



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**MODELO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SERVICIO AL
CLIENTE EN TRES SUCURSALES PRINCIPALES DEL REGISTRO CIVIL DE
LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO 2014-2015**

AUTORAS:

ESTHELA PAOLA ORTIZ GUERRERO

VIVIANA ELIZABETH GUACHAMIN PILLAJO

DIRECTOR: PATRICIO ESPÍN

QUITO, 2016

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, ESTHELA PAOLA ORTIZ GUERRERO, CC: 1714973474 y VIVIANA ELIZABETH GUACHAMIN PILLAJO, CC: 1721121190, autoras del trabajo de graduación intitulado: “MODELO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN TRES SUCURSALES PRINCIPALES DEL REGISTRO CIVIL DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO 2014-2015”, previa a la obtención del grado académico de MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, en la Facultad de Psicología.

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

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

Quito, diciembre 2015

ESTHELA PAOLA ORTIZ GUERRERO

CC: 1714973474

VIVIANA ELIZABETH GUACHAMIN PILLAJO

CC: 1721121190

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi Dios quién guía mi camino día a día.

A mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. A ellos les debo todo lo que soy.

A mis hermanos y a mi Novio por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar y cumplir esta nueva meta en mi vida.

Paola Ortiz

Esta tesis está dedicada a mi hija Camila, mi fuente de amor e inspiración para seguir superándome cada día.

A mis padres y hermanos que apoyan cada paso que doy.

Viviana Guachamin

Agradecimiento

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sus docentes, a las autoridades y colaboradores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación quienes han hecho posible el desarrollo de esta tesis.

Paola Ortiz

Agradezco a nuestro director de tesis y a todos los profesores de la maestría que nos han impartido sus conocimientos para hacer realidad este proyecto.

Viviana Guachamin

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	1
Agradecimiento	2
Tabla de contenidos.....	3
Índice de gráficos.....	7
Índice de tablas	8
Resumen ejecutivo.....	10
Introducción.....	12
CAPITULO I.....	13
1. EL PROBLEMA	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
Datos de la Institución	13
1.1.1 Contextualización.....	16
1.1.2 Análisis crítico.....	18
1.1.3 Formulación del Problema	18
1.1.4 Preguntas Directrices.....	19
1.1.5 Delimitación temporal, espacial, del grupo de estudio	19
1.2 Objetivos de la Investigación	20
1.2.1 Objetivo General	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificación	20
CAPÍTULO II.....	22
2. Marco Teórico	22
2.1 Antecedentes.....	22

2.2	Fundamentación Teórica	23
	Clima Organizacional	23
	Tipos de Clima Organizacional	26
	Dimensiones del Clima Organizacional	28
	Características del Clima Organizacional.....	30
	Cultura Organizacional.....	31
	Importancia de la Cultura Organizacional.....	34
	Como fomentar la Cultura Organizacional.....	35
	Inducción	37
	Importancia de la inducción de personal	38
	Objetivos de la inducción de personal.....	38
	Ventajas de la inducción de personal	39
	Tipos de programas de inducción de personal.....	40
	Proceso de inducción de personal.....	41
	Técnicas a utilizar en el proceso de inducción de personal.....	42
	Capacitación	43
	Importancia de la capacitación	44
	La Capacitación como inversión	46
	Incentivos	46
	Tipos de Incentivos.....	48
	Incentivos Emocionales.....	50
	Para que sirven los incentivos emocionales	51
2.3	Marco Conceptual.....	55
2.4	Hipótesis	56
2.5	Variables.....	57
	CAPÍTULO III	58
3.	Marco Metodológico	58

3.1	Modalidad de Trabajo de Investigación	58
3.2	Tipología de Investigación	58
3.2.1	Tipos de Investigación	58
3.2.2	Diseños de Investigación	58
3.3	Metodología.....	59
3.4	Técnicas e Instrumentos	60
3.5	Población y Muestra	60
3.5.1	Población	62
3.5.2	Muestra	62
3.6	Procesamiento de Datos.....	64
3.7	Operacionalización de Variables	72
3.8	Análisis e interpretación de resultados	73
3.8.1	Presentación de Resultados.....	73
3.8.2	Confrontación de Resultados	78
3.8.3	Comprobación de Hipótesis.....	78
3.9	Marco Conclusivo	79
3.9.1	Conclusiones.....	79
3.9.2	Recomendaciones	79
CAPÍTULO IV		81
4.	La Propuesta	81
4.1	Título de la Propuesta	81
4.2	Datos informativos	81
4.3	Antecedentes.....	81
4.4	Objetivos.....	82
4.4.1	Objetivo General.....	82
4.4.2	Objetivos Específicos	82
4.5	Plan de Acción.....	83

4.5.1	Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral	83
	Objetivo General.....	83
	Objetivos Específicos	84
	Alcance	84
	Estrategias.....	84
	Mensajes a comunicar y actitud observable finalizada las campañas	86
4.5.2	Plan de Inducción	90
	Objetivo General.....	90
	Objetivos Específicos	90
	Alcance	90
	Estrategias.....	90
	Actividades a realizar	94
4.5.3	Plan de Capacitación	95
	Objetivo General.....	95
	Objetivos Específicos	95
	Alcance	96
	Estrategias.....	96
	Actividades a realizar	98
4.5.4	Plan de Incentivos emocionales	100
	Objetivo General:	100
	Objetivos Específicos:	100
	Alcance	101
	Estrategias.....	101
	Actividades a realizar	103
4.6	Descripción de la Propuesta y su Aplicación	105
4.6.1	Aplicación de la propuesta para mejorar el Clima Laboral	105
4.6.2	Aplicación de la propuesta del Plan de Inducción.....	107

4.6.3 Aplicación de la propuesta del Plan de Capacitación.....	108
4.6.4 Aplicación de la propuesta del plan de Incentivos emocionales	109
5. Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	111
5.1 Conclusiones.....	111
5.2 Recomendaciones	112
Bibliografía.....	113
Anexos.....	115
Anexo 01	115
Formulario de encuesta.....	115
Anexo 02	116
Registro de datos para la tabulación	116

Índice de gráficos

Ilustración 1 Estructura Orgánica DIGERCIC	16
Ilustración 2 Diagrama causa - efecto	18
Ilustración 3 El Iceberg de la Cultura Organizacional	34
Ilustración 4 Remuneración sustentada en puestos y competencias.....	48
Ilustración 5 Etapas del ciclo motivacional.....	50
Ilustración 6 Resultados generales estudio clima laboral.....	77
Ilustración 7 Confrontación de resultados	78
Ilustración 8 Ejes plan de acción	83
Ilustración 9 Formato capacitación MDT.....	92
Ilustración 10 Formato detección de necesidades de capacitación MDT.....	99

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de funcionarios	20
Tabla 2 Tipos de clima laboral	26
Tabla 3 Técnicas e instrumentos de investigación	60
Tabla 4 Hogares en Quito por nivel socioeconómico.....	61
Tabla 5 Población de usuarios	62
Tabla 6 Datos para el cálculo de la muestra	63
Tabla 7 Población y tamaño de la muestra	63
Tabla 8 Diseño y estructura del cuestionario	64
Tabla 9 Tabulación de datos	66
Tabla 10 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 1	66
Tabla 11 Resultados pregunta 1	67
Tabla 12 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 2.....	67
Tabla 13 Resultados pregunta 2.....	68
Tabla 14 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 3.....	68
Tabla 15 Resultados pregunta 3.....	68
Tabla 16 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 4.....	69
Tabla 17 Resultados pregunta 4.....	69
Tabla 18 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 5.....	70
Tabla 19 Resultados pregunta 5.....	70
Tabla 20 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 6.....	71
Tabla 21 Resultados pregunta 5.....	71
Tabla 22 Resultados estudio clima laboral	77
Tabla 23 Mensajes a comunicar y actitud observable finalizada las campañas	86
Tabla 24 Mecanismos para difundir el valor de la Honestidad	87
Tabla 25 Mecanismos para difundir el valor de la Responsabilidad.....	87
Tabla 26 Mecanismos para difundir el valor del Respeto	88
Tabla 27 Mecanismos para difundir el valor del Trabajo en Equipo	89

Tabla 28 Estrategias de inducción	95
Tabla 29 Estrategias de capacitación.....	98
Tabla 30 Actividades a realizarse en el Plan de Incentivos.....	103
Tabla 31 Cronograma de implantación para fortalecer el valor de la Honestidad	105
Tabla 32 Cronograma de implantación para fortalecer el valor de la Responsabilidad	106
Tabla 33 Cronograma de implantación para fortalecer el valor del Respeto	106
Tabla 34 Cronograma de implantación para fortalecer el valor del Trabajo en Equipo ...	107
Tabla 35 Cronograma de implantación del plan de inducción	108
Tabla 36 Cronograma de implantación del plan de capacitación	108
Tabla 37 Cronograma de implantación del plan de incentivos emocionales	109

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación constituye una tesis, elaborada para la obtención del título de Magister en Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos. Se pretende resaltar la importancia del Talento Humano y su desarrollo al momento de mejorar los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía que acude a las diferentes agencias de atención al ciudadano de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, institución pública cuyo ámbito de acción es a nivel nacional.

En el capítulo I se plantea la problemática de la institución que radica en la ausencia de un modelo de gestión que permita optimizar el servicio al cliente puesto que no está definida una visión integral en la relación directa que existe entre el servicio al cliente y el clima organizacional, que satisfaga con calidad las necesidades de los grupos de interés.

En el capítulo II se muestra el marco teórico y conceptual que se aplicó para el desarrollo de los siguientes componentes del proyecto.

En el capítulo III se evidencia el marco metodológico de la investigación, como la segmentación del mercado, la aplicación de cuestionarios para la investigación de campo direccionada hacia el cliente externo para obtener información sobre su satisfacción, el resumen del estudio realizado por Great Place to Work, la comprobación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones sobre la factibilidad de implementar el modelo de gestión que permita optimizar el servicio al cliente.

En el capítulo IV se plantea la propuesta del modelo de gestión que permita optimizar el servicio al cliente con cuatro componentes bien definidos: clima laboral, inducción, capacitación y motivación.

Palabras clave: gestión del talento humano, servicio al cliente, clima laboral, inducción, capacitación, motivación, incentivos emocionales

Abstract

The present research is a thesis, developed for obtaining the title of Master of Strategic Human Resource Development. It aims to highlight the importance of human talent and its development when improving public services provided to citizens who go to different agencies citizen services of the Directorate General of Civil Registry and Identification, a public institution whose scope action is nationwide.

In Chapter I the problems of the institution that is the absence of a management model that optimizes customer service arises since it is not defined a comprehensive view on the direct relationship between customer service and climate organizational, quality that meets the needs of stakeholders.

In Chapter II the theoretical and conceptual framework that is applied to the development of the following project components shown.

In chapter III the methodological framework of the research, such as market segmentation, application of questionnaires to field research directed towards the external customer for information about their satisfaction, the summary of the study is evidenced by Great Place to Work, hypothesis testing, conclusions and recommendations on the feasibility of implementing the management model that optimizes customer service.

In Chapter IV the proposed management model that optimizes customer service with four distinct components included: work environment, induction, training and motivation.

Keywords: talent management, customer service, work environment, induction, training, motivation, emotional incentives

Introducción

El presente trabajo consiste en la elaboración del modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente en tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito en el periodo 2014 – 2015.

Este trabajo es importante debido a que, dependiendo de los resultados del estudio y la efectividad de la implantación de las actividades que se proponen se puede hacer extensivo a nivel nacional, mejorando la satisfacción de los usuarios de los servicios de esta entidad pública en todo el territorio ecuatoriano.

Se planteó como objetivo general la elaboración del modelo de gestión para mejorar el servicio al cliente en las tres sucursales principales que mantiene esta entidad en la ciudad capital, cuyos componentes específicos consisten en el desarrollo de planes para mejorar el clima, la cultura organizacional, establecer planes de inducción, capacitación e incentivos a los colaboradores.

El tipo de investigación aplicado fue la investigación cualitativa, puesto que es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

En este trabajo se utilizó la investigación correlacional que se refiere a conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra variable, debido a que se busca medir la relación existente entre el clima laboral y el servicio al cliente.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Datos de la Institución

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, es una institución pública, cuya oficina matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sobre las avenidas Amazonas N37-61 y Naciones Unidas, edificio Previsora, cuenta con tres sucursales en la ciudad de Quito en el sur de la ciudad, en el centro y en la planta baja del edificio matriz, su ámbito de gestión es a nivel nacional.

Por ser una entidad pública se rige por varias normas entre las más importantes podemos citar las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas internacionales a nivel mundial y para américa latina
- Códigos nacionales civil, penal, niñez y adolescencia, función judicial y del trabajo
- Leyes orgánicas aplicables a nivel nacional
- Ley ordinaria de registro civil, identificación y cedulación
- Leyes ordinarias de registro de datos públicos, notarial, inquilinato, casación, migración, extranjería, naturalización, contencioso administrativa, arbitraje y mediación
- Decretos ejecutivos relacionados a la misión de la institución

Está conformada por tres mil ochenta y nueve personas distribuidas en 25 agencias a nivel nacional en diferentes modalidades de relación laboral como son nombramientos provisionales, nombramientos regulares, contratos de servicios ocasionales, contratos a plazo fijo, indefinido o profesionales, se rigen de acuerdo a las normas vigentes del

Ministerio del Trabajo bajo en Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, dependiendo de las funciones que desempeñan.

En cuanto al género del talento humano, existe un porcentaje 58% de mujeres y 42% de hombres, este dato es importante debido a que en el Ecuador se ha dispuesto que debe existir equidad en cuanto a oportunidades laborales y en las instituciones públicas es donde más se aplica y controla este principio.

En cuanto a la inclusión de personas con capacidades diferentes existe un porcentaje mínimo de toda la plantilla de la institución.

Respecto a la clasificación de grupos de auto identificación racial se muestra que el 3% se autodenomina parte de una etnia pueblo o nacionalidad, mientras que el gran 97% se considera mestizo.

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, está compuesto por misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales se menciona a continuación.

Misión.- Realizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador, registrar sus actos civiles y otorgar documentos seguros y confiables, garantizando la custodia y manejo adecuado de la información.

Visión.- Ser la entidad pública que garantice que todos los habitantes del Ecuador, plenamente identificados, tengan acceso a sus derechos en un marco institucional de seguridad y confianza, recibiendo servicios de calidad con calidez.

Valores.- El Código de Ética institucional, ha definido los siguientes valores institucionales a practicarse cotidianamente por los funcionarios y servidores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación:

- Honestidad y Transparencia
- Trabajo en Equipo y Comunicación
- Compañerismo y Respeto
- Responsabilidad
- Apertura al Cambio
- Actitud Positiva
- Compromiso

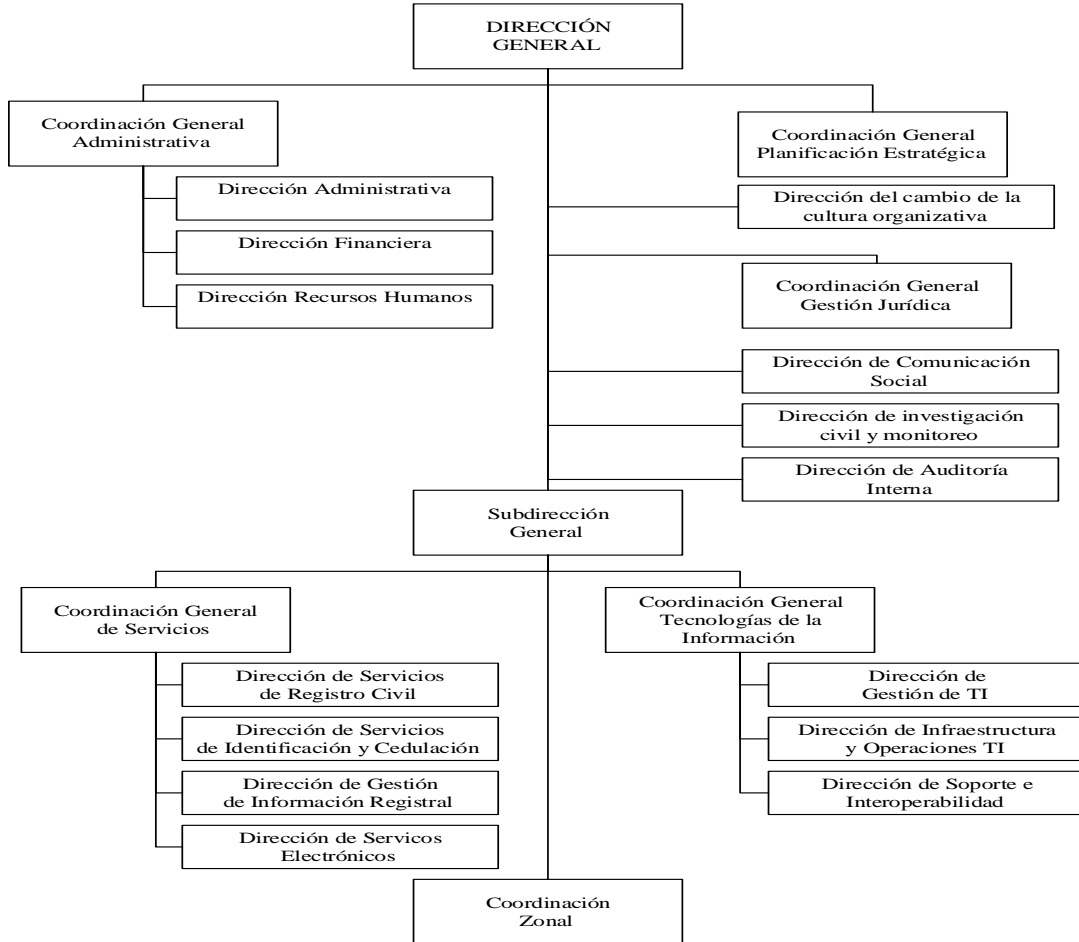
Objetivos Estratégicos.- Esta institución mantiene los siguientes objetivos estratégicos para el año 2015, que le permitirán el cumplimiento de su misión institucional y el logro de la visión establecida:

- Incrementar la satisfacción al usuario
- Reducir las inconsistencias de los datos registrales
- Incrementar la cuota de identificación de personas y registro e inscripción de hechos y actos civiles
- Incrementar el ratio integral de número y uso de servicios electrónicos
- Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del archivo de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación
- Incrementar el desarrollo del talento humano en la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación
- Incrementar la eficiencia Institucional en la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación

Estructura Orgánica

La Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación cuenta con la siguiente estructura orgánica:

Ilustración 1 Estructura Orgánica DIGERCIC



Fuente: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

1.1.1 Contextualización

Las autoridades de la Dirección Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, están conscientes de la necesidad de brindar óptimos servicios a la ciudadanía, sin embargo la entidad no cuenta con un modelo de gestión que le permita mejorar sus procesos internos enfocados en la provisión de servicios de calidad a los usuarios.

