



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

**Sede Ibarra**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS  
EN LA MEDICIÓN ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
LA COORDINACIÓN ZONAL 1 DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,  
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA – ARCSA, IBARRA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración Eficiente y Eficaz de las Organizaciones para la Competitividad Sostenible  
Local y Global

**AUTOR/A:**

Diana Eugenia Flores Tapia

IBARRA, MARZO - 2022

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

### CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

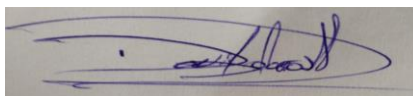
(f: 

Mgs. David Alexander Bolaños Sarauz

C.C.: 1002080024

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. David Alexander Bolaños Sarauz

C.C.1002080024



(f):

Mgs. Yanina Bazurto Roa

C.C: 0930866736



(f):

PhD. C.C: 1757711492

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Diana Eugenia Flores Tapia, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 22 de Julio del 2022

f):



C.C.: 1002607214

## AUTORÍA

Yo, Diana Eugenia Flores Tapia, portadora de la cédula de ciudadanía N°1002607214, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):



C.C. 1002607214

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Diana Eugenia Flores Tapia, autora del trabajo de grado intitulado: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEDICIÓN ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL 1 DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA – ARCSA, IBARRA, previo a la obtención del título profesional de “MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede - Ibarra, 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 Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra,

(f.)



Diana Eugenia Flores Tapia

1002607214

## **DEDICATORIA**

“La vida y las cosas toman sentido significativo bajo la mirada del Jesús y todo en su debido tiempo”

Con sencillez y humildad dedico mi Tesis de Grado a mi querido esposo Ismael, gracias a su apoyo incondicional su ayuda para poder lograr mi metas y objetivos en esta nueva etapa de vida, además de mis padres luchadores y perseverantes me dieron la fuerza y el impulso para seguir adelante en su presencia y desde el cielo.

Los valores humanos y espirituales que me inculcaron desde mi niñez, juntamente con su amor y comprensión, serán un estímulo para continuar creciendo como persona y como profesional.

A mi prima Fanicita quien ha hecho el papel de amiga, compañera, confidente incondicional, sobre todo de madre de corazón, por todo su cariño, dedicación y comprensión, por su apoyo y valerosos consejos brindados en cada momento de mi vida. El triunfo de hoy se los debo a ellos.

Diana Eugenia Flores Tapia.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de grado es el resultado del esfuerzo. Por esto agradezco a mi Asesor de tesis de grado, Mgs. David Bolaños. Quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo PLAN DE ACCIÓN, el cual ha finalizado llenando todas mis expectativas.

A los profesores a quien les debe gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia; enseñanza, a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA Coordinación Zonal 1, ciudad Ibarra. Quien me dio la oportunidad de realizar la investigación de este trabajo de grado y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió y abre sus puertas a la sociedad como a nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iii</b>
<b>ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>AUTORÍA.....</b>	<b>v</b>
<b>DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....</b>	<b>xvi</b>
<b>2. ABSTRACT.....</b>	<b>xvii</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>3.1. Objetivos .....</b>	<b>xix</b>
3.1.1. Objetivo General: .....	xix
3.1.2. Objetivos Específicos: .....	xx
<b>4. ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>1</b>
4.1. Marco conceptual .....	3
4.2. Importancia de la cultura organizacional .....	5
4.3. Características de la Cultura Organizacional .....	6
4.4. Tipos de cultura organizacional .....	12
4.4.1. Clima Organizacional.....	14
4.4.2. Liderazgo.....	19
4.4.3. Tipos de Liderazgo .....	20

4.4.4.	Herramientas que aseguran la Transformación Cultural .....	21
<b>5.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>22</b>
5.1.	Método .....	22
5.2.	Alcance.....	23
5.3.	Población y procedimiento muestral .....	23
5.4.	Instrumentos.....	23
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
6.1.	Parámetros del instrumento de WENS.....	25
6.1.1.	Moral y satisfacción. ....	26
6.1.2.	Comunicación.....	37
6.1.3.	Actitud al cambio .....	47
6.1.4.	Solución de conflictos .....	55
6.1.5.	Toma de decisiones .....	63
6.1.6.	Clima organizacional.....	72
6.2.	Plan de acción para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional. ....	101
6.2.1.	Variable 1 Instrumento de Wens: .....	101
6.2.2.	Variable 2 Instrumento de Wens: .....	103
6.2.3.	Variable 3 Instrumento de Wens: .....	104
6.2.4.	Variable 4 Instrumento de Wens: .....	106
6.2.5.	Variable 5 Instrumento de Wens: .....	107
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>113</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de la cultura organizacional. Fuente Vásquez (2014).....	15
Tabla 2 Análisis General del parámetro Solución de conflictos.....	61
Tabla 3 Análisis general del parámetro Toma de decisiones.....	69
Tabla 4 Análisis general del parámetro Clima Organizacional .....	95
Tabla 5 Variable 1.....	101
Tabla 6 Variable 2.....	103
Tabla 7 Variable 3.....	104
Tabla 8 Variable 4.....	106
Tabla 9 Variable 5.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Iceberg de la cultura organizacional.....	7
Figura 2 Estratos de la cultura Organizacional. Fuente Chiavenato, 2001 .....	8
Figura 3 Valores Organizacionales.....	11
Figura 4 Edad.....	26
Figura 5 Estado civil.....	27
Figura 6 Género .....	27
Figura 7 ¿Tiene hijos?.....	28
<b>Figura 8</b> Tipo de contratación.....	28
<b>Figura 9</b> En su puesto actual esta:.....	29
<b>Figura 10</b> ¿Realiza sus tareas con agrado? .....	30
<b>Figura 11</b> ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros? .....	30
Figura 12 ¿Considera los ascensos justos? .....	31
Figura 13 ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?.....	32
Figura 14 ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza? .....	32
Figura 15 ¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?.....	33
Figura 16 ¿Se identifica con la institución?.....	34
Figura 17 En su grupo de trabajo usted se siente:.....	34
Figura 18 ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo? .....	35
Figura 19 ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba? .....	37
Figura 20 Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar, consulta a: .....	38
Figura 21 ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento? .....	39
Figura 22 ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo? .....	40
Figura 23 ¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?.....	41
Figura 24 ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?.....	42
Figura 25 ¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?.....	42

Figura 26 ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras? .....	43
Figura 27 ¿En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar? .....	44
Figura 28 ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?.....	45
Figura 29 ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?.....	48
Figura 30 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:.....	48
Figura 31 ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?.....	49
Figura 32 ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad? .....	50
Figura 33 ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas? .....	50
Figura 34 ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?.....	51
Figura 35 La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted? .....	52
Figura 36 ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?.....	52
Figura 37 ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?.....	53
Figura 38 ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?.....	54
Figura 39 ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento? .....	55
Figura 40 ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce? .....	56
Figura 41 ¿Los problemas o conflictos en su departamento, trata usted de solucionarlos? .....	57
Figura 42 Los problemas o conflictos de su departamento afectan a: .....	57
Figura 43 ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?.....	58
Figura 44 ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente? .....	59
Figura 45 ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?.....	59

Figura 46 ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas? .....	60
Figura 47 Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven: .....	61
Figura 48 Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por: ..	63
Figura 49 ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?.....	64
Figura 50 ¿Influyen la opinión del jefe para tomar una decisión?.....	64
Figura 51 ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistades? .....	65
Figura 52 En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo? .....	66
Figura 53 El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?.....	66
Figura 54 ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo? .....	67
Figura 55 ¿Las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones? .....	68
Figura 56 ¿En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan? .....	68
Figura 57 ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo? .....	69
Figura 58 ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la organización? .....	72
Figura 59 ¿Tengo aceptación por parte de mi grupo de trabajo?.....	73
Figura 60 ¿Los miembros del grupo son indiferentes conmigo?.....	73
Figura 61 ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo? .....	74
Figura 62 ¿Se valora mis aportes dentro del grupo de trabajo?.....	75
Figura 63 ¿El jefe crea confianza en el grupo de trabajo?.....	76
Figura 64 ¿El jefe trata con poca educación a su grupo de trabajo?.....	76
Figura 65 ¿El jefe apoya mis decisiones?.....	77
Figura 66 ¿Las órdenes impartidas por el jefe son inconsultas y arbitrarias? .....	78
Figura 67¿Conozco los beneficios que me brinda la institución? .....	78
Figura 68 ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa, satisfacen mis necesidades? .....	79
Figura 69 ¿Estoy de acuerdo con lo que gano en mi puesto de trabajo? .....	80

