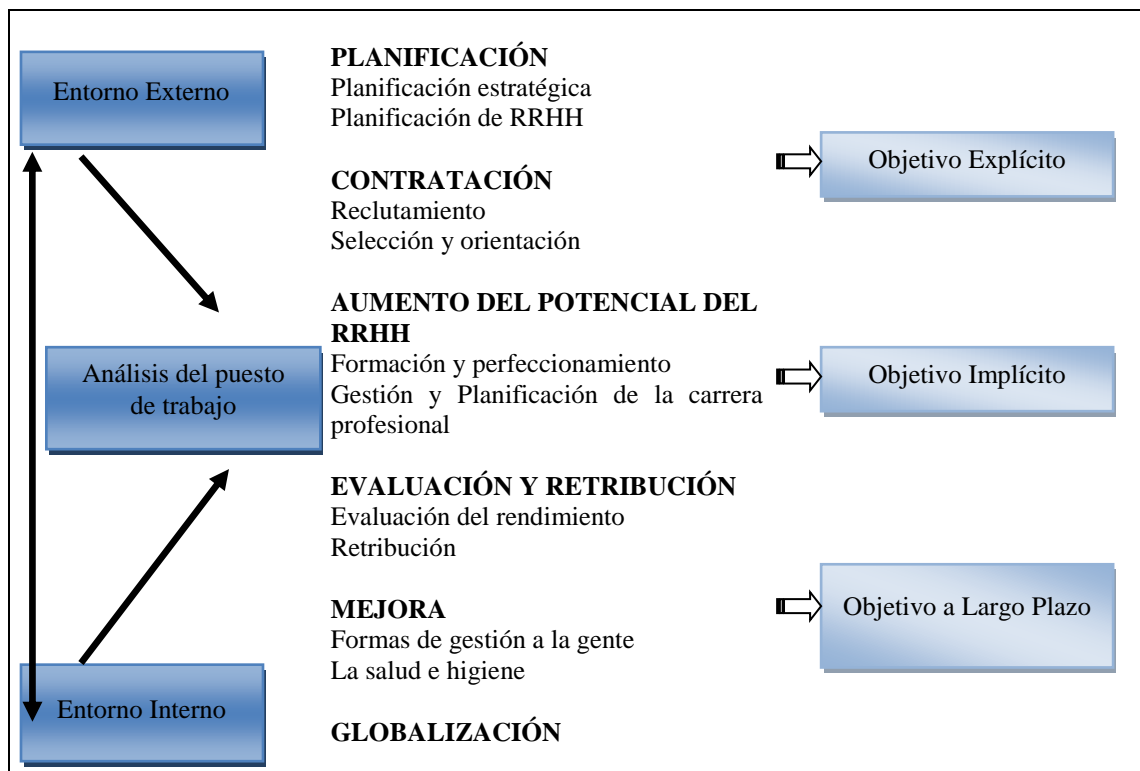
| | FUNCIONES | CONOCIMIENTOS |
|-----------------------------|--|---|
| Administrativo | Burocrático | Sujeción del trabajador a reglas establecidas |
| Relaciones Laborales | Socio – Jurídico | Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo |
| Recursos Humanos | Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar productividad - Mejorar eficacia - Crear cultura de empresa - Asegura compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral. | Integración de las personas en la organización |

Fuente: Dalan, Valle, Jackson y Rondall (2003)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Es importante conocer la evolución que el área de recursos humanos ha experimentado en las organizaciones modernas, su enfoque estratégico, su orientación administrativa, y su énfasis en las relaciones de trabajo, se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión.

Cuadro 1.2: Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los Recursos Humanos



Fuente: Dalan, Valle, Jackson y Rondall (2003)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes para el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos que la gestión de los recursos humanos se plantea.

El orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones.

1.2.5.1 Recursos Humanos

El recurso humano es fundamental en toda empresa u organización, ya que son las personas que integran la misma y se agrupan para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y profesionales.

Para el autor Chiavenato (2011) “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. (p. 81)

1.2.5.2 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos requiere de políticas claras que permitan cumplir con los aspectos del personal relacionados con el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas e incentivos y evaluación. Dessler (2009) dice: “Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”. (p. 2)

1.2.5.2.1 Importancia y responsabilidades de la administración de Recursos Humanos de los Gerentes

Según Dessler (2009) los gerentes “deben evitar cometer los siguientes errores referentes al personal, para una correcta administración de su empresa” (p. 3):

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

Así también indica el autor Dessler (2009) que: “para una administración eficaz de los recursos humanos es responsabilidad de los gerentes considerar los siguientes aspectos” (p. 4):

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto
- Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción)
- Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona
- Lograr una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa
- Controlar los costos laborales

- Desarrollar las habilidades de cada persona
- Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento
- Proteger la salud y la situación física de los empleados

1.2.6 Desempeño Laboral

Para el autor García (2001) el desempeño laboral “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

El desempeño laboral se refiere al comportamiento del trabajador, basado en el rendimiento y capacidades que demuestra cada empleado en beneficio de la organización, para ello es necesario que su trabajo sea estimulado.

1.2.7 Medición de Desempeño

Para Alles (2009) la medición de desempeño, en términos generales, “es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos”. (p. 47)

Según el autor Chiavenato (2002) son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el

desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Para García (2001) “las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas”. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma sistemáticamente precisa.

El autor García (2001) dice que “Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más”.

1.2.7.1 Estándares de Desempeño

Donal *et al* (2007) manifiesta que los estándares de desempeño “es una medida que sirve como un punto de referencia para evaluar los resultados. Cuando los estándares se comunican correctamente a los empleados y ellos los aceptan, se convierten en la base de las actividades de control del supervisor”. (p. 161)

1.2.7.2 Requisitos de Desempeño

Según el autor Rumsky (2005), para que un empleado se desempeñe es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes, todos relacionados con conductas, desempeño y motivación. Estos requisitos son (p. 376):

- **Capacitación;** el empleado dese estar capacitado para desarrollar un trabajo dado, o sea, tener los conocimientos y habilidades necesarias. Sin este requisito no puede haber desempeño.
- **Autorización;** el empleado debe ser autorizado para desempeñarse y debe otorgársele la autonomía necesaria.
- **Deseo y motivación;** el empleado debe desear lo que hay que hacer y tener la motivación necesaria para ejercer el esfuerzo requerido.
- **Saber lo que hay que hacer;** el empleado debe saber lo que hay que hacer, aquí pueden existir serias fallas de supervisión o de comunicación.

Es importante señalar que el nivel de desempeño exitoso depende en su mayoría de los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados para resolver conflictos y consecución de los objetivos empresariales.

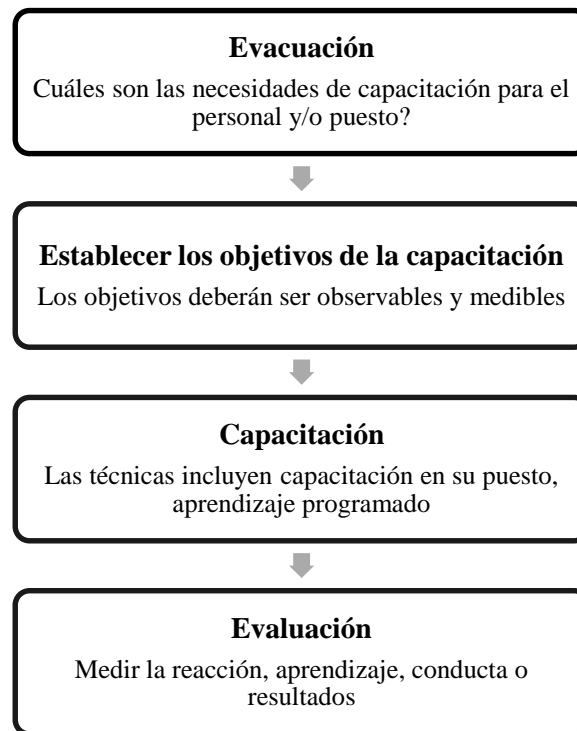
1.2.8 Pasos básicos en la capacitación

Según el autor Ibáñez (2005) menciona en su libro Administración Recursos Humanos en la empresa cuatro pasos básicos en la capacitación, estos son (p. 492):

- Evacuación
- Establecer los objetivos de la capacitación
- Capacitación
- Evaluación

Mediante la aplicación de esta estructura presentada por el autor Mario Ibáñez, se pretende establecer un proceso básico para realizar la capacitación en la Institución, es así que como primer paso se desarrollará la etapa de evacuación que significa determinar las necesidades de capacitación que requiere el personal, una vez identificadas las mismas, se determinan objetivos observables y medibles para la capacitación, paso seguido se lleva a cabo la capacitación que se identificó y posterior es indispensable realizar un proceso de evaluación antes y después para evaluar al capacitado y al capacitador.

Figura 1.4: Pasos básicos en la capacitación



Fuente: Ibáñez (2005)
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Debido a la aplicación de programas de capacitación se logra cambiar la actitud de las personas, creando un clima laboral satisfactorio entre los miembros de una organización, además se incrementa la productividad por su alto grado de motivación.

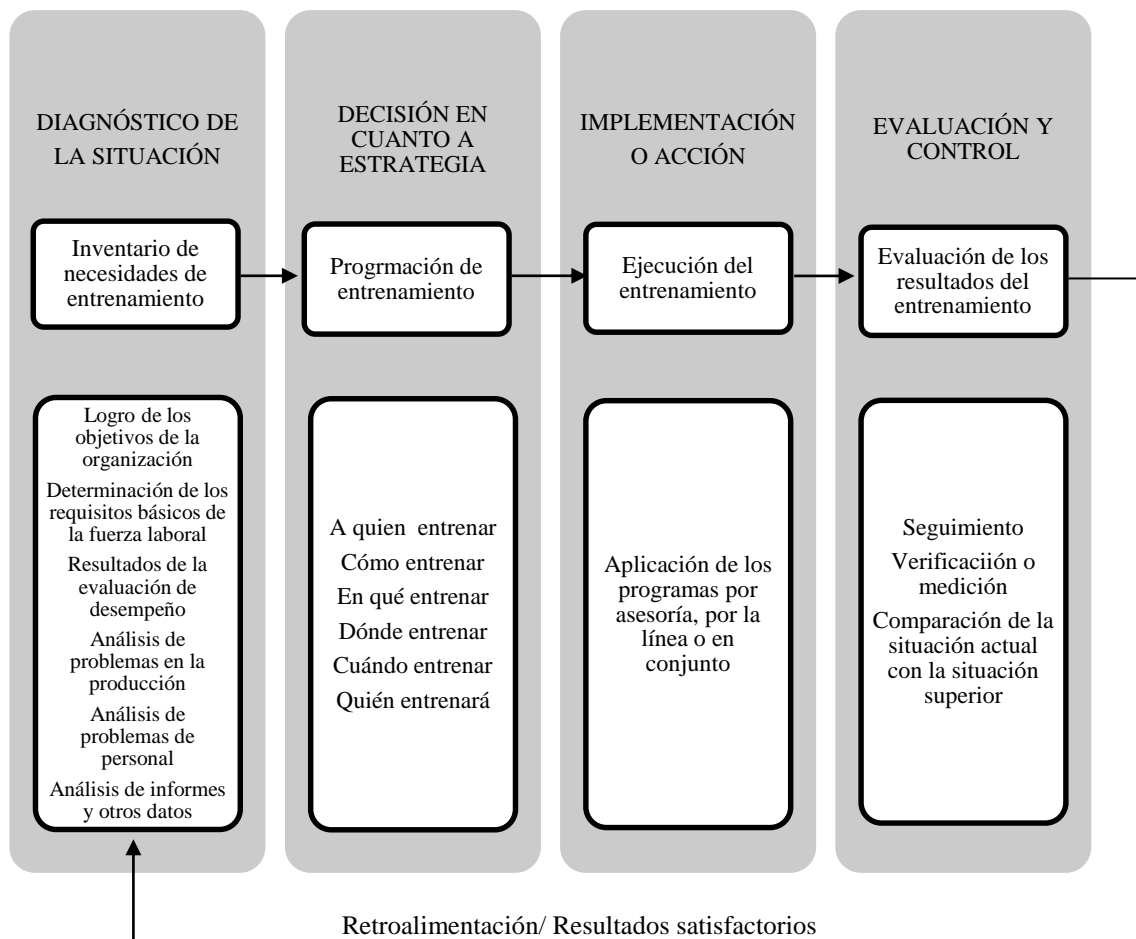
1.2.8.1 Elaboración del Programa de Capacitación

El Programa de capacitación comprende cuatro etapas que son:

1. Diagnóstico de la situación

2. Decisión en cuanto a Estrategia
3. Implementación o Acción
4. Evaluación y Control

Figura 1.5: Programas de Capacitación



Fuente: Ibáñez (2005)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Para llevar a cabo un correcto programa de capacitación es necesario realizar previamente un diagnóstico de las necesidades, coordinar con instituciones que brindan este servicio siempre y cuando se cuente con la disponibilidad presupuestaria, con la

finalidad de ejecutar las actividades que son planificadas por la unidad de talento humano durante el ejercicio fiscal.

1.2.9 Niveles de Eficiencia y Productividad

Para el autor Klingner (2002), “la productividad se relaciona con dos distintas valoraciones del concepto de rendimiento. En primer lugar, eficiencia se determina como una relación entre la producción y los recursos aportados. Es decir que medir la eficiencia requiere de la identificación del resultado productivo” (p. 94); por ejemplo:

Número de empleados / Número de horas que los empleados trabajaron en el INFA

En segundo lugar, la productividad implica la efectividad, es decir, se relaciona con la calidad del resultado comparado con el nivel deseado. Así, un criterio más válido para medir la productividad sería; por ejemplo:

Número de empleados / Número de horas de trabajo en el INFA

➤ Ejemplos de mejoramiento de la productividad

| Los programas sobre la productividad se engloban en tres áreas: | |
|---|--|
| <p>El primer grupo de procesos e innovaciones involucran cambios estructurales en la organización:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Privatización • Contratación exterior • Sustitución de empleados temporales y de medio tiempo por empleados de carrera • Reducción en la fuerza laboral • Más flexibilidad en los procedimientos del servicio civil • Reunión de las cuentas fiscales para aumentar los ingresos por intereses • Descentralización selectiva o reorganización en unidades homogéneas • Aumento de la medición de rendimientos y de niveles normativos para fiscalizar la productividad • Consolidación de servicios • Uso de modelos de decisión económico-rationales para la programación y otros problemas. |
| <p>La segunda área incluye un aumento en el uso de la tecnología:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo ahorrados de capital y labor • Más sofisticado soporte lógico que se aplica a los archivos, las nóminas • Equipos e instrumentos electrónicos en la programación, en la división de proyectos aviso preventivo de problema |
| <p>La tercera área incluye actividades que se relacionan con el personal:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Simplificación del trabajo • Premios e incentivos • Aumento de la sofisticación en el entrenamiento • Métodos de medición que corresponden al rendimiento del trabajo • Especificación de las normas de trabajo • Aumento de la comunicación en la oficina, para el trabajo de equipo y desarrollo de la organización • Calidad total en la administración • Calendario y programas de trabajo alternativos. |

Fuente: Klingner (2002)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

1.2.10 Niveles Organizacionales

Según el autor Chiavenato (2011) dice que: “En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solo una parte de ella” (p. 22).

Para el autor se describen tres niveles organizacionales, mismos que funcionan de manera articulada con el fin de lograr situaciones óptimas en el ambiente laboral de la organización.

1.2.10.1 Nivel Institucional

Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente.