Al momento la institución cuenta con su planificación estratégica y operativa que le permite enfocar sus esfuerzos en la ejecución de proyectos importantes y ejecutar el

presupuesto para el desarrollo de la institución, sin embargo la falta de un modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente, constituye una de sus principales falencias, ya que no está definida una visión integral en la relación directa que existe entre el servicio al cliente y el clima organizacional que satisfaga con calidad las necesidades de los grupos de interés.

La Coordinación General de Servicios depende orgánicamente de la Subdirección General, tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- Dirección de Servicios de Registro Civil
- Dirección de Servicios de Identificación y Cedulación
- Dirección de Gestión de Información Registral
- Dirección de Servicios Electrónicos

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, brinda los siguientes servicios a la ciudadanía:

- Inscripción de nacimiento
- Cedulación
 - A ecuatorianos por primera vez
 - A ecuatorianos por renovación
 - De unión de hecho
 - A ecuatorianos por naturalización
 - A usuarios con doble nacionalidad
- Matrimonios
- Inscripción de defunción

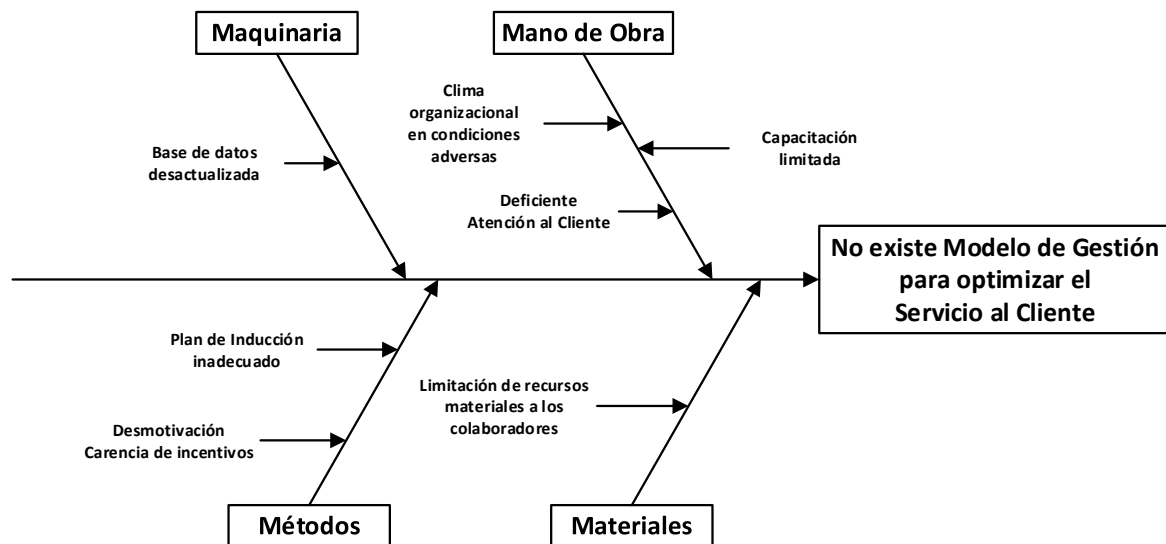
En la prestación de los servicios antes mencionados se ha identificado quejas, por parte de los usuarios las mismas que han sido registradas por diferentes canales tales como redes sociales (Facebook y Twitter) y en el portal web desarrollado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública denominado “tramitón”, se evidenció el malestar de los usuarios respecto al servicio, así como el exceso de trámites a realizar para la obtención de cualquier documento.

Es necesario investigar y analizar las causas que originan dichas no conformidades, las interacciones entre los departamentos relacionados directamente con la prestación de servicios al usuario y el comportamiento del talento humano en cuanto a clima laboral, motivación, inducción y capacitación.

1.1.2 Análisis crítico

A continuación se muestra en el Diagrama de Ishikawa, de descripción del problema principal en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Ilustración 2 Diagrama causa - efecto



Elaborado por: las autoras

1.1.3 Formulación del Problema

De acuerdo a la contextualización y al análisis crítico presentado se formula el siguiente problema: La Dirección Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, no cuenta con un modelo de gestión que permita optimizar el servicio al cliente puesto que no está definida una visión integral en la relación directa que existe entre el servicio al cliente y el clima organizacional, que satisfaga con calidad las necesidades de los grupos de interés.

1.1.4 Preguntas Directrices

Se ha considerado las siguientes preguntas directrices para la elaboración de la presente tesis:

- ¿El mal servicio al usuario está influenciado por la falta de un proceso de inducción y capacitación para los servidores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito?
- ¿La falta de incentivos a los colaboradores se ve reflejado en el mal servicio al usuario?
- ¿El servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito es afectado por la falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de los servidores?

1.1.5 Delimitación temporal, espacial, del grupo de estudio

En la ciudad de Quito la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación cuenta con tres agencias donde se brindan servicios en las siguientes direcciones:

- Matriz, ubicada en las avenidas Amazonas y Naciones Unidas, edificio Previsora
- Centro, ubicada en las calles Gran Colombia y Briceño, frente al Banco Central
- Sur, ubicada en el Centro Comercial Quicentro Sur, sobre la avenida Morán Valverde

Este trabajo se desarrolló en la ciudad de Quito, en tres sucursales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación ubicadas al Sur, Centro y Norte de la ciudad en el año 2015, cuya población de colaboradores asciende a 480 personas, de las cuales 104 pertenecen al área de Atención al Usuario, conforme la siguiente distribución.

Tabla 1 Distribución de funcionarios

Sucursal	Cantidad Colaboradores
Matriz	54
San Blas	25
Quicentro Sur	25
Total	104

Elaborado por: las autoras

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión para mejorar el Servicio al Cliente en las tres sucursales principales del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un plan para mejorar el clima y la cultura organizacional en el desempeño de los servidores.
- Establecer un plan de inducción a los servidores que brindan servicio al cliente.
- Elaborar un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente.
- Elaborar un plan de incentivos para mejorar el desempeño de los servidores.

1.3 Justificación

A nivel mundial, existen investigaciones realizadas sobre la relación entre el clima laboral y servicio al usuario, sin embargo en el Ecuador aún no se ha realizado trabajos de este tipo relacionados con el estudio de clima organizacional y mejoramiento de servicio al cliente, en este contexto y tras haber identificado el problema relacionado con el objetivo

de este trabajo, constituye una necesidad institucional para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

El servicio al cliente en una institución pública cuya razón de ser es la ciudadanía ecuatoriana, es de vital importancia, por lo tanto el desarrollo del Modelo de Gestión para mejorar el Servicio al Cliente en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito constituye un proyecto de relevancia para esta cartera de estado.

El acceso a la información en la institución es uno de los factores primordiales para el desarrollo de este trabajo, así como el compromiso de sus autoridades, por lo que se considera su elaboración como factible desde este punto de vista, a más del conocimiento de sus autoras adquiridos durante las clases de maestría.

Esta investigación será de utilidad para que la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mejore su clima laboral a través de la satisfacción de los servidores con la implantación de acciones necesarias que son la base de un enfoque de mejora continua en la ejecución de los procesos y procedimientos de la institución lo que dará como resultado la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

El mejoramiento del clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación beneficiará también a la ciudadanía, al recibir un servicio de calidad en los trámites que brinda la Institución, este accionar repercutirá en la apreciación que tiene los usuarios en cuanto a la atención que se brinda en la misma, lo que ayudará a que mejore la calificación que el gobierno nacional brinda a esta cartera de estado.

El modelo de gestión resultante permitirá el mejoramiento del servicio al usuario y del clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en las sucursales que mantiene en la ciudad de Quito, que podrá ser replicado a nivel nacional.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Respecto a la relación entre el clima laboral su incidencia en el servicio al cliente, a nivel internacional se ha encontrado diferentes fuentes como proyectos de tesis, libros, artículos en la internet e informes de consultoría que tratan de manera amplia sobre este aspecto. Por ejemplo, Pelaes (2010) en su trabajo de grado denominado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” previo la obtención del título de Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), analizó la relación entre estas variables, así como la intervención de variables intermedias como relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia y estabilidad. Al final, el estudio concluyó que las dos variables (clima organizacional y satisfacción del cliente) se encontraban directamente relacionadas, en definitiva se estudió el nivel de satisfacción del cliente externo en función de los factores que componen el clima laboral a través de instrumentos como el cuestionario aplicado a una muestra de clientes de la empresa telefónica.

En el ámbito local no se ha encontrado información resultante de investigaciones relacionadas al presente proyecto, sin embargo se evidenció el trabajo de varios estudiantes de posgrado en psicología industrial que han desarrollado proyectos que tratan sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir a nivel interno de la empresa. Este escenario intermedio es abordado en esta tesis, por lo tanto se procede a citar los trabajos más relevantes:

Morales y Tirapé (2012) desarrollaron el proyecto “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A.” previo a la obtención del título en Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría –CPA por la Universidad Estatal de Milagro UNEMI, que analizó los factores que intervienen entre el clima laboral de una organización y la insatisfacción del cliente interno. La conclusión general apunta a un deterioro en la satisfacción del cliente interno a causa de un clima

laboral desfavorable. En este caso se analizaron factores de relación entre jefes y subordinados y la falta de reconocimiento al cliente interno por parte de la alta gerencia. Este estudio fue de tipo descriptivo y explicativo de corte no experimental que utilizó al cuestionario como principal fuente de recolección de datos.

Malisa (2013) en su trabajo de grado previo a la obtención del título de Psicología Industrial por la Universidad Técnica de Ambato, que se denomina “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi” concluyó que las condiciones en el ambiente empresarial influyen directamente en la productividad de la organización, por lo tanto, la productividad dependía del grado de desempeño del talento humano.

Tras analizar los dos trabajos antes citados, se identificó que se pueden implementar varias acciones para intervenir en el clima laboral, lo que repercutirá en el desempeño laboral:

- Capacitación
- Motivación
- Gestión por procesos y la implementación de sistemas de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001
- Mejorar la comunicación interna para involucrar al personal en el proceso de toma de decisiones en la organización.

2.2 Fundamentación Teórica

Clima Organizacional

En la administración de empresas se estudian varios componentes, entre los cuales podemos citar a la planificación, procesos internos, prestación del servicio, manejo de los recursos económicos y materiales, y sobre todo el Talento Humano, siendo éste el más importante, ya que todo lo demás se puede adquirir sin embargo las personas que forman parte del equipo de trabajo son quienes realizan las actividades necesarias para poner en funcionamiento la empresa.

En este contexto, se puede indicar que las aptitudes y actitudes de las personas y son factores importantes en la consecución de los objetivos institucionales y quienes llevarán al éxito o fracaso de las empresas.

Uno de los elementos más estudiados a lo largo de la historia ha sido el clima laboral, entre los primeros estudios que se han realizado se ha podido identificar a Elton Mayo, profesor universitario, quien investigó en la planta Hawthorne de Wester Electric, en Chicago Estados Unidos entre los años de 1927 y 1932, en este estudio cual se fue realizando una serie de pruebas y observando la reacción de las personas a quienes se les dividió en grupos experimentales sometiendo a distintos factores como cambios deliberados en la iluminación, aumento de sueldos, cambio de descansos, reducción de la jornada laboral entre otros y se observó los resultados en la productividad. Por ejemplo si se aumentaba la intensidad de la luminosidad aumentaba también la productividad pero no de manera uniforme.

Existía mucha variación en los resultados obtenidos, la productividad aumentaba pero no de manera uniforme, disminuía o crecía con el paso del tiempo, lo cual generaba desconcierto entre el equipo de investigadores, por lo que los investigadores concluyeron que el equipo de trabajo aumenta su productividad cuando se les demuestra un “genuino interés” por su bienestar, por su calidad de vida y por la recompensa que sienten que se iguala a su esfuerzo.

Sin embargo esto no quiere decir que la infraestructura, mobiliario, ergonomía y en general el ambiente físico no tenga su grado de importancia, al contrario aparte de generar desmotivación entre los colaboradores, puede ser un factor de riesgo para el subsistema de salud ocupacional, proyecta hacia el usuario del servicio, consumidor o proveedor la falta del profesionalismo y desinterés por la empresa.

Una recomendación a los líderes de las empresas para mejorar y elevar el grado de productividad de su equipo de trabajo es el compromiso con las personas, sobre la capacitación, leyes laborales entre otros factores que están sobreentendidos en la administración del talento humano. (Bañuelos, 2012)

Según Goncalves (1997) el clima organizacional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”

Según Davis, Newstrom y Robbins (1999) cada organización posee características únicas, sin embargo es necesario considerar los factores que influyen en el clima organizacional, los cuales se enlistan a continuación:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto (Balam & Velazquez, 2011)

Chiavenato (2009) señala que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Partiendo de estas afirmaciones la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación requiere mejorar su servicio al usuario a través de mejoramiento del clima organizacional de la institución.

Tipos de Clima Organizacional

Dependiendo del tipo de liderazgo se han identificado cuatro tipos de clima laboral, que se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 2 Tipos de clima laboral

Tipos de clima laboral	Climas de tipo autoritario	
	Autoritarismo explorador	Autoritarismo paternalista
	Climas de tipo participativo	
	Consultivo	Participación en grupo

Nota: Recuperado de Fillipi, (2008) Tipos de climas organizacionales dependiendo del tipo de liderazgo. México DF: Altillo.com.

Elaborado por: las autoras.

Climas de tipo autoritario

a) Autoritarismo explorador:

Este tipo de clima laboral se caracteriza ya que la administración es vertical descendente, donde persiste la desconfianza de las autoridades en sus colaboradores, la alta dirección es quien toma decisiones sobre objetivos y la comunicación es unidireccional hacia abajo para emitir directrices e instrucciones específicas. El clima laboral mantiene un entorno de miedo, castigo y de forma esporádica de recompensa por la labor realizada.

b) Autoritarismo paternalista:

En este tipo de clima laboral las autoridades tienen flexibilidad en la confianza hacia sus colaboradores, sin embargo las decisiones se toman en el nivel superior y muy pocas en

los mandos medios, la motivación se basa en el castigo y recompensa. En las relaciones superiores – subordinados existe prudencia en las bases y condescendencia de los superiores, la delegación es muy escasa y la percepción del equipo de trabajo es un ambiente estructurado y de estabilidad.

Climas de tipo participativo

a) Consultivo:

Este tipo de clima laboral, se basa en la confianza en las personas, las decisiones se toman de manera compartida priorizando siempre el nivel superior, sin embargo decisiones de menor afectación se delegan a los niveles inferiores, la comunicación es hacia abajo, el método de motivación es recompensas por cumplimiento de objetivos y en ocasiones se aplican castigos, se satisfacen necesidades de estima y prestigio. La responsabilidad está dividida y es asumida por todos los niveles de la organización, por estas características el ambiente es dinámico a medida que se cumplen los objetivos institucionales.

b) Participación en grupo:

Las características particulares de este tipo de clima laboral radican en la relación basada en la confianza de la alta dirección en sus colaboradores, la toma de decisiones es compartida en todos los niveles de la organización e integrados a cada rol que asumen en los puestos de trabajo. La comunicación es descendente, ascendente y lateral por lo que todos están adecuadamente comunicados. Todos tienen niveles de responsabilidad y juegan un papel importante en el cumplimiento de objetivos institucionales, la relación va más allá del compañerismo de trabajo a la amistad y confianza sin importar el puesto o jerarquía que ocupen en la organización, se conforman verdaderos equipos de trabajo en pro de alcanzar las metas planteadas en la planificación estratégica. (Filippi, 2008)

Dimensiones del Clima Organizacional

Según la teoría de los autores Litwin y Stinger, existen nueve dimensiones que explican el clima organizacional de las empresas, las mismas que se relacionan con sus características, de la siguiente manera:

a) Estructura:

Conformada por una serie de directrices, políticas, reglamentos, procedimientos, instrucciones, es la percepción en cuanto a limitaciones que tiene el colaborador frente al grado de ambiente e trabajo libre, informal e inestructurado en el que desarrolla sus actividades laborales.

b) Responsabilidad:

Se refiere a la percepción sobre el empoderamiento que recibe y la autonomía para desarrollar su trabajo, es decir sentirse su propio jefe y no tener que someterse a revisiones de superiores meticulosas sino de manera general.

c) Recompensa:

El empleo de métodos de motivación como la recompensa y el castigo, también es una dimensión del clima laboral que se ve marcada en la percepción del colaborador en cuanto a la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

d) Desafío:

El reto es una dimensión interesante, ya que muestra la percepción del colaborador en cuanto al desafío que impone el trabajo, la toma de riesgos calculados que permiten lograr los objetivos institucionales especificados.

e) Relaciones:

Esta dimensión se refiere al sentimiento del colaborador respecto a las relaciones humanas entre los miembros de la organización que ocupan diferentes puestos jerárquicos en distintos niveles jefes, subordinados y pares, que debe ser un ambiente de trabajo agradable y grato.

f) Cooperación:

Se refiere a la percepción del colaborador sobre la contribución, participación, retribución y ayuda tanto de las autoridades como del equipo de trabajo para lograr objetivos.

g) Estándares:

Las normas de productividad, rendimiento, indicadores, metas, son los factores que percibe el colaborador en esta dimensión del clima organizacional.

h) Conflictos:

La percepción de los colaboradores sobre el tiempo y el método para brindar solución de problemas que se presentan en los distintos niveles de la organización y con distinta complejidad.

i) Identidad:

Es la identificación, coincidencia entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales, donde el colaborador siente que está alineado a lo que persigue la institución y su aporte es importante para el equipo de trabajo, siente que pertenece a la organización. (Goncalves, 2014)

Características del Clima Organizacional

El clima organizacional es variable, nunca es constante, esto se debe a diversos estímulos a los que están expuestos los colaboradores, de esto dependerá los aumentos o reducción en los niveles de productividad, entre algunas razones que modifican las actitudes de las personas están las fecha de pago, los cierres mensuales o anuales de periodos, las entregas de bonos o estímulos económicos, los incrementos salariales, la reducción o recortes de personal, los cambios de directivos.