Figura 70 ¿Las políticas de la institución frustran mis aspiraciones?.....	81
Figura 71 ¿Me interesa el futuro de la institución? .....	82
Figura 72 ¿Puedo decir a mis amigos que mi institución es un excelente sitio de trabajo? 82	
Figura 73 ¿Me avergüenza decir que soy parte de la institución? .....	83
Figura 74 ¿Trabajo horas extras y no recibo remuneración?.....	84
Figura 75 ¿Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo?.....	84
Figura 76 ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?.....	85
Figura 77 ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?.....	86
Figura 78 ¿La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño? .....	86
Figura 79 ¿La institución brinda estabilidad laboral?.....	87
Figura 80 ¿Mi estabilidad en la institución depende de mis amistades personales? .....	88
Figura 81 ¿La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño? .....	88
Figura 82 ¿Conozco los objetivos de la institución? .....	89
Figura 83 ¿Conozco la misión de la institución?.....	90
Figura 84 ¿Conozco la visión de la institución?.....	90
Figura 85 ¿Conozco los valores institucionales?.....	91
Figura 86 ¿Los jefes departamentales dan a conocer los logros de la institución? .....	92
Figura 87 ¿Se trabaja en equipo dentro de los departamentos?.....	92
Figura 88 ¿Mis necesidades laborales son atendidas por otras áreas de la empresa cuando las necesito?.....	93
Figura 89 ¿Cuándo se detectan errores laborales los jefes suelen culpar a sus colaboradores? .....	94
Figura 90 ¿Los jefes departamentales aceptan la responsabilidad cuando existen errores en los procesos laborales?.....	94

## **1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES**

La cultura organizacional como eje en el desarrollo de una institución, fundamentada en valores, principios, creencias, artefactos y rituales, guían y orientan la conducta de sus miembros.

El determinar si la cultura organizacional es fuerte o es débil permite a la alta gerencia diseñar estrategias y planes de acción en base a debilidades y conflictos encontrados con la aplicación de instrumentos técnicos que miden cultura organizacional y clima laboral como el utilizado en este trabajo y que es el instrumento de WENS.

El clima laboral o clima organizacional se puede definir como el conjunto de actividades, rutinas, y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con el comportamiento y satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

La presente investigación busca el fortalecimiento de los valores y principios institucionales y la mejora de las relaciones humanas para un desempeño óptimo, tomando en cuenta factores motivacionales y factores higiénicos para que los trabajadores de la institución puedan rendir al máximo y explotar toda su capacidad en beneficio propio y de la institución.

La interrelación y armonía del micro y macroentorno, con las habilidades duras y blandas de los trabajadores, permiten que la aplicación de estrategias y planes de acción, fortalezcan la identidad cultural de la institución, en este caso de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria -ARCSA, IBARRA.

Es fundamental para las organizaciones e instituciones hacer una medición de cultura y comportamiento organizacional, ya que no solo los aspectos técnicos influyen en el desempeño de actividades, sino que el comportamiento y conducta de los trabajadores determinan también un desempeño óptimo y crecimiento de las empresas o instituciones.

## 2. ABSTRACT

Organizational culture as the axis in the development of an institution, based on values, principles, beliefs, artifacts and rituals, guides and orients the behavior of its members.

Determining whether the organizational culture is strong or weak, allows top management to design strategies and action plans based on weaknesses and disputes found with the application of technical instruments that measure organizational culture and work environment, such as the WENS instrument used in this study.

The work environment or organizational atmosphere can be defined as the set of activities, routines, and conditions that occur within a company and which are directly linked to the behavior and satisfaction of employees in their work environment.

The present research intends to strengthen institutional values and principles to improve human relations for an optimal performance, taking into consideration motivational and hygienic factors in order to allow the employees of the institution to perform at their best and exploit their full capacity for their own benefit and for the benefit of the institution.

The interrelation and harmony of the micro and macro environment, with the hard and soft skills of the workers, allow the application of strategies and action plans to strengthen the cultural identity of the institution, in this case of the National Agency of Regulation, Control and Sanitary Surveillance -ARCSA, IBARRA.

It is fundamental for the organizations and institutions to measure the organizational culture and behavior, considering that not only the technical aspects influence the performance of activities, but the behavior and conduct of the workers also determine the optimal performance and growth of the companies or institutions.

### 3. INTRODUCCIÓN

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1290 del 13 de septiembre de 2012 se crea la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, la misma que se establece como el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénico, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados (ARCSA, p. 12).

El ARCSA cuenta con tres laboratorios localizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca y con oficinas en las diferentes zonas de planificación en las cuales está dividido el país. En la Zona 1 el ARCSA cuenta con oficinas en la ciudad de Ibarra.

Entre los objetivos estratégicos del ARCSA se encuentra mejorar la eficiencia y eficacia en el control de los productos para garantizar la salud e integridad de las personas y del medio ambiente, acorde a la misión para la que fue creada esta agencia. Pero también en sus objetivos estratégicos hace referencia al bienestar del talento humano y así menciona en su página web que será objetivo estratégico del ARCSA “Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez”.

El incremento del desarrollo del talento humano puede hacer referencia a una serie de factores, pero siempre articulados a la cultura organizacional, esto se debe a que la cultura organizacional es una parte fundamental de la organización ya que esta está relacionada al

rendimiento de los integrantes de las empresas, también facilita o dificulta la implementación de procesos, sistemas de gestión.

Las autoras Castro y Ochoa (2019, p. 12) indican que

La cultura organizacional es parte fundamental de la organización, que al ser direccionado correctamente, desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas y de esta forma facilitar o hacer más compleja la implementación y mejora de los sistemas de gestión, los cuales pueden ser entendidos como una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para entender y solucionar las necesidades y los deseos de sus clientes y demás partes interesadas y mejorar constantemente en diferentes aspectos de su gestión.

Esto significa que si hay fallas o problemas derivados de la cultura organizacional puede verse afectado la calidad de los procesos de la institución.

En vista que la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria tiene un compromiso con la calidad de sus procesos e internos se requiere que la cultura organizacional facilite esta tarea. Como sabemos una de las funciones que deben cumplir las unidades de Talento Humano de las organizaciones es medir la cultura organizacional al interior de ellas e implementar estrategias de mejora cuando se encuentre alguna falencia.

Por eso se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué plan de acción con base a los resultados obtenidos en la medición del clima y cultura organizacional de la Coordinación Zonal 1 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, Ibarra, es adecuado?

### **3.1. Objetivos**

#### **3.1.1. Objetivo General:**

Diseñar un plan de acción con base a los resultados obtenidos en la medición y análisis del clima y cultura organizacional de la Coordinación Zonal 1 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, Ibarra

### **3.1.2. Objetivos Específicos:**

Determinar la percepción de los instrumentos de la cultura organizacional que son compartidas por los integrantes Coordinación Zonal 1 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCOSA, Ibarra

Establecer los componentes del plan de acción a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo (clima y cultura organizacional) institucional de la Coordinación Zonal 1 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCOSA, Ibarra

Desarrollar la base conceptual de los elementos y componentes de la cultura organizacional, que permita el análisis interno de factores que inciden en el comportamiento de los trabajadores para la elaboración del plan.

## 4. ESTADO DEL ARTE

La cultura organizacional es uno de los temas que mayor interés tiene para quienes se dedican a la gestión del Talento Humano, sin embargo, suele ser una de las áreas más críticas, principalmente en organizaciones grandes cuando no se realizan procesos de medición periódica ni tampoco se proponen estrategias adecuadas para fortalecerlas.

Uno de los estudios de cultura organizacional más importante que se ha llevado a cabo es el estudio sobre la cultura organizacional en Walmart. Este estudio llevado a cabo por Robert Slater en 2004 a través de este estudio busca encontrar los elementos de la cultura organizacional de la empresa que le llevaron a convertirse en una de las cadenas de almacenes más importantes a nivel mundial. Este estudio nos permite entender cómo la cultura organizacional se vuelve un elemento de importancia para lograr el crecimiento y competitividad de la empresa.