1.2.10.2 Nivel Intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización).

Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se enfrenta a dos componentes por completo distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel

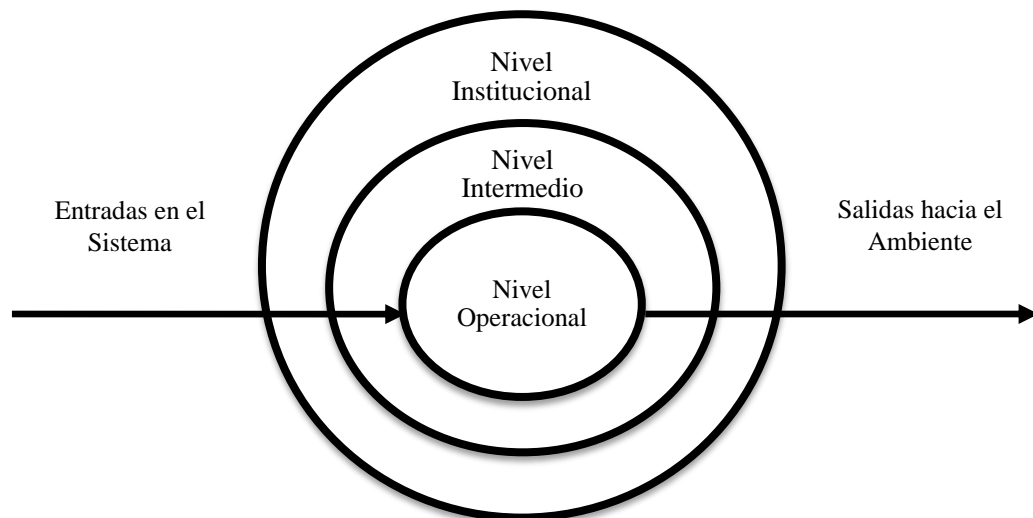
institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas definidas.

1.2.10.3 Nivel Operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización.

En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la empresa. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla.

Figura 1.6: Niveles Organizacionales y el Ambiente



Fuente: Chiavenato (2011)
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

El nivel institucional es el componente estratégico se refiere a la formulación de objetivos y estrategias; el nivel intermedio es el componente táctico requiere elaboración de planes y programas y el nivel operacional que es el componente técnico requiere la ejecución de rutinas y procedimientos.

1.2.11 Medición del Capital Humano. El modelo de Balanced Scorecard (cuadro de mando)

Kaplan y Norton (1996) comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro *The Balanced Scorecard*.

Según Alles (2007) menciona que los autores Kaplan y Norton definen que el cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia de largo plazo. Utilizando de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (p. 375)

Los autores Dolan, Valle y Jackson (2007), indican que Kaplan y Norton desarrollan un modelo que integra indicadores financieros, que presenta cuatro bloques o perspectivas donde las organizaciones deben de identificar y gestionar sus objetivos (p. 368); éstas son:

- ***Perspectiva Financiera;*** refleja la estrategia financiera de la compañía.
- ***Perspectiva de Clientes/ Mercado;*** el objetivo de este bloque es identificar los objetivos relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.
- ***Perspectiva de Procesos Internos de Negocio;*** refleja las actividades o procesos críticos para crear la proposición de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes y, con ello, generar valor financiero.
- ***Perspectiva del Aprendizaje y Mejora/ Infraestructuras;*** recoge todos aquellos objetivos de los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar el éxito presente y futuro.

Debido a la creciente competitividad organizacional, las mayores exigencias por parte de los consumidores y los cambios de valores individuales y sociales, las empresas se han visto obligadas a incorporar nuevas formas de gestión que fueran capaces de incrementar sus niveles de eficiencia. Esto ha llevado a las organizaciones a desarrollar e implantar

programas innovadores de gestión de los recursos humanos, algunos orientados hacia la mejora de la productividad y otros hacia la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Para la autora Alles (2007) el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es, sin lugar a dudas, una herramienta de gestión estratégica, al igual que lo es un modelo de Gestión por Competencias, ambas nuevas tendencias persiguen un solo objetivo; alcanzar la estrategia. (p. 384)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Figura 1.7: Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

| Objetivos | Indicadores |
|-------------------------|---|
| Económico - financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión |
| Cliente - mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Relación con clientes (como socios en los negocios). Resultados de encuestas de satisfacción a clientes internos |
| Procesos Internos | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de subsistencias de Recursos Humanos en función de la estrategia |
| Estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades con relación a un modelo de competencias (menores brechas) • Resultados alcanzados en encuestas de clima laboral |

Fuente: Alles (2007, p. 377)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

1.2.12 Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Para Alles (2006) un Indicador es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación. (p. 38)

Para que los indicadores sean útiles y se justifique su implementación, deben ser pocos y bien elegidos por representar aspectos importantes para la organización en particular.

Cuadro 1.3: Ejemplos de indicadores organizacionales

| Indicadores básicos | Indicadores organizacionales | Indicadores de planeamiento del negocio | Indicadores de análisis del negocio |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hear-count • Rotación y retención de personal • Ausentismo • Siniestralidad • Grados de riesgo | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Compensación • Beneficios • Reclutamiento • Capacitación • Plan de sucesión • Altos potenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad gerencial • Plan de carrera • Altos potenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Beneficios • Reclutamiento y selección • Capacitación |

Fuente: Alles (2006, p. 40)
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Generalmente la meta propuesta en toda organización es saber diseñar una plataforma inteligente de indicadores que sea “simple-sencilla y precisa”, que le permita llevar un

control permanente de los indicadores clave, con la finalidad de lograr el resultado esperado en su organización.

Los datos referentes a la evaluación quizá señalen lo siguiente: un año después de iniciada la implementación, el programa de enriquecimiento está produciendo los efectos previstos; por tanto, habría que conservarlo y hacerlo permanente.

1.2.13 Medición del Clima Organizacional

Antes de medir el capital intelectual de una organización es imprescindible transmitir a sus miembros el propósito, la misión y el concepto, estableciendo foros de análisis y debate sobre el impacto de esta medición en la estrategia y la operativa cotidiana.

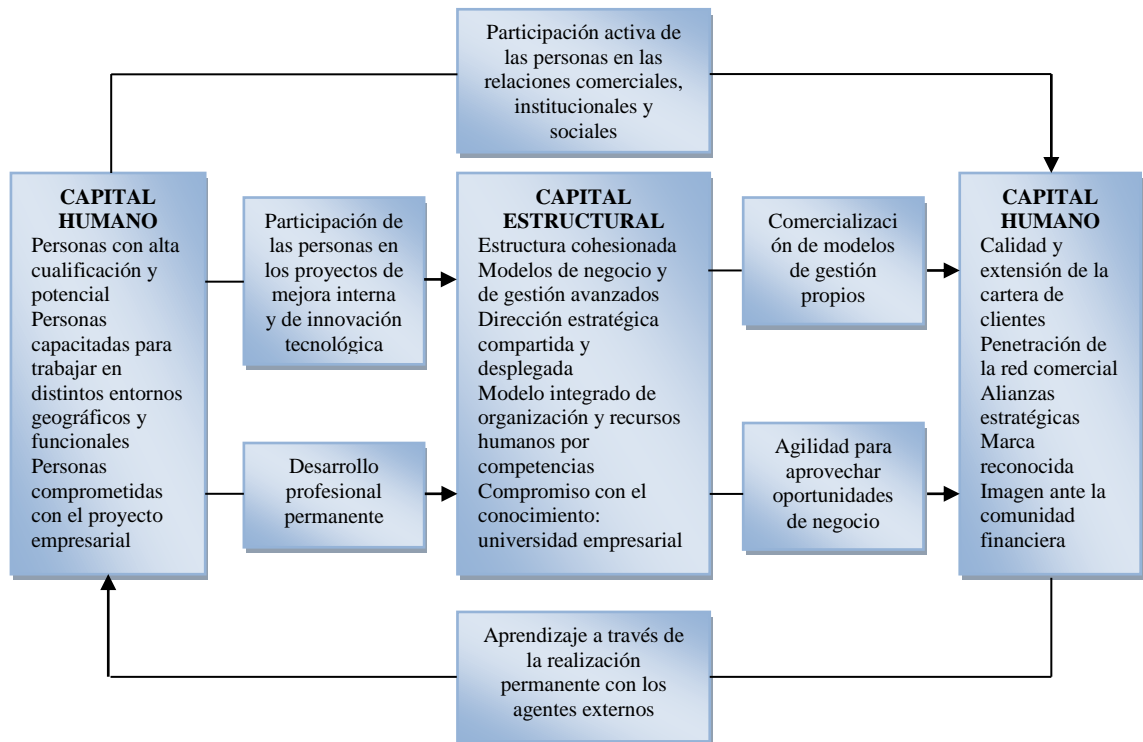
Según el autor Fernández (2006), define: “el capital intelectual como la materialización de la puesta en valor de los conocimientos de una organización. Hasta el inicio de los años 90, las empresas eran valoradas a partir de la información contenida en sus balances y estados económicos”. (p. 269)

Para medir el capital intelectual se debe asignar valores medibles a los componentes de cada una de las dimensiones, que permita una comparación dinámica y sostenida en el tiempo, mediante un conjunto articulado de indicadores.

Lo más importante de las variables de medición es la manera de diseñar la evaluación, los factores e indicadores que se consideren para identificar medidas confiables y válidas

al momento de recoger la información, que permita predecir mejoras en el desempeño y obtener los resultados esperados.

Figura 1.8: Medición del capital intelectual: dimensiones



Fuente: Fernández (2006, p. 277)

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Actualmente, la organización del trabajo sigue estando muy influida en la mayoría de las empresas por los modelos tradicionales de gestión de personal. Sin embargo, la complejidad de los cambios sociales, económicos y culturales está forzando a concebir formas más innovadoras de gestión. Debido a la globalización de los mercados y la dura competencia, las empresas se dan cuenta de que el camino hacia la competitividad requiere innovar y responder del mismo modo ante clientes y empleados. El mercado laboral ya no tiene las mismas exigencias que ha tenido en los últimos años.

1.2.13.1 Instrumentos de medición del clima organizacional

Según el autor Rodríguez (2008) existen una gran cantidad de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional, indica además que una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación; en efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son indicadores de un mal clima. (p. 168)

Toda organización tiene como objetivo conocer y analizar las dimensiones y técnicas para diagnosticar el clima de una organización. Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras; sin embargo Likert ofrece los siguientes instrumentos de medición del clima organizacional:

1. Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
2. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
3. Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
4. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

5. Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
6. Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
7. Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

A pesar de la enorme complejidad del concepto de clima organizacional, en el que intervienen múltiples variables se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tienen el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece, por ello se recomienda elaborar su diagnóstico basado en la teoría de Likert, adecuando la misma a las necesidades y realidad de la organización.

1.2.14 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Según el autor Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional se debe a una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima

organizacional denominada los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza del clima y sus variables.

En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Al aplicar el modelo propuesto por Likert, a la realidad del Instituto de la Niñez y la Familia INFA, se consideró las siguientes dimensiones; integración y colaboración, liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, condiciones de trabajo, innovación y cambio, gestión de recursos humanos y relaciones interpersonales; dimensiones que se consideró tanto para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral.

1.2.15 Historia Institucional MIES - INFA

El 29 de septiembre de 1960, se crea el Patronato Nacional del Niño del Ecuador, con la finalidad de atender las necesidades morales y materiales de la niñez ecuatoriana, siendo su primera Presidenta la Primera Dama de la Nación Sra. Corina Parral de Velasco Ibarra. Durante los años 60 no contó con rentas propias ni estructura institucional, todos los beneficios al niño, niña y adolescente, se canalizan a través del voluntariado.

En 1972 la Fundación del Niño se transforma nuevamente en Patronato del Niño, no tenía carácter técnico, era un voluntariado con vinculación política, con acción asistencial y paternalista.

En el Plan Estratégico INNFA 2001-2005, manifiesta que en el año de 1980 se constituye el Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), produciéndose, una transición de organización asistencialista a Organismo de Desarrollo, obtiene recursos a través del FODINFA, crea oficinas regionales, existe un acercamiento a ONG, realiza diseño y ejecución de programas de atención directa. (p. 11)

En el año 2000 el Instituto, inició un proceso de desconcentración que se sustentó, en el mandato constitucional de descentralización; la necesidad de ampliar la capacidad de respuesta de la sociedad civil frente a los derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias y en dar respuesta.

En enero de 2007 según Decreto Ejecutivo No. 1170 (2008), el Presidente de la República designó a la Ministra de Inclusión Económica y Social como Presidenta del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, INNFA. En este contexto, el Presidente de la República puso en marcha las acciones para construir un nuevo instituto público de la niñez y adolescencia, INFA público. Es así que, a partir de julio del 2008, se integran los programas ORI, FODI, AINA e INNFA y se crea el Instituto de la Niñez y la Familia – INFA, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio e independencia técnica, administrativa y financiera; cuya misión fundamental es

garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades. (p. 3)

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1356 (2012), se incorpora el INFA y el PPS en la estructura del Ministerio de Inclusión Económica y Social. (p. 4)

1.2.15.1 Gestión Organizacional del MIES

En este contexto, según Acuerdo Ministerial No. 000154 (2013) y en ejercicio de las atribuciones que le confieren a la Ministra de Inclusión Económica y Social, los artículos 154, numeral 1, de la Constitución de la República y 17, se expide el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social. (p. 3)

En el mencionado acuerdo se establece la misión y visión institucional en la cual se rige y se ejecuta las políticas y servicios de la entidad.

Con el planteamiento de la misión se pretende contribuir a la protección integral de los grupos vulnerables y excluidos de derechos, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia.

La visión institucional está enmarcada en desarrollar y promover servicios de calidad con enfoque de integralidad y universalidad de los derechos de los grupos de atención

prioritaria, articulado a procesos participativos de desarrollo local con incidencia en la formulación de políticas públicas.

- **Principios**

La gestión del MIES se sustentará en los principios de igualdad, inclusión y equidad, universalidad, integralidad y corresponsabilidad.

Mediante estos principios el MIES auspicia la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad que permite mejorar la calidad de vida de la población garantizando el trabajo digno en todas sus formas.

- **Enfoques**

La gestión del MIES se guiará por los enfoques de derechos, género, intergeneracional, intercultural y territorial.

Su gestión promueve la concreción de derechos de la población a la protección social, familiar y especial, de manera que la población no sufra privaciones que afecten negativamente su vida, consolidando la transformación de la justicia y fortaleciendo la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

- **Valores**

Entre los principales valores en que se sustenta la gestión del MIES son; transparencia, honestidad, calidad, compromiso, respeto, entre otros.

Estos valores permiten fortalecer las capacidades y potencialidades de los servidores públicos, de manera que se promueva en los ciudadanos y ciudadanas, la participación, organización y corresponsabilidad social.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema del presente trabajo de investigación está inmerso dentro de la contextualización en términos generales y específicos.

En la actualidad el talento humano es de vital importancia para el adecuado desenvolvimiento de la organización, mientras éste se encuentre comprometido en la ejecución de tareas asignadas, implica que se encuentra satisfecho ya que los factores como el pago de su remuneración a tiempo, capacitación adecuada, condiciones físicas apropiadas, permite que los miembros de la institución se encuentren motivados y alcancen un alto desempeño laboral.

El autor Idalberto Chiavenato (2009, pág. 260 y 261) señala que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estado de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El principal problema que presenta el Instituto de la Niñez y la Familia, es el deficiente clima organizacional, mismo que se ha generado por varios aspectos negativos como son: inestabilidad laboral, rotación del personal, incumplimiento de normativas y reglamentos a los cuales se debe regir la institución, trato displicente en la atención a los usuarios internos y externos, inadecuados procesos de comunicación, carencia de incentivos y reconocimientos; lo cual representa bajo rendimiento en el desempeño profesional, laboral y personal; por lo tanto, la intervención oportuna con estrategias y programas, será la causa fundamental que el presente trabajo pretende resolver a través de la aplicación de un plan de acción de mejora que permitirá mejorar el clima organizacional de la institución en los niveles de eficiencia y productividad esperados.

En virtud de ello se deben fortalecer varios aspectos como: motivación, capacitación, entre otros, a fin de que el personal se comprometa con los objetivos institucionales a fin de que se incremente el rendimiento y desempeño en las tareas laborales asignadas actualmente aprovechando los recursos al máximo.

Cabe señalar que el personal se encuentra desmotivado por la falta de capacitación en las diferentes áreas para la cual se desempeñan, por tanto en este espacio competitivo profesionalmente es importante la actualización permanente de conocimientos logrando alcanzar un personal altamente involucrado con la misión de la institución.