Según Silva (1996), entre las características principales del clima organizacional se puede enlistar las siguientes:

- Es externo al colaborador
- Está alrededor pero es diferente a la percepción del colaborador
- Está presente en la organización
- Es factible su registro a través de ciertos procedimientos
- Difiere de la cultura organizacional

Sin embargo Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente en las organizaciones, por cierta estabilidad con la que se visualiza en las organizaciones con cambios puntuales y que suceden de manera gradual.
- Depende del clima organizacional para que se modifique también el comportamiento de los colaboradores.
- Existe una influencia directa del clima organizacional en el compromiso e identificación de los colaboradores.
- Los colaboradores también son capaces de modificar el clima organizacional con sus comportamientos y actitudes individuales propias.
- Existen variables estructurales que afectan el clima organizacional y también se ven afectadas por el clima.
- Algunos problemas en la gestión del talento humano como la rotación y ausentismo son indicadores de que en la empresa no existe un clima laboral adecuado.

Con lo expuesto, se puede indicar que el comportamiento de las personas causa impacto en el clima organizacional y viceversa, el clima organizacional también incide de manera directa e indirecta en el comportamiento de las personas, convirtiéndose en una relación estrecha entre estas dos variables. (García & Ibarra, 2012)

Cultura Organizacional

Siliceo, Cáseres, & González (2012) manifiestan que la cultura organizacional consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo gerencial, el modo de dar cumplimiento a la misión, visión y valores institucionales.

Señalan que los principales factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores, en el contexto laboral de la empresa son: el salario, las condiciones adecuadas del espacio de trabajo, los horarios de trabajo, carga laboral, el disponer de la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, las posibilidades de promoción y plan carrera, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas.

Concluyen que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

El núcleo de la cultura organización radica en los valores de las personas, los cuales son supuestos de la naturaleza humana, es decir que la cultura organizacional se va conformando con los valores individuales de cada persona que forma parte del equipo de trabajo.

Los principios con los que las personas se auto direncionan, su integridad y autodisciplina marcan la tendencia hacia el orden y adecuado funcionamiento de la empresa.

La cultura organizacional tiene su importancia en la definición de los valores que dirigen tanto a la organización como a las personas que trabajan en ella.

Un papel importante es el que asumen los líderes en el sustento de la cultura organizacional a través de sus acciones, comentarios y las visiones que pretenden alcanzar.

Entre la planificación y la administración del talento humano debe existir un fuerte enlace, puesto que si no se logra conseguir la misión institucional, toda la gestión que se realice en torno al talento humano, no producirá ningún resultado. En este sentido, es necesario que los líderes pongan el ejemplo al equipo de trabajo con actitudes orientadas al cumplimiento de la misión institucional. (Chi08)

Cuando se realiza el estudio de la cultura organizacional, se muestra la relatividad entre una organización y otra puesto que cada ser humano que forma parte de un sistema cultural tiene su propia cultura, por lo que cada individuo tiende a ver y juzgar otras culturas desde su propio punto de vista. La cultura organizacional se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, políticas institucionales, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas entre otras.

Chiavenato (2008) señala que “La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de los demás.” (p 177,178)

La cultura organizacional es la percepción que mantienen sus líderes y equipos de trabajo sobre las actitudes respecto a los métodos de negociación que utiliza, el servicio al cliente el clima interno de trabajo, el empoderamiento de sus unidades administrativas, la lealtad hacia la empresa, refleja la mentalidad institucional, por estas razones la cultura organizacional se convierte en un condicionante para la administración de personal.

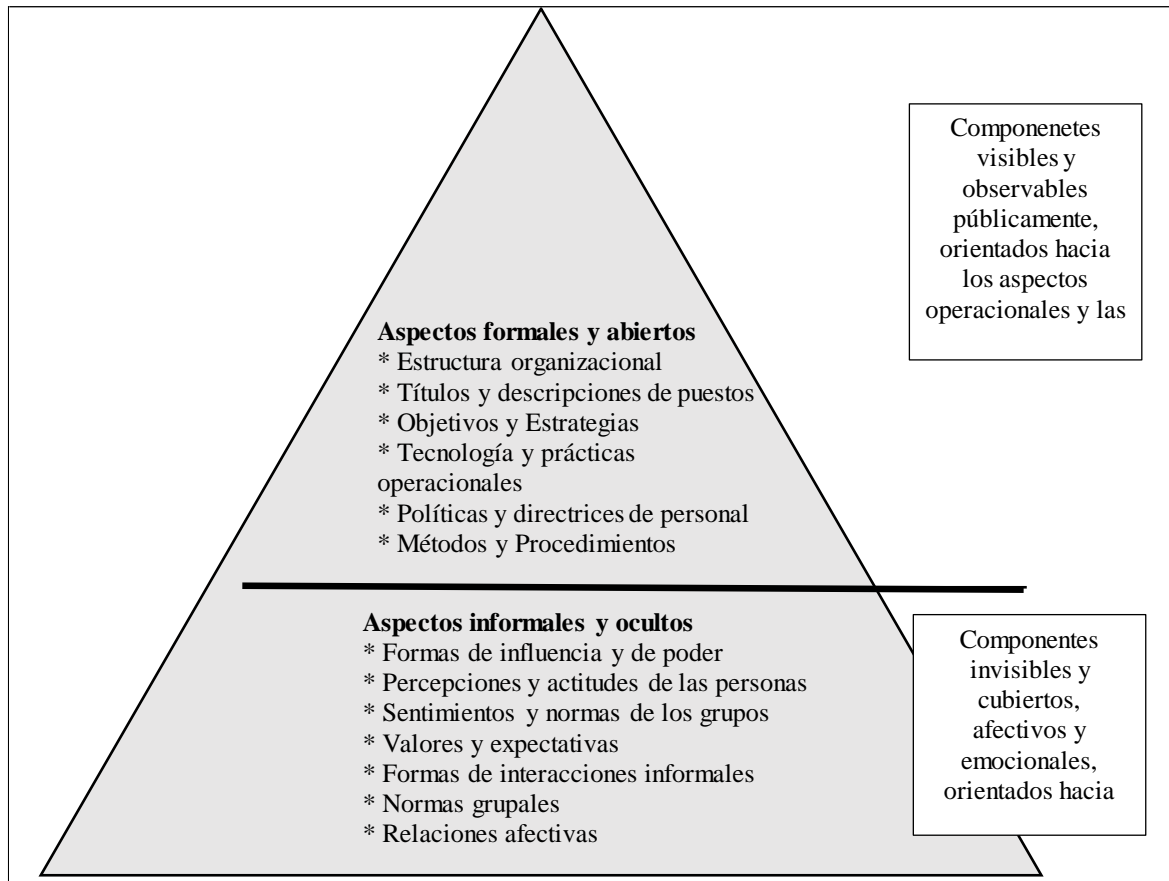
La cultura organizacional se transmite de persona a persona, es la identidad de la organización que se va fortaleciendo con el pasar del tiempo, es el lazo que une a las personas por la consecución de objetivos, contribuye a la permanencia de la organización, con normas informales que van construyendo el comportamiento de los colaboradores en sus actividades diarias.

La importancia de la cultura organizacional radica en el grado de contribución que tiene al momento de definir la misión y objetivos institucionales la cual debe estar obligatoriamente alineada a la toma de decisiones en cuanto a planificación, organización, dirección y control para que tenga éxito en sus actividades.

La cultura organizacional está conformada por dos aspectos formales (abiertos) e informales (cerrados), estos aspectos se los puede representar en un iceberg ya que los aspectos formales son fáciles y visibles de identificar y se encuentran en menor cantidad que los aspectos informales, los cuales no están escritos en ningún lugar y únicamente se puede identificar en las acciones y comportamiento de las personas.

Entre los aspectos formales fáciles de identificar se pueden mencionar a las políticas, directrices, métodos, procedimientos, objetivos, estructura y tecnología, mientras que los aspectos informales ocultos se destacan la percepción, sentimientos, valores, actitudes, interacciones informales, normas grupales y precisamente por estar ocultos son los más difíciles de interpretar, cambiar o transformar. (Chiavenato, 2008)

Ilustración 3 El Iceberg de la Cultura Organizacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2008) *Gestión del Talento Humano*. (p.178). México DF: McGraw Hill.

Elaborado por: las autoras

Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional radica en la presencia indiscutible que tiene en cada actividad y función que realizan cada uno de sus colaboradores. La cultura organizacional nace en el seno de la sociedad es gestionada con los recursos de la misma sociedad y es un factor fundamental en su desarrollo.

En este contexto, la cultura organizacional determina el funcionamiento de la empresa, lo cual se cristaliza en su estructura, estrategia, sistemas y procesos, la cual va desarrollándose a medida que adquiere experiencia y puede ser mejorada siempre y cuando se entienda la complejidad del proceso de aprendizaje del talento humano.

La cultura organizacional se manifiesta en la conducta de quienes forman parte de la organización, se convierte en un conjunto de prácticas comunes entre sus miembros en todos los niveles, se debe identificar la cultura organizacional puesto que tanto normas como valores influyen en el comportamiento individual.

Se entiende que la cultura organizacional debe tener un enfoque sistémico e integral de la organización, donde se observa el liderazgo y los roles que ocupa cada integrante, así como la capacidad y poder de las autoridades para transmitir la cultura. Depende del comportamiento individual y la capacitación continua genera compromiso de las personas para orientar positivamente hacia la consecución de objetivos organizacionales.

Es necesario crear un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

La cultura organizacional debe propender al alineamiento e identificación de los tanto de los valores personales como de los objetivos individuales con los valores y objetivos estratégicos a fin de que las conductas generales sean positivas y sirvan de auto motivación en cada individuo que forma parte del equipo de trabajo. (conocimientosweb.net, 2013)

Como fomentar la Cultura Organizacional

Actualmente, existe una tendencia de reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional en las empresas, entre los éxitos del buen líder se destaca el fomentar una cultura organizacional positiva, cuyos elementos serán analizados a continuación:

a) Comunicación:

Es fundamental una comunicación abierta, proactiva, receptiva, oportuna con refuerzos positivos diarios de aprecio, recompensa por un trabajo bien hecho, agradecimiento, promoviendo el diálogo abierto para generar soluciones creativas a los diferentes problemas que pueden presentarse.

b) Empoderamiento:

La delegación de ciertas decisiones en cada nivel de jerarquía de la organización, hacen que los colaboradores se involucren más con la empresa para lograr los objetivos planteados, emiten un sentimiento de orgullo por el trabajo realizado y la libertad de aportar para crear una visión compartida y no impuesta, estos cambios tendrán resultados en una cultura positiva con mayor motivación propia, se incrementan los niveles de responsabilidad, proporcionando un efecto liberador de preocupaciones por detalles a las autoridades y éstos puedan dedicarse a la definición de nuevas estrategias, nuevos mercados o convertirse en coaches de sus colaboradores.

c) Iniciativas estratégicas:

Una estrategia adecuada para la formulación de la planificación institucional es la inclusión y participación de todo el personal, puesto que quienes tienen que alcanzar la visión, cumplir la misión mediante la consecución de objetivos estratégicos es el equipo de trabajo que conforma la organización y da la cara al cliente.

Es fundamental el aporte individual para interiorizar los planes y proyectos a los que se debe enfocar el mayor esfuerzo.

La priorización al momento de seleccionar personal debe basarse también en la actitud positiva de las personas para que generen un entorno agradable y optimista de trabajo. Es necesario evitar las personas negativas y si existen algunas personas con esta característica, se debe procurar llamar su atención y establecer límites claros sobre ese comportamiento que no coadyuva al adecuado desarrollo de la cultura organizacional.

Entre las políticas organizacionales que contribuyen a un buen clima laboral están los horarios flexibles de trabajo, medición por resultados, sistema de recompensas y reconocimientos.

d) Liderazgo:

El liderazgo es un factor muy importante al momento de generar una cultura organizacional positiva, puesto que su comunicación debe ser siempre asertiva para que se filtre por todos los niveles de la organización, así como también el empoderamiento que se brinde y la confianza a los colaboradores para que todos asuman la responsabilidad que les corresponde y aúnen esfuerzos individuales grupales y en general consigan entre todos los objetivos institucionales.

e) Valores:

Los valores están enmarcados en un instrumento de gestión administrativa denominado Código de Ética, el cual se construye en talleres participativos con todos los colaboradores, sin embargo una vez aprobado es necesario reforzar con dinámicas de integración, el ejemplo de poner en práctica estos conceptos desde las autoridades y a todo el equipo de trabajo, quienes son los responsables de su cumplimiento, es necesario definir en el mismo instrumento, las consecuencias por fallas u omisiones y las recompensas. (Ada, 2012)

Inducción

La “Inducción es una etapa que se inicia al contratar un nuevo empleado en la Institución, en la cual se adapta lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (Grados Espinosa, 2005)

El Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) en el Artículo 189 hace referencia a la inducción señalando que las unidades de administración de talento humano deben implementar mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo. Además establece que dicho período comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios, , trato a personas con discapacidad, entre otros.

Este proceso comienza desde el instante en que el candidato presenta su aplicación de trabajo al área de selección de personal de la institución, es aquí donde recibirá sus primeras opiniones. El inductor será el primero en darle una breve introducción sobre la misión y visión de la institución, su función principal y la importancia que ésta tiene en la unidad en la que se va a desempeñar. De esta manera, el candidato tendrá clara su participación dentro del proceso y a futuro le será más fácil incorporarse en el caso de ser seleccionado.

La dirección encargada de ejecutar la inducción al nuevo personal es la de talento humano, específicamente el área de capacitación, sin embargo cabe indicar que la inducción debe ser responsabilidad también de los jefes inmediatos de cualquier nivel.

Importancia de la inducción de personal

Según Grados Espinosa (2005) la inducción es importante considerarla ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo servidor va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su desempeño y su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos funcionarios y establecer planes y programas cuyo objeto será mejorar el proceso de integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general, lo que conllevará a la consecución exitosa de los objetivos organizacionales.

Objetivos de la inducción de personal

Con la elaboración y ejecución del proceso de inducción, se busca:

- Ayudar a los nuevos servidores de la institución, a conocerla y ser parte de la misma a fin de colaborar con la consecución de los objetivos institucionales.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos servidores hacia la institución, sus políticas y su personal.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

Ventajas de la inducción de personal

Analizando el trabajo de Meighan (2002) se establece que cuanto más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, más fácil será el proceso de socialización. De igual forma, cuanto más se involucre a los nuevos trabajadores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

A continuación se cita las principales ventajas:

- Puede ser un factor de motivación para el nuevo integrante
- La institución puede aprender del personal nuevo
- Reducir la rotación por ende costos de selección
- Facilitar el aprendizaje
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos servidores

Por tanto, es la oportunidad para crear y facilitar la adaptación del servidor a la institución y a su vez fortalecer dudas e inquietudes.

De acuerdo a lo mencionado, la importancia del proceso de inducción como etapa de recibimiento del nuevo funcionario a la organización, es generar compromiso y que su desempeño sea el esperado.

Tipos de programas de inducción de personal

Inducción General-Inducción a la empresa

El trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo.

Esta labor está a cargo de la dirección de administración de talento humano, la cual proporciona información general que se relaciona con todos los colaboradores y con la organización en su conjunto. De manera general se realizará el proceso de inducción incluyendo varios aspectos, tales como:

- Historia de creación de la institución y estructura de la misma.
- Misión, visión y políticas de la institución.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Inducción Específica o Inducción al puesto

En este tipo de inducción se debe brindar toda la información específica de las actividades a desarrollar dentro de la institución, profundizando en todo aspecto relevante al cargo a ocupar.

Esta inducción será proporcionada por el jefe inmediato de la unidad administrativa donde el funcionario prestará sus servicios, en el cual se realizarán las siguientes acciones:

- Presentación entre colegas.
- Mostrar el lugar del trabajo.
- Objetivos de trabajo del área.

- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación de desempeño.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.

Proceso de inducción de personal

Este proceso inicia desde el momento en el que el servidor tiene su primer contacto con la institución, es decir que un candidato va por primera vez a la organización a solicitar empleo.

Meighan (2002) señala que este proceso tiene la finalidad de acelerar la participación activa de nuevo colaborador, de manera que facilite su adaptación y socialización para con el grupo humano al que se ha incorporado y con el cual estará en permanente contacto. Sin embargo, a este proceso es necesario darle el seguimiento correspondiente, de tal forma que favorezca la integración rápida y efectiva.

Es necesario señalar que el proceso de inducción también debería recibirlo aquellos trabajadores actuales que han sido transferidos o promovidos a diferentes cargos dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

A continuación se describe el proceso de inducción:

Presentación

- Bienvenida a la institución (Dirección de Talento Humano)
- Recorrido por la Institución (Dirección de Talento Humano)
- Reseña de la Institución: (Dirección de Talento Humano)
 - Cómo empezó
 - Quiénes la integran
 - Cuáles son las: misión, visión, valores
- Políticas generales de la institución: (Dirección de Talento Humano)

- Horario de trabajo
- Forma de pago.
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interno de trabajo.
- Presentaciones: (Dirección de Talento Humano)
 - Con el jefe inmediato
 - Con los compañeros de oficina
 - Con los subordinados, de ser el caso
- Introducción al puesto de trabajo: (Dirección a la que pertenece el nuevo funcionario)
 - Ubicación del funcionario en su puesto de trabajo
 - Objetivo del puesto
 - Actividades a su cargo
 - Expectativas de desempeño en el trabajo
 - Puestos con los que el servidor tiene relación

Seguimiento

Esta etapa implica la evaluación, la misma que se encuentra a cargo de la dirección de administración de talento humano junto con el jefe inmediato del funcionario. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el servidor para aclarar dudas que tenga asegurarse su integración efectiva en el equipo de trabajo.

Técnicas a utilizar en el proceso de inducción de personal

Según Meighan (2002), una de las cosas más importantes es el curso de la inducción, su diseño puede ser definitivo para establecer credibilidad y desarrollo para comprometer al nuevo colaborador con la estrategia y filosofía de la empresa. Es necesario que la empresa

se asegure de que el contenido del curso sea atractivo y que genere expectativa en el funcionario.

Las técnicas más utilizadas para un plan de inducción son las siguientes:

- **Cintas audiovisuales pre grabados:** se hará constar todos los aspectos relevantes de la institución (historia, objetivos, misión, visión, estructura orgánica, estructura por procesos, autoridades, procedimientos internos, manuales, reglamentos). Es recomendable que la duración del video no exceda de los 10 minutos.
- **Diapositivas y Fotografías:** este tipo de técnica se la debe utilizar para dar a conocer puntos clave, las diapositivas deben ser cortas evitando un exceso uso de palabras y en lo posible tratar de usar gráficos o fotografías. Es recomendable usar diapositivas combinadas con reproducciones audio.
- **Charlas o exposiciones:** esta técnica se basa principalmente en la conversación directa entre una persona conocedora de la institución, de su estructura y de sus procesos y el inducido. Este tipo de inducción debe ir apoyado con material didáctico a fin de lograr la recepción adecuada de las ideas claves que se pretenden transmitir.
- **Manuales de trabajo, trípticos, folletos:** este tipo de documentos deben ser cortos y concisos, en los mismos se debe detallar información básica de la institución (creación, misión, visión, objetivos, autoridades, organigrama estructural). Este tipo de técnica necesariamente debe ir acompañada de otra de las técnicas anteriormente descritas, a fin de que el inducido aclare todas las dudas respecto de la institución y sus procesos.