A nivel latinoamericano tenemos la investigación de Yopan y otros (2020) quienes desde un enfoque interdisciplinario analizan las particularidades y las transformaciones que requieren las organizaciones para enfrentar de manera exitosa los retos que tiene el presente siglo. Se analiza también el impacto que tiene lo económico y demográfico en la cultura de las organizaciones. Lo que plantean los autores es que, frente a la homogeneización de procesos, valores y otros, la diferencia es lo que marca el éxito de las empresas modernas.

Centrándonos en el Ecuador un estudio interesante es la tesis de Paredes Marcela, quien en 2014 analizó la cultura organizacional en Empresa Ecuatoriana de Matricería Ecuamatrix, cuyo objetivo fue la implantación de un sistema innovador de gestión de la organización cuyas bases se encontraron en la cultura organizacional de la empresa. A través de ello se daba la posibilidad a la empresa de mantener su estatus en el mercado ecuatoriano.

Más recientemente en el año 2021 tenemos la investigación de Chango, Fernanda quién el año 2021 analiza la cultura organizacional de una microempresa familiar. En esta, primero

se evaluó la cultura organizacional de la empresa, se describió sus características y particularidades para finalmente establecer una propuesta cuyo objetivo fue moldear la cultura de la empresa a las necesidades de esta para lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos que llevan a cabo.

Otro análisis de cultura organizacional llevado a cabo en el año 2021 es el de Carrillo y otros quienes analizan la cultura organizacional al interior de la Escuela Superior Politécnica del Ejército. Esta investigación es importante pues analiza no solo la cultura organizacional en un momento específico sino también el impacto que ha tenido la pandemia en la transformación de la cultura organizacional al interior de esta organización.

Todo lo que señalan los autores citados, permite que se entienda que, “las organizaciones tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional” (Rivera y otros, 2018, p. 2), es decir, que la cultura organizacional, viéndolo desde la importancia dentro del capital humano, es un factor determinante del bienestar de los grupos de interés, incluidos los empleados.

Un elemento importante que se debe considerar cuando se analiza la cultura organizacional de una empresa u organización es la comunicación. La cultura organizacional requiere de una adecuada comunicación para transmitirse y para transformarse. Por eso se indica que la cultura organizacional está conformada por lenguajes no verbales que incluyen gestos, señales y actitudes de los miembros de una organización como de lenguajes verbales que incluyen no solo lo que se dice o las palabras que se usan sino también los contextos y circunstancias en las que se utiliza este lenguaje en la organización. Por esto se considera importante que cualquier estrategia de mejora de la cultura organizacional incorpore elementos que mejoren la comunicación entre los miembros de las empresas independientemente de las jerarquías que ocupen en ellas.

#### 4.1. Marco conceptual

Respecto al tema teórico y conceptual del tema que se ha propuesto investigar, se iniciará definiendo que es la cultura organizacional. Etimológicamente cultura viene del término *cult*, perteneciente al verbo latino *colo, colere, cultum* = cultivar, es decir etimológicamente cultura significa cultivo. Dependiendo del contexto en el que se use, cultura es el cultivo de algo. En este caso si hablamos la cultura organizacional nos estamos refiriendo al cultivo de la organización. Es por esto, que se considera que la misma es un elemento primordial para el crecimiento de la empresa.

Según Hitpass (2013) suelen confundirse los conceptos de cultura y clima organizacional y por tanto es necesario que se los pueda diferenciar adecuadamente. Así, el clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado”

Para Silvio Aguirre Baztán (2002), la cultura de una empresa surge de dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros resolver los problemas, en su camino para alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo. Para este autor se puede utilizar indistintamente los términos de cultura organizacional y cultura de la empresa, pero le parecen menos adecuados términos como cultura corporativa", "cultura de valores", "cultura industrial", etc. Define, por ello, como cultura organizacional a un “conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros” (Ibíd., 2002, p. 89-90). La cultura organizacional bajo esta definición tiene como funciones básicas cohesionar a la organización, además de identificarla y diferenciarla, por lo que todo el que pertenezca a la organización debe ser en culturado en la cultura propia de la organización.

Para Calvo de Mora (1991), la cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y

supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas.

En concordancia con lo dicho por Hitpass, todo lo antes mencionado, no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar.

Para Mena (2019), el concepto de cultura organizacional no puede ser restringido únicamente a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección porque es un fenómeno mucho más amplio en el cual se involucran tanto lo interno como lo externo de la organización. Esto se debe a que la cultura organizacional se construye tanto con aspectos internos como externos a la organización, pues es algo que va construyéndose socialmente.

Para el autor Chiavenato (1989, p. 348), “la Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Similar definición tiene Carolyn Taylor quien nos indica que la cultura es un proceso que se desarrolla cuando hay objetivos, creencias, rutinas y valores compartidos entre los miembros de una tribu, además de comportamientos compartidos que la refuerzan y mantienen el equilibrio (Taylor 2006, p. 33). Cameron y Quinn (2011) establecen a la cultura como un sistema dinámico formado de valores compartidos que definen la identidad de la organización y de sus miembros

Franklin y Krieger (2011) en la misma línea de los autores antes analizados nos indican que. la cultura es resultado de una compleja interacción de fuerzas (creencias, valores, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio). Cuando estas fuerzas son favorables los miembros de una empresa u organización aceptarán la cultura desarrollada lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales. También añaden que estas fuerzas que forman parte de la cultura organizacional sirven de guía y dan sentido a la acción, también influyen en el estilo de toma de decisiones y permite que los miembros de la organización se sientan realizados.

Como se ha descrito a través de los autores antes señalados hay variables que deben ser observadas, analizadas e interpretadas adecuadamente por quienes se encuentran gestionando las unidades o departamentos de Talento Humano de las empresas y organizaciones. Por otro lado, lo que comparten los autores es que elementos importantes de la cultura organizacional son los valores, normas, rituales y creencias que la conforman y aunque no son aspectos tangibles o palpables en el sentido estricto del término pueden ser identificables tanto en su esencia como en su influencia en la organización (Chiavenato, 1989, p. 291)

#### **4.2. Importancia de la cultura organizacional**

Para Haygroup (2006), la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho que es el elemento diferenciador de las empresas. Así debemos tomar en cuenta que, los elementos que constituyen la cultura organizacional parten desde la comunicación de los tomadores de decisiones y que atraviesa todos los niveles jerárquicos corporativos hasta llegar a los clientes y su relación con la empresa. Es decir que su importancia radica en el hecho que atraviesa a cada uno de los miembros de la organización.

Para Yopan (2020) la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho que ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Por otra parte, la cultura organizacional es una fuente importante de estabilidad y continuidad, por lo cual da la sensación de seguridad a sus miembros. En el caso de los empleados recién reclutados les permite interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. En otras palabras, la cultura organizacional es importante por la articulación que permite realizar entre sus miembros.

Por lo indicado, como nos dice Chiavenato (1999) cuando se analiza la cultura organizacional se deben dar importancia a las personas ya que son las personas y con las personas con lo que se da forma y transforma a la cultura organizacional. Esto significa que son las personas las que dan forma a la cultura y por tanto la cultura organizacional de cada

empresa tiene sus particularidades dependiendo de los patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que son transmitidos a los miembros del grupo.