Por lo tanto, es necesario formular en el presente estudio una alternativa que permita determinar las causas de la insatisfacción laboral que incide en el desempeño del personal del Instituto de la Niñez y la Familia, con el propósito de potenciar el talento humano incentivando la buena práctica institucional y dar sostenibilidad a la calidad de los servicios.

2.2 Definición del Problema

El deficiente clima organizacional, genera bajos niveles de eficiencia y productividad en el personal del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA.

En la siguiente figura se observan las causas que afectan el buen clima organizacional, estos son; inestabilidad laboral, rotación del personal, incumplimiento de normativa y reglamentos a los cuales se rige la institución, bajo nivel de rendimiento profesional del

personal, trato displicente en la atención a los usuarios internos y externos, inadecuados procesos de comunicación, carencia de incentivos y reconocimientos.

Estos factores influyen considerablemente en el desarrollo de las actividades de los servidores públicos, ocasionando una amenaza constante en la institución, al no producir niveles óptimos en su desempeño laboral e inducir al equipo de trabajo a no entregar un servicio de calidad y calidez a los grupos humanos prioritarios.

Figura 2.1: Árbol de Problemas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura 2013

Al no contar con un eficiente clima organizacional en el Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, provoca conflictos laborales, retraso en el trabajo,

personal poco comprometido, falta de coordinación, por esta razón es indispensable definir las falencias que ocasionan el deficiente clima organizacional y proponer un plan de acción para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en post de aunar esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

2.3 Formulación del Problema

Para mantener un clima organizacional favorable en el Instituto de la Niñez y la Familia, se plantea la siguiente pregunta:

¿EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERMITIRÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA EN LA CIUDAD DE AMBATO?

2.3.1 Delimitación del Problema

Corresponde a la delimitación espacial y temporal del problema a investigar en el presente trabajo:

PERÍODO: 2012
ESPACIO: INFA TUNGURAHUA
DIRECCIÓN: PAREJA DIEZCANSECO Y NOBOA Y CAAMAÑO
ÁREA: ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA

METODOLOGÍA: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1.1 Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se va a realizar al personal administrativo y técnico del Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, ubicado en las calles Pareja Diezcanseco s/n y Noboa y Caamaño parroquia Huachi Chico de la ciudad de Ambato.

2.3.1.2 Delimitación Temporal

Los datos que se cuenta para realizar la presente investigación, corresponden al personal que se encuentra bajo nómina al mes de diciembre del año 2012, del Instituto de la Niñez y la Familia.

2.3.2 Preguntas Básicas

En el presente trabajo de investigación se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo surge el problema que se pretende solucionar?

- Trato displicente en la atención a los usuarios internos y externos
- Inadecuados procesos de comunicación

- Carencia de incentivos y reconocimientos
- Falta de involucramiento para el cumplimiento de objetivos

¿Por qué se origina?

- Inestabilidad laboral
- Rotación del personal
- Incumplimiento de normativa y reglamentos a los cuales se rige la institución
- Insatisfacción laboral

¿Quién o qué lo origina?

- Falta de motivación, incentivos o reconocimientos al personal
- Existencia de fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas
- Condiciones de trabajo no idóneas
- Ambiente de trabajo insoportable

¿Cuándo se origina?

- El personal no está comprometido con su trabajo
- Bajo nivel del rendimiento profesional del personal en el ámbito laboral
- Personal desmotivado para cumplir con la tarea asignada
- Liderazgo tradicional y conformista

¿Dónde se origina?

- Esta problemática se evidencia en todas las áreas (administrativa y técnica) del Instituto de la Niñez y la Familia

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

- Falta de análisis para la aplicación de un plan de acción, que permita mejorar el clima organizacional en el Instituto de la Niñez y la Familia
- Deficiente clima organizacional, ocasiona bajos niveles de participación, integración y rendimiento del personal.

2.4 Justificación

La aplicación del estudio del clima organizacional del Instituto de la Niñez y la Familia, permitirá mejorar el comportamiento y el desempeño del personal, en el medio en que se desenvuelven.

Se considera que la propuesta de un plan de evaluación es trascendente para los servidores públicos, generando los siguientes niveles de impacto:

- Permitirá fomentar y fortalecer la cultura de evaluación del desempeño.
- Incremento del rendimiento de cada uno de los integrantes del personal administrativo respecto a sus funciones y competencias.
- Involucrará a la participación a autoridades, directivos y empleados de la institución de manera amigable y comprometida.

Este estudio es pertinente, ya que con su implementación se podrá lograr una motivación y empoderamiento de las autoridades de turno en relación a las funciones encomendadas a cada uno de ellos, así como el cumplimiento de las funciones del personal que esta su cargo, con el propósito de conseguir una imagen Institucional de alto nivel de prestigio.

El estudio del clima organizacional ayuda a identificar las debilidades en el comportamiento de los sujetos operativos que laboran en el INFA; por lo que, la institución cuenta con la tecnología adecuada acorde a los requerimientos, para la correcta implementación de los instrumentos de evaluación que garantiza una existencia armónica en el desarrollo de las funciones y la gestión del personal del INFA, lográndose una mayor efectividad y excelencia en todos los aspectos.

La aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño del personal en forma permanente traería consigo un ambiente propicio de trabajo donde todos apoyaríamos con ideas, iniciativas, se conseguiría un valor agregado, no se limitarían las acciones al cumplimiento de una jornada de trabajo, se superaría la voluntad de las personas lo que conllevaría al éxito del desempeño laboral del INFA.

También se beneficia la colectividad porque se garantizará un mejor desempeño de los integrantes de la institución para cumplir con los fines y objetivos sociales que la institución tiene.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Realizar un estudio del clima organizacional que permita mejorar el desempeño laboral del Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Definir las falencias existentes en el desempeño laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia.
- Analizar la herramienta adecuada que permita medir el clima organizacional en el Instituto de la Niñez y la Familia.
- Proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Institución.

2.6 Hipótesis

La implementación de un programa de gestión de talento humano permitirá crear un clima organizacional favorable y mejorar el desempeño laboral del personal en el Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato.

2.6.1 Variables e Indicadores

Cuadro 2.1: Variables e Indicadores

| HIPÓTESIS | VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA) | VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO) | INDICADORES |
|--|--------------------------------|-------------------------------|--|
| La implementación de un programa de gestión de talento humano permitirá crear un clima organizacional favorable y mejorar el desempeño laboral del personal en el Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato. | Clima Organizacional | Desempeño Laboral | Grado de satisfacción del personal |
| | | | Eficacia en el desempeño profesional e institucional |
| | | | Cumplimiento en la asignación de tareas |
| | | | Incrementar la eficiencia y calidad de los servicios |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Se define las variables e indicadores de manera práctica y útil para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos de la Institución.

2.7 Modalidad de la Investigación

El presente trabajo se orientó en el enfoque descriptivo y exploratorio, porque es una investigación de tipo social que permite mejorar la calidad de vida de un pueblo o lugar.

Entre las modalidades de investigación, considerando la naturaleza del estudio, ha sido necesario aplicar las que a continuación se detalla:

Investigación Documental.- Fue indispensable utilizar esta modalidad, para apoyarnos en las respectivas fuentes de carácter documental; es decir, se utilizó libros, textos, revistas, entre otras, para consultar sobre los diversos temas que conforman el cuerpo del presente estudio. La mayoría de los temas han sido resumidos, o interpretados de conformidad a nuestro criterio. Obras que son de autores de reconocida capacidad y especialistas en el tema que ha sido materia de investigación.

Como subtipo de esta modalidad, se deriva entonces la investigación bibliográfica, para lo cual se utilizó referencias bibliográficas, o sea se trata de la investigación en los libros utilizados. La investigación archivista, es una extraordinaria fuente, se ha encontrado en este sistema documental de la institución importantes documentos, así por ejemplo se ha utilizado el Estatuto Orgánico MIES y el Plan Estratégico INNFA.

Para los autores Herrera, Medina y Naranjo (2008) la investigación documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). (p. 95)

Además los autores Herrera, Medina y Naranjo (2008) manifiestan que la modalidad de Investigación de Campo, constituye un factor fundamental, para recoger información en el lugar mismo de los hechos, en el presente caso, en el Instituto de la Niñez y la Familia de la ciudad de Ambato, para lo cual se aplicó algunas técnicas, como observación y la encuesta, las mismas que se aplicó al personal técnico administrativo del INFA. Esta modalidad nos permite efectuar una investigación directa sobre el problema investigado. (p. 95)

Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) indican que esta investigación “Consiste en ir a las empresas o lugares donde se realizará la investigación”. (p. 15)

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

2.8 Nivel o Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la bibliográfica, porque nos permite obtener información actualizada de los diferentes libros y fuentes de consulta. Básicamente se ha tomado en cuenta a:

Investigación Exploratoria.- Se puso de manifiesto con el propósito de realizar los primeros contactos y observaciones en el lugar, materia de investigación, destacando los aspectos fundamentales de la problemática determinada, observando en primera instancia por ejemplo, el lugar de trabajo, su infraestructura, el aspecto higiénico de la institución, la relación entre Jefe y funcionarios, entre otros aspectos, que fueron muy útiles para desarrollar la problemática del tema, y posterior desarrollo global, en la cual se incluye la comprobación de los objetivos y la hipótesis.

Es decir, este tipo de investigación permite tener una visión amplia del presente caso que es el deficiente clima organizacional del Instituto de la Niñez y la Familia.

Este tipo de investigación, es más fácil plantear una hipótesis precisa o de cierta generalidad, por cuanto se comprende claramente la realidad del problema, como exactamente sucede en el presente caso.

Se ha puesto en práctica también, este tipo de investigación, porque se considera plantear estrategias para que a través del talento humano, se pretenda dar solución al problema que existe.

Investigación Descriptiva.- Mediante esta modalidad de investigación, se utilizó los métodos lógicos Inductivo-Deductivo, con sus dos procesos mentales, el análisis y la síntesis, puesto que esta modalidad de investigación es profunda, se logra desentrañar las causas efectos del problema, señalando sus características y propiedades. Se compara criterios de los protagonistas de los hechos investigados, realizando de esta manera, una clasificación de criterios, ordenarlos, sistematizar los datos obtenidos, los mismos que luego han sido contrastados para obtener resultados reales.

Según los autores Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) describir: “es caracterizar algo. Para describirlo con propiedad generalmente se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 29)

Investigación Explicativa.- Mediante esta modalidad investigativa se realizó la explicación analítica y sintética, en los diversos capítulos del estudio, es decir, con elementos deductivos e inductivos, sometidos al respectivo análisis del problema, se demuestra la razón de su investigación, y la forma de resolver el problema o situación

problemática hecha una realidad negativa, por otra eficaz, dialéctica, la cual queda planteada en la respectiva propuesta.

Es una explicación particular de la hipótesis causal, es aquel trabajo, donde nuestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué sucede el problema, a través de la limitación de las relaciones causales existentes o al menos, de las condiciones en que ellos se producen.

Y es por tanto más complejo, pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente, por lo que es necesario, trabajar con técnicas adecuadas; este tipo de investigación construye en edificio de la investigación efectuada.

2.8.1 Determinación del tamaño de la muestra

En el presente trabajo de investigación no es necesario calcular el tamaño de la muestra por ser el universo pequeño; por tal razón, se realizó a todo el personal operativo del MIES – INFA, ya que la población no es muy extensa, no fue necesario obtener una muestra es decir, se trabajó con toda la población.

Cuadro 2.2: Población y Muestra

| POBLACIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---|------------|--------------|
| Gobernante (Director/a) | 1 | 3 |
| Agregador de Valor (Nivel Técnico) | 20 | 51 |
| Habilitantes de Apoyo (Administrativo, Financiero, Talento Humano, Conductores, Auxiliares) | 14 | 36 |
| Habilitantes de Asesorías (Jurídico, Planificación) | 4 | 10 |
| TOTAL ENCUESTADOS | 39 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

La muestra está conformada por todos los empleados del MIES-Instituto de la Niñez y la Familia, que se encuentran bajo nómina a diciembre del 2012.

2.9 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para los autores Herrera, Medina y Naranjo (2008) es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones. (p. 115)

La técnica e instrumento que se utilizó para la recolección de datos es la encuesta, la autora Martha Alles (2007) indica que la encuesta de clima organizacional es una herramienta muy útil e importante, que nos ayuda a contar con un diagnóstico del clima interno en cada una de las oficinas en pos de tres diferentes niveles: operativo, mandos

medios y directivo. Permite detectar áreas fuertes y débiles en términos de clima para posteriormente, planificar y ejecutar acciones que llevan a la construcción de una empresa exitosa. (p. 75)

El estudio se basa en un cuestionario conformado de setenta preguntas cerradas y una pregunta abierta, aplicada al personal operativo del MIES – INFA, donde los servidores califican los elementos más importantes que en la opinión de la máxima conducción, son fundamentales para un clima organizacional de calidad.

Además se utilizó la Técnica de Lectura Científica mediante las fuentes de consulta bibliográficas, aplicando los criterios de diferentes autores.

2.9.1 Procesamiento y Análisis de la Información

- ❖ En los cuestionarios aplicados se determinó las categorías por respuestas o grupos de respuestas, con la finalidad de que puedan utilizarse numerales para representar cada una de las categorías.
- ❖ Los datos recolectados en las encuestas fueron tabulados en forma manual, mediante la elaboración de tablas que permitieron determinar datos concretos previos a su representación gráfica.
- ❖ Para la representación y graficación de los datos, se elaboró cuadros estadísticos de cada una de las respuestas tabuladas y se procedió a realizar el gráfico de barras y de pastel, el cual es de gran importancia para interpretar los resultados.

- ❖ La interpretación de los resultados ha permitido observar las situaciones o anomalías presentes en la institución, para lo cual se debe intervenir oportunamente con soluciones alternativas que mejoren el rendimiento de la organización.
- ❖ Con los resultados obtenidos mediante las encuestas, en el presente estudio de investigación, se ha realizado el respectivo análisis describiendo todos los aspectos que conllevan a la consecución del problema de investigación.

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis

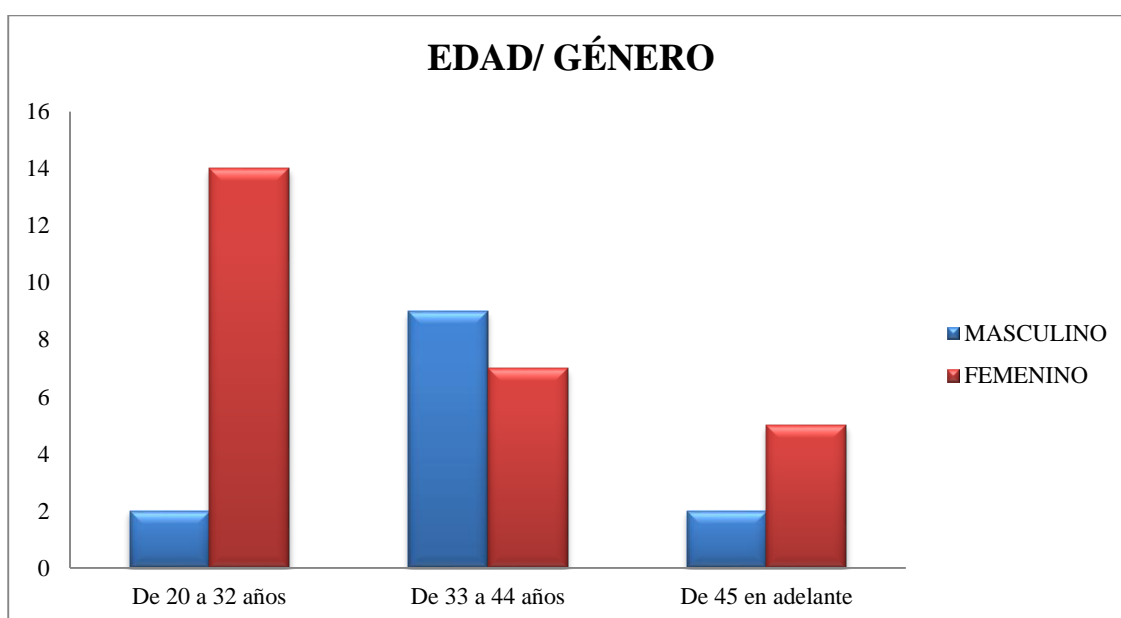
Para el análisis de la presente investigación, se ha considerado todo el personal operativo del Instituto de la Niñez y la Familia, ya que esta población no es muy extensa se realizó las encuestas a los 39 funcionarios bajo nómina hasta el mes de diciembre del 2012.