Capacitación

Según el Centro de Investigación Tropical de Investigación y enseñanza, CATIE (1981) la capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan para lograr que un funcionario de la empresa adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos que

le permitan realizar las tareas asignadas o desempeñarse en algún ámbito específico dentro de la organización.

El Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) en su Artículo 195 señala que la capacitación es el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para alcanzar y mejorar destrezas y habilidades de los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización.

Los objetivos de la capacitación y formación son los siguientes:

- a. Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales,
- b. Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,
- c. Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)

Importancia de la capacitación

En su trabajo de investigación, Siliceo (2004) señala que en el proceso de capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender nuevas tendencias, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, con el objetivo de aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

En la mayoría de las instituciones públicas se considera a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que la misma puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la calidad del trabajo; es decir, considerarla una inversión que conllevará beneficios al servidor y a la organización.

Donde aplicar la Capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación se centran en las siguientes etapas:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los funcionarios recién ingresados. Generalmente lo hacen sus supervisores. El departamento de recursos humanos establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay factores que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura, se procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino.

d) Desarrollo de Jefes

Se trata de desarrollar actitudes más que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de los máximos niveles de la organización. Se deben difundir temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones.

La Capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización deberá conocer el potencial de cada uno de sus funcionarios, esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa y la consecución de sus objetivos.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera, lo que estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo en caso de salida de la institución.

Beneficios de la capacitación

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos que no han recibido el debido entrenamiento. Permite adaptarse a los cambios del entorno organizacional, disminuye la tasa de rotación de personal y permite capacitar potenciales sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones de manera rápida y eficaz.

Las inversiones realice le organización en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hiper competitivos que llegaron para quedarse.

Incentivos

En la actualidad es necesario incorporar a la remuneración mensual a cambio del trabajo realizado, estímulos que coadyuven a superar el desempeño del personal, al cumplimiento de metas y resultados planteados en la planificación estratégica y operativa de las organizaciones.

La remuneración fija se utiliza desde inicios del siglo xx cuyo objeto es recompensar el trabajo rutinario y repetitivo, sin embargo la actualidad empresarial y el dinamismo de los mercados hacen que estos conceptos vayan quedando de lado, dando lugar a otro tipo de estímulos como la remuneración variable por resultados.

Cada vez tienen más acogida a nivel empresarial los planes y programas de incentivos remunerados y no remunerados que contribuyen a mejorar el clima laboral y la competitividad en la consecución de objetivos, es un mejor incentivo que la simple remuneración fija. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

La relación ganar – ganar entre las organizaciones y sus colaboradores debe ser la tónica con la cual se emplean los incentivos, éstos permitirán al colaborador tomar la decisión de ser parte de un equipo de trabajo y generar compromiso para cumplir con las metas propuestas destinando su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales.

Las empresas por su parte deben procurar mantener un equilibrio entre los incentivos y las aportaciones que realizan sus colaboradores, es un sistema de relaciones de intercambio, donde cada una da y recibe en la medida de sus aportaciones e incentivos.

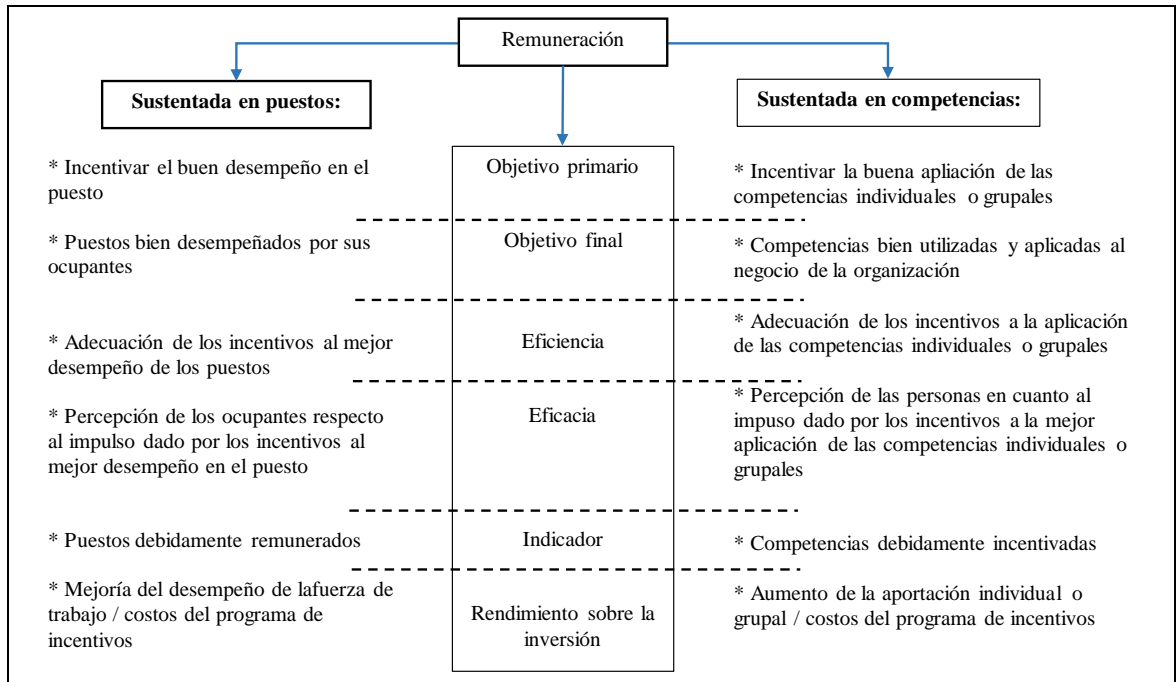
Desde el punto de vista de las personas el trabajo que desempeñan en una organización es un esfuerzo e inversión personal el cual debe producir rendimientos en forma de incentivos o recompensas; por otro lado, para las empresas los estímulos, remuneraciones también deben producir rendimientos en forma de aporte personal del equipo de trabajo para conseguir objetivos institucionales.

Los aportes de las personas, llámese trabajo, esfuerzo y tiempo se realizarán en la medida en que reciba incentivos en forma de sueldos, salarios, prestaciones, reconocimientos, promociones, premios entre otros, que le permitan satisfacer sus necesidades personales y cubrir los costos personales y familiares.

La inversión que las organizaciones realizan, pretenden incentivar el logro de los objetivos planteados y la obtención de los mejores resultados, el enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales, sin embargo las nuevas

tendencias están en migrar hacia la construcción de competencias que incrementen a su vez la ventaja competitiva de la organización.

Ilustración 4 Remuneración sustentada en puestos y competencias



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2008) *Gestión Talento Humano*. (p.319). México DF: McGraw Hill.
Elaborado por: las autoras

Tipos de Incentivos

Se conoce varios tipos de incentivos, se los puede clasificar entre financieros y no financieros, y por otro lado en competitivos y cooperativos. Existen tres tipos de programas motivacionales: programas de pagos de incentivos, enriquecimiento del puesto y administración por objetivos.

Existen algunos tipos de incentivos utilizados recurrentemente en las organizaciones, los cuales se describen a continuación:

- a) Aumento de salarios por méritos

Se refiere al aumento de la remuneración mensual o tarifa por horas como recompensa por un esfuerzo realizado superior al esperado.

b) Gratificación por actuación individual

Consiste en una bonificación económica adicional a cambio de una actuación superior durante un proyecto específico o un periodo determinado de tiempo.

c) Tarifa por pieza o destajo

Tiene como base la productividad individual, donde el colaborador recibe un dinero adicional por cada unidad producida siempre y cuando supere el estándar de calidad establecido o la cuota determinada para cierto periodo de tiempo.

d) Comisión

Generalmente se utiliza para los colaboradores del área de comercialización y ventas, cuando han superado el volumen de ventas exitosas.

e) Incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades

Se aplica para incentivar el trabajo en equipo, se lo puede ejecutar con el cumplimiento de metas descritas en la planificación de manera grupal.

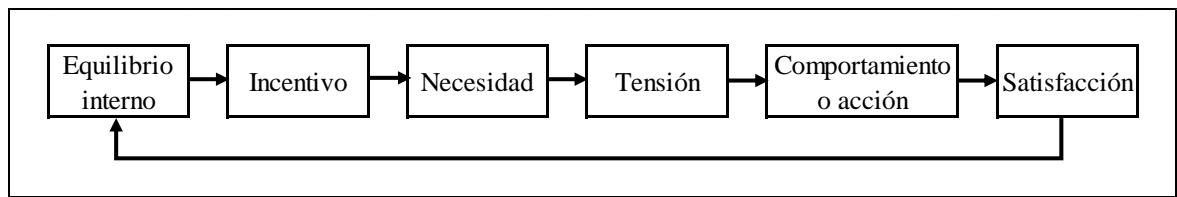
Existen otros métodos de incentivar a las personas:

- Presentar nuevos retos a los colaboradores para evitar el aburrimiento laboral.
- Premiar o recompensar la productividad, designando a las personas a funciones a las que tienen mayor afinidad, gusto y habilidad.
- Asignar responsabilidades con valor, por ejemplo la capacitación para el uso de una nueva máquina y su custodia.
- Trato con respeto y consideración, interesándose por sus necesidades principales.
- Brindar palabras de aliento y cooperación proporcionándole todos los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones.

- Al momento de evaluar el desempeño realizar la respectiva retroalimentación a fin de que conozca sus resultados y pueda alcanzar mejores estándares de rendimiento.

Existen varias etapas del ciclo motivacional que implica el incentivo y la satisfacción de las necesidades personales, que se muestran en la siguiente figura.

Ilustración 5 Etapas del ciclo motivacional



Fuente: Obed, Delfín (2013) Tipos de incentivos.
Elaborado por: las autoras

En este ciclo motivacional se observa que la necesidad fue satisfecha, dando lugar a un nuevo inicio para satisfacer otra necesidad, si sucediera lo contrario, es decir no se consigue satisfacción, puede resultar en frustración para el colaborador. (Obed, 2013)

Incentivos Emocionales

Actualmente, en el mercado dinámico en el que se desarrollan las empresas, es necesario potenciar su ventaja competitiva para conseguir una cuota que les permita continuar funcionando, generando empleo y por supuesto lograr las metas planificadas por los inversionistas.

En este contexto cada vez más los empresarios se han dado cuenta de la importancia del capital humano, que no se puede adquirir como la maquinaria o los equipos, y son las personas las que mantienen el contacto con los clientes, los que gestionan la línea de producción entre otras valiosas aportaciones.

Es necesario cubrir las necesidades de los colaboradores y mantener un clima laboral idóneo a fin de aprovechar al máximo las aptitudes de las personas, generar compromiso y lograr las metas planificadas.

De ahí nace la importancia de los programas de incentivos que permiten entre otros beneficios mejorar el desempeño, ahorrar costos, tomar mejores decisiones, sin embargo estos programas necesariamente deben estar alineados a la planificación estratégica y a la política de calidad de la organización.

Sin desmerecer la importancia que tiene la remuneración económica por las actividades realizadas, los programas de incentivos tienen un gran papel en la gestión del talento humano y se basan en el reconocimiento a las personas, son estímulos en función del logro de metas.

Uno de los incentivos más apreciados por los colaboradores sin duda es que los líderes empresariales valoren y realicen reconocimientos públicos por un trabajo bien hecho, además de las actividades extra oficiales como cenas, reuniones de integración en un entorno más informal. Estos estímulos aumentan la identidad con la empresa, el compromiso, la seguridad y autoestima del equipo de trabajo.

Existe motivación en los colaboradores cuando existe un equilibrio entre los intereses personales y los intereses de la organización, de ahí la necesidad de implementar un sistema de recompensas que inicie identificando las habilidades de las personas para que sean capacitadores de sus compañeros, mantener reconocimientos periódicos por el buen desempeño brindándoles capacitaciones adicionales y confiando en las capacidades de las personas. (Red Iberoamericana de Prensa Económica RIPE, 2014)

En general, los incentivos son estrategias para lograr una mayor productividad en la empresa, un buen clima laboral y evitar que empleados fieles y competitivos abandonen la empresa o su lugar de trabajo para trasladarse a otra compañía.

Para que sirven los incentivos emocionales

Los incentivos emocionales presentan una gran cantidad de beneficios tanto a las organizaciones como a los colaboradores, puesto que para las organizaciones ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales, crear mayor compromiso, lealtad e

identificación de las personas apropiándose de su empresa con gran responsabilidad, por otro lado para las personas genera un clima laboral de sana competencia, retador, donde se busca la excelencia a cambio de retribuciones no económicas que aumentan el autoestima individual y colectivo, al percibir que sus necesidades se encuentran satisfechas.

A fin de determinar para que sirven los incentivos emocionales, es necesario describir sus ventajas, desventajas, propósito, diseño, rendimiento y costo, variables que se muestran a continuación:

Ventajas de los incentivos emocionales

Entre las principales ventajas de los incentivos o salarios emocionales, se encuentran:

- Es un factor atrayente de talento clave para la organización, puesto que un programa de incentivos bien estructurado, comunicado y aplicado es un llamativo para incorporar a la empresa al talento humano más competente, convirtiéndose en una ventaja competitiva en la industria.
- Afianza la lealtad de los colaboradores quienes se convertirán de empleados a socios estratégicos que trabajan todos en equipo, aunando esfuerzos en pos de conseguir los objetivos institucionales.
- La respuesta a los cambios del entorno dinámico, cambiante y globalizado será más rápida y efectiva puesto que el ambiente de trabajo también permite que la comunicación fluya.
- Incremento notorio en el trabajo en equipo, dejando de lado el individualismo dando lugar al pensamiento y bienestar colectivo.
- Permite la comunicación asertiva, vertical y horizontal de doble dirección, con altas capacidades de diálogo, comprensión, negociación e intercambio de ideas genuinas que incrementan los niveles de creatividad e innovación.

- Incremento de los estándares y niveles de productividad.
- Clima laboral saludable.
- Los valores de pertenencia y orgullo por la institución se incrementan por el sentido de pertenencia, de igual forma que la fidelidad hacia la empresa, aunque no exista un aumento salarial periódico.

Desventajas de los incentivos emocionales

Las desventajas son mínimas sin embargo es necesario tenerlas en cuenta, para tomar las medidas de prevención necesarias al momento de implantar el programa de incentivos emocionales, cuidando siempre que exista un alineamiento entre las percepciones de la organización y del colaborador en cuanto a la valoración y apreciación del incentivo, ya que podría resultar contraproducente. Otro análisis que se debe tener claro es el costo – beneficio, por el retorno de la inversión no conviene aplicar planes costosos.

Propósito

El propósito del programa de incentivos emocionales debe ser claramente definido, comprendido e interiorizado por todos quienes forman parte de la organización, en especial por las autoridades, enfatizando en las razones por las cuales los colaboradores tienen la necesidad de ser motivados.

Diseño

En el diseño del programa de incentivos emocionales hay que tener en cuenta que las políticas, lineamientos, reglas y funcionamiento de las reglas debe ser simple, aplicable a la realidad de la organización, y tener en cuenta que la comunicación asertiva es clave para su funcionamiento así como la participación de todos los miembros del equipo de colaboradores.

Rendimiento

Para evitar que exista malas interpretaciones de ambas partes, es decir, la organización y los colaboradores, deben estar claramente definidas recompensas en relación al incremento de los niveles de productividad, de forma realista y tangible, sin ambigüedades.

Costo

Siempre será necesario realizar un análisis de retorno de la inversión, antes de implantar el programa de incentivos, es un factor determinante al momento de decidir la forma de recompensar a los colaboradores.

A continuación se enlistan algunos ejemplos de reconocimientos no monetarios que se pueden poner en práctica en las organizaciones.

- Reconocer el logro del equipo de trabajo, que puede ser un área o departamento, de forma general y no individual.
- El empleado del mes puede resultar beneficioso, aunque debe primar la premiación por equipos de trabajo.
- Realizar actividades de integración como cenas de fin de año, viajes, paseos, actividades que incluyan a los familiares de los colaboradores.
- Felicitaciones personalizadas a los colaboradores por su cumpleaños.
- Flexibilidad en los horarios, con cumplimiento de metas.
- Eventos con las familias de los colaboradores, agasajos navideños o por el día del niño con la participación activa de las familias del equipo de trabajo.

- Bonos por cumplimiento de metas.
- Membresías de gimnasios, restaurantes o vacacionales. (Milagros, 2015)

2.3 Marco Conceptual

Para el presente trabajo se aplicó los siguientes conceptos:

Clima Organizacional: está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. Guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2009)

Cultura Organizacional: Representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve a sí misma. Los elementos principales son: lo cotidiano del comportamiento observable, las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos, los valores dominantes defendidos por una organización, la filosofía administrativa, las reglas de juego, el clima organizacional. (Chiavento, 2002)

Inducción de Personal: Constituye un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar, mediante información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización. (Grados, 2004)

Capacitación: Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Blake, 2000)

Desarrollo organizacional: En un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan. (Chiavento, 2002)

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta

factores como el liderazgo, la gestión del tiempo, y la productividad. (Siliciego, Cáseres, & González, 2012)

Motivación laboral: La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo. (Gellerman, 2003)

Comunicación laboral: En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. (Mallén, 2005)

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Cortéz, 2005)

Incentivos: Aliciente para estimular ciertos tipos de comportamientos. El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. (Chiavento, 2002)

2.4 Hipótesis

Para el presente trabajo se planteó las siguientes hipótesis:

Hipótesis General: Un modelo de gestión facilitará el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales del Registro Civil de la ciudad de Quito.

Hipótesis Específicas:

- La falta de un proceso de inducción y capacitación hacia los servidores de las áreas de atención al usuario la Dirección General de Registro Civil, Identificación y

Cedulación de las tres sucursales principales ubicadas en la ciudad de Quito, influye en el mal servicio al usuario.

- El mal servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales de la ciudad de Quito se debe a la falta de incentivos a los servidores del área de atención al usuario.
- El servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito se encuentra afectado por la falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de los servidores del área de atención al usuario.