Por otro lado, según la Universidad Nacional de la Plata (2007) cuando se analiza la cultura organizacional al interior de las organizaciones se deben diferenciar algunas categorías al interior de esta. Entre ellas tenemos:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

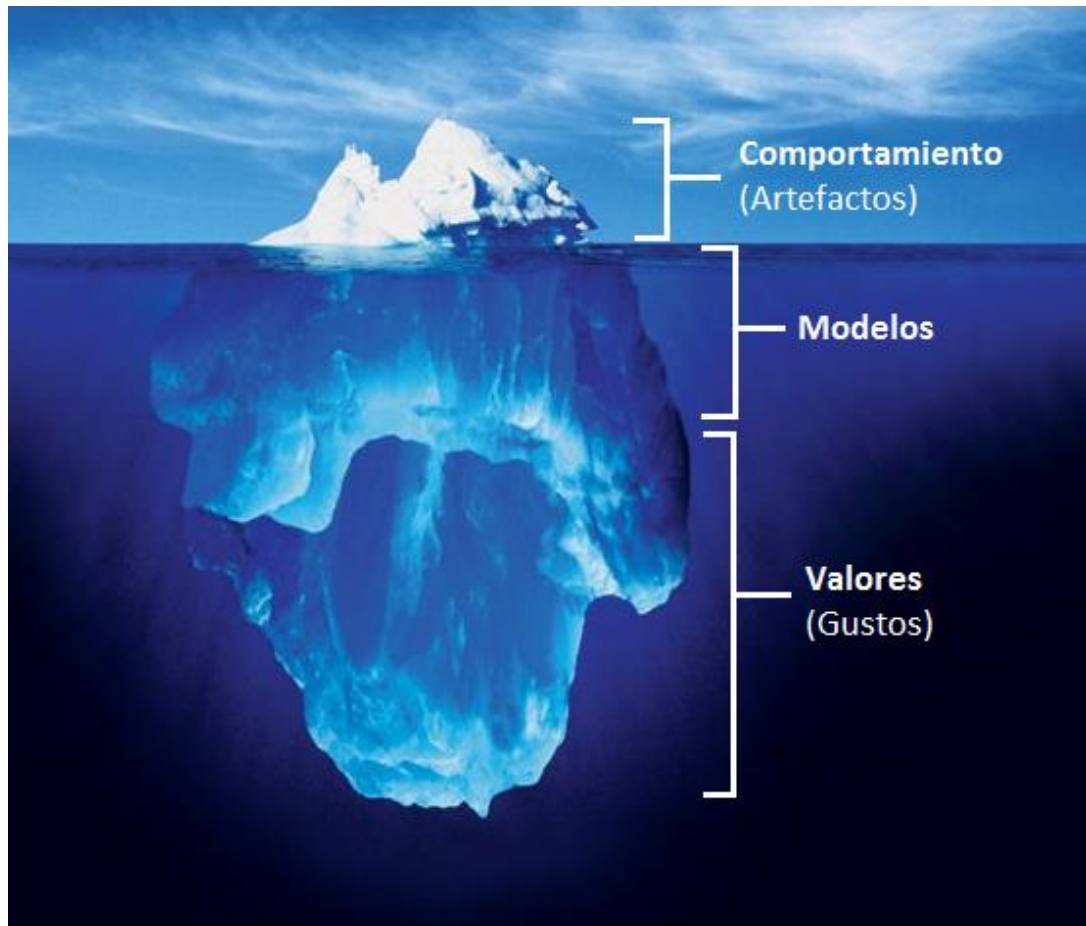
Es decir, el análisis de la cultura organizacional no puede dejar de lado los aspectos que la constituyen ni el talento humano que se articula alrededor de ella.

Remitiéndonos a lo que indica Taylor (2006) la cultura organizacional debe ser entendida como comportamiento establecido. Para su existencia requiere de un liderazgo que la renueve cuando sea necesario, así como de una comunicación clara que fortalezca el desarrollo de la cultura de la organización y que la retroalimente.

Para finalizar, tal como nos indica Chiavenato, para que un tipo de cultura organizacional funcione en la organización debe facilitar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

### **4.3. Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional para Franklin y Krieger (2011) tiene algunas características así: Es holística, es decir mira la realidad organizacional como un todo, es históricamente determinada acorde al contexto y tiempo donde se desarrolla, tiene una conceptualización antropológica, se construye socialmente, posee normas y es intangible.

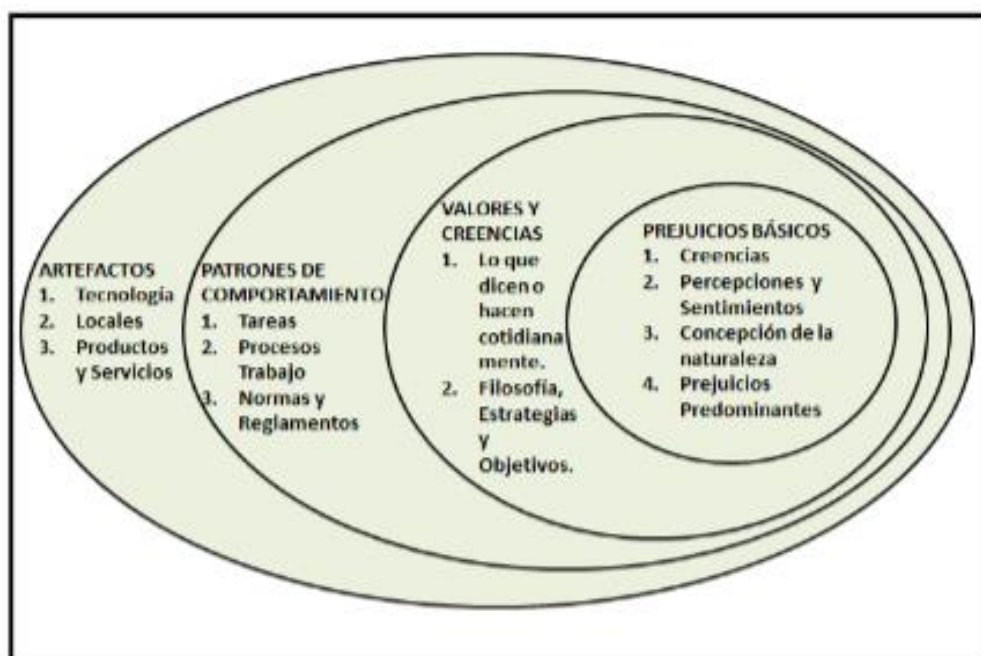


**Figura 1** Iceberg de la cultura organizacional.

Adaptado de “Adopción ágil y Cultura organizacional”, Ordoñez, 2012  
(<https://johnnyordonez.com/2012/07/31/adopcion-agil-y-la-cultura-organizacional/>)

Para Chiavenato (1989) la cultura organizacional no es algo que podamos palpar, por ello decíamos anteriormente que la cultura organizacional es algo intangible. La cultura organizacional puede ser vista en tanto que, se observan los efectos y consecuencias que ella tiene sobre la organización. Según Chiavenato, la cultura organizacional es parecida a un Iceberg (Figura 1), en la cual solo una parte de esta, es superficial y visible. En esta parte se encuentran elementos como edificios, oficinas, tecnologías y políticas de administración del personal entre otras, es decir los artefactos.

La parte oculta de la cultura organizacional está formada por una serie de estratos referidos a las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura organizacional. Para Chiavenato (2001) cuando más profundo sea el estrato que estamos analizando más difícil será cambiar este aspecto de la cultura de la organización.



**Figura 2** Estratos de la cultura Organizacional. Fuente Chiavenato, 2001

La Figura 2 nos permite entender de mejor manera los estratos de los cuales está conformada la cultura organizacional. Ampliando lo antes indicado, debemos decir que los elementos de los estratos 3 y 4 dependen de la organización. Estos son los prejuicios básicos, creencias y valores de la organización. Los estratos 1 y 2 dependen del contexto en el que se desarrolla la organización.

### **Estrato 1**

*Artefactos.* - son el estrato más visible y por tanto el primero que se percibe en la cultura organizacional. Este está conformado por las instalaciones, los productos, los colores, el mobiliario y en general el ambiente físico de la organización.

### **Estrato 2**

*Patrones de comportamiento.* – Se definen como dimensiones específicas de las culturas organizacionales que exhiben características comunes y que las distinguen o las identifican

con otras culturas (Vargas, 2007). Esto significa que los patrones de comportamiento serán diferentes en cada empresa. Estos patrones tienen su base en las normas que se establecen al interior de la organización y que suelen estar establecidas en políticas y reglamentos.

Vargas (2007) también nos indica que dentro de las organizaciones suele suceder que cada grupo tenga sus propias normas y marco de valores que regulan comportamientos más específicos y que son aplicadas de acuerdo con situaciones concretas.

Los comportamientos suelen ser la clave del clima organizacional que se explicará más adelante.

*Normas.* - Para O'Reilly (1989) las normas son expectativas acerca de las actitudes y conductas que son más apropiadas o inapropiadas, son estándares socialmente creados que nos sirven para interpretar y evaluar eventos. Dicho de otra manera, las normas son el marco referencial mediante el cual los miembros de la organización se desenvuelven tanto internamente como de manera externa,

Cuando la cultura organizacional se orienta a las normas por sobre otro de los elementos de la cultura, suele ser con el fin de dar estabilidad y seguridad a sus miembros. Por otro lado, permite que existan protocolos adecuados para el desarrollo de las tareas de cada uno de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ser contraproducente en el sentido que puede crear miedo ante las sanciones que se pueden aplicar cuando alguna de ellas es infringida.