En la aplicación de las encuestas se analizaron para el estudio del clima organizacional, basado en la teoría de Likert, las siguientes dimensiones; liderazgo, comunicación, motivación y satisfacción laboral, y para conocer la incidencia del desempeño laboral se tomo los siguientes factores integración y colaboración, condiciones de trabajo, innovación y cambio, gestión de recursos humanos y relaciones interpersonales.

Se utilizó la misma herramienta ya que esta fue diseñada según la realidad en la que se encuentra la institución y permite identificar las necesidades y resultados con la finalidad de plantear soluciones adecuadas.

Tabla 3.1: Edad/ Género

| EDAD/ GÉNERO | MASCULINO | FEMENINO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|---------------------|------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|
| De 20 a 32 años | 2 | 14 | 16 | 41 |
| De 33 a 44 años | 9 | 7 | 16 | 41 |
| De 45 en adelante | 2 | 5 | 7 | 18 |
| TOTAL | 13 | 26 | 39 | 100 |

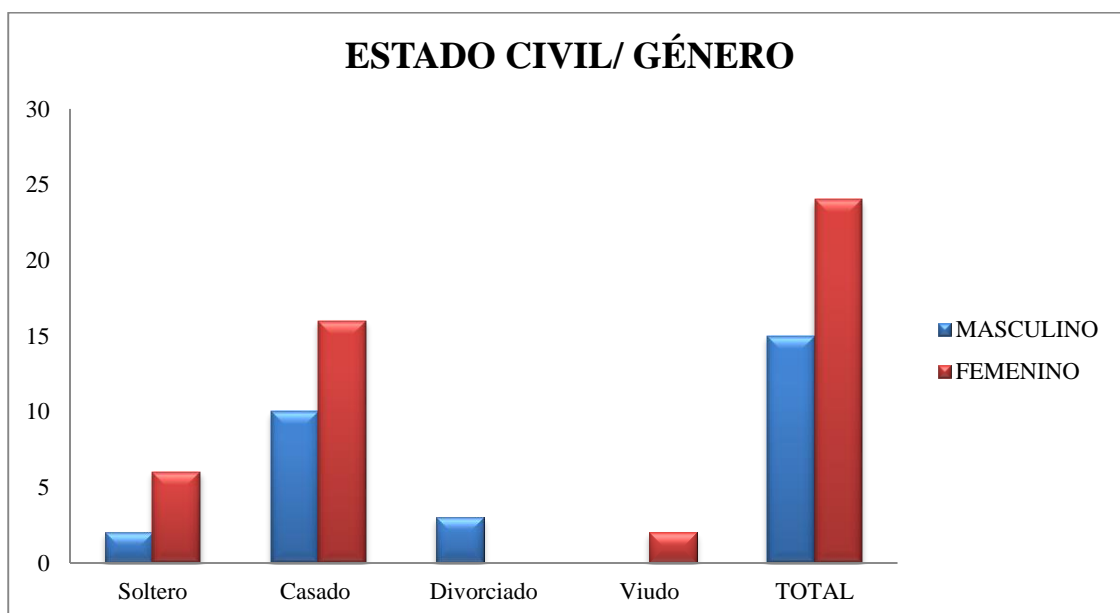
Gráfico 3.1: Edad/ Género

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Del total de las personas encuestadas el 41% corresponde al género masculino y el 59% al género femenino, la edad promedio que oscila en el personal del MIES INFA es de los 20 a 44 años que corresponde al 41% y el 18% es del personal que sobrepasa los 45 años de edad.

Tabla 3.2: Estado Civil/ Género

| ESTADO CIVIL/ GÉNERO | MASCULINO | FEMENINO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|---------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Soltero | 2 | 6 | 8 | 21 |
| Casado | 10 | 16 | 26 | 67 |
| Divorciado | 3 | 0 | 3 | 8 |
| Viudo | 0 | 2 | 2 | 5 |
| TOTAL | 15 | 24 | 39 | 100 |

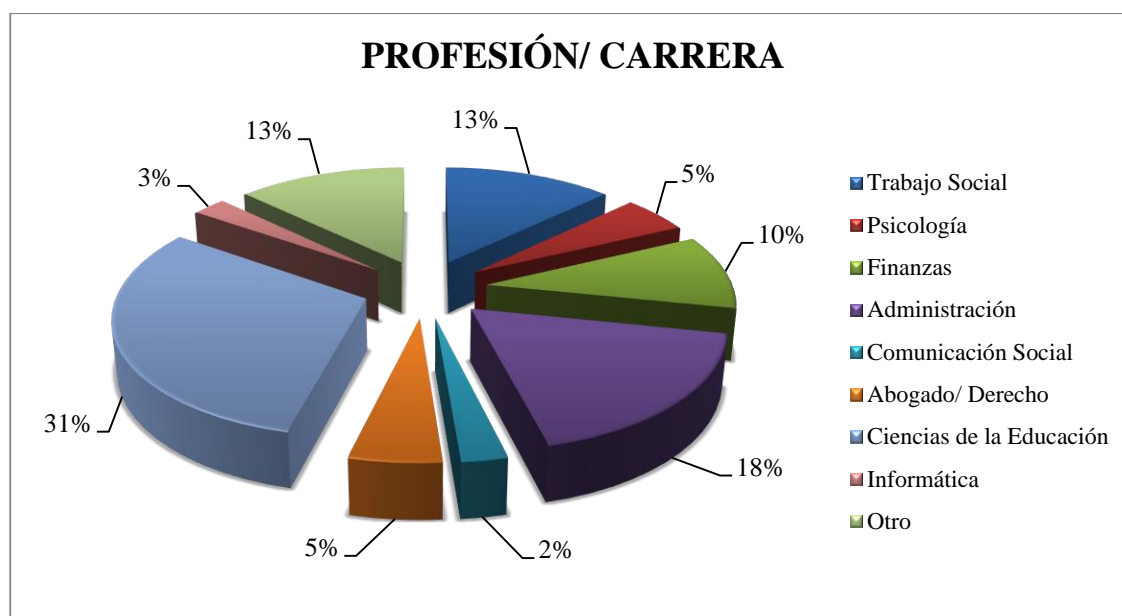
Gráfico 3.2: Estado Civil/ Género

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

En cuanto al estado civil se puede apreciar que de las personas encuestadas el 67% del personal son casados, el 21% solteros, el 8% son divorciados y un 5% indica que son viudos.

Tabla 3.3: Profesión/ Carrera

| PROFESIÓN/ CARRERA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|---------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Trabajo Social | 5 | 13 |
| Psicología | 2 | 5 |
| Finanzas | 4 | 10 |
| Administración | 7 | 18 |
| Comunicación Social | 1 | 2 |
| Abogado/ Derecho | 2 | 5 |
| Ciencias de la Educación | 12 | 31 |
| Informática | 1 | 3 |
| Otro | 5 | 13 |
| TOTAL | 39 | 100 |

Gráfico 3.3: Profesión/ Carrera

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

La Profesión o carrera que predomina en el personal del MIES-INFA corresponde a la carrera de Ciencias de la Educación en un 31%.

Tabla 3.4: Integración y Colaboración

| INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|-----|-------|----|-----|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Me gusta mi trabajo | 0 | 0 | 2 | 8 | 29 | 39 | 0 | 0 | 5,1 | 21 | 74 | 100 |
| Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante | 3 | 2 | 7 | 17 | 10 | 39 | 7,7 | 5,1 | 18 | 44 | 26 | 100 |
| En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan | 1 | 3 | 10 | 19 | 6 | 39 | 2,6 | 7,7 | 26 | 49 | 15 | 100 |
| Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo | 2 | 3 | 10 | 17 | 7 | 39 | 5,1 | 7,7 | 26 | 44 | 18 | 100 |
| Considero que puedo contar con mis compañeros de trabajo para resolver problemas | 1 | 4 | 7 | 20 | 7 | 39 | 2,6 | 10 | 18 | 51 | 18 | 100 |
| Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades profesionales | 1 | 0 | 6 | 19 | 13 | 39 | 2,6 | 0 | 15 | 49 | 33 | 100 |
| El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo con los plazos establecidos | 0 | 2 | 2 | 18 | 17 | 39 | 0 | 5,1 | 5,1 | 46 | 44 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.4: Innovación y Colaboración



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

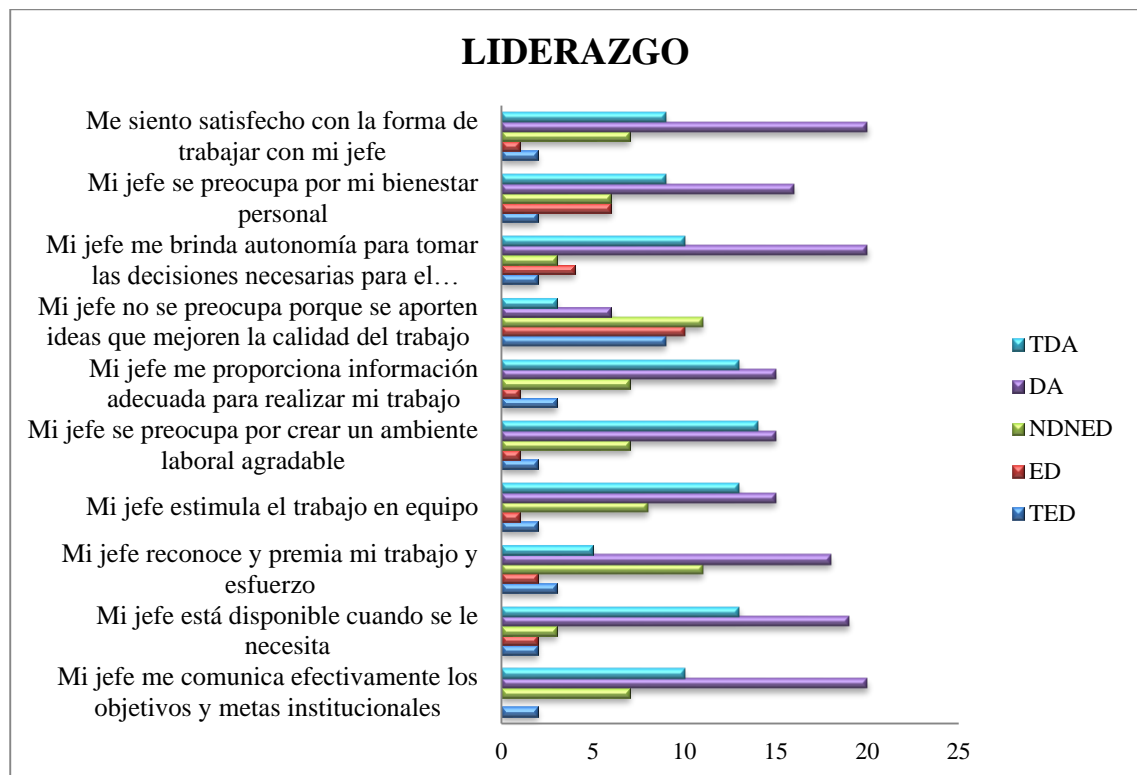
En la variable innovación y colaboración se observa que de las personas encuestadas manifiestan que las actividades que se desarrollan en cada una de su área de trabajo, las llevan a cabo con total claridad resolviendo los problemas que se presentan en el día a día fomentando el trabajo en equipo, gracias a la colaboración y habilidades de cada uno de los profesionales.

Tabla 3.5: Liderazgo

| LIDERAZGO | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Mi jefe me comunica efectivamente los objetivos y metas institucionales | 2 | 0 | 7 | 20 | 10 | 39 | 5,13 | 0 | 17,9 | 51,3 | 25,6 | 100 |
| Mi jefe está disponible cuando se le necesita | 2 | 2 | 3 | 19 | 13 | 39 | 5,13 | 5,13 | 7,69 | 48,7 | 33,3 | 100 |
| Mi jefe reconoce y premia mi trabajo y esfuerzo | 3 | 2 | 11 | 18 | 5 | 39 | 7,69 | 5,13 | 28,2 | 46,2 | 12,8 | 100 |
| Mi jefe estimula el trabajo en equipo | 2 | 1 | 8 | 15 | 13 | 39 | 5,13 | 2,56 | 20,5 | 38,5 | 33,3 | 100 |
| Mi jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable | 2 | 1 | 7 | 15 | 14 | 39 | 5,13 | 2,56 | 17,9 | 38,5 | 35,9 | 100 |
| Mi jefe me proporciona información adecuada para realizar mi trabajo | 3 | 1 | 7 | 15 | 13 | 39 | 7,69 | 2,56 | 17,9 | 38,5 | 33,3 | 100 |
| Mi jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo | 9 | 10 | 11 | 6 | 3 | 39 | 23,1 | 25,6 | 28,2 | 15,4 | 7,69 | 100 |
| Mi jefe me brinda autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades | 2 | 4 | 3 | 20 | 10 | 39 | 5,13 | 10,3 | 7,69 | 51,3 | 25,6 | 100 |
| Mi jefe se preocupa por mi bienestar personal | 2 | 6 | 6 | 16 | 9 | 39 | 5,13 | 15,4 | 15,4 | 41 | 23,1 | 100 |
| Me siento satisfecho con la forma de trabajar con mi jefe | 2 | 1 | 7 | 20 | 9 | 39 | 5,13 | 2,56 | 17,9 | 51,3 | 23,1 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.5: Liderazgo



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

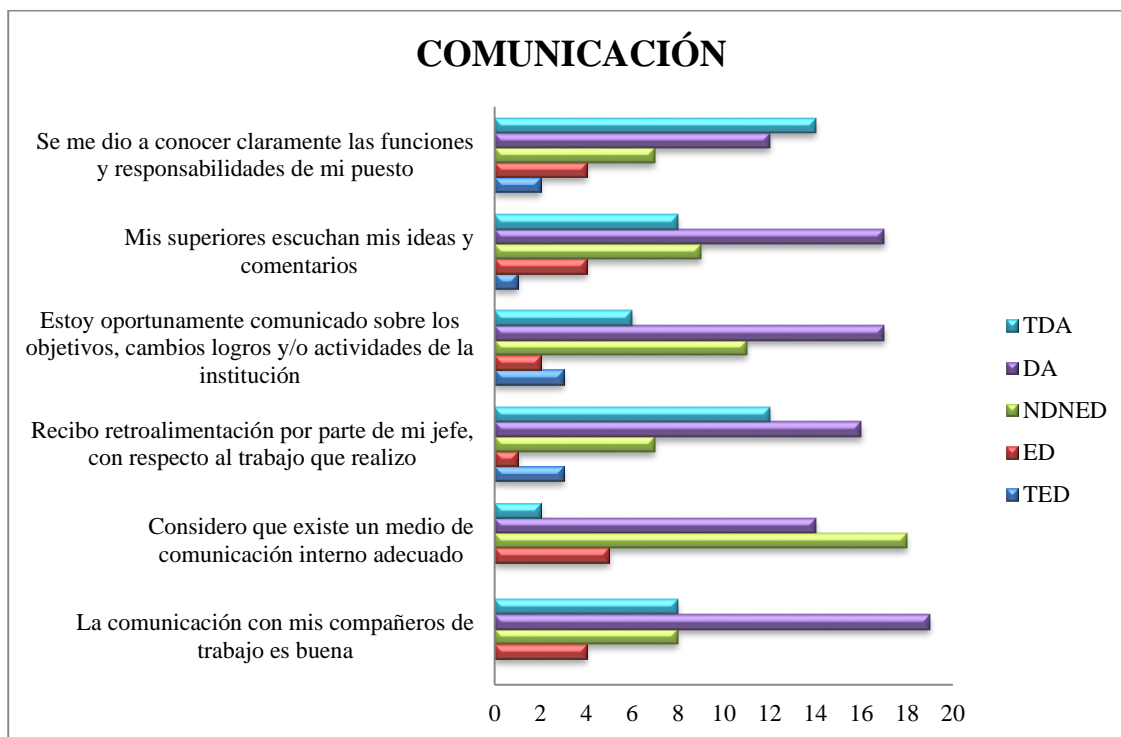
En lo referente al liderazgo que demuestra el inmediato superior de cada proceso, las personas encuestadas manifiestan que el jefe desarrolla un tipo de liderazgo comunicativo que permite proporcionar información oportuna según los requerimientos institucionales.