2.5 Variables

Para el presente trabajo se planteó las siguientes variables:

Variable Independiente: Clima Laboral

Variable Dependiente: Servicio al Cliente

Variable Interviniente: Nivel inducción y Capacitación

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

3.1 Modalidad de Trabajo de Investigación

Se trata de una tesis, ya que es un trabajo de investigación, con la finalidad de graduación, que busca demostrar una hipótesis propuesta siguiendo el método y rigor científico y que comprende básicamente hipótesis, fundamentación teórica, métodos de investigación, pruebas que afirmen o refuten la hipótesis y las conclusiones a las que se llega.

3.2 Tipología de Investigación

3.2.1 Tipos de Investigación

El tipo de investigación aplicado es la investigación cualitativa, puesto que es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular. (Métodos de investigación y diseño de investigación)

3.2.2 Diseños de Investigación

Entre los diseños de investigación se encuentra el diseño no experimental, que se aplica cuando no hay grupos de control ni de estudio, solo se analiza un hecho u objeto. Este diseño a su vez se divide entre transversal y longitudinal, cuya diferencia radica en el tiempo de aplicación. La investigación transversal que se realiza en un solo momento consta de tres diseños: exploratorio, descriptivo y correlacional.

En este trabajo se utilizó la investigación correlacional que se refiere a conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra variable, debido a que se busca medir la relación existente entre el clima laboral y el servicio al cliente.

3.3 Metodología

Los pasos a seguir para el desarrollo del presente trabajo, fueron los que a continuación se detallan:

- Selección del tema

Para la selección del tema de investigación se tomó como referencia la factibilidad del estudio, la necesidad institucional de mejorar el servicio al cliente, a quienes consideran como su razón de ser, los beneficios a la colectividad, obteniendo como resultado el Modelo de Gestión para optimizar el servicio al cliente en tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito en el periodo 2014 - 2015.

- Recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizó fuentes secundarias y primarias, tomando información documental, de fuentes bibliográficas, hemerográficas y archivísticas. Para obtener la información primaria o de primera mano, que permita tener conocimiento de la situación organizacional y obtener información relacionada con el objeto de la investigación, se ha ejecutado la investigación in situ o investigación de campo apoyada en entrevistas y observaciones directas en las tres agencias de atención al usuario: Matriz, Centro y Sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

- Organización de datos

Mediante el uso el análisis estadístico de datos se realizó la organización y tabulación de las respuestas obtenidas a las preguntas de las encuestas aplicadas a usuarios externos de los servicios que ofrece la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación y servidores de la institución, obteniendo así datos reales del caso de estudio.

- Análisis e interpretación de datos

Sobre la base de estos resultados se realizó un análisis de las posibles causas directas de la insatisfacción de los usuarios respecto al servicio que se brinda en las tres agencias norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

- Redacción del informe final

Después de haber realizado la redacción del borrador y las correcciones respectivas, el presente trabajo de investigación muestra en sus diferentes capítulos la identificación de un problema causado por el clima laboral inadecuado, destaca la relevancia al lector sobre la necesidad que tienen las instituciones de hoy en implementar un modelo de gestión que permita optimizar el servicio al cliente.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Tabla 3 Técnicas e instrumentos de investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta al cliente externo	Cuestionario aplicado a usuarios de los servicios en tres sucursales norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito
Lectura científica del estudio de clima laboral realizado por la empresa Great Place to Work	Ficha de lectura de los resultados obtenidos en el estudio

Elaborado por: las autoras

3.5 Población y Muestra

Segmentación del mercado

- a) Variables geográficas

- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito
- Dimensiones aproximadas: 50 km de longitud en dirección sur norte, y 4 km de ancho de este a oeste
- Área urbana consolidada

b) Variables demográficas

- A nivel general Quito tiene 1 607 734 habitantes (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014)
- Sexo: Hombres y mujeres
- Edad: 0 a 99 años

c) Variables socioeconómicas

- Ingresos entre menos de 300 dólares y más de 1000 dólares que corresponde al 100% de la población.

Tabla 4 Hogares en Quito por nivel socioeconómico

Nivel	Ingresos	Cantidad de hogares	%
Alto – Alto	Más de 1000	24.232	7%
Medio – Medio	501 – 1000	90.448	27%
Medio – Bajo	301 – 500	151.201	44%
Bajo	Menos de 300	75.429	22%
Total		341.310	100%

Nota: recuperado de www.quito.gob.ec
Elaborado por: las autoras

d) Variables de comportamiento

- Búsqueda del beneficio

Que acuden a las agencias norte, centro y sur de la ciudad de Quito a solicitar servicios en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Perfil del segmento de mercado

Hombres y mujeres entre 0 y 99 años que viven en el Distrito Metropolitano de Quito, de cualquier nivel socioeconómico y que acuden a las agencias norte, centro y sur de la ciudad de Quito a solicitar servicios en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

3.5.1 Población

La población para este estudio de investigación es 5840 usuarios que acuden a las agencias norte, centro y sur de la ciudad de Quito a solicitar servicios en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Tabla 5 Población de usuarios

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Agencia Matriz - Promedio de clientes atendidos por día	1.800
Agencia Centro - Promedio de clientes atendidos por día	1.000
Agencia Sur - Promedio de clientes atendidos por día	1.000
TOTAL	3.800

Nota: recuperado de DGRCIC
Elaborado por: las autoras

3.5.2 Muestra

Se considera como muestra un grupo menor o reducido de la población, que conserva las mismas características de la población.

Fórmula de cálculo:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{\beta^2}{4}\right) + pq}$$

Se aplicó la fórmula cuando la población es menor a cien mil.

$$n = \frac{Z_c^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_c^2 p q}$$

Reemplazo de datos:

Tabla 6 Datos para el cálculo de la muestra

Población objetivo	N	3.800
Éxitos	p	50%
Fracasos	q	50%
Nivel de confianza	Nc	93%
Margen de error	e	7%

Elaborado por: las autoras

Se considera la proporción equitativa entre éxitos y fracasos, que corresponde al 50%.

Resultado: **163**

Tabla 7 Población y tamaño de la muestra

POBLACIÓN	3.800
TAMAÑO DE LA MUESTRA	163

Elaborado por: las autoras

Para este análisis se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple, identificado a las personas que son parte del segmento de mercado escogido y cada tres personas que salen de las agencias de atención al usuario norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

El método de muestreo utilizado para determinar esta muestra es probabilístico, ya que todos los usuarios tendrán la misma oportunidad de ser participantes de esta investigación.

3.6 Procesamiento de Datos

- **Aplicación de instrumentos**

El diseño del Cuestionario aplicado a usuarios de los servicios en tres sucursales norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito, se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 8 Diseño y estructura del cuestionario

Pregunta	Opciones de respuesta	Tipo	Nombre	Escala de medición
¿La información que le dieron fue?	1. Clara y oportuna	Cerrada	Selección múltiple	Nominal
	2. Satisfactoria			
	3. Poco satisfactoria			
	4. Confusa			
¿La actitud de la persona que le atendió fue?	1. Amable	Cerrada	Dicotómica	Nominal
	2. Descortés			
¿Considera que la persona que le atendió está capacitada?	1. Si	Cerrada	Dicotómica	Nominal
	2. No			
	3. Le falta capacitación			
¿El personal trabaja motivado o desmotivado?	1. Totalmente motivado	Cerrada	Selección múltiple	Nominal
	2. Le falta motivación			
	3. Desmotivado			
¿El tiempo que tardó en realizar su trámite fue?	1. Menos de 15 min	Cerrada	Selección múltiple	Razón
	2. De 16 a 30 min			
	3. De 31 min a 1 hora			
	4. Más de 1 hora			
¿Está satisfecho con el servicio brindado por la institución?	1. Si	Cerrada	Dicotómica	Nominal
	2. No			

Elaborado por: las autoras

El formato definitivo de cuestionario aplicado se visualiza en el **Anexo No. 01**

Para la realización del trabajo de campo se reclutó y capacitó a 3 encuestadores, y 1 supervisor en los siguientes temas: problemática que se está investigando, preguntas del cuestionario, forma de acercarse, abordar al cliente, entrevista y cierre.

Adicionalmente se realizó un simulacro de encuesta con la participación de los encuestadores en diferentes roles.

En temas logísticos, se solicitó autorización a las autoridades de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación para la aplicación de las encuestas a las afueras de las tres agencias caso de estudio: Norte, Centro y Sur.

Se proporcionó a cada uno de los encuestadores los materiales necesarios: fotocopias de los cuestionarios, lápices, borradores a más de brindarles alimentación y transporte.

En la aplicación del cuestionario, los encuestadores establecieron contacto con los entrevistados, verificando que cumplan con los parámetros del perfil del segmento de mercado al cual va dirigida la investigación, aplicaron 163 cuestionarios y registraron los datos para su procesamiento.

La validación y verificación del trabajo de los entrevistadores y supervisor, estuvo a cargo de las autoras de este proyecto, las respuestas a los cuestionarios tuvieron un promedio de duración de 5 minutos.

- **Tabulación de datos**

Para la tabulación de datos, se asignó la siguiente codificación, un número a cada respuesta posible para cada pregunta, el código incluye un indicador de la posición en la columna y el registro de datos que ocupará.

Tabla 9 Tabulación de datos

Nombre de la variable	Calificación de la información	Calificación de la actitud	Calificación de la capacitación	Calificación de la motivación	Tiempo de servicio	Índice de satisfacción
Nombre de la etiqueta	Información	Actitud	Capacitación	Motivación	Tiempo de respuesta	Satisfacción del cliente
Valores	1. Clara y oportuna	1. Amable	1. Si	1. Totalmente motivado	1. Menos de 15 min	1. Si
	2. Satisfactoria	2. Descortés	2. No	2. Le falta motivación	2. De 16 a 30 min	2. No
	3. Poco satisfactoria		3. Le falta capacitación	3. Desmotivado	3. De 31 a 1 hora	
	4. Confusa				4. Más de 1 hora	

Elaborado por: las autoras

- **Análisis e interpretación de datos**

Los datos (todos los registros) para todos los entrevistados se almacenaron en un archivo Excel **Anexo No. 02**, se realizó el análisis cuantitativo (tablas y gráficos estadísticos), cualitativo (juicios de valor), la correlación de resultados y el establecimiento de conclusiones, que se muestra a continuación pregunta por pregunta.

El trabajo de campo permitió determinar lo siguiente, con un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 93%:

Las respuestas obtenidas en cuanto a la información recibida se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 10 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 1

Información	Cantidad	Porcentaje
1. Clara y oportuna	9	6%
2. Satisfactoria	52	32%
3. Poco satisfactoria	65	40%
4. Confusa	37	23%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 11 Resultados pregunta 1



Elaborado por: las autoras

Como se puede observar el 40% de encuestados indicó que la información recibida fue poco satisfactoria, seguido del 32% que mencionó que la información que recibió fue satisfactoria, sin embargo el 23% dijo que la información fue confusa y únicamente el 6% calificó a la información recibida como clara y oportuna.

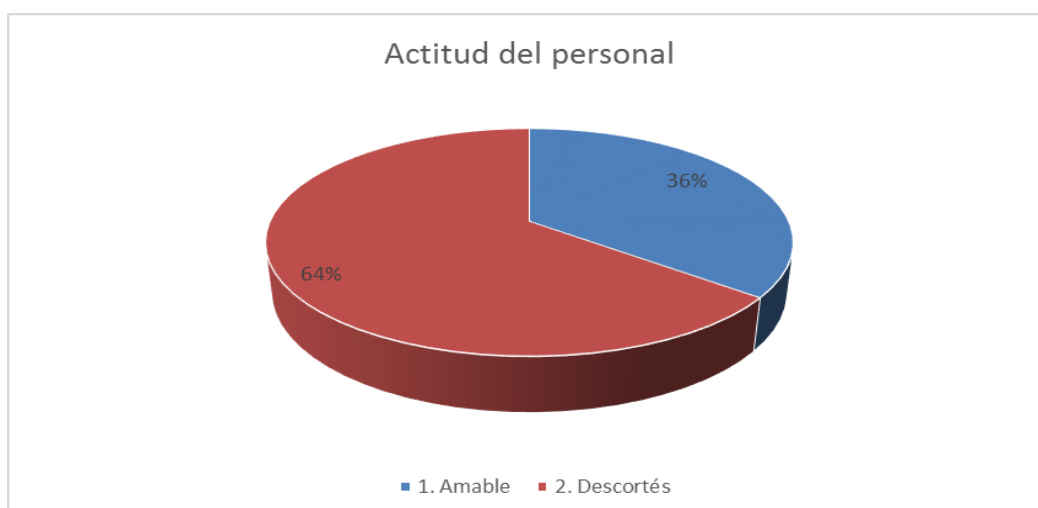
Las respuestas obtenidas en cuanto a la actitud de la persona que le atendió se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 12 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 2

Actitud	Cantidad	Porcentaje
1. Amable	58	36%
2. Descortés	105	64%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 13 Resultados pregunta 2



Elaborado por: las autoras

Del gráfico se puede concluir que el 64% del personal tuvo una actitud descortés con el cliente externo, mientras que el restante 36% se mostró amable ante el usuario.

Respecto a la calificación de la capacitación del personal, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 14 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 3

Capacitación	Cantidad	Porcentaje
1. Si	19	12%
2. No	55	34%
3. Le falta capacitación	89	55%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 15 Resultados pregunta 3



Elaborado por: las autoras

Del total de encuestados se obtuvo que el 55% mencionó que a los colaboradores que atienden al cliente les falta capacitación, mientras que el 34% indicó que los funcionarios no están capacitados, solamente el 12% dijo que si están capacitados.

En cuanto a la percepción de motivación se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 16 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 4

Motivación	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente motivado	28	17%
2. Le falta motivación	97	60%
3. Desmotivado	38	23%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 17 Resultados pregunta 4



Elaborado por: las autoras

El 60% de encuestados manifestó que a los colaboradores de atención al cliente de las tres agencias norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación les hace falta motivación, además el 23% indicó que su percepción fue que trabajan desmotivados y el 17% restante percibió que están totalmente motivados.

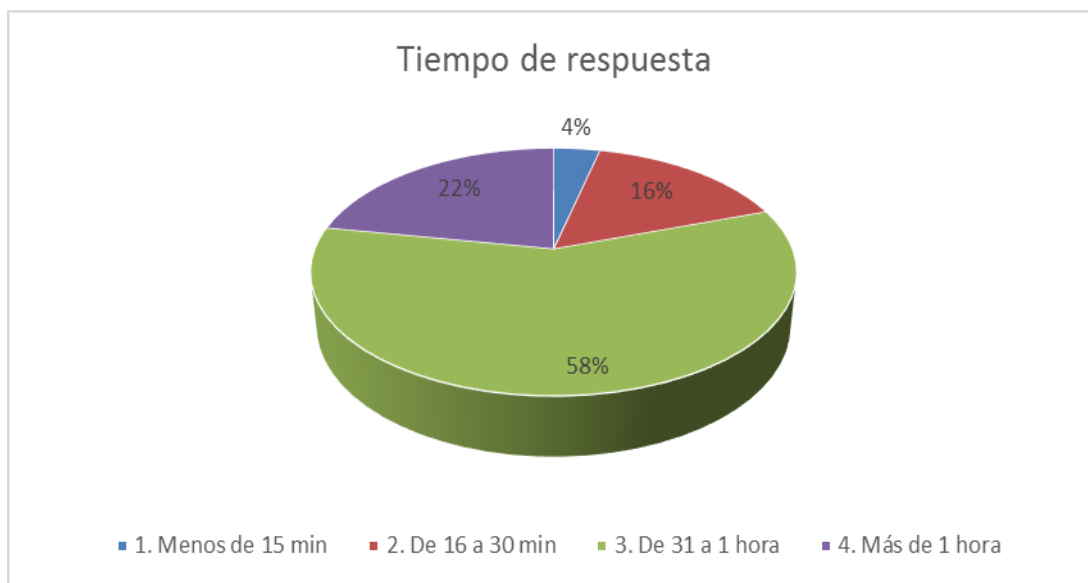
Respecto al tiempo de duración del trámite, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 18 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 5

Tiempo de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1. Menos de 15 min	6	4%
2. De 16 a 30 min	26	16%
3. De 31 a 1 hora	95	58%
4. Más de 1 hora	36	22%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 19 Resultados pregunta 5



Elaborado por: las autoras

En referencia al tiempo de duración del trámite que se demoró realizando el trámite, el 58% de encuestados respondió que se demoró entre 31 minutos a 1 hora aproximadamente, el 22% indicó que su trámite demoró más de 1 hora, el 16% dijo que se demoró de 16 a 31 minutos y tan solo el 4% mencionó haberse demorado menos de 15 minutos.

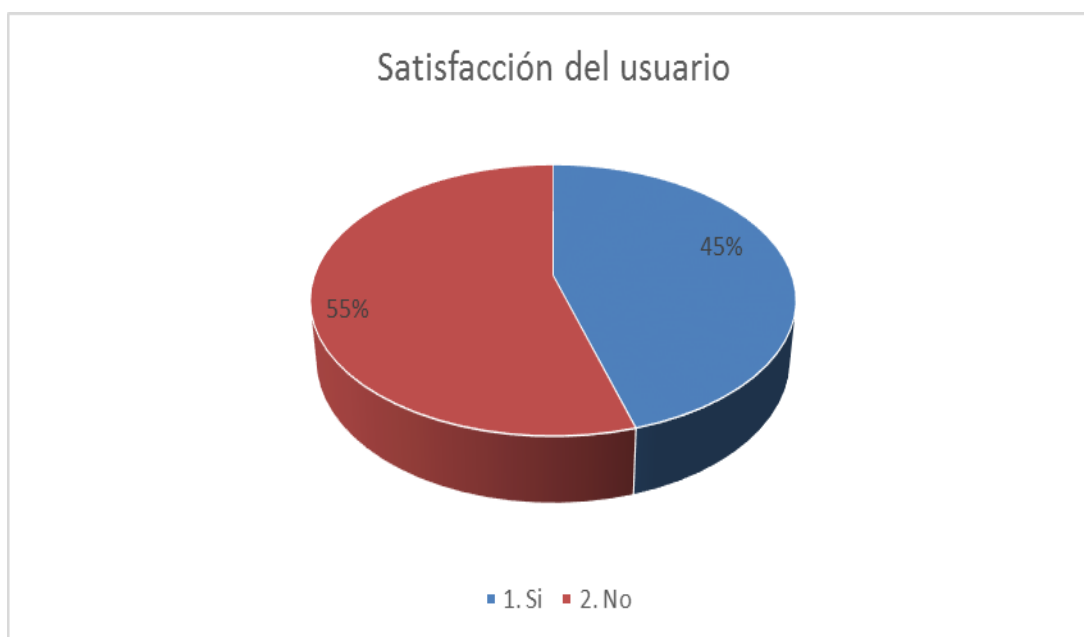
En cuanto a la satisfacción general del usuario, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 20 Resumen de respuestas obtenidas pregunta 6

Satisfacción del usuario	Cantidad	Porcentaje
1. Si	74	45%
2. No	89	55%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Tabla 21 Resultados pregunta 5



Elaborado por: las autoras

A nivel general de las respuestas obtenidas de los encuestados, el 55% de usuarios no está satisfecho con los servicios que brinda la institución, y el 45% restante calificó positiva a esta interrogante.