### **Estrato 3**

*Creencias.* - Cuando hablamos de creencias nos estamos refiriendo a ideas generales que moldean nuestros pensamientos y por tanto guían nuestros actos para que logremos unos resultados determinados. Para Slater (2004) las creencias al interior de las organizaciones se refieren a aquellas que nos sirven de guía para la comprensión, el aprendizaje y la acción. Aunque pueden ser confundidas con los valores de la organización, son los valores lo que dan forma a las creencias.

La importancia de las creencias es que a través de ellas podemos interpretar la realidad y dar significado a los acontecimientos que vivimos. Incluso nos permiten buscar hechos permitan afirmar y fortalecer nuestros pensamientos (Ibíd., 2004).

Según Lorenzo (s/f), existen creencias de diferente tipo, incluso aquellas creencias que están equivocadas. Tenemos creencias: de comportamiento personal, empresariales, estratégicas, sobre dirección de personas y liderazgo, eficacia, comerciales, político-sociales, etc. Todas estas creencias definen la cultura de las organizaciones.

Para Delegate (2019), las creencias tienen una serie de sesgos cognitivos:

*La eliminación:* Esto significa que somos selectivos con la atención que damos a los fenómenos, es decir seleccionamos y filtramos la información que llega a nuestro cerebro. Esto se da para que podamos gestionar la información que llega a nuestros cerebros. Este filtro está mediado por nuestros estados de ánimo, por creencias preexistentes y otros.

*La Construcción:* En esta nuestro cerebro ve algo que no existe. A través de ella el cerebro va conectando patrones, conectar para de esta manera dar sentido a algo que aparentemente no lo tiene. Es todo lo contrario de la eliminación.

*Distorsión:* Esta se da cuando modificamos nuestra experiencia aumentando o disminuyendo las partes de nuestra experiencia-

*La generalización:* Mediante esta creamos modelos mentales tomando una experiencia como representativa. El problema de esta es que si tomamos la referencia de manera errónea puede dar lugar a realizar generalizaciones erróneas.

*Valores.* - Son los elementos principales de la cultura organizacional pues son los ejes de la empresa y se relacionan con los propósitos de esta, es sobre ellos que reposa toda la estructura organizacional de la empresa acorde nos indica Slater (2004). Respecto a los mismos hay algunos debates pues mientras algunos afirman que son propios de la empresa, para otros estos valores son implantados por quienes forman parte de la organización. En

cualquiera de los casos lo que es cierto es que, forman parte de los cimientos de la cultura de la organización.

Los valores pueden ser definidos como: Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos (Fundora Arencibia, 2007). Para López (2021), los valores de la empresa son el conjunto de principios y creencias que guían a una organización para que esta pueda alcanzar un objetivo concreto. O, dicho de otra manera, es una serie de parámetros que la empresa tomará en cuenta para actuar de la mejor manera posible en su camino hacia el éxito, y que, además, la distingue de sus competidores.



**Figura 3** Valores Organizacionales.  
**Fuente:** Mena, 2018

Existen diversos valores que las empresas reconocen como ideales, sin embargo, autores como Mena (2018) consideran que los valores que se muestran en la Figura #, son los más importantes para las empresas modernas.

Se debe indicar que los valores de las instrucciones se encuentran de manera explícita en la misión y la visión de la empresa, las mismas que pueden ser revisadas de manera regular para incluir diferentes valores conforme a la trayectoria que vaya teniendo la empresa.

#### **Estrato 4**

**Prejuicios.** - Son ideas preconcebidas sobre algo o alguien. Tradicionalmente tiene una connotación negativa pues estas ideas no suelen surgir de la experiencia o el conocimiento de una persona u objeto. Estos prejuicios están relacionados de manera muy cercana a las creencias y valores de la organización. En muchos casos estos prejuicios pueden estar implícitos en la filosofía de la organización.

Esto significa que, así como cada individuo crea su personalidad también lo pueden crear las organizaciones y esta identidad es lo que conocemos como cultura organizacional. Es gracias a esto, que el individuo crea su propia personalidad, así como también lo hacen las organizaciones, las que, influenciadas por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a la organización desarrollan una identidad única conocida como cultura organizacional. (Martín, Segredo & Perdomo, 2013).

#### **4.4. Tipos de cultura organizacional**

Respecto a este tema diversos autores clasifican de diferente manera la cultura organizacional en base a sus características más relevantes. Para esta tesis me basaré en la clasificación que me parece más pertinente, que es la de Robbins quien establece dos tipos de cultura organizacional. Así establece que la cultura organizacional se divide en cultura organizacional fuerte y cultura organizacional débil.

*Cultura organizacional fuerte.* – Este tipo de cultura organizacional se considera el tipo de cultura más adecuado para las organizaciones. En esta, los procedimientos, así como las reglas no se encuentran formalizados; por otro lado, los puestos de trabajo son flexibles, en base a esta estrategia se utiliza y estimula el talento creativo e innovador del personal. En este enfoque de cultura prevalecen los valores centrales y son compartidos ampliamente, otorgando libertad al personal para resolver los problemas a su cargo (Galarza, 2016).

Complementando lo dicho anteriormente, Robbins nos indica que, los valores de la organización se comparten con intensidad entre sus miembros. Al aceptar estos valores hay mayor compromiso de los miembros con la organización. En otras palabras, la cultura

organizacional fuerte influirá decisivamente en el comportamiento de los miembros y es mucho más fácil llevar control sobre ellos. Son elementos importantes de este tipo de cultura organizacional los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del talento humano de las empresas. Lo que se logra con la cultura organizacional fuerte es que los miembros de las organizaciones fortalezcan su pertenencia a la empresa.

Para lograr una cultura organizacional fuerte también se requiere de una buena comunicación entre los diferentes estamentos de la empresa, pues los valores, las políticas y normas de la empresa requieren de una adecuada socialización. Este tipo de cultura organizacional se halla diseminada entre la mayoría sino todos los miembros de la organización. Dependiendo de la cantidad de miembros que compartan y se apersonen de estos valores más fuerte será la cultura de la organización. Una característica de esta cultura es que los valores que se comparten fueron establecidos previo acuerdo entre los miembros de la organización. Por este motivo los valores que se comparten son más difíciles de cambiar que en organizaciones con una cultura organizacional débil. El tipo de liderazgo que caracteriza a este tipo de cultura organizacional es un liderazgo democrático.

En resumen, a este tipo de cultura organizacional se caracteriza por: Bajo nivel de conflictos destructivos, se aprecia y premia la productividad de sus miembros, puestos de trabajo flexibles y supervisión general.

**Cultura organizacional débil.** – Se llama cultura organizacional débil a aquella cuyos valores son impuestos desde los directivos o niveles gerenciales sin que previamente hayan sido consultados los llamados mandos operativos. Este tipo de cultura organizacional es propia del ejercicio de liderazgos autoritarios, de los cuales se hablará más adelante.

La cultura organizacional débil lleva a que el personal esté poco motivado y por ende haya una alta conflictividad destructiva, por tal motivo suele haber alta rotación de puestos, así como bajo nivel de rendimiento entre los miembros de la organización.

En organizaciones con una cultura organizacional débil, hay poco sentido de pertenencia a la empresa, por tal motivo las personas suelen estar más dispuestas al cambio que en las culturas organizacionales fuertes.

En resumen, este tipo de cultura organizacional se caracteriza por: Bajo nivel de conflictos constructivos, se aprecia y premia el esfuerzo, puestos de trabajo rígidos y supervisión estrecha.

Por lo indicado, Ayala (2014), afirma que quienes toman las decisiones en las empresas deben estar conscientes de las realidades que vive el mundo hoy en día, tener y transmitir la motivación y estar en un proceso de aprendizaje permanente para poder “manejar sus emocionalidades y la emocionalidad de quienes dirige para enfrentar los cambios, desarrollar nuevas destrezas que le permitan saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del desarrollo cultural de sus organizaciones, el interés permanente de incluir a otros dada la cantidad de información con la cual debe trabajar permanentemente y sobre la cual debe tomar decisiones y por último deberá hacer posible que el liderazgo no solo este centrado en él, sino que además entregue la opción de que otros asuman el rol de líderes y por ende que asuman el rol de innovadores” (Ayala, 2014, pág. 25).