Tabla 3.6: Comunicación

| COMUNICACIÓN | ALTERNATIVAS | | | | | PORCENTAJES % | | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|---------------|------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena | 0 | 4 | 8 | 19 | 8 | 39 | 0 | 10,3 | 20,5 | 48,7 | 20,5 | 100 |
| Considero que existe un medio de comunicación interno adecuado | 0 | 5 | 18 | 14 | 2 | 39 | 0 | 12,8 | 46,2 | 35,9 | 5,13 | 100 |
| Recibo retroalimentación por parte de mi jefe, con respecto al trabajo que realizo | 3 | 1 | 7 | 16 | 12 | 39 | 7,69 | 2,56 | 17,9 | 41 | 30,8 | 100 |
| Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios logros y/o actividades de la institución | 3 | 2 | 11 | 17 | 6 | 39 | 7,69 | 5,13 | 28,2 | 43,6 | 15,4 | 100 |
| Mis superiores escuchan mis ideas y comentarios | 1 | 4 | 9 | 17 | 8 | 39 | 2,56 | 10,3 | 23,1 | 43,6 | 20,5 | 100 |
| Se me dio a conocer claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto | 2 | 4 | 7 | 12 | 14 | 39 | 5,13 | 10,3 | 17,9 | 30,8 | 35,9 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.6: Comunicación



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

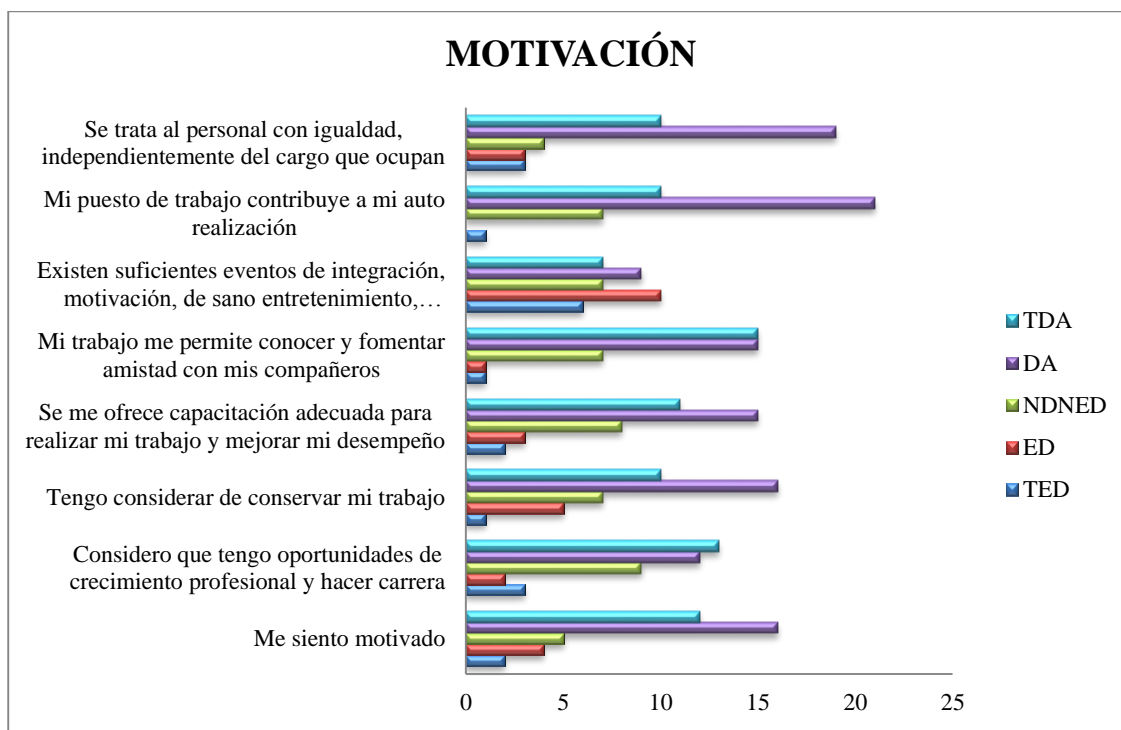
En cuanto a la comunicación, las personas encuestadas en términos generales nos indican que no existe un canal de comunicación adecuado, ya que se requiere de una constante retroalimentación para cumplir los objetivos y metas propuestas de manera oportuna y responsable.

Tabla 3.7: Motivación

| MOTIVACIÓN | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Me siento motivado | 2 | 4 | 5 | 16 | 12 | 39 | 5,13 | 10,3 | 12,8 | 41 | 30,8 | 100 |
| Considero que tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera | 3 | 2 | 9 | 12 | 13 | 39 | 7,69 | 5,13 | 23,1 | 30,8 | 33,3 | 100 |
| Tengo considerar de conservar mi trabajo | 1 | 5 | 7 | 16 | 10 | 39 | 2,56 | 12,8 | 17,9 | 41 | 25,6 | 100 |
| Se me ofrece capacitación adecuada para realizar mi trabajo y mejorar mi desempeño | 2 | 3 | 8 | 15 | 11 | 39 | 5,13 | 7,69 | 20,5 | 38,5 | 28,2 | 100 |
| Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros | 1 | 1 | 7 | 15 | 15 | 39 | 2,56 | 2,56 | 17,9 | 38,5 | 38,5 | 100 |
| Existen suficientes eventos de integración, motivación, de sano entretenimiento, deportivos o culturales | 6 | 10 | 7 | 9 | 7 | 39 | 15,4 | 25,6 | 17,9 | 23,1 | 17,9 | 100 |
| Mi puesto de trabajo contribuye a mi auto realización | 1 | 0 | 7 | 21 | 10 | 39 | 2,56 | 0 | 17,9 | 53,8 | 25,6 | 100 |
| Se trata al personal con igualdad, independientemente del cargo que ocupan | 3 | 3 | 4 | 19 | 10 | 39 | 7,69 | 7,69 | 10,3 | 48,7 | 25,6 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.7: Motivación



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

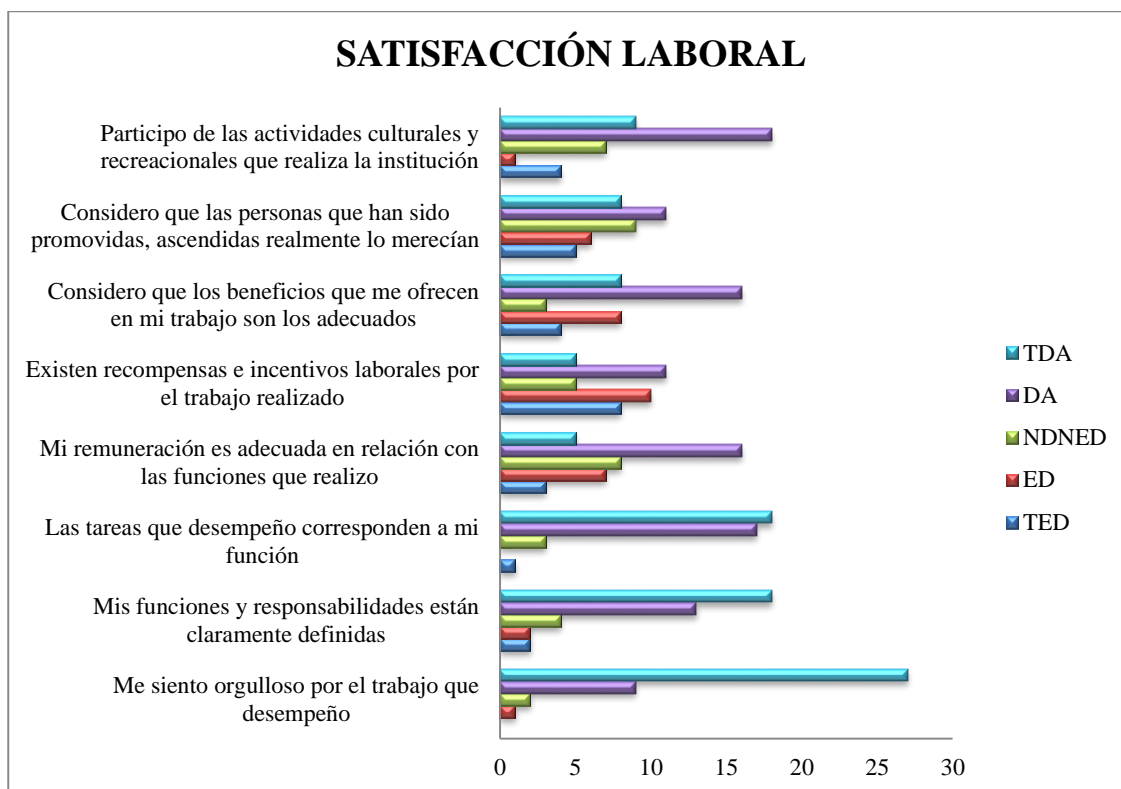
Es necesario que todo el personal de la institución se encuentre debidamente motivado, ya que para alcanzar un alto nivel de desempeño se debe contar con el personal comprometido, generando oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional, fomentando lazos de amistad y compañerismo a través de los diversos programas o eventos que se organicen para mejorar el desempeño.

Tabla 3.8: Satisfacción Laboral

| SATISFACCIÓN LABORAL | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Me siento orgulloso por el trabajo que desempeño | 0 | 1 | 2 | 9 | 27 | 39 | 0 | 2,56 | 5,13 | 23,1 | 69,2 | 100 |
| Mis funciones y responsabilidades están claramente definidas | 2 | 2 | 4 | 13 | 18 | 39 | 5,13 | 5,13 | 10,3 | 33,3 | 46,2 | 100 |
| Las tareas que desempeño corresponden a mi función | 1 | 0 | 3 | 17 | 18 | 39 | 2,56 | 0 | 7,69 | 43,6 | 46,2 | 100 |
| Mi remuneración es adecuada en relación con las funciones que realizo | 3 | 7 | 8 | 16 | 5 | 39 | 7,69 | 17,9 | 20,5 | 41 | 12,8 | 100 |
| Existen recompensas e incentivos laborales por el trabajo realizado | 8 | 10 | 5 | 11 | 5 | 39 | 20,5 | 25,6 | 12,8 | 28,2 | 12,8 | 100 |
| Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados | 4 | 8 | 3 | 16 | 8 | 39 | 10,3 | 20,5 | 7,69 | 41 | 20,5 | 100 |
| Considero que las personas que han sido promovidas, ascendidas realmente lo merecían | 5 | 6 | 9 | 11 | 8 | 39 | 12,8 | 15,4 | 23,1 | 28,2 | 20,5 | 100 |
| Participo de las actividades culturales y recreacionales que realiza la institución | 4 | 1 | 7 | 18 | 9 | 39 | 10,3 | 2,56 | 17,9 | 46,2 | 23,1 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.8: Satisfacción Laboral



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

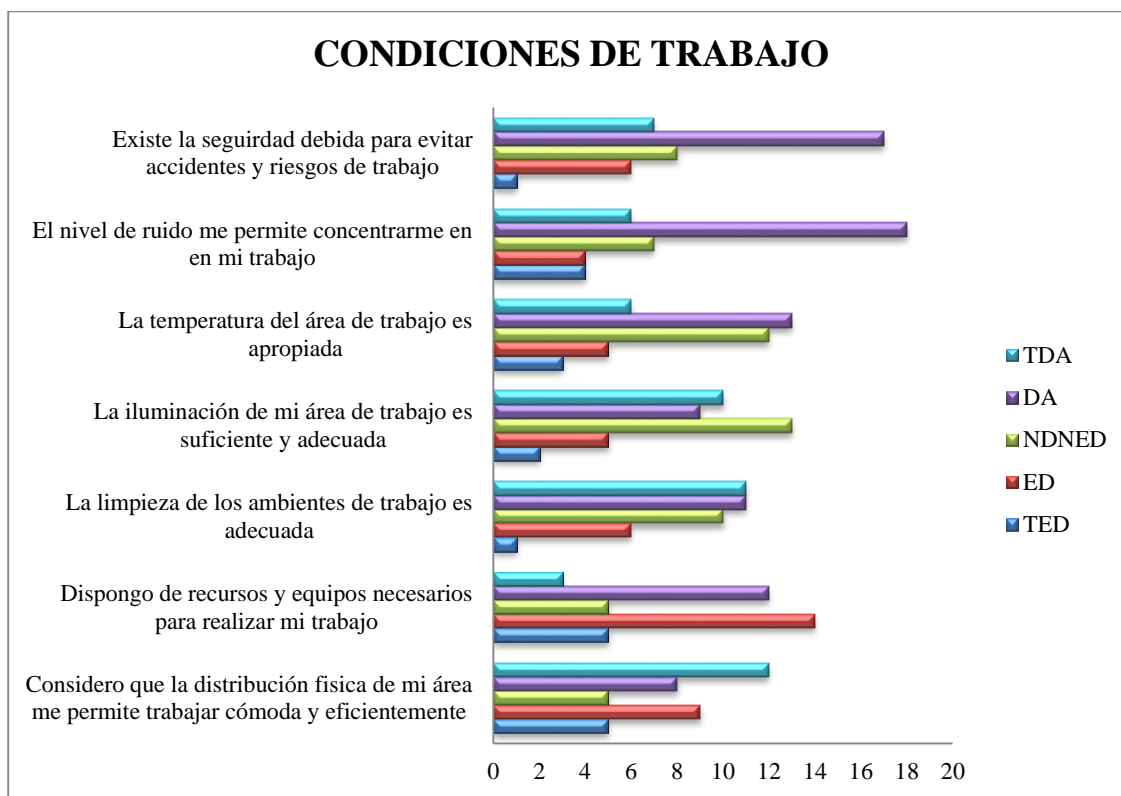
En lo referente a la satisfacción laboral, existe cierta inconformidad en las funciones, o tareas asignadas a cada servidor, ya que al ser un modelo de gestión pública existe gran rotación de personal, ocasionando que el personal se desmotive por el cambio constante que realiza la institución.