3.7 Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Preguntas
Clima laboral	Está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. Guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes.	Estructura	Observación	Registro de observación de la apreciación del clima laboral	Credibilidad
		Responsabilidad			Respeto
		Recompensa			Imparcialidad
		Desafío			Camaradería
		Relaciones			Orgullo
		Cooperación			
		Estándares			
		Conflictos			
		Identidad	Lectura científica del estudio de clima laboral realizado por la empresa Great Place to Work	Ficha de lectura de los resultados obtenidos en el estudio	
Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Preguntas
Servicio al cliente	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Cortéz, 2005)	Satisfacción de las necesidades cliente:	Observación	Registro de observación de la apreciación del estado del servicio al usuario	Información
		Información oportuna			Actitud del personal
		Actitud hacia el cliente			Capacitación
		Capacitación y motivación del colaborador			Motivación
		Tiempo de respuesta al cliente	Encuesta al cliente externo	Cuestionario aplicado a usuarios de los servicios en tres sucursales norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito	Tiempo de respuesta

Elaborado por: las autoras

3.8 Análisis e interpretación de resultados

Adicionalmente al estudio realizado mediante la aplicación de los cuestionarios a los clientes externos de tres sucursales: norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación a fin de determinar la relación entre el servicio al cliente y el clima laboral de la institución, se realizó el análisis del estudio y medición del clima laboral realizado por Great Place to Work.

3.8.1 Presentación de Resultados

De acuerdo al modelo de un Gran Lugar para Trabajar - Great Place toWork – es aquel en el que se confía en las personas para las cuales se trabaja, se siente orgullo por los que se hace y se siente a gusto con las personas con las que trabaja.

En este contexto y partiendo de la definición mencionada, se realizó en la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación la medición del Clima Organizacional, el modelo analizó 5 dimensiones y 25 variables que involucran:

a) Credibilidad:

- Información
- Accesibilidad
- Coordinación
- Delegación
- Visión
- Confiabilidad
- Honestidad

b) Respeto:

- Desarrollo
- Reconocimiento
- Participación
- Entorno de trabajo
- Vida personal

c) Imparcialidad:

- Equidad en la remuneración
- Equidad en el trato
- Ausencia de favoritismo
- Justicia en el trato a las personas
- Capacidad de apelación

d) Camaradería:

- Fraternidad
- Hospitalidad del lugar
- Hospitalidad de las personas
- Sentido de Equipo

e) Orgullo

- Orgullo del trabajo
- Orgullo del equipo
- Orgullo de la empresa

Los atributos culturales que se midieron para obtener resultados respecto a la cultura organizacional son:

- a) Excelencia en la Gestión Pública
- b) Ética Pública
- c) Transferencia de Conocimientos
- d) Equidad
- e) Flexibilidad al cambio

Para medir el clima laboral se aplicó encuestas a los colaboradores de las diferentes unidades administrativas de la organización, la misma que contiene afirmaciones valoradas con la escala de Likert (1 a 5) con las siguientes opciones:

1 = casi nunca es verdad

- 2 = pocas veces es verdad
- 3 = a veces es verdad, a veces no
- 4 = frecuentemente es verdad
- 5 = casi siempre es verdad

Adicionalmente, se aplicó el modelo de investigación científica con fuentes de información primaria y secundaria.

Para la investigación de fuentes primarias se ha identificado lo siguiente:

- Población objetivo
- Umbral de confidencialidad de las áreas
- Número de encuestas recibidas
- Participación
- Nivel de confiabilidad
- Margen de error

En instituciones grandes, como la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que tiene una plantilla de alrededor de tres mil personas (3.000) a nivel nacional se aplicó por Internet, lo cual facilitó la recolección de información así como la tabulación de resultados.

Para la interpretación de resultados se ha identificado ciertas variables que pueden ofrecer mayor precisión en la información recolectada por estratos, entre las que podemos mencionar diversas variables por relación laboral, demográficas, geográficas:

- Relación laboral o tipo de contrato: nombramiento provisional, nombramiento regular, nombramiento de libre remoción, contrato de servicios ocasionales, contrato a plazo fijo, contrato indefinido y código de trabajo.
- Pertenencia a algún grupo de: etnia, pueblo o nacionalidad.
- Género: masculino o femenino
- Rangos de edad entre los que se puede agrupar a: menores de 25 años, entre 25 y 29 años, entre 30 y 36 años, entre 37 y 47 años y 48 años o más.

- Formación académica: educación básica, secundaria, técnica o tecnológica, universitaria incompleta, universitaria completa, postgrado.
- Tiempo de servicio en la institución: menos de 2 meses, entre 2 meses y 2 años, entre 2 y 7 años, entre 7 y 13 años, entre 13 y 25 años, 25 años o más.
- Estado civil: casado, soltero, divorciado, viudo, unión libre
- Liderazgo: cantidad de personas a su cargo: no, 1 a 3 colaboradores, 4 a 6 colaboradores, 7 a 10 colaboradores, 10 servidores o más.
- Zona geográfica de acuerdo a la planificación nacional: 9 zonas

De los principales resultados y conclusiones del estudio de la medición del clima organizacional, se presenta el siguiente resumen:

a) Credibilidad: 56%

Este resultado muestra que los jefes si mantienen comunicación con sus colaboradores y les solicitan opiniones e ideas, en especial para planes y objetivos institucionales. Se coordina también el uso de recursos, de tal manera que los colaboradores conocen y están conscientes de su responsabilidad y su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.

b) Respeto: 44%

Implica que la institución les ha proveído a los servidores y funcionarios el equipamiento, los recursos y el entrenamiento que tienen los colaboradores para realizar su trabajo. También indica el grado de agradecimiento por el esfuerzo realizado, para que se sientan parte de la institución con un espíritu de colaboración, desarrollándose en un entorno de trabajo saludable y seguro, existiendo un balance entre el trabajo y la vida personal.

c) Imparcialidad: 35%

Refleja el grado de equidad en oportunidades que tienen todos los colaboradores de la organización, la misma oportunidad de ser reconocidos, justicia en la promoción e incorporación de nuevos colaboradores sin exclusión de género, raza, etnia, nacionalidad o

capacidades diferentes si fuera el caso, sin discriminación, con procesos claros para la apelación y para dirimir disputas.

d) Camaradería: 50%

Es el grado de ambiente de familia, hospitalidad, sentido de compañerismo, amistad entre colaboradores y jefes.

e) Orgullo: 76%

Es un reflejo del sentimiento que cada colaborador siente por su trabajo y por la institución como un ente global. (Great Place to Work, 2013)

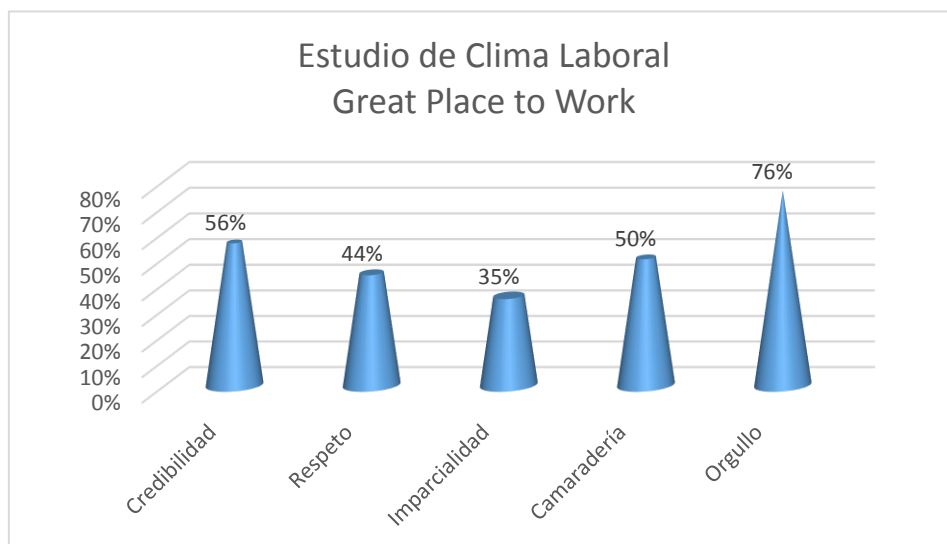
En el siguiente cuadro se muestran los principales resultados, que reflejan el estado del clima laboral al interior de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Tabla 22 Resultados estudio clima laboral

Dimensiones	Porcentaje obtenido
Credibilidad	56%
Respeto	44%
Imparcialidad	35%
Camaradería	50%
Orgullo	76%
Media	52%

Nota: recuperado de Estudio de Clima Laboral – Great Place to Work
Elaborado por: las autoras

Ilustración 6 Resultados generales estudio clima laboral



Fuente: Estudio de Clima Laboral – Great Place to Work (2014)
Elaborado por: las autoras

De los resultados obtenidos en el estudio de clima laboral elaborado por Great Place to Work, la dimensión que mayor puntaje obtuvo fue orgullo con un 76%, a continuación la credibilidad con 56%, seguido por camaradería que alcanzó un porcentaje de 50%, respeto está debajo de la media con 44% igual que imparcialidad obtuvo 35%.

3.8.2 Confrontación de Resultados

Respecto a los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al cliente externo se resumen las calificaciones con mayor puntaje para inferir como representativas de las distintas variables, de igual manera se confronta con los resultados obtenidos en el estudio de clima laboral realizado por Great Place to Work respecto al clima laboral:

Ilustración 7 Confrontación de resultados

Satisfacción del usuario	Cantidad	Porcentaje
1. Si	74	45%
2. No	89	55%
Total	163	100%

Elaborado por: las autoras

Al realizar un análisis de confrontación de resultados de los dos análisis interno y externo realizados, se puede observar que la satisfacción del cliente respecto a las variables analizadas se encuentra en promedio del 55% y el clima laboral tiene una media de 52%.

3.8.3 Comprobación de Hipótesis

Hipótesis General: Un modelo de gestión facilitará el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

Respecto a la hipótesis general y de acuerdo a los resultados obtenidos en la confrontación de resultados de los dos estudios realizados al cliente interno y externo se puede decir que existe una asociación de las variables: satisfacción del usuario del 55% y

el clima laboral también tiene una media similar del 52%, por lo tanto se acepta la hipótesis general de que un modelo de gestión facilitará el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

3.9 Marco Conclusivo

3.9.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

La falta de un proceso de inducción y capacitación hacia los servidores de las áreas de atención al usuario la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales ubicadas en la ciudad de Quito, influye en el mal servicio al usuario.

El mal servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales de la ciudad de Quito se debe a la falta de incentivos a los servidores del área de atención al usuario.

El servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito no se encuentra afectado por la falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de los servidores del área de atención al usuario, puesto que el orgullo por trabajar en la institución obtuvo el porcentaje más alto en el estudio realizado con el 76% y se encuentra sobre la media.

3.9.2 Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos tanto en el estudio realizado aplicando un cuestionario de satisfacción del cliente y en el estudio de clima laboral realizado por la empresa Great Place to Work, se recomienda:

Diseñar una propuesta de modelo de gestión que facilite el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito, cuyos componentes sean planes de acción hacia el servicio al cliente, que abarquen: clima laboral, inducción, capacitación e incentivos.

CAPÍTULO IV

4. La Propuesta

4.1 Título de la Propuesta

Modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente en tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito, en el período 2014-2015.

4.2 Datos informativos

Institución: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación
Agencias: Matriz (norte), San Blas (Centro) y Quicentro (Sur)
Talento Humano: 480 personas que trabajan en estas agencias, de las cuales 104 atienden al usuario

4.3 Antecedentes

En el marco metodológico de este proyecto se concluyó que respecto a la hipótesis general y de acuerdo a los resultados obtenidos en la confrontación de resultados de los dos estudios realizados al cliente interno y externo se puede decir que existe una asociación de las variables: satisfacción del usuario del 55% y el clima laboral también tiene una media similar del 52%, por lo tanto se aceptó la hipótesis general de que un modelo de gestión facilitará el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

Con base a los resultados obtenidos tanto en el estudio realizado aplicando un cuestionario de satisfacción del cliente y en el estudio de clima laboral realizado por la empresa Great Place to Work, se obtuvo la siguiente recomendación.

Diseñar una propuesta de modelo de gestión que facilite el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

En este contexto los componentes de modelo de gestión y sus planes de acción abarcan:

- Clima laboral
- Inducción
- Capacitación
- Incentivos

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión para mejorar el Servicio al Cliente en las tres sucursales principales del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

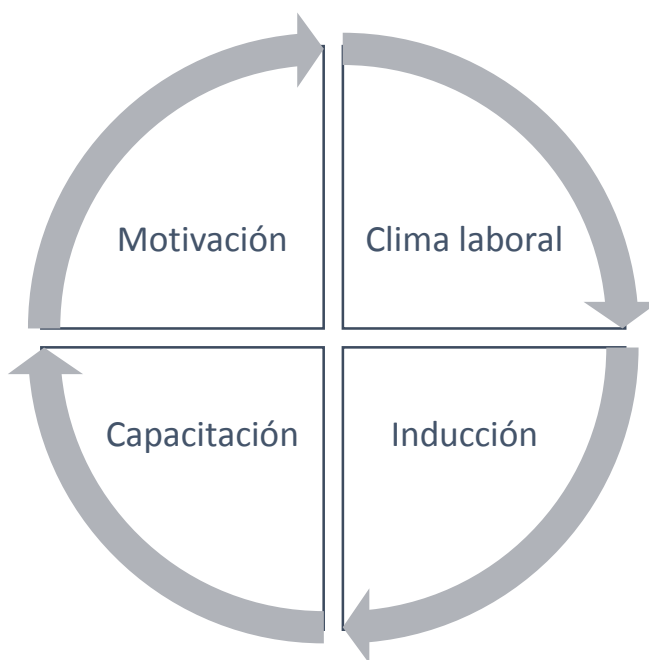
4.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un plan para mejorar el clima y la cultura organizacional en el desempeño de los servidores.
- Establecer un plan de inducción a los servidores que brindan servicio al cliente.
- Elaborar un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente.
- Elaborar un plan de incentivos para mejorar el desempeño de los servidores.

4.5 Plan de Acción

El Plan de Acción del modelo de Gestión para mejorar el Servicio al Cliente en las tres sucursales principales del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito tiene cuatro componentes que se muestran en el siguiente gráfico:

Ilustración 8 Ejes plan de acción



Elaborado por: las autoras

En este sentido se planificaron y describieron de forma independiente los cuatro planes de acción por su naturaleza y especificación diferente pero complementaria entre sí.

4.5.1 Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral

Objetivo General

Fortalecer los valores institucionales que forman parte de la cultura organizacional como un elemento facilitador para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Objetivos Específicos

- Fortalecer el servicio al usuario y hacerlo parte de la cultura organizacional.
- Lograr incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos a través del compromiso de las personas con la Institución.
- Crear un sentido de familiaridad entre los integrantes de la institución.
- Mantener y mejorar el nivel alcanzado en lo que respecta a la existencia de un sentimiento familiar o de equipo y de un lugar acogedor para trabajar.

Alcance

El Plan de mejoramiento del Clima y Cultura Organizacional abarca el personal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que están bajo el Régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Código de Trabajo, que trabajan en las tres agencias principales de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Estrategias

El Plan de mejoramiento del Clima y Cultura Organizacional para su implantación considerará los siguientes parámetros:

- a. Generación de Instrumentos de Gestión – Planificación
- b. Estrategias de Comunicación
- c. Reconocimiento

Las estrategias mencionadas se realizan considerando lo siguiente:

a. Generación de Instrumentos de Gestión – Planificación:

A partir de la reestructuración institucional la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación pretende organizar su accionar en torno a una nueva visión que permita orientar el accionar de todos los servidores a la consecución de los objetivos estratégicos.

En este contexto al definir el nuevo modelo de gestión se fomenta la credibilidad en el accionar, se canalizan adecuadamente los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la Institución, a fin de tener la capacidad de delegar, generar mayor confianza en las acciones que emprenda la Institución.

Definido Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos desarrolla una trayectoria laboral que motiva y reconoce el esfuerzo de los colaboradores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Establecidas las actividades y los estándares de rendimiento del personal se puede diseñar esquemas de reconocimiento - salario emocional que retribuye el compromiso de los colaboradores con el cumplimiento de las expectativas de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

En un contexto definido de organización ocupacional se contribuirá a una equidad en la compensación económica, partiendo del principio de que “a igual trabajo igual remuneración”

b. Estrategias de comunicación

El Plan de Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación se enfoca en fortalecer los cuatro valores institucionales principales, en concordancia con lo planteado en el objetivo general de este plan:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

c. Reconocimiento

Para cada una de las actividades establecidas en el momento de cierre de las campañas se han considerado reconocer la cooperación del personal durante la implementación a través de momentos de integración, certificados de reconocimiento y premiación a fin de

año para lo cual se contará con la participación de la máxima autoridad institucional y Directores Provinciales con la finalidad de incentivar al personal a su cargo.

Mensajes a comunicar y actitud observable finalizada las campañas

Los mensajes clave para el desarrollo de las campañas, así como las actitudes observables que se pretende concientizar así como fortalecer la vivencia de los mismos se evidencia de la siguiente forma:

Tabla 23 Mensajes a comunicar y actitud observable finalizada las campañas

VALOR	MENSAJE	¿QUÉ SE PRETENDE COMUNICAR?	ACTITUD OBSERVABLE
HONESTIDAD	1. "Si algo te prestaron, devuélvelo ahora mismo"	A través de actos cotidianos fomentar un cambio en los hábitos que permita fortalecer el valor de la honestidad.	Decir la verdad.
	2. "Aplica con el ejemplo, no te apropiés de lo ajeno"		No volverse cómplice de actos indebidos.
	3. "Tus acciones generan reacciones"		Convertirse en un agente de cambio.
	4. "Sácale roja a la mentira"		
RESPONSABILIDAD	1. "Soy responsable"	Generar conciencia en la personas para que cumplan con eficacia y eficiencia el trabajo encomendado.	Hacer buen uso de los bienes asignados.
	2. "Entrega tus pendientes a tiempo"		Asumir las consecuencias por retraso en el trabajo asignado.
	3. "Agiliza tu gestión"		Cumplir con las actividades asignadas en el tiempo requerido y sin errores.
RESPECTO	1. "Asume tus compromisos"	Propiciar empatía en las personas con la finalidad de brindar un trato igual al que les gustaría recibir.	Tratar a la personas de una manera justa y sin discriminación.
	2. "La diversidad nos enriquece"		Tratar amablemente a las personas.
	3. "Aprendamos a escuchar"		Prestar atención a la persona cuando nos habla evitando elementos distractores.
	4. "Atiende oportunamente a quien lo requiere"		
TRABAJO EN EQUIPO	1. "En sintonía"	El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de los objetivos y mejora la convivencia.	Aprender a trabajar en equipo.
	2. "Lo hicimos"		Colaboración y apoyo para el cumplir los objetivos.
	3. "Dividir el trabajo, multiplicar resultados"		Tolerancia frente a la diversidad de criterios.
	4. "La clave es la actitud"		Participación e integración de todos los miembros del equipo de trabajo.