Todo esto permitirá desarrollar una cultura organizacional saludable, es decir, una cultura que lleve al talento humano de una organización a que se identifique con ella y sea competitivo e innovador en los procesos y tareas que lleve a su cargo.

#### **4.4.1. Clima Organizacional**

Relacionado a la cultura organizacional, pero como se mencionó sin confundirlos entre ellos está el clima organizacional que al igual que la cultura está relacionada con las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento de una organización (Question Pro, 2022). A diferencia de la cultura organizacional que es más amplia, el clima organizacional se enfoca principalmente en el nivel de satisfacción que tienen los miembros de la organización al interior de esta.

Para García (2007) el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el

clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Características del clima organizacional. – El clima organizacional ha sido caracterizado por varios autores, pero para la presente, se ha tomado en cuenta las especificadas por García (2009), así:

- Tiene múltiples dimensiones como: el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.
- Es la representación de cómo la compañía es experimentada por sus miembros.
- Sus propiedades pueden ser medidas a través de instrumentos elaborados para el efecto.
- Es parte de la identidad de la organización y por tanto es única.

**Dimensiones del clima organizacional.** - Para los teóricos del clima organizacional, este tiene varias dimensiones tal como se puede observar en la siguiente ilustración:

**Tabla 1** Dimensiones de la cultura organizacional. Fuente Vásquez (2014)

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies<sup>4</sup></i>	<i>Gavin<sup>5</sup></i>	<i>Lawler et al<sup>8</sup></i>
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidad.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		

Sin embargo, y tomando en cuenta las particularidades de la presente investigación se considera pertinente, analizar algunas dimensiones sugeridas por Pasaca (2018).

Tamaño de la organización. – el tamaño de la organización está determinado por dos elementos clave: el número de empleados que tiene la empresa, así como la facturación, ingresos y ventas que registra la empresa anualmente

Remuneraciones. - Se refiere los ingresos que los trabajadores reciben por parte de su empleador por el trabajo realizado. Esa suele estar establecida en el contrato de trabajo.

Responsabilidad. - es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo (definiciones.com).

Riesgos y toma de decisiones. - Se refiere a las decisiones que debe tomar la empresa en situaciones de incertidumbre. En organizaciones con cultura organizacional débil existe menos probabilidades que se tome riesgos a diferencia de organizaciones donde el líder y colaboradores tienden a esta más predispuestos a tomar riesgos.

Apoyo y conflicto. - Se refiere a la forma en como la organización resuelve las diferencias entre los miembros de la organización. Ese es muy importante cuando hablamos tanto de

clima como de cultura organizacional pues una diferencia de opiniones puede ser una posibilidad de crecimiento o estancamiento de la organización

Salazar y otros (2009) nos indican que cuando se trata de definir el clima organizacional hay que tratar no uno sino varios de los componentes que lo determinan. Es por este motivo que se indicó anteriormente que el clima organizacional es un aspecto multidimensional en las organizaciones.

Entre los componentes y determinantes del clima organizacional podemos señalar los siguientes:

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Salazar, 2009, pág. 37).

A esto hay que añadir los procesos de comunicación tanto de forma vertical y horizontal en las organizaciones, la motivación e influencia que pueden ejercer los líderes sobre los miembros de la organización entre otros.

Ambiente de trabajo. - El ambiente de trabajo se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de una serie de factores que determinan su experiencia al interior de la organización.

Estos factores son de dos tipos:

Factores Tangibles. - Que se refiere a remuneraciones, bonos, espacio físico, mobiliario y otros.

Factores intangibles. - Referidos a la relación e interacción que los miembros de la organización tienen entre ellos y entre ellos y sus directivos.

El ambiente de trabajo puede ser de dos tipos, cambiante o estático

Ambiente de tarea estable y estática: Las actividades que se desarrollan en esta organización son conservadoras, existen pocos cambios y su desarrollo es lento y predecible. Este tipo de ambiente de trabajo implica relaciones estandarizadas y rutinarias. Este ambiente se caracteriza por poca posibilidad de cambios porque todo está regulado por las políticas, normas y reglamentos de la organización. Actualmente este tipo de ambiente caracteriza a pocas organizaciones, generalmente públicas.

Ambiente de tarea cambiante e inestable: Este tipo de ambiente de trabajo caracteriza a instituciones creativas. Quién se encuentra frente a este tipo de organizaciones establece relaciones que permite que los miembros de la organización puedan hacer frente a los conflictos, riesgos y restricciones existentes tanto a nivel externo como interno. La característica principal de esta empresa es la innovación.

Ambiente de tarea homogéneo. En este ambiente de trabajo la estructura es simple y funcionalmente hay pocas divisiones. La toma de decisiones en la organización suele ser descentralizado.

Ambiente de tarea heterogéneo. - Existen muchas divisiones organizacionales. Este tipo de organizaciones tienen muchas divisiones territoriales y geográficas. La toma de decisiones, así como la administración de la organización es descentralizada.

#### **4.4.2. Liderazgo**

Cuando se analiza la cultura organizacional, otro de los elementos importantes de la misma es el liderazgo. Este puede ser definido como "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" (Méndez, 2016), que para este caso es una organización. Vásquez (2014) indica que, el líder como orientador y guía que muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan, se configura como una más de las perspectivas en el panorama actual.

El liderazgo no es un fenómeno individual sino un fenómeno grupal pues el líder debe tener un grupo de seguidores que lo apoyen en la consecución de un objetivo. Como nos indica Toledo 2014, el liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común

Para Kotter (1988), el liderazgo tiene las siguientes características:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana".
- 3) No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de

liderazgo la influencia basada en la coerción. Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

En otras palabras, el liderazgo es un fenómeno que ocurre en dos vías entre el líder sea presidente, gerente u otro y los seguidores o miembros de la empresa. En los casos en que las organizaciones atraviesan dificultades son los líderes quienes deben tomar decisiones que permitan los cambios que la organización requiere para crecer.

#### **4.4.3. Tipos de Liderazgo**

Así como el liderazgo presenta algunas características también pueden identificarse algunos tipos (Jiménez, 2018, Jiménez A.F, 2020), dependiendo de la forma en que este es ejercido.

Liderazgo autocrático o autoritario. – En este quien ejerce el liderazgo tiene un poder absoluto sobre los trabajadores de la organización. Este tipo de líder no permite que los miembros de su equipo puedan dar sugerencias o aportes sobre la forma en que se van a conseguir las metas de la organización. Este tipo de liderazgo desmotiva al equipo por lo que las empresas bajo este tipo de liderazgo tienden a tener una cultura organizacional débil y a una alta rotación, ausentismo y renunciadas.

Liderazgo burocrático. - También llamado liderazgo de manual se caracteriza porque quienes lo ejercen tienden a remitirse al reglamento y políticas de manera estricta. Este tipo de liderazgo suele ser ejercido en organizaciones donde el talento humano está expuesto a altos riesgos en sus actividades cotidianas.

Liderazgo democrático. - Para muchos este tipo de liderazgo es el más efectivo para lograr una cultura organizacional fuerte. También se lo conoce como liderazgo participativo, en vista que, quien ejerce el liderazgo invita a los miembros de su equipo a participar y contribuir en el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo transformacional. - También se considera un tipo de liderazgo que permite una cultura organizacional fuerte. En este caso quien ejerce el liderazgo tiende a motivar permanentemente a su equipo de trabajo transmitiéndoles entusiasmo para la realización de cada una de las tareas encomendadas.

#### **4.4.4. Herramientas que aseguran la Transformación Cultural**

Las herramientas que aseguran la transformación de la cultura organizacional son las políticas, los sistemas, la conducta y el comportamiento de los diferentes actores de la organización.

Políticas y normas: Pautas y reglas que, desde el punto de vista formal e informal, en la empresa tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuación.