Tabla 3.9: Condiciones de Trabajo

| CONDICIONES DE TRABAJO | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|---|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente | 5 | 9 | 5 | 8 | 12 | 39 | 12,8 | 23,1 | 12,8 | 20,5 | 30,8 | 100 |
| Dispongo de recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo | 5 | 14 | 5 | 12 | 3 | 39 | 12,8 | 35,9 | 12,8 | 30,8 | 7,69 | 100 |
| La limpieza de los ambientes de trabajo es adecuada | 1 | 6 | 10 | 11 | 11 | 39 | 2,56 | 15,4 | 25,6 | 28,2 | 28,2 | 100 |
| La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada | 2 | 5 | 13 | 9 | 10 | 39 | 5,13 | 12,8 | 33,3 | 23,1 | 25,6 | 100 |
| La temperatura del área de trabajo es apropiada | 3 | 5 | 12 | 13 | 6 | 39 | 7,69 | 12,8 | 30,8 | 33,3 | 15,4 | 100 |
| El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo | 4 | 4 | 7 | 18 | 6 | 39 | 10,3 | 10,3 | 17,9 | 46,2 | 15,4 | 100 |
| Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo | 1 | 6 | 8 | 17 | 7 | 39 | 2,56 | 15,4 | 20,5 | 43,6 | 17,9 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.9: Condiciones de Trabajo



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

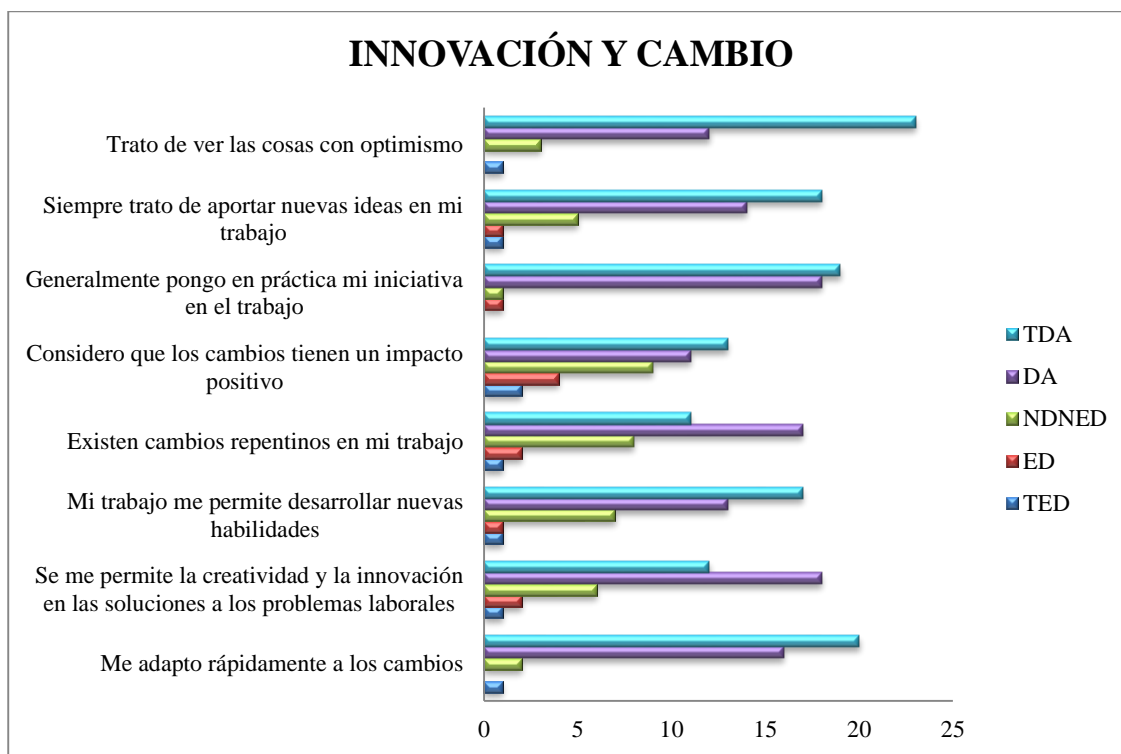
Constantemente se ha venido adecuando el espacio físico en el cual los servidores realizan su trabajo, actualmente no se cuenta con recursos y áreas adecuadas para cada área, así como también existen equipos informáticos obsoletos, lo que no permite disponer de las condiciones de trabajo adecuadas.

Tabla 3.10: Innovación y Cambio

| INNOVACIÓN Y CAMBIO | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|--|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Me adapto rápidamente a los cambios | 1 | 0 | 2 | 16 | 20 | 39 | 2,56 | 0 | 5,13 | 41 | 51,3 | 100 |
| Se me permite la creatividad y la innovación en las soluciones a los problemas laborales | 1 | 2 | 6 | 18 | 12 | 39 | 2,56 | 5,13 | 15,4 | 46,2 | 30,8 | 100 |
| Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades | 1 | 1 | 7 | 13 | 17 | 39 | 2,56 | 2,56 | 17,9 | 33,3 | 43,6 | 100 |
| Existen cambios repentinos en mi trabajo | 1 | 2 | 8 | 17 | 11 | 39 | 2,56 | 5,13 | 20,5 | 43,6 | 28,2 | 100 |
| Considero que los cambios tienen un impacto positivo | 2 | 4 | 9 | 11 | 13 | 39 | 5,13 | 10,3 | 23,1 | 28,2 | 33,3 | 100 |
| Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo | 0 | 1 | 1 | 18 | 19 | 39 | 0 | 2,56 | 2,56 | 46,2 | 48,7 | 100 |
| Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo | 1 | 1 | 5 | 14 | 18 | 39 | 2,56 | 2,56 | 12,8 | 35,9 | 46,2 | 100 |
| Trato de ver las cosas con optimismo | 1 | 0 | 3 | 12 | 23 | 39 | 2,56 | 0 | 7,69 | 30,8 | 59 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.10: Innovación y Cambio



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

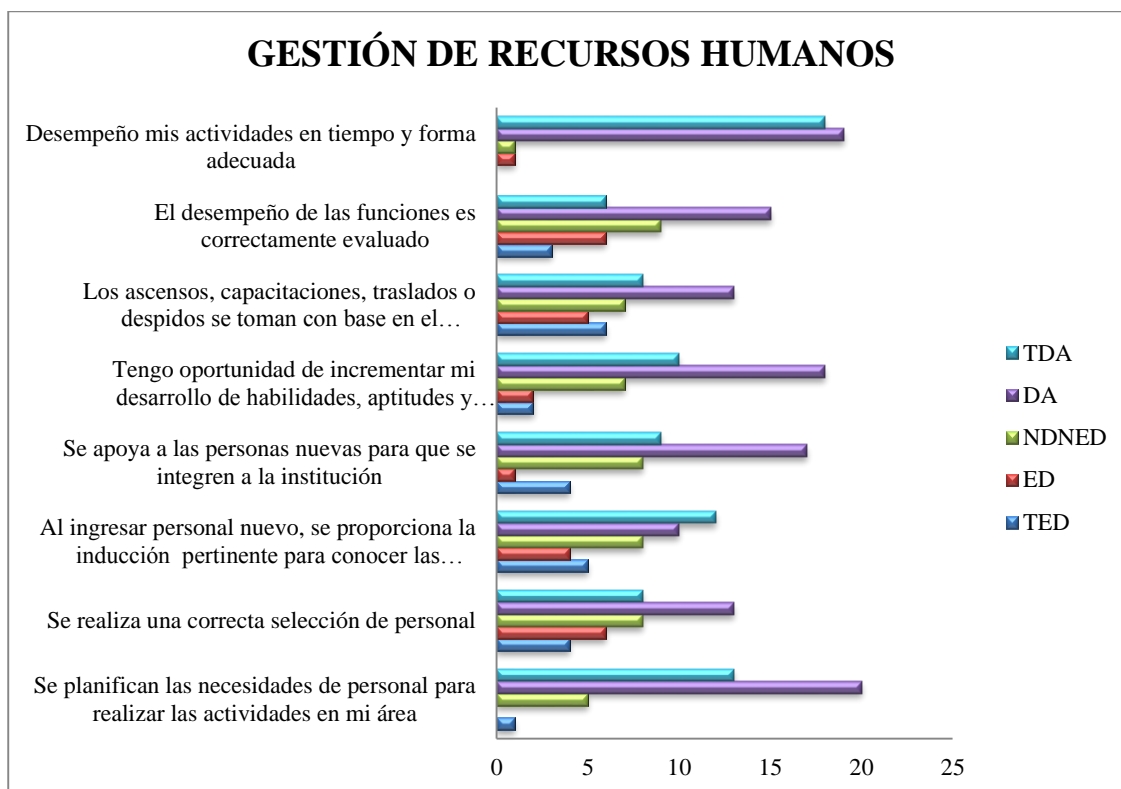
En lo referente a la variable innovación y cambio, se observa que los servidores se adaptan a los cambios, ya que se les permite ser creativos e innovadores en su trabajo, ya que al aportar con nuevas ideas obtienen impactos positivos en el quehacer institucional.

Tabla 3.11: Gestión de Recursos Humanos

| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|---|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Se planifican las necesidades de personal para realizar las actividades en mi área | 1 | 0 | 5 | 20 | 13 | 39 | 2,56 | 0 | 12,8 | 51,3 | 33,3 | 100 |
| Se realiza una correcta selección de personal | 4 | 6 | 8 | 13 | 8 | 39 | 10,3 | 15,4 | 20,5 | 33,3 | 20,5 | 100 |
| Al ingresar personal nuevo, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la institución | 5 | 4 | 8 | 10 | 12 | 39 | 12,8 | 10,3 | 20,5 | 25,6 | 30,8 | 100 |
| Se apoya a las personas nuevas para que se integren a la institución | 4 | 1 | 8 | 17 | 9 | 39 | 10,3 | 2,56 | 20,5 | 43,6 | 23,1 | 100 |
| Tengo oportunidad de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualizaciones de conocimientos | 2 | 2 | 7 | 18 | 10 | 39 | 5,13 | 5,13 | 17,9 | 46,2 | 25,6 | 100 |
| Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador | 6 | 5 | 7 | 13 | 8 | 39 | 15,4 | 12,8 | 17,9 | 33,3 | 20,5 | 100 |
| El desempeño de las funciones es correctamente evaluado | 3 | 6 | 9 | 15 | 6 | 39 | 7,69 | 15,4 | 23,1 | 38,5 | 15,4 | 100 |
| Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuada | 0 | 1 | 1 | 19 | 18 | 39 | 0 | 2,56 | 2,56 | 48,7 | 46,2 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.11: Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

Existe una adecuada planificación para la contratación y selección del personal; sin embargo, al ser un ente público se requiere de la asignación presupuestaria de acuerdo a las necesidades institucionales.

Tabla 3.12: Relaciones Interpersonales

| RELACIONES INTERPERSONALES | ALTERNATIVAS | | | | | | PORCENTAJES % | | | | | |
|---|--------------|----|-------|----|-----|-----------|---------------|------|-------|------|------|------------|
| | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL | TED | ED | NDNED | DA | TDA | TOTAL |
| Existe compañerismo y colaboración para realizar las tareas | 3 | 3 | 11 | 12 | 10 | 39 | 7,69 | 7,69 | 28,2 | 30,8 | 25,6 | 100 |
| Las normas y reglas son claras y facilitan mi trabajo | 1 | 4 | 9 | 11 | 14 | 39 | 2,56 | 10,3 | 23,1 | 28,2 | 35,9 | 100 |
| Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo | 0 | 3 | 1 | 17 | 18 | 39 | 0 | 7,69 | 2,56 | 43,6 | 46,2 | 100 |
| En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo | 2 | 4 | 7 | 16 | 10 | 39 | 5,13 | 10,3 | 17,9 | 41 | 25,6 | 100 |
| Existe distribución adecuada de la carga de trabajo | 3 | 3 | 8 | 16 | 9 | 39 | 7,69 | 7,69 | 20,5 | 41 | 23,1 | 100 |
| Existen rivalidades personales que perjudican el trabajo | 4 | 6 | 12 | 10 | 7 | 39 | 10,3 | 15,4 | 30,8 | 25,6 | 17,9 | 100 |
| La falta de conocimiento sobre las funciones del personal provoca conflictos entre las áreas de trabajo | 2 | 7 | 9 | 13 | 8 | 39 | 5,13 | 17,9 | 23,1 | 33,3 | 20,5 | 100 |
| Me siento comprometido a alcanzar las metas propuestas para cada período | 2 | 1 | 0 | 15 | 21 | 39 | 5,13 | 2,56 | 0 | 38,5 | 53,8 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Gráfico 3.12: Relaciones Interpersonales



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Análisis

En general las relaciones interpersonales entre las personas encuestadas se observa que existe un alto grado de compañerismo y colaboración para realizar las tareas asignadas en cada área, fomentando el trabajo en equipo evitando que existan rivalidades personales que perjudique el trabajo.

Por otra parte, se procedió a realizar la única pregunta abierta *Qué aspectos cree usted ayudaría a mejorar el ambiente de trabajo?*, procediendo a revisar cada ítem propuesto por el personal encuestado, para mejorar el ambiente de trabajo se determina los siguientes aspectos principales:

1. Trabajo en equipo; implica que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, compromiso, organización y cooperación entre cada uno de los miembros de la Institución.
2. Capacitación; va dirigida al desarrollo del personal, con la finalidad de que se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asigne, de manera que produzca resultados de calidad y proporcione excelentes servicios a los usuarios y soluciones a los problemas que se presentan dentro de la Institución.
3. Incentivos laborales y salariales; los incentivos económicos motivan al personal a incrementar su esfuerzo laboral, al obtener reconocimiento por su desempeño, reconocimientos personales y sociales, encontrando satisfacción en sus logros.
4. Buen Trato; es necesario para toda relación humana, el respeto, la sinceridad, los buenos modales, la tolerancia; la verdadera educación consiste en preparar y formar a la persona para lograr un grado de madurez emocional y control de sí mismo.

3.2 Interpretación de los resultados

Para la interpretación de los datos de las encuestas, se ha tabulado cada una de ellas con sus respectivos gráficos e interpretación; sin embargo, en forma general se pueden apreciar los siguientes aspectos.

Los aspectos a fortalecer, son en función de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico.

A través de la aplicación de las encuestas, se ha establecido que el recurso humano es un elemento primordial para realizar cualquier actividad en toda empresa y/o institución, por ello se debe capacitar al recurso humano.

Se puede observar que no existe un sistema de recompensas e incentivos laborales por el trabajo realizado, debido a que un 46% de las encuestas efectuadas indica su desacuerdo, ya que en la institución no existen promociones o emisión de reconocimientos por el trabajo que se desarrolla con resultados eficientes.

Se considera de vital importancia que el jefe inmediato superior, se preocupe porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo en cada área, reconozca, estimule y premie en forma adecuada el trabajo y esfuerzo del personal; ya que el 49% de las

encuestas realizadas, indica que no se crea espacios de convivencia entre niveles similares, que apoye a la cohesión de grupos, en si el compañerismo.

Al no existir suficientes eventos de integración, de motivación, de sano esparcimiento, deportivos o culturales, como lo refleja el 41% de las encuestas, se debe mejorar la actitud, motivar al equipo humano, potenciar el sentido de pertenencia entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos, involucrando al personal en las actividades institucionales, en la cultura organizacional.

Se debe señalar que en toda institución las condiciones de trabajo deben ser idóneas y adecuadas, es así que como resultado de las encuestas se establece que el 49% del personal no dispone de los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo, esto ocasiona bajo rendimiento en el desarrollo de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo dentro de la institución.

3.3 Análisis de Resultados

De las encuestas aplicadas a los servidores públicos, en el presente trabajo de investigación, se determinan los siguientes resultados:

- Se debe reforzar el eje de conocimiento de la nueva estructura
- Realizar actividades y ejecutar planes que promueven la estabilidad y motivación
- Motivar el trabajo en equipo y comunicación, sobre todo relación servidor/ jefe

- Establecer un plan de contingencia ante adversidades y acceso para personas con vulnerabilidad

Los aspectos que se consideraron para aplicar las encuestas fueron; Integración y colaboración, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Satisfacción Laboral, Condiciones de Trabajo, Innovación y cambio, Gestión de Recursos Humanos, Relaciones Interpersonales.

Analizando los resultados, se concluye que los servidores públicos requieren desarrollar actividades, que promuevan la estabilidad, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

3.4 Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y factores de desempeño

Al realizar el análisis de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral, se determina que para alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad, depende de cómo los servidores perciban el clima organizacional y lo experimenten en la institución.

El clima organizacional al estar vinculado con la constante interacción del personal y con la estructura de procesos, tiene gran influencia en el comportamiento y por ende en el desempeño laboral institucional, produciendo eficiencia.

| DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | FACTORES DE DESEMPEÑO | |
|--------------------------------------|--------|-----------------------------|--------|
| LIDERAZGO | 25,37% | CONDICIONES DE TRABAJO | 20,14% |
| COMUNICACIÓN | 21,37% | INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN | 32,57% |
| MOTIVACIÓN | 28,19% | INNOVACIÓN Y CAMBIO | 42,63% |
| SATISFACCIÓN LABORAL | 31,41% | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 26,92% |

Resultados

- Un ambiente trabajo saludable permite que el trabajador rinda con todo su potencial.
- Permite al trabajador mantener un equilibrio en el ambiente de trabajo, asegurando una comunicación efectiva en cada proceso o área.
- El desempeño laboral participativo y comprometido conlleva a crear un clima organizacional satisfactorio entre los miembros de la institución.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Propuesta

Para realizar la presente propuesta se implementará un programa de gestión talento humano para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) en la ciudad de Ambato.