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Para cada uno de los valores a fortalecer se ha diseñado un mecanismo de difusión así como un color identificativo que permita impactar y asociar a las personas con las actividades que se desarrollarán en cada una de las campañas y sus respectivos momentos, esto facilitará una comunicación más efectiva para las diferentes audiencias a las que pretendemos llegar:

Tabla 24 Mecanismos para difundir el valor de la Honestidad

MOMENTO	ACTIVIDAD	CANALES DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIAS
1. Vivir a conciencia	Spots realizado con los hijos de los servidores	Infochannel	Personal de agencias
	Mensajes de humor asociados a la Honestidad	Intranet, Correo institucional	Todo el personal
2. Vivir en paz	Minuto de esparcimiento para desarrollo de juegos	Crucigramas, ahorcado, sopa de letras que estará disponible en la Intranet	Todo el personal
	Charla con personaje de impacto para profundizar en temas de honestidad	Charla	Todo el personal
3. Vivir con dignidad	"Si algo te prestaron, devuélvelo ahora mismo"	Correo institucional	Todo el personal
	"Aplica con el ejemplo, no te apropiés de lo ajeno" (trabajo, cosas)	Carteleras institucionales	
	"Tus acciones generan reacciones"		
	"Sácale roja a la mentira"		
4. Vivir en armonía	Apuesto por ti (reconocimiento por parte de la máxima autoridad)	Certificado de reconocimiento	Todo el personal
	Reconocimiento para ganadores del minuto de esparcimiento		

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 25 Mecanismos para difundir el valor de la Responsabilidad

MOMENTO	ACTIVIDAD	CANALES DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIAS
1. Depende de ti	Diseñar un pin con la frase "Soy responsable"	Pin con material reciclado	Todo el personal
	Colocar mensajes en carteleras de cada unidad administrativa	Mensajes con frases alusivas a la responsabilidad	Todo el personal
2. Ponle un visto a lo que haces	Elabora tu semáforo (tu compañero colocará el color que te corresponda por dejar prendido el computador, las luces, atraso o no contestar llamadas)	Semáforo de la responsabilidad	Todo el personal

	"Tu vida es esencial ,cuidala" (persona disfrazada)	Persona disfrazada que lleve mensaje	Todo el personal
3. No es un favor, es mi deber	"Entrega tus pendientes a tiempo"	Correo institucional	Todo el personal
	"Agilita tu gestión"	Cartelera institucionales	
	"Haz uso de los instrumentos con cuidado para tu trabajo"		
4. De pacito a pacito llegaremos lejitos	El minuto loco - (simular una hora loca para la unidad que todos sus semáforos en color verde cuando verifique el equipo de cambio de cultura organizacional)	Momento de integración	Unidad a premiar

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 26 Mecanismos para difundir el valor del Respeto

MOMENTO	ACTIVIDAD	CANALES DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIAS
1. Eres el reflejo de tus acciones	Elaborar el espejo del respeto	Correo institucional	Todo el personal
		Cartelera institucionales	
		Intranet	
2. Como te ven	Taller participativo para vivenciar el respeto	Taller	Todo el personal
	Elige al compañero más cortés de tu unidad	Correo institucional	Todo el personal
		Cartelera institucionales	
		Intranet	
3. En los zapatos del otro	"Asume tus compromisos"	Correo institucional	Todo el personal
	"La diversidad nos enriquece"	Cartelera institucionales	Todo el personal
	"Aprendamos a escuchar"		Todo el personal
	"Atiende oportunamente a quien lo requiere"		Todo el personal
4. Palabras de poder - Por favor, Gracias	Premiación al mejor espejo elaborado por cada unidad	Momento de integración	Todo el personal

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 27 Mecanismos para difundir el valor del Trabajo en Equipo

MOMENTO	ACTIVIDAD	CANALES DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIAS
1. Construyendo relaciones	Collage que refleje trabajo en equipo de la Unidad a que pertenece y nombre de equipo	Correo institucional	Todo el personal
		Cartelera institucionales	
		Intranet	
	Taller de sensibilización que involucra dinámicas grupales	Taller	Todo el personal
2. Creciendo en compañía	Mimo que incentive a realizar trabajo en equipo	Persona disfrazada	Todo el personal
	"Picnic laboral" (los miembros de cada unidad coordinarán la realización de un desayuno mensual por unidad al que invitarán a un compañero de otra unidad)	Invitaciones entregadas a cada unidad administrativa	Todo el personal
	Testamento de año viejo para la unidad	Convocatoria para concurso - Correo Institucional	Todo el personal
	Concurso de slogan y mascota para la DIGERCIC	Convocatoria para concurso - Correo Institucional	Todo el personal
	Celebración de cumpleaños	Correo Institucional	Todo el personal
3. Fortaleciendo lazos	"Juntos somos más"	Correo institucional	Todo el personal
	"Lo hicimos"	Cartelera institucionales	Todo el personal
	"Dividir el trabajo, multiplicar resultados"		Todo el personal
	"La clave es la actitud"		Todo el personal
4. Alguien a tu lado	Reconocimiento al collage más original	Momento de integración	Todo el personal
	Reconocimiento al testamento de a año viejo más creativo	Momento de integración	Todo el personal

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

4.5.2 Plan de Inducción

Objetivo General

Propiciar una mejor adaptación al trabajo de los clientes internos y por ende incrementar la satisfacción del cliente externo que acude a tres sucursales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Objetivos Específicos

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del nuevo personal que ingresa a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Reducir los índices de rotación de personal que ingresa al área de servicio al cliente.

Alcance

El Plan de Inducción abarca el personal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que están bajo el Régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Código de Trabajo, que trabajan en las tres agencias principales de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Estrategias

Se plantean las siguientes estrategias para el desarrollo del Plan de Inducción:

- a. En la inducción institucional será la Dirección de Recursos Humanos quien opere.
- b. La inducción al trabajo será de responsabilidad de los jefes inmediatos con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos
- c. El seguimiento a la inducción será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos

El Plan de Inducción para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación debe cumplir con la normativa establecida por el Ministerio del Trabajo y la aplicación del formulario establecido por este organismo rector en materia de gestión del talento humano, de aplicación obligatoria para las entidades públicas.

Los temas referenciales en los que se debe capacitar en la fase de inducción se enlistan a continuación.

Inducción Institucional:


- Historia, principios y valores de la Institución
- Misión y Visión de la Institución
- Productos y Servicios de la Institución
- Estructura Organizacional de la Institución
- Plan Estratégico y objetivos institucionales
- Subsistemas y Atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos
- Código de Ética
- Reglamento Interno
- Reglamento de Seguridad y Salud
- Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)
- Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)
- Tramites de personal (justificación de faltas, horas extras, viáticos, etc.)

Inducción al puesto de trabajo:

- Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- Productos y Servicios de la Unidad Administrativa
- Objetivos y metas de la Unidad Administrativa
- Situación actual de objetivos y metas de la Unidad Administrativa
- Perfil del puesto (actividades, conocimientos y competencias)
- Productos y metas del puesto
- Herramientas del Puesto (Normativa, Software, etc.)
- Red de Contactos del Puesto

El formato establecido por el Ministerio del Trabajo para la capacitación inductiva se muestra a continuación.

Ilustración 9 Formato capacitación MDT

	FORMATO	Fecha: 2014-06-12 Revisión: 02 Página: 1 de
	Capacitación Inductiva	Código: FO-SP-GAFSP-DC-07

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR O SERVIDORA			
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN			

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	RECIBIO LA CAPACITACIÓN SOBRE EL TEMA (SI/NO)
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución				
2	Misión y Visión de la Institución				
3	Productos y Servicios de la Institución				
4	Estructura Organizacional de la Institución				
5	Plan Estratégico y objetivos institucionales				
6	Subsistemas y Atribuciones de la UATH				

7	Código de Ética				
8	Reglamento Interno				
9	Reglamento de Seguridad y Salud				
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)				
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)				
12	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras, viáticos, etc.)				
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Misión y Visión de la Unidad Administrativa				
14	Productos y Servicios de la Unidad Administrativa				
15	Objetivos y metas de la Unidad Administrativa				
16	Situación actual de objetivos y metas de la Unidad Administrativa				
17	Perfil del puesto (actividades, conocimientos y competencias)				
18	Productos y metas del puesto				
19	Herramientas del Puesto (Normativa, Software, etc.)				
20	Red de Contactos del Puesto				

La columna que contiene temas referenciales a capacitarse, solo constituyen un ejemplo. Cada UATH considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en su institución.

Para insertar filas adicionales, Inserte filas en blanco y posteriormente copie hacia abajo la última fila que contiene los formatos.

Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBSERVACIONES

**RESPONSABLE DE
CAPACITACIÓN DE
LA UATH**

Nombre:

Recuperado de: www.trabajo.gob.ec
Elaborado por: las autoras

SERVIDOR/A CAPACITADO

Nombre:

Una vez realizado el proceso de inducción a los colaboradores de atención al público de las tres agencias de atención al usuario de la ciudad de Quito: norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación se procederá a completar la información en el formato dispuesto por el Ministerio del Trabajo, se registrarán las firmas correspondientes tanto del responsable de capacitación como del servidor capacitado y se archivará en el expediente personal, de tal forma que se evidencie la ejecución del proceso realizado.

Actividades a realizar

A más de las estrategias, la propuesta incluye las siguientes actividades a realizar para realizar un adecuado proceso de re inducción al personal que trabaja en las áreas de atención al usuario de las agencias norte, centro y sur de la ciudad de Quito e inducción a

todo nuevo colaborador que ingrese por primera vez a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Tabla 28 Estrategias de inducción

Actividad	Descripción	Responsable	Evento
Re inducción al personal de atención al cliente de las tres agencias	Inducción institucional	Dirección de Recursos Humanos	Taller de re inducción
	Inducción al puesto de trabajo: requisitos, procesos, motivación	Jefe de Atención al usuario de cada agencia: norte, centro y sur	
Inducción al personal nuevo que se incorpora para atender al cliente en las tres agencias	Inducción institucional:	Dirección de Recursos Humanos	Taller de inducción
	Bienvenida a la institución		
	Recorrido por las instalaciones	Jefe de Atención al usuario de cada agencia: norte, centro y sur	
	Inducción al puesto de trabajo: requisitos, procesos, motivación		
Observación y entrenamiento junto a personal antiguo	Jefe de Atención al usuario de cada agencia: norte, centro y sur	Entrenamiento en puesto de trabajo similar	
Seguimiento a la inducción	Supervisión, evaluación y toma de medidas correctivas respecto al proceso de re inducción e inducción de personal	Dirección de Recursos Humanos	Evaluación ex post

Elaborado por: las autoras

4.5.3 Plan de Capacitación

Objetivo General

Mejorar el servicio al cliente externo que acude a tres sucursales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en la ciudad de Quito: norte, centro y sur a través del desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los servidores.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo y aprendizaje del personal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que trabajan en las áreas de atención al cliente de las tres agencias principales de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

- Reducir las brechas de conocimiento identificadas en la evaluación del desempeño.
- Utilizar el plan de capacitación como motivación al colaborador.

Alcance

El presente Plan de Capacitación abarca el personal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que están bajo el Régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Código de Trabajo, que trabajan en las tres agencias principales de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Estrategias

Se plantean las siguientes estrategias para el desarrollo del Plan de Capacitación:

- a. Identificar las brechas de conocimiento a través de la aplicación de la evaluación anual del desempeño formal.
- b. Elaborar el Plan de Capacitación Anual en base a los formatos establecidos por el Ministerio del Trabajo y poner a consideración de la máxima autoridad para su aprobación, previa coordinación con la Dirección Administrativa Financiera para la asignación del presupuesto correspondiente.
- c. Ejecutar el Plan Anual de Capacitación.
- d. Evaluar y elaborar un informe de la ejecución del Plan Anual de Capacitación.
- e. Todos los colaboradores deberán asistir obligatoriamente a los eventos asignados.
- f. Deberá comunicarse con anticipación para garantizar la asistencia de los colaboradores a los diferentes eventos de capacitación programados.

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación es una entidad pública, por esta razón debe cumplir la Norma Técnica del Subsistema de Capacitación y

Formación, expedida por el Ministerio del Trabajo, publicada en el Registro Oficial el 24 de julio de 2014, vigente hasta la presente fecha.

Una vez aprobado el Plan de Capacitación se pondrá en conocimiento de los colaboradores de la institución.

Los temas que se sugiere se incluyan en el Plan de Capacitación Anual para los colaboradores de las áreas de atención al usuario de las agencias norte, centro y sur de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación se enlistan a continuación:

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Procesos y procedimientos para cada uno de los trámites que brinda la institución
- Liderazgo para los jefes de agencia
- Imagen personal
- Habilidades de comunicación
- Manejo de conflictos y resolución de problemas
- Estrategias de negociación
- Como tratar con clientes difíciles

Actividades a realizar

Tabla 29 Estrategias de capacitación

Actividad	Descripción	Responsable	Evento
Detectar las necesidades de formación y capacitación	Revisar los resultados de la Evaluación del Desempeño	Dirección de Recursos Humanos	Trabajo de oficina
	Identificar brechas de conocimientos en base a la Evaluación del Desempeño		
	Completar las fichas de detección de necesidades de formación y capacitación	Jefe inmediato	
Elaborar el Plan Anual de Formación y Capacitación	Completar el formulario de Plan Anual de Formación y Capacitación en base a las necesidades detectadas	Dirección de Recursos Humanos	Trabajo de oficina
	Elaborar cronograma de eventos, participantes, cotizaciones y presupuesto de capacitación		
	Aprobar Plan Anual de Formación y Capacitación	Máxima Autoridad	
Ejecutar el Plan Anual de Formación y Capacitación	Contratación de proveedores de servicios de capacitación	Dirección de Recursos Humanos	Trabajo de oficina
	Gestión de logística del evento: invitaciones, listados de asistencia, material de apoyo, coordinación con los proveedores de servicios de capacitación, aprobación, refrigerios		Eventos de capacitación
	Evaluación del evento de capacitación		Supervisión y evaluación
	Aplicación del efecto multiplicador, exposiciones internas al resto de colaboradores del área	Participante	Exposiciones internas
	Entrega de certificados	Dirección de Recursos Humanos y Dirección Financiera	Trabajo de oficina
	Trámite de pago de eventos de capacitación realizados		
Evaluación	Evaluación de la ejecución del Plan Anual de Capacitación y emisión de informe consolidado	Dirección de Recursos Humanos	Trabajo de oficina

Elaborado por: las autoras

A continuación se muestra el formato dispuesto por el Ministerio del Trabajo para detección de necesidades de capacitación y el Plan Anual de Capacitación.

Ilustración 10 Formato detección de necesidades de capacitación MDT

 Ministerio del Trabajo	FORMATO	Fecha: 2014-06-12 Revisión: 02 Página: 1 de
	Plan Anual de Capacitación	Código: FO-SP-GAFSP-DC-01

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD REQUIRENTE			
No.	CIUDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA REQUIRENTE	RESPONSABLE DE PROVEER INFORMACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

INFORMACIÓN DEL SERVIDOR A CAPACITARSE							
APELLIDOS DEL SERVIDOR O SERVIDORA	NOMBRES DEL SERVIDOR O SERVIDORA	GÉNERO DEL SERVIDOR /A	NÚMERO DE CÉDULA	DENOMINACIÓN DEL CARGO	GRUPO OCUPACIONAL	RÉGIMEN LABORAL	ATENCIÓN A GRUPOS PRIORITARIOS

INFORMACIÓN DE CAPACITACIÓN					
TEMA ESPECÍFICO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA	FECHA DE CAPACITACIÓN PLANIFICADA (mm/aaaa)	CAPACITACIÓN / FORMACIÓN	AREA DE CAPACITACIÓN CAMPO AMPLIO	SUB AREA DE CAPACITACIÓN CAMPO ESPECÍFICO	CAMPO DETALLADO

INFORMACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES		
ANÁLISIS DE PERTINENCIA	PRESUPUESTO PLANIFICADO INDIVIDUAL	OBSERVACIONES

INFORME DE EJECUCIÓN DE EVENTOS							
FECHA DE CAPACITACIÓN	NACIONAL /INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN INTERNA	APROBACIÓN / PARTICIPACIÓN	CAPACITACIÓN APROBADA	PRESUPUESTO EJECUTADO	CUMPLIÓ EL OBJETIVO	TIPO DE CAPACITACIÓN

EJECUTAD A (dd/mm/aaaa)		O EXTERNA	IÓN	A	INDIVIDUAL	MULTIPLI CADOR	

Recuperado de: www.trabajo.gob.ec
Elaborado por: las autoras

Con la aplicación de este formulario se detecta necesidades, se realiza la programación, permite evaluar los eventos, realizar la logística y evaluar de manera individual y global la planificación de la capacitación en la institución.

4.5.4 Plan de Incentivos emocionales

El Plan de Incentivos Emocionales se crea en base a la necesidad presentada por la máxima autoridad de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, puesto que entre otros problemas se identificó: la rotación de personal, falencias en la atención al cliente y desmotivación del talento humano, causas que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, así como la repercusión en el servicio al cliente de forma negativa.

Objetivo General:

Mejorar el clima laboral de la Institución, incrementar la productividad e incentivar al personal, a fin de disminuir la rotación de personal como un elemento facilitador para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación e incremento de la satisfacción del cliente externo, durante el segundo semestre del año 2015.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el clima laboral, que permita incrementar el índice de satisfacción del cliente externo.
- Lograr incrementar la productividad del personal a través del compromiso de las personas con la Institución.
- Mantener el nivel alcanzado en lo que respecta a la existencia de un sentimiento familiar o de equipo sobre el concepto de que la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación es un lugar acogedor para trabajar.