Sistemas. - De acuerdo con Chiavenato (2011) los sistemas organizacionales son aquellos que se encuentran a disposición de las personas que lo forman para contribuir en acción. Esto significa que se pone a disposición el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones diferenciadas pero interrelacionadas. Estos se caracterizan por su complejidad, anonimato, rutinas estandarizadas y estructuras no oficiales. En organizaciones con cultura organizacional débil, las personas están menos dispuestas a ceder el control de su comportamiento que en organizaciones fuertes.

Conducta. - La conducta se refiere a los valores, reglas y objetivos de una empresa y la forma en que las personas se desenvuelven en el entorno laboral.

Comportamiento. - Para Luthans “El comportamiento organizacional está directamente relacionado con la comprensión, predicción y control del comportamiento humano en las organizaciones”. En otras palabras, es la cultura la que marca el comportamiento al interior de las organizaciones.

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación realizada en ARCSA, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria Ibarra, ha tomado un enfoque investigativo cuantitativo y cualitativo, el primero a través de la recolección de datos históricos relacionados al desempeño y cumplimiento de funciones de cada uno de los trabajadores y aspectos y variables cualitativas determinados en el instrumento de WENS, como comunicación, toma de decisiones, actitud al cambio y resolución de conflictos, que permitirán recolectar información y elaborar preguntas de investigación para la interpretación de datos que se obtendrán al finalizar su aplicación.

El análisis de comportamientos de los colaboradores de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, a través del planteamiento de preguntas de un instrumento técnico, permitirán establecer estrategias, que permitan en el corto plazo la mejora continua en los procesos administrativos y mejorar el desempeño laboral, sustentar una adecuada cultura organizacional y mejora del clima laboral en función de la consecución de metas y objetivos institucionales.

El corte transversal no experimental con alcance descriptivo, que propone el presente estudio busca diseñar estrategias que solucionen conflictos que pueden darse o encontrarse en el diagnóstico realizado a los trabajadores de la dentro de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria Ibarra, que permitan armonizar los elementos de cultura organizacional como valores, principios, artefactos, rituales entre otros, con los factores que determinan un clima laboral óptimo como comunicación y motivación, y poder promover la eficiencia y eficacia del trabajo y sus procesos administrativos.

### **5.1. Método**

El instrumento de WENS, constituye el método científico que recabe la información in situ, además de los métodos estadísticos y su representación gráfica, análisis que permitirán la determinación de estrategias de mejora del desempeño laboral que promueva una cultura y clima organizacionales.

## **5.2. Alcance**

Investigación descriptiva que, según Hernández , Fernández & Baptista (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos , consumidores, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis” (p.80) ya que se procederá a describir la situación actual de la empresa y todos sus recursos que lo conforman, además de los procesos que se están llevando en la actualidad con respecto a las estrategias de marketing tradicional, para complementarlas y plantear nuevas estrategias mediante el uso de herramientas digitales. Y de igual forma se buscó analizar la relación directa que existe entre los clientes y el uso de como medios de obtención de información y servicios adicionales que brindará el Centro.

## **5.3. Población y procedimiento muestral**

La población a la cual se aplicará el instrumento de investigación (WENS) son los 27 trabajadores que laboran en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria Ibarra, en todos sus niveles.

- Director General
- Jefes Departamentales.
- Niveles operacionales,

El instrumento de WENS, se lo elaboró en Google forms, el cual permite obtener el 100% de la información necesaria para determinar situaciones que a través de la implementación de estrategias permitan determinar estrategias que puedan fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima organizacional.

## **5.4. Instrumentos.**

En este trabajo de investigación se han utilizado cuestionarios que son parte del instrumento de WENS, que miden variables de Cultura Organizacional y Clima Organizacional, y las subvariables de:

- Moral y Satisfacción

- Comunicación
- Actitud al Cambio
- Solución de Conflictos
- Toma de decisiones

Todas estas variables y subvariables permiten recolectar información que identifican situaciones que son o podrían convertirse en problemas en cuanto a determinar una cultura débil y un mal desempeño laboral. Estos cuestionarios están elaborados, con preguntas estructuradas para averiguar y analizar la percepción de los trabajadores en relación con el clima laboral y cumplimiento de tareas.

Con relación al estudio es de tipo censal en el cual se ha procedido a levantar la información a los 27 trabajadores de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria Ibarra, en todos sus niveles.

## **6. RESULTADOS**

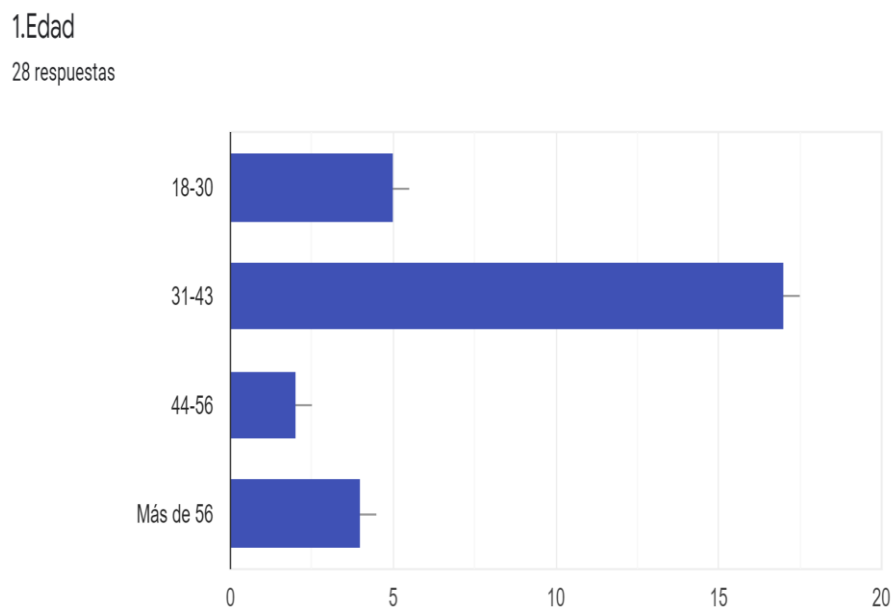
De acuerdo con varios estudiosos de la gestión del Talento Humano no existe un modelo único de cultura organizacional, así como tampoco existen métodos o herramientas infalibles para medirlas. Es por ello por lo que, las herramientas utilizadas dependen del tipo de institución, el contexto en el que ellas se desarrollan y sobre todo las preferencias del investigador o del departamento de Talento Humano de la organización. Como nos indica Cujar (2013, p. 350) las herramientas de medición de la cultura organizacional han evolucionado desde “la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización” Por lo antes mencionado, las empresas deberán escoger el modelo o herramienta de medición de cultura organizacional que consideren más conveniente, pero lo importante es que los resultados obtenidos sean insumo para la toma de decisiones (Carrillo, 2016, p.71). Para fines de la presente investigación se utilizará el instrumento de W.E.N.S. para medir la cultura organizacional. Este es un instrumento que tal como afirma Calderón (2015) “esta baremado a la realidad ecuatoriana” (p. 47) y por lo tanto se lo ha considerado el más adecuado para medir la cultura organizacional en ARCSA.

### **6.1. Parámetros del instrumento de WENS.**

El instrumento de WENS identifica algunos factores que ayudan a parametrizar el análisis, aspectos como la edad, estado civil, la unidad administrativa a la que pertenece, aspectos técnicos y conductuales para implementar o mejorar la cultura organizacional y determinar estrategias de mejora del clima laboral.

La encuesta agrupa distintas temáticas las cuáles son analizadas a continuación.

### 6.1.1. Moral y satisfacción.



**Figura 4** Edad

*Fuente:* Cuestionario Google Forms – Instrumento de WENS  
*Elaborado por:* Maestranter Gestión de Talento Humano Grupo 3

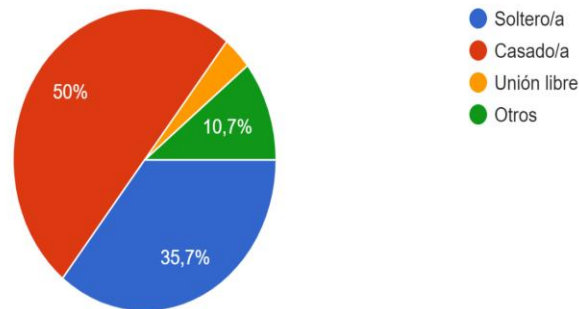
#### **Análisis:**

En el presente cuadro podemos observar que el promedio de edad más alto de las personas encuestadas corresponde a las edades de 31 y 43 años. A partir de esto podemos deducir que la mayor parte del personal de ARCSA no está conformado por profesionales recién graduados sino personas y profesionales que tienen al menos un par de años de experiencia profesional.