4.2 Antecedentes de la propuesta

El Instituto de la Niñez y la Familia, no presenta antecedentes del diseño de un programa de gestión talento humano, que permita mejorar el clima organizacional e incrementar su desempeño laboral.

Con la finalidad de brindar satisfacción a los servidores del Instituto de la Niñez y la Familia, se establece un programa de talento humano que permita crear un ambiente de trabajo favorable, de manera que el personal se sienta motivado para desempeñar su trabajo; y, por consiguiente mejorar el desarrollo organizacional de la Institución.

Mediante la aplicación de este plan, se pretende mejorar la gestión de la Institución, a través de la adecuada administración de los recursos, dispuesta a los cambios según la política pública, que permitirá mejorar e impulsar la participación, comunicación y motivación del personal.

4.3 Justificación

La presente propuesta es importante porque contribuye a elevar la fuerza laboral, creando un clima más satisfactorio entre los empleados, enfatizando los factores de motivación e incentivos que requieren las personas en el desempeño de la asignación de tareas.

El objetivo de esta propuesta es elaborar un programa de gestión talento humano que permita mejorar el desempeño.

Mediante la creación e implementación de este plan, el Instituto de la Niñez y la Familia obtiene beneficios como son; lograr que el personal se encuentre altamente comprometido de manera que se involucre en forma armónica con los objetivos de la institución, aplicando métodos de comunicación eficientes y nuevas técnicas de liderazgo.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Proponer un programa de gestión talento humano, que permita mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Organizar eventos de integración y motivación para incrementar el rendimiento y desempeño laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia.
- Determinar estrategias y metodologías que permita a los empleados del Instituto de la Niñez y la Familia trabajar en equipo y lograr las metas propuestas.
- Realizar un programa de capacitación para crear un clima laboral satisfactorio entre los empleados del Instituto de la Niñez y la Familia.

4.5 Análisis de Factibilidad

En el presente estudio de investigación es factible de realizar en virtud de que la aplicación de un programa de gestión de talento humano veraz y oportuno, permitirá motivar al personal creando un clima laboral favorable mejorando su desempeño laboral.

Es importante describir los siguientes factores para determinar el análisis de factibilidad de la presente investigación:

- Social, se refiere a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los funcionarios del INFA y su entorno.
- Económico, las entidades públicas requieren del presupuesto general del Estado para la implementación de estudios diversos.
- Cultural, corresponde a las conductas, creencias y valores compartidos por las autoridades y funcionarios del INFA.
- Tecnológico, el área de tecnología de la información del INFA, dispone de las herramientas adecuadas en este proceso.

4.6 Plan de Acción

En el presente estudio de investigación se realizará el Plan de Acción según los objetivos específicos descritos en la presente propuesta, con ello se pretende concientizar al personal para lograr el desarrollo de su sentido de responsabilidad y su deseo de superación y cumplimiento de las metas/objetivos institucionales.

Cuadro 4.1: Plan de Acción/ Coordinar eventos de integración

| | |
|---------------------------------|--|
| Objetivo Específico | Organizar eventos de integración y motivación para incrementar el rendimiento y desempeño laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia. |
| Meta | Lograr que el 100% de los empleados participen en los eventos de integración y motivación para mejorar su rendimiento. |
| Acción | Coordinar eventos de integración, de motivación, deportivos y culturales, para promover la participación activa de todo el personal. |
| Actividad | Establecer vínculos con empresas consultoras a fin de coordinar los diferentes eventos de integración dirigido a todo el personal. |
| Responsable | Unidad de Talento Humano |
| Instrumento a evaluar | Informe presentado |
| Período de ejecución | Tercer trimestre del año 2015 |
| Indicadores de Desempeño | A través del vínculo de integración y motivación se garantiza que los servidores: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboren un diagnóstico situacional territorial a partir del cual se identifica los grupos prioritarios en situación de vulnerabilidad, a fin de realizar actividades de mejoramiento. • Realicen un trabajo práctico sobre las actividades planificadas en cada modalidad de atención, a través de acciones, ejercicios, actividades físicas dirigido a los niños, niñas y familias. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Se debe mantener en forma constante la motivación y entusiasmo para participar en el cumplimiento de las metas/objetivos. El ser humano necesita motivación permanente para actuar de determinada manera, no basta con un estímulo inicial y de corta duración. Aún cuando existan las condiciones ambientales y motivacionales adecuadas siempre llega el momento que cada ser humano necesita algo más y se considera poco motivado.

Además, se debe compartir también los logros no solo los fracasos, la motivación no implica necesariamente un gasto económico el simple hecho de reconocer el esfuerzo realizado, en conjunto e individualmente puede proporcionar un sentimiento de satisfacción por este esfuerzo y predisponerse para participar en un nuevo proyecto.

Cuadro 4.2: Plan de Acción/ Promover canales de comunicación

| | |
|---------------------------------|---|
| Objetivo Específico | Determinar estrategias y metodologías que permita a los empleados del Instituto de la Niñez y la Familia trabajar en equipo y lograr las metas propuestas. |
| Meta | Lograr que el 100% del personal sean capaces de establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo de trabajo. |
| Acción | Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. |
| Actividad | Fomentar un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. |
| Responsable | Unidad de Talento Humano |
| Instrumento a evaluar | Planificación de trabajo semanal y mensual |
| Período de ejecución | De Enero a Diciembre del año 2015 |
| Indicadores de Desempeño | A través de las estrategias y metodologías adquiridas por los servidores se logra: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio eficaz a las familias al realizar actividades grupales y demostrativas. • Mejorar el desarrollo infantil integral en cada etapa del crecimiento de los niños y niñas. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

Para lograr la formación de profesionales comprometidos con la sociedad se requiere la participación y la interacción de todos y esto sólo puede lograrse generando el cambio

de los grupos formales a equipos de trabajo, lo que es válido para cualquier sector de la sociedad y tiene en la comunicación un eje transversal imprescindible.

Como principal herramienta de comunicación se prevé realizar charlas de sensibilización a todo el personal del Instituto de la Niñez y la Familia de la ciudad de Ambato, sobre la importancia de buscar espacios que propicien ambientes de trabajo saludables; la difusión de la campaña se realizará a través de boletines, carteleras, afiches, roll ups, entre otras herramientas virtuales y material impreso.

4.6.1 Estrategias a seguir

- Incrementar el sentido de pertenencia del sector público.
- Incrementar la percepción positiva del ambiente de trabajo.
- Posicionar a las instituciones públicas en el sector laboral.
- Incrementar buenas prácticas de equidad y justicia.
- Incrementar buenas costumbres y políticas institucionales.
- Incrementar la gestión del conocimiento en clima y cultura.
- Mejorar el servicio al ciudadano

Cuadro 4.3: Plan de Acción/ Programa de capacitación

| | |
|---------------------------------|--|
| Objetivo Específico | Realizar un programa de capacitación para crear un clima laboral satisfactorio entre los empleados del Instituto de la Niñez y la Familia. |
| Meta | Lograr que el 100% del personal reciba capacitación en las diferentes áreas de trabajo para mejorar su desempeño laboral. |
| Acción | Programar cursos de capacitación dirigido a todo el personal del INFA |
| Actividad | Coordinar con los diferentes organismos de estudios, seminarios, cursos, conferencias, etc. |
| Responsable | Unidad de Talento Humano |
| Instrumento a evaluar | Propuesta de capacitación y formación profesional |
| Período de ejecución | Segundo trimestre del año 2015 |
| Indicadores de Desempeño | Al lograr que los empleados se encuentren altamente capacitados se garantiza que: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y acompañamiento a las familias para promover el desarrollo de los niños, niñas, adolescentes y familias en el hogar. • Se fortalezca el vínculo familiar. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: BARRERA, Laura (2013)

La capacitación adecuada del personal de la Institución es esencial, ya que una persona que se encuentra preparada actúa de manera positiva y efectivamente en determinado grupo de trabajo, contribuyendo acertadamente en el análisis de problemas y búsqueda de soluciones.

Previo a llevar a cabo el programa de capacitación es necesario detectar las necesidades de capacitación y formación, para ello se ha establecido el siguiente formulario:

Figura 2.2: Formulario de Detección de necesidades de capacitación

| |
|---|
| FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN |
|---|

**NOMBRE DE LA
INSTITUCIÓN:**

LUGAR Y FECHA:

UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN:

SEGÚN LAS FUNCIONES QUE EJECUTEN EN FORMA INDIVIDUAL SUS SUBALTERNOS, ¿EN QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN CREE USTED DEBE DARSE OPORTUNIDAD O ÉNFASIS?

| UNIDAD ADMINISTRATIVA | NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR O SERVIDORA | REGIMEN | | | | PUESTO | GRUPO OCUPACIONAL | ROL | CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL SERVIDOR O SERVIDORA | TEMA DE FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (cursos, especializaciones, maestrías, doctorados) | MODALIDAD | PRIORIDAD | HORARIOS | |
|-----------------------|--|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------------|--------|-------------------|-----|--|--|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
| | | CODIGO DEL TRABAJO | LOSEP DE SPA1 A SPA4 | LOSEP DE SP1 A SP14 | NIVEL JERARQUICO SUPERIOR | | | | | | | | DE LUNES A VIERNES | SABADOS Y DOMINGOS |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Investigación de campo

Para efectos del programa de capacitación se describen cuatro etapas secuenciales de este proceso:

- **Investigación de necesidades**

Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse, se lo puede efectuar en tres niveles; análisis de la organización total (planes, fuerza laboral, eficiencia y clima organizacional, etc.), análisis de los recursos humanos (cualitativa y cuantitativamente), análisis de cargos y tareas (tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, características de personalidad).

- **Planeación y Programación de las actividades**

En esta etapa se define la filosofía, las políticas los objetivos, en función de las necesidades concretas previamente determinadas, para formular el plan de capacitación de recursos humanos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

- **Ejecución del Plan**

La decisión de establecer el programa de talento humano depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados; la capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- **Evaluación y seguimiento del Plan**

Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación, para determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, verificando los resultados alcanzados versus a los objetivos planteados en la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las organizaciones e instituciones buscan un mejoramiento continuo del ambiente laboral, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, generando altos niveles de productividad a través del buen trato y reconocimientos, creando así un vínculo de armonía entre los directivos y empleados; es así que en el presente trabajo de investigación se han establecido las siguientes conclusiones:

- Al realizar las encuestas a los servidores públicos del Instituto de la Niñez y la Familia de la ciudad de Ambato, en su mayoría objetivamente señalan que los aspectos a fortalecer para el desempeño del personal a nivel interno, son; trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico. El no contar con el personal altamente comprometido en las áreas que se desempeñan actualmente han influido en los resultados del proceso administrativo por ello el cumplimiento de la función de Talento Humano no alcanza a ser efectiva.

- Se considera que los funcionarios en su mayoría muestran desinterés en el accionar de la Institución, se limitan a cumplir con el trabajo dentro de su área, y no existe un compromiso firme, pues donde hay un escaso control permite una mayor atención de intereses personales, que siempre se pone de manifiesto en cualquier institución, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La Estructura Organizacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES (misión, visión y objetivos estratégicos) se encuentra claramente definida; sin embargo a los servidores públicos se les asigna otras funciones que no están acorde a su puesto de trabajo y profesionalización.
- Con absoluta objetividad, los funcionarios encuestados, aducen que no se ejerce un modelo de liderazgo adecuado por parte de las autoridades de la Institución, ya que el 49% de las encuestas señalan que no se crea espacios de convivencia que apoye a la cohesión de grupos, ocasionando que el desempeño del personal se vea afectado en el aporte individual de cada servidor.
- El 46% de las encuestas realizadas indican que en la institución no existen promociones o emisión de reconocimientos por el trabajo que se desarrolla con resultados eficientes. La falta de incentivos y reconocimientos laborales desmotivan el desempeño del personal; así como también su desarrollo profesional.

- No existen medios de comunicación adecuados entre los funcionarios y la institución, ocasionando que los rumores de pasillo tengan más credibilidad que la información oficial, lo que no permite fortalecer los lazos entre el Jefe-Empleado.
- Al no existir jornadas de integración, de sano esparcimiento, eventos deportivos o culturales que permitan motivar al personal, como lo refleja el 41% de las encuestas, se debe mejorar la actitud, motivar al equipo humano, potenciar el sentido de pertenencia, fomentar el compañerismo y trabajo en equipo en cada una de las áreas de la Institución.
- La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión institucional moderna; las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y capacitación, ha crecido en los últimos años, con el fin obtener valor agregado para la entidad.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones antes descritas no favorables para la Institución, se procederá a mencionar algunas recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional actual del Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato; así como mejorar la calidad de vida y condiciones de trabajo del personal:

- Que todos los servidores públicos, de manera consensuada, es decir, mediante la práctica de un sentimiento democrático, se decida iniciar un verdadero cambio administrativo, a través de la aplicación de planes de acción.
- Revisar la misión, atribuciones y responsabilidades de cada servidor, de manera que permita conocer las funciones de cada puesto y realizar la asignación adecuada de cada una de las actividades o tareas por unidad de trabajo.
- Que las Autoridades del Instituto de la Niñez y la Familia actúen con liderazgo, lo cual motivará al cambio definitivo.
- Se debe fortalecer la confianza del personal con la finalidad de que estén satisfechos, permitiendo su libertad en el desarrollo de cada una de sus funciones, en la planeación e implementación de los objetivos laborales.

- Otorgar a los servidores estímulos, incentivos por su buen desempeño laboral, por su rendimiento profesional y obteniendo buenos resultados; esto puede ser eventos de reconocimiento público.
- Establecer reuniones de trabajo con carácter institucional, a fin de dar a conocer información de carácter oficial y así evitar rumores, además se debe hacer pública la información en carteleras y demás medios de verificación.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo en todas las áreas de la Institución, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones.
- Tomar en consideración que la nueva filosofía administrativa está centrada en la fuerza mental de los seres humanos, sus conocimientos, sus perfiles adecuados para la función que van a desempeñar, sus estrechos vínculos con la marcha general de la institución, son los nuevos paradigmas para elevar la calidad administrativa.
- Considerar que los cambios son siempre importantes, para el desarrollo progresivo, pues en la actualidad en el ámbito empresarial se está realizando este factor, siendo una de sus estrategias la función de talento humano, por lo que, se recomienda al funcionario encargado de cumplir con esta función, lo haga con absoluta responsabilidad profesional para garantizar un trabajo eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*. 2da edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. A. (2007). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un área de Recursos Humanos*. 1era edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento Organizacional; cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. 2da edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Bateman, T. S. (2001). *Un Nuevo Panorama Competitivo*. 3ra edición. México: McGraw-Hill.
- Bazinet, A. (2001). *La Evaluación del Rendimiento*. 1ra edición. Barcelona, España: HERDER.
- Benavides, R. J. (2005). *Administración*. 1era edición. México: McGraw Hill Interamericana S. A.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da edición. México. Pearson Educación S. A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. 3ra edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. 1ra edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da edición. México; McGraw Hill Companies Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9na edición. México: McGraw Hill Companies, Inc.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. 1era edición. Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones.