Alcance

El plan de incentivos emocionales será de aplicación masiva, principalmente incluye a los colaboradores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación cuya relación de dependencia es bajo el Régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y el Código de Trabajo en tres agencias de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Estrategias

Para la implantación adecuada del plan de incentivos emocionales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, es necesario considerar los siguientes parámetros:

- a) Generación de Instrumentos de Gestión - Planificación
- b) Estrategias de Comunicación y actitud observable
- c) Reconocimientos de Incentivos no monetarios

Las estrategias mencionadas se realizan considerando:

a) Generación de Instrumentos de Gestión – Planificación:

A partir de la reestructuración institucional, la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación pretende organizar su accionar en torno a una nueva visión que permita orientar el trabajo de todos los servidores a la consecución de los objetivos estratégicos e incrementar la satisfacción del cliente externo.

En este contexto, al definir el nuevo modelo de gestión se fomenta la credibilidad en el accionar, se canaliza adecuadamente los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la Institución, se incrementa la capacidad de delegar, generar mayor confianza en las acciones que emprenda la Institución.

Definido Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos se desarrolla una trayectoria laboral que motiva y reconoce el esfuerzo de los colaboradores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Definidas las actividades y los estándares de rendimiento del personal se diseñan esquemas de reconocimiento - salario emocional que retribuya el compromiso de los colaboradores con el cumplimiento de las expectativas de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

En un contexto definido de organización ocupacional se contribuirá a una equidad en la compensación económica, partiendo del principio de que “a igual trabajo igual remuneración”

b) Estrategias de comunicación y actitud observable

El plan de incentivos emocionales para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación se enfoca en fortalecer a mejorar desarrollar un sentido de pertenencia del personal. Lograr incrementar la productividad del personal a través del compromiso de las personas con la institución.

En este sentido, una vez aprobado por las autoridades de manera oficial, será necesaria la difusión del contenido del plan de incentivos, de tal forma que los colaboradores conozcan y estén conscientes de las bondades del mismo.

La concientización de estos beneficios plasmados en el plan de incentivos emocionales se debe fortalecer con la comunicación adecuada y paralelamente mejorar las vivencias de cada colaborador.

c) Reconocimientos de incentivos no monetarios

Para cada una de las actividades establecidas en el momento de cierre de las campañas se han considerado reconocer la cooperación con las campañas a través de momentos de integración, certificados de reconocimiento y premiación a fin de año para lo cual se contará con la participación de la máxima autoridad institucional y Directores Provinciales con la finalidad de incentivar al personal a su cargo.

Actividades a realizar

En la siguiente tabla se muestran los incentivos, su descripción, actividades, evento y la forma de difundir el plan de incentivos que se pretende aplicar en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en las tres agencias principales de la ciudad de Quito: norte, centro y sur.

Tabla 30 Actividades a realizarse en el Plan de Incentivos

Incentivo	Descripción	Actividad	Evento	Difusión
Reconocimiento a colaboradores destacados	A los colaboradores cuyo resultado de la Evaluación del Desempeño obtenga una calificación de "Excelente"	Entrega de un documento oficial (memorando) suscrito por la máxima autoridad felicitando su gestión.	Sesión solemne de la institución	Boletín Institucional
				Carteleras
				Correo electrónico institucional
Reconocimientos a equipos de trabajo	A las unidades administrativas o departamentos que obtengan "luz verde" en los proyectos de que forman parte del Gobierno por Resultados GPR (Sistema Gubernamental de Control de Proyectos Prioritarios)	Entrega de un documento oficial (memorando) suscrito por la máxima autoridad felicitando su gestión.	Rendición de cuentas	Boletín Institucional
			Sesión solemne de la institución	Carteleras

				Correo electrónico institucional
Reconocimiento por años de servicio	A los colaboradores que hayan cumplido 25 o más años de servicio en la Institución	Entrega de una placa de reconocimiento por sus servicios	Sesión solemne de la institución	Boletín Institucional
				Carteleras
				Correo electrónico institucional
Consolidación del equipo de trabajo	A todos los colaboradores de la Institución	Taller de difusión de planes, programas, proyectos, resultados de la gestión	Día del colaborador del Registro Civil	Boletín Institucional
		Dinámicas de integración		Carteleras
		Actividades deportivas		Correo electrónico institucional
Integración familiar	A los colaboradores que tienen un nuevo integrante en su familia, recién nacido(a)	Bienvenida por medio del correo electrónico institucional	Visita de representante de Trabajo Social	Correo electrónico institucional
	A los hijos de los colaboradores, menores de edad	Entrega de presentes y/o dulces gestionados con donaciones de empresas privadas	Agasajo navideño y por el día del niño	Boletín Institucional
				Carteleras
	A los hijos de los colaboradores, cuyo promedio general de calificaciones escolares es 19 o más puntos	Compartir un día de trabajo con su padre o madre	Visita de los menores a las instalaciones de la institución	Correo electrónico institucional
Boletín Institucional				
Onomástico	A los colaboradores que cumplen años	Felicitación por medio del correo electrónico institucional	Saludo y felicitación de su jefe inmediato	Boletín Institucional
				Carteleras
				Correo electrónico institucional

Nota: Propuesta de actividades para plan de incentivos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
Elaborado por: las autoras

4.6 Descripción de la Propuesta y su Aplicación

En concordancia con la planificación para la aplicación de la propuesta de Modelo de Gestión para optimizar el servicio al usuario se desglosó de acuerdo a sus componentes.

4.6.1 Aplicación de la propuesta para mejorar el Clima Laboral

A continuación se muestra el cronograma de implantación del plan de acción para mejorar el clima laboral:

Cronograma de implantación propuesto

De acuerdo a cada uno de los valores se ha propuesto el siguiente cronograma de implantación:

Tabla 31 Cronograma de implantación para fortalecer el valor de la Honestidad

MOMENTO	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Vivir a conciencia	Spots para infochannel realizado con los hijos de los servidores (mensaje en plan)		x				
	Mensajes de humor asociados a la Honestidad (intranet, correo institucional)		x				
2. Vivir en paz	Minuto de esparcimiento para desarrollo de juegos (crucigramas, ahorcado, sopa de letras)			x	x	x	
	Charla con personaje de impacto para profundizar en temas de honestidad				x		
3. Vivir con dignidad	"Si algo te prestaron, devuélvelo ahora mismo"	x	x	x	x	x	x
	"Aplica con el ejemplo, no te apropias de lo ajeno" (trabajo, cosas)	x	x	x	x	x	x
	"Tus acciones generan reacciones"	x	x	x	x	x	x
	"Sácale roja a la mentira"	x	x	x	x	x	x
4. Vivir en armonía	Apuesto por ti (reconocimiento por parte de la máxima autoridad con un certificado)						x

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 32 Cronograma de implantación para fortalecer el valor de la Responsabilidad

MOMENTO	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Depende de ti	Diseñar un pin con la frase "Soy responsable"	x	x				
	Colocar mensajes en carteleras de cada unidad administrativa		x	x	x	x	
2. Ponle un visto a lo que haces	Elabora tu semáforo (tu compañero colocará el color que te corresponda por dejar prendido el computador, las luces, atraso o no contestar llamadas)			x	x	x	
	Tu vida es esencial ,cuídala (persona disfrazada)			x	x		
3. No es un favor es mi deber	"Entrega tus pendientes a tiempo"				x	x	x
	"Agilita tu gestión"				x	x	x
	"Haz uso de los instrumentos de cuidado para tu trabajo"				x	x	x
4. De pacito a pacito llegaremos lejitos	El minuto loco - (simular una hora loca para la unidad que todos sus semáforos en color verde cuando verifique el equipo de cambio de cultura organizacional)	x	x	x	x	x	x

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 33 Cronograma de implantación para fortalecer el valor del Respeto

MOMENTO	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1. Eres el reflejo de tus acciones	Elaborar el espejo del respeto			x
2. Como te ven	Taller participativo para vivenciar el respeto			
	Elige al compañero más cortés de tu unidad			
3. En los zapatos del otro	"Asume tus compromisos"		x	x
	"La diversidad nos enriquece"		x	x
	"Aprendamos a escuchar"		x	x
	"Atiende oportunamente a quien lo requiere"			x
4. Palabras de poder - Por favor, Gracias	Premiación al mejor espejo elaborado por cada unidad			

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

Tabla 34 Cronograma de implantación para fortalecer el valor del Trabajo en Equipo

MOMENTO	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Construyendo relaciones	Collage que refleje trabajo en equipo de la Unidad a que pertenece y nombre de equipo				x	x	x
	Taller de sensibilización que involucra dinámicas grupales					x	
2. Creciendo en compañía	Mimo que incentive a realizar trabajo en equipo					x	
	"Picnic laboral" (los miembros de cada unidad coordinarán la realización de un desayuno mensual por unidad al que invitarán a un compañero de otra unidad)	x	x	x	x	x	x
	Testamento de año viejo para la unidad						x
	Concurso de slogan y mascota						x
	Celebración de cumpleaños	x	x	x	x	x	x
3. Fortaleciendo lazos	"Juntos somos más"				x	x	
	"Lo hicimos"					x	x
	"Dividir el trabajo, multiplicar resultados"					x	x
	"La clave es la actitud"					x	x
4. Alguien a tu lado	Reconocimiento al collage más original					x	
	Reconocimiento al testamento de año viejo más creativo						x

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

4.6.2 Aplicación de la propuesta del Plan de Inducción

A continuación se muestra el cronograma de implantación del plan de inducción:

Cronograma de implantación propuesto

De acuerdo a las acciones a implementar se ha propuesto el siguiente cronograma de implantación:

Tabla 35 Cronograma de implantación del plan de inducción

Actividad	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Re inducción al personal de atención al cliente de las tres agencias	Inducción institucional	X					
	Inducción al puesto de trabajo: requisitos, procesos, motivación	X					
Inducción al personal nuevo que se incorpora para atender al cliente en las tres agencias	Inducción institucional		X	X	X	X	
	Inducción al puesto de trabajo: requisitos, procesos, motivación		X	X	X	X	
Seguimiento a la inducción	Supervisión, evaluación y toma de medidas correctivas respecto al proceso de re inducción e inducción de personal						X

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

4.6.3 Aplicación de la propuesta del Plan de Capacitación

A continuación se muestra el cronograma de implantación del plan de capacitación:

Cronograma de implantación propuesto

Se ha propuesto el siguiente cronograma de implantación:

Tabla 36 Cronograma de implantación del plan de capacitación

Actividad	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Detectar las necesidades de formación y capacitación	Revisar los resultados de la Evaluación del Desempeño	x					
	Identificar brechas de conocimientos en base a la Evaluación del Desempeño	x					
	Completar las fichas de detección de necesidades de formación y capacitación	x					
Elaborar el Plan Anual de Formación y Capacitación	Completar el formulario de Plan Anual de Formación y Capacitación en base a las necesidades detectadas	x					
	Elaborar cronograma de eventos, participantes, cotizaciones y presupuesto de capacitación	x					
	Aprobar Plan Anual de Formación y Capacitación	x					

Ejecutar el Plan Anual de Formación y Capacitación	Contratación de proveedores de servicios de capacitación		x	x	x	x	
	Gestión de logística del evento: invitaciones, listados de asistencia, material de apoyo, contratación de proveedores de servicios de capacitación, aprobación, refrigerios		x	x	x	x	
	Evaluación del evento de capacitación		x	x	x	x	
	Aplicación del efecto multiplicador, exposiciones internas al resto de colaboradores del área		x	x	x	x	
	Entrega de certificados		x	x	x	x	
	Trámite de pago de eventos de capacitación realizados		x	x	x	x	
Evaluación	Evaluación de la ejecución del Plan Anual de Capacitación y emisión de informe consolidado						x

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

4.6.4 Aplicación de la propuesta del plan de Incentivos emocionales

A continuación se muestra el cronograma de implantación del plan de incentivos:

Cronograma de implantación propuesto

De acuerdo a cada uno de los valores se ha propuesto el siguiente cronograma de implantación:

Tabla 37 Cronograma de implantación del plan de incentivos emocionales

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
A los colaboradores cuyo resultado de la Evaluación del Desempeño obtenga una calificación de "Excelente"	Entrega de un documento oficial (memorando) suscrito por la máxima autoridad felicitando su gestión.						x
A las unidades administrativas o departamentos que obtengan "luz verde" en los proyectos de que forman parte del Gobierno por Resultados GPR	Entrega de un documento oficial (memorando) suscrito por la máxima autoridad felicitando su gestión.						x
A los colaboradores que hayan cumplido 25 o más años de servicio en la Institución	Entrega de una placa de reconocimiento por sus servicios						x

A todos los colaboradores de la Institución	Taller de difusión de planes, programas, proyectos, resultados de la gestión						X
	Dinámicas de integración						
	Actividades deportivas						
A los colaboradores que tienen un nuevo integrante en su familia, recién nacido(a)	Bienvenida por medio del correo electrónico institucional	X	X	X	X	X	X
A los hijos de los colaboradores	Entrega de presentes y/o dulces gestionados con donaciones de empresas privadas						X
A los hijos de los colaboradores, cuyo promedio general de calificaciones escolares es 19 o más puntos	Compartir un día de trabajo con su padre o madre			X			
A los colaboradores que cumplen años	Felicitación por medio del correo electrónico institucional	X	X	X	X	X	X

Nota: Propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Elaborado por: las autoras

5. Conclusiones y Recomendaciones Generales

5.1 Conclusiones

Una vez elaborada la propuesta, se concluye lo siguiente:

La falta de un proceso de inducción y capacitación hacia los servidores de las áreas de atención al usuario la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales ubicadas en la ciudad de Quito, influye en el mal servicio al usuario.

El mal servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales de la ciudad de Quito se debe a la falta de incentivos a los servidores del área de atención al usuario.

El servicio al usuario en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito no se encuentra afectado por la falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de los servidores del área de atención al usuario, puesto que el orgullo por trabajar en la institución obtuvo el porcentaje más alto en el estudio realizado con el 76% y se encuentra sobre la media.

Adicionalmente, durante el trabajo con los colaboradores se ha evidenciado su aceptación hacia la propuesta, y se ha empezado a generar cambios visibles que contribuyen al mejoramiento del clima laboral.

La acogida del Plan de Inducción ha sido destacada, por lo que a partir del mes de enero del próximo año se realizará su réplica a nivel nacional.

5.2 Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos tanto en el estudio realizado aplicando un cuestionario de satisfacción del cliente y en el estudio de clima laboral realizado por la empresa Great Place to Work, se recomienda:

Diseñar una propuesta de modelo de gestión que facilite el mejoramiento del clima laboral y la satisfacción del usuario en las tres sucursales principales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito, cuyos componentes sean planes de acción hacia el servicio al cliente, que abarquen: clima laboral, inducción, capacitación e incentivos.

Esta propuesta que ha servido como un plan piloto implementado en tres sucursales principales del Registro Civil y deberá ser replicado a nivel nacional para hacer expansivos los beneficios obtenidos tanto en mejora del clima laboral, como en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de los servicios.

Bibliografía

(s.f.).

Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: MRL.

Ada, D. (11 de Julio de 2012). *Logos Noesis*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://www.logosnoesis.com/es/como-crear-cultura-positiva>

Balam, J. F., & Velazquez, R. (21 de enero de 2011). *monografias.com*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

Bañuelos, F. (2012). *Grandes ideas para pequeños negocios*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. (1981). *Capacitación: enfoque, procedimiento, programación*. Turrialba: CATIE.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México, DF: Mc Graw Hill.

conocimientosweb.net. (11 de Octubre de 2013). *conocimientosweb.net*. Recuperado el 23 de junio de 2015, de <http://www.conocimientosweb.net/descargas/article799.html>

Filippi. (22 de Abril de 2008). *Altillo*. Recuperado el 30 de Junio de 2015, de <http://www.altillo.com/examenes/uba/psicologia/psicotrab/psicotrab2008resutipoclimasfila.asp>

García, M. G., & Ibarra, L. A. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato, Mexico: eumed.net.

Goncalves, A. (22 de Enero de 2014). *Altillo*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Grados Espinosa, J. (2005). *Inducción, reclutamiento y selección*. México, DF: El manual moderno.

- Great Place to Work. (2013). *Estudio de Clima Organizacional*. Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Gestión del Talento Humano. Quito: Great Place to Work Institute, Inc.
- Meighan, M. (2002). *Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución*. Bogotá: Legis.
- Milagros, L. (18 de Junio de 2015). *Prezi*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <https://prezi.com/ixsvc3ub1wac/copy-of-incentivos-salario-emocional/>
- Monografías.com. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- Obed, D. (22 de Octubre de 2013). *monografias.com*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos82/motivacion-organizacion/motivacion-organizacion2.shtml#ixzz3fuA2DFhj>
- Red Iberoamericana de Prensa Económica RIPE. (22 de Mayo de 2014). Motivar al empleado no requiere dinero. *Gestión*, pág. 1.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, DF: Limusa.

Anexos

Anexo 01

Formulario de encuesta

Objetivo: Determinar la relación entre el servicio al cliente y el clima laboral en tres sucursales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la ciudad de Quito.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta correcta.

Sucursal: Norte Centro Sur

1. ¿La información que le dieron fue?

Clara y oportuna Satisfactoria Poco satisfactoria Confusa

2. ¿La actitud de la persona que le atendió fue?

Amable Descortés

3. ¿Considera que la persona que le atendió está capacitada?

Sí No Le falta capacitación

4. ¿El personal trabaja motivado o desmotivado?

Totalmente motivado Le falta motivación Desmotivado

5. ¿El tiempo que tardó en realizar su trámite fue?

Menos de 15 min De 16 a 30 min De 31 min a 1 hora Más de 1 hora

6. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por la institución?

Sí No

Anexo 02

Registro de datos para la tabulación

TABULACIÓN ENCUESTAS

Nombre de la variable	Calificación de la información	Calificación de la actitud	Calificación de la capacitación	Calificación de la motivación	Tiempo de servicio	Satisfacción usuario
Nombre de la etiqueta	Información	Actitud	Capacitación	Motivación	Tiempo de servicio	Satisfacción
Valores	1. Clara y oportuna	1. Amable	1. Si	1. Totalmente motivado	1. Menos de 15 min	1. Si
	2. Satisfactoria	2. Descortés	2. No	2. Le falta motivación	2. De 16 a 30 min	2. No
	3. Poco satisfactoria		3. Le falta capacitación	3. Desmotivado	3. De 31 a 1 hora	
	4. Confusa				4. Más de 1 hora	
1	1	1	3	1	3	1
2	4	2	3	2	2	2
3	3	2	3	2	3	1
4	2	2	3	2	3	1