- Cummings, T. G., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va edición. México: Thomson Editores S.A.
- Del Cid, A. L., Méndez, R., & Sandoval Recinos, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. 1ra edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11va edición. México: Pearson Educación S. A.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *La Gestión de los recursos humanos preparando profesionales para el Siglo XXI*. 2da edición. Colombia: Mc Graw-Hill/ Interamericana de España.
- Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los recursos humanos; como atraer, retener, y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* 3ra edición. Madrid, España: Mc Graw-Hill/ Interamericana de España.
- Fernández López, J. (2006). *Gestión por Competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Gerry, J. (2001). *Dirección Estratégica*. 5ta edición. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. 3ra edición. México: McGraw Hill Companies Inc.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2002). *Un Enfoque basado en competencias*. 9na edición. México: McGraw Hill.
- Hernández Iglesias, C., Del Olmo Martínez, R., & García, J. (2000). *Plan de Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. J., & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. 1era edición. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S. A.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica; Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de Graduación*. Ambato, Ecuador: Empresdame Gráficas Cía. Ltda. Quito.
- Hill, Ch. W., & Jones, G. R. (2000). *Administración Estratégica*. 3ra edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Ibáñez Machicao, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la empresa*. 1era edición. Perú: Editorial San Marcos.

- Instituto Nacional de la Niñez y la Familia. (2004). *Plan Estratégico Institucional*. Quito, Ecuador.
- James, P. (2004). *Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Klingner, D. E. (2002). *La Administración del personal en el sector Público; contextos y estrategias*. 4ta edición. México: McGraw Hill Companies.
- Marshall, D. (2000). *Administración Conceptos y Aplicación*. 2da edición. México: Continental S.A. de C.V.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013, 02 de enero). *Acuerdo Ministerial*. (No. 000154). Quito, Ecuador.
- Ministerio del Interior. (2008, 24 de junio). *Decreto Ejecutivo*. (No. 1170). Quito, Ecuador.
- Ministerio del Interior. (2012, 12 de noviembre). *Decreto Ejecutivo*. (No. 1356). Quito, Ecuador.
- Mintzberg, H. (2001). *Planificación Estratégica*. 2da edición. México: Prentice Hall.
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J. M., Hidalgo, F., & Martínez, P. J. (2011). *Administración de Empresas: Un Enfoque Teórico – Práctico*. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Munch Galindo, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional Enfoque y Proceso Administrativo*. 1era edición. México: Pearson Educación S. A.
- Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la Remuneración Total; nuevo sistema de pago al personal*. 1era edición. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13va edición. México: Pearson Educación de México S. A.
- Rodríguez Mansilla, D. (2008). *Diagnóstico Organizacional*. 6ta edición. México: Alfaomega Grupo Editor S. A.

GLOSARIO

Clima Organizacional: Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Deseo: Meta u objetivo individual conscientemente buscado por la persona.

Estrés laboral: Se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes negativos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

Gestión de calidad total: (abreviada **TQM**, del inglés *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

Incentivo: Estímulo externo que induce a una persona a intentar hacer algo o esforzarse por conseguirlo. Generalmente se denomina recompensa.

Mejoramiento Continuo: James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Meta: Finalidad hacia la que se dirige el comportamiento motivado. También se denomina objetivo individual u objetivo personal.

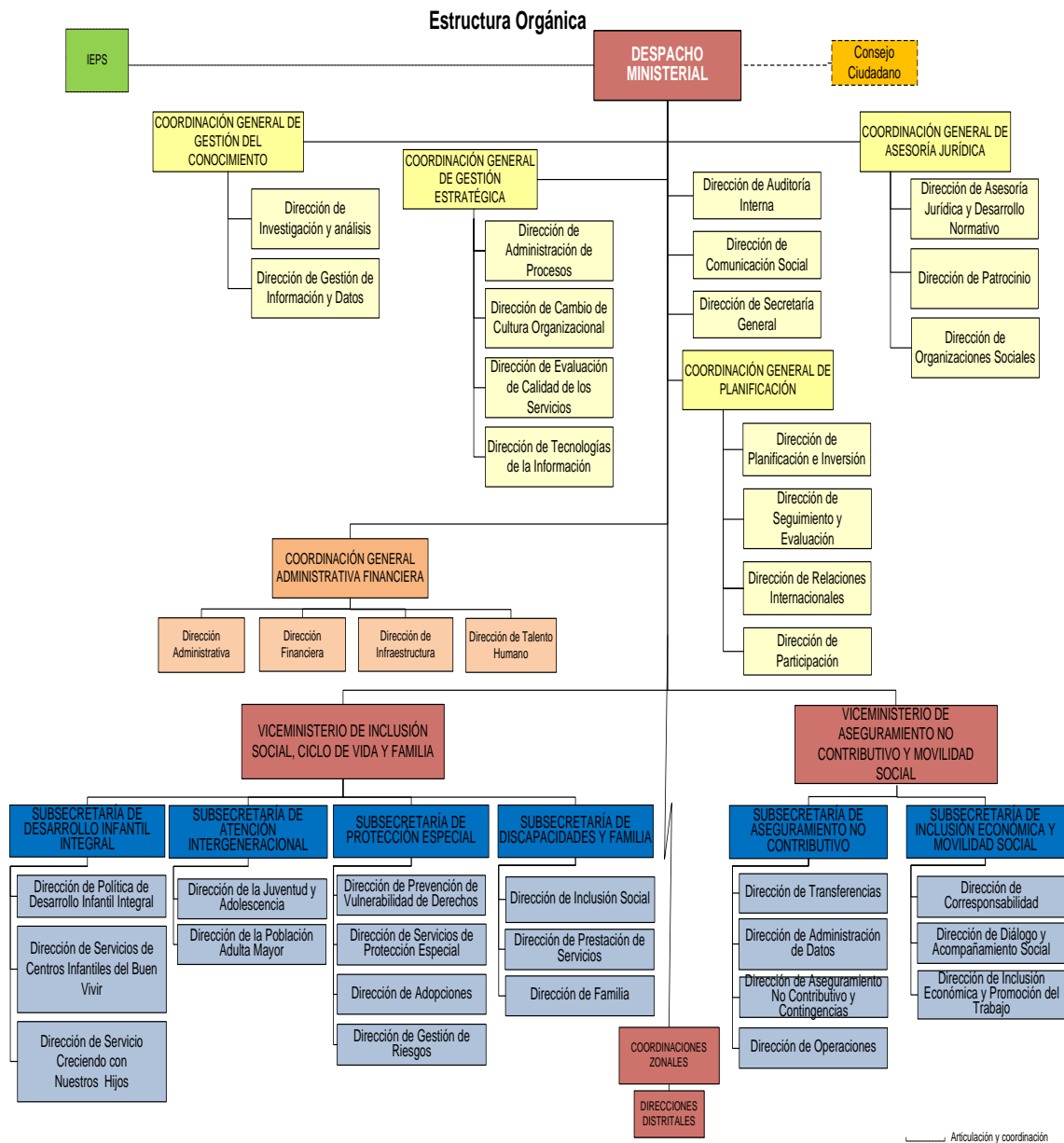
Motivación Laboral: Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Necesidad: Carencia interna de la persona, es decir un estímulo que dirige el comportamiento hacia su satisfacción. También se denomina motivo.

ANEXOS

Anexo 1

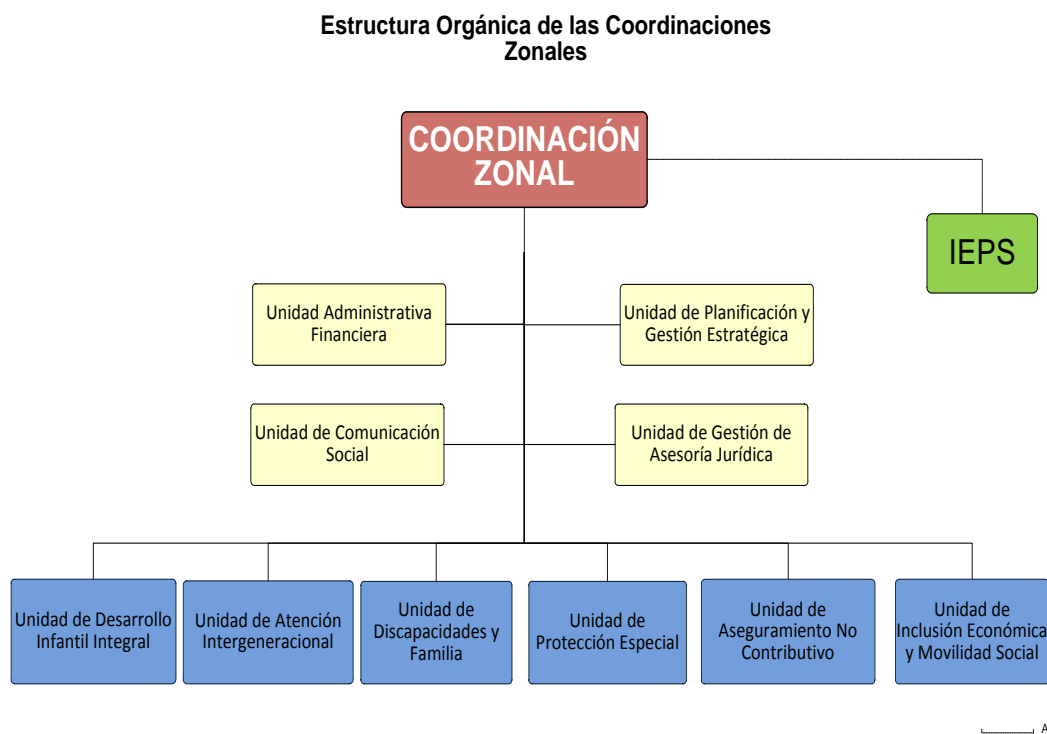
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL CENTRAL



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES

Anexo 2

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL DESCONCENTRADO COORDINACIONES ZONALES



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES

Anexo 3

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL DESCONCENTRADO DIRECCIONES DISTRITALES



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES

Anexo 4

Encuesta dirigida al personal del Instituto de la Niñez y la Familia

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

Encuesta No...

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

I. OBJETIVO: Conocer las percepciones del personal del Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, respecto al Clima Organizacional y Desempeño Laboral, que permita mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

II. INSTRUCTIVO: Según su criterio y en una escala del 1 al 5, marque una “X” en el casillero que creyere adecuado, en donde 5 Totalmente de acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 1 Totalmente en desacuerdo. Conteste con mayor sinceridad:

III. DATOS GENERALES:**SEXO:** M () F () **PROFESIÓN:**

ESTADO CIVIL: Soltero () **EDAD:** De 20 a 32 años ()
 Casado () De 33 a 44 años ()
 Divorciado () De 45 en adelante ()
 Viudo:

IV. DATOS ESPECÍFICOS

| | | |
|-------|--------------------------------|---|
| TDA | Totalmente de acuerdo | 5 |
| DA | De acuerdo | 4 |
| NANDA | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| ED | En desacuerdo | 2 |
| TED | Totalmente en desacuerdo | 1 |

| No. | INTEGRACIÓN Y COLABORACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Me gusta mi trabajo | | | | | |
| 2 | Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante | | | | | |
| 3 | En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan | | | | | |
| 4 | Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo | | | | | |
| 5 | Considero que puedo contar con mis compañeros de trabajo para resolver problemas | | | | | |
| 6 | Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades profesionales | | | | | |
| 7 | El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo con los plazos establecidos | | | | | |

| No. | LIDERAZGO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 8 | Mi Jefe me comunica efectivamente los objetivos y metas institucionales | | | | | |
| 9 | Mi Jefe está disponible cuando se le necesita | | | | | |
| 10 | Mi Jefe reconoce y premia mi trabajo y esfuerzo | | | | | |
| 11 | Mi Jefe estimula el trabajo en equipo | | | | | |
| 12 | Mi Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable | | | | | |
| 13 | Mi Jefe me proporciona información adecuada para realizar mi trabajo | | | | | |
| 14 | Mi Jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo | | | | | |
| 15 | Mi Jefe me brinda autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades | | | | | |
| 16 | Mi Jefe se preocupa por mi bienestar personal | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | Me siento satisfecho con la forma de trabajar con mi jefe | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|

| No. | COMUNICACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 18 | La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena | | | | | |
| 19 | Considero que existe un medido de comunicación interno adecuado | | | | | |
| 20 | Recibo retroalimentación por parte de mi jefe, con respecto al trabajo que realizo | | | | | |
| 21 | Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios logros y/o actividades de la Institución | | | | | |
| 22 | Mis superiores escuchan mis ideas y comentarios | | | | | |
| 23 | Se me dio a conocer claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto | | | | | |

| No. | MOTIVACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 24 | Me siento motivado | | | | | |
| 25 | Considero que tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera | | | | | |
| 26 | Tengo seguridad de conservar mi trabajo | | | | | |
| 27 | Se me ofrece capacitación adecuada para realizar mi trabajo y mejorar mi desempeño | | | | | |
| 28 | Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros | | | | | |
| 29 | Existen suficientes eventos de integración, motivación, de sano entretenimiento, deportivos o culturales | | | | | |
| 30 | Mi puesto de trabajo contribuye a mi auto realización | | | | | |
| 31 | Se trata al personal con igualdad, independientemente del cargo que ocupan | | | | | |

| No. | SATISFACCIÓN LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 32 | Me siento orgulloso del trabajo que desempeño | | | | | |
| 33 | Mis funciones y responsabilidades están claramente definidas | | | | | |
| 34 | Las tareas que desempeño corresponden a mi función | | | | | |
| 35 | Mi remuneración es adecuada en relación con las funciones que realizo | | | | | |
| 36 | Existen recompensas e incentivos laborales por el trabajo realizado | | | | | |
| 37 | Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados | | | | | |
| 38 | Considero que las personas que han sido promovidas, ascendidas realmente lo merecían | | | | | |
| 39 | Participo de las actividades culturales y recreacionales que realiza la institución | | | | | |

| No. | CONDICIONES DE TRABAJO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 40 | Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente | | | | | |
| 41 | Dispongo de recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo | | | | | |
| 42 | La limpieza de los ambientes de trabajo es adecuada | | | | | |
| 43 | La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada | | | | | |
| 44 | La temperatura del área de trabajo es apropiada | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 45 | El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo | | | | | |
| 46 | Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo | | | | | |
| No. | INNOVACIÓN Y CAMBIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Me adapto rápidamente a los cambios | | | | | |
| 48 | Se me permite la creatividad y la innovación en las soluciones de los problemas laborales | | | | | |
| 49 | Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades | | | | | |
| 50 | Existen cambios repentinos en mi trabajo | | | | | |
| 51 | Considero que los cambios tienen un impacto positivo | | | | | |
| 52 | Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo | | | | | |
| 53 | Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo | | | | | |
| 54 | Trato de ver las cosas con optimismo | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| No. | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área | | | | | |
| 56 | Se realiza una correcta selección del personal | | | | | |
| 57 | Al ingresar personal nuevo, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la institución | | | | | |
| 58 | Se apoya a las personas nuevas para que se integren a la Institución | | | | | |
| 59 | Tengo oportunidad de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualizaciones de conocimientos | | | | | |
| 60 | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador | | | | | |
| 61 | El desempeño de las funciones es correctamente evaluado | | | | | |
| 62 | Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuada | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| No. | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área | | | | | |
| 56 | Se realiza una correcta selección del personal | | | | | |
| 57 | Al ingresar personal nuevo, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la institución | | | | | |
| 58 | Se apoya a las personas nuevas para que se integren a la Institución | | | | | |
| 59 | Tengo oportunidad de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualizaciones de conocimientos | | | | | |
| 60 | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador | | | | | |
| 61 | El desempeño de las funciones es correctamente evaluado | | | | | |
| 62 | Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuada | | | | | |

| No. | RELACIONES INTERPERSONALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 63 | Existe compañerismo y colaboración para realizar las tareas | | | | | |
| 64 | Las normas y reglas son claras y facilitan mi trabajo | | | | | |
| 65 | Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo | | | | | |
| 66 | En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo | | | | | |
| 67 | Existe distribución adecuada de la carga de trabajo | | | | | |
| 68 | Existen rivalidades personales que perjudican el trabajo | | | | | |
| 69 | La falta de conocimiento sobre las funciones del personal provoca conflictos entre las áreas de trabajo | | | | | |
| 70 | Me siento comprometido a alcanzar las metas propuestas para cada período | | | | | |

Otros Comentarios:

¿Qué aspectos cree usted ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo?

Gracias por su colaboración

Fuente: Investigación de campo