**SEMAFORIZACIÓN:** Se utilizará para el análisis comparativo la semaforización que permita determinar la incidencia y en función de esto establecer las estrategias.

COLOR	INCIDENCIA
ROJO	Incide negativamente
AMARILLO	Incide o afecta de manera media
VERDE	Incide positivamente

2. Estado civil:  
28 respuestas

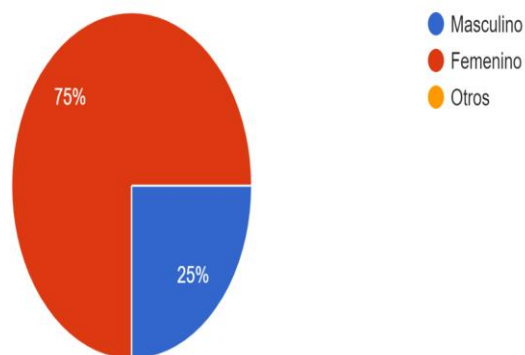


**Figura 5** Estado civil  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

El 50% de las personas encuestadas corresponden a personas cuyo estado civil son casados y en segundo lugar se sitúan las personas de estado civil solteros.

3. Género:  
28 respuestas

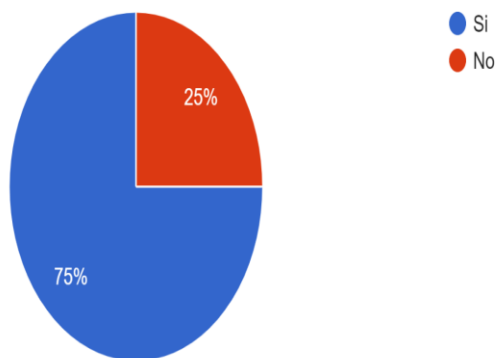


**Figura 6** Género  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

La gráfica muestra que predomina el género femenino en un 75% en relación al 25% masculino.

4. ¿Tiene hijos?  
28 respuestas



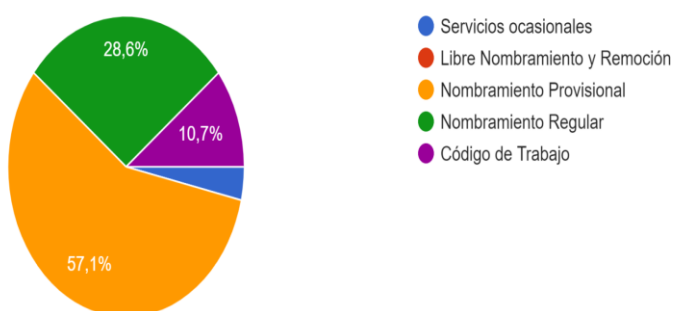
**Figura 7** ¿Tiene hijos?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

De las 28 personas encuestadas el 75% tiene cargas familiares, una familia detrás de cada empleado.

5. Tipo de contratación  
28 respuestas



**Figura 8** Tipo de contratación

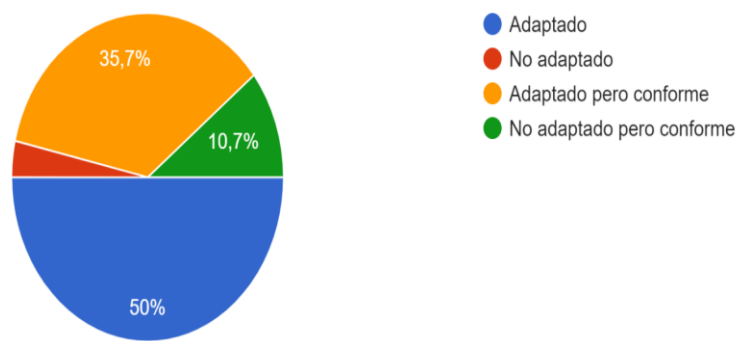
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

De acuerdo con cuadro estadístico se puede evidenciar que el 57% de los 28 encuestados tienen Nombramiento Provisional, así como el 28.6% tiene contratación por nombramiento regular. El porcentaje 57% del personal de libre remoción representa un riesgo alto para la institución pues puede repercutir en una identificación muy baja con la cultura de la empresa.

6. En su puesto actual está:

28 respuestas



**Figura 9** En su puesto actual esta:

Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

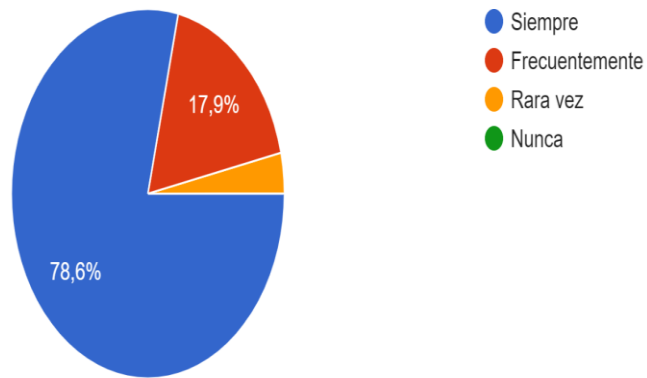
Elaborado por: Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

De acuerdo con pregunta con respecto a la adaptabilidad a la posición, se evidencia que el 50% se encuentra adaptado a la posición actual. Por otro lado, de las respuestas que sobresalen es el 10.7% que no se encuentran adaptadas pero conformes. Pese a que alrededor del 15% no se encuentra adaptado el riesgo para la empresa es bajo en este indicador.

7. ¿Realiza sus tareas con agrado?

28 respuestas



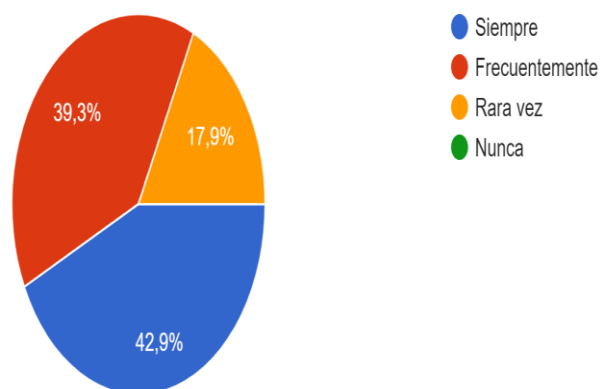
**Figura 10** ¿Realiza sus tareas con agrado?  
Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS.  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

De acuerdo con las respuestas obtenidas al personal se lo identifica con un agrado en función a las tareas que ejecuta con un porcentaje del 78.6% que se considera como bueno, así como el 17.9% frecuentemente realiza sus tareas con agrado.

8. ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

28 respuestas



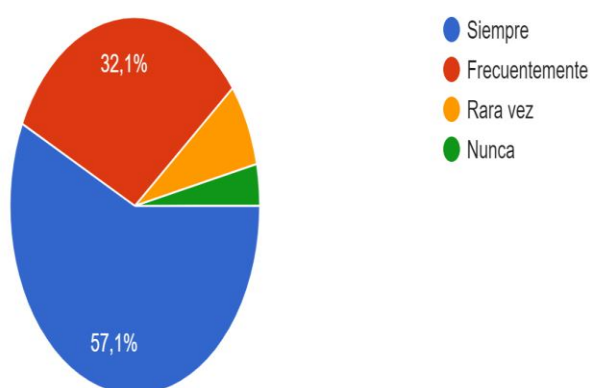
**Figura 11** ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?  
Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

Se puede evidenciar que el personal se preocupa o interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros, siempre en un 42.9%, frecuentemente 39.3% y rara vez el 17.9%. En este aspecto tenemos un riesgo medio pues, pese a que el interés por los problemas de los compañeros es alto y por lo tanto prima la solidaridad, el involucramiento de lo personal con lo laboral en ocasiones puede convertirse en un factor de conflicto.

9. ¿Considera los ascensos justos?

28 respuestas



**Figura 12** ¿Considera los ascensos justos?

*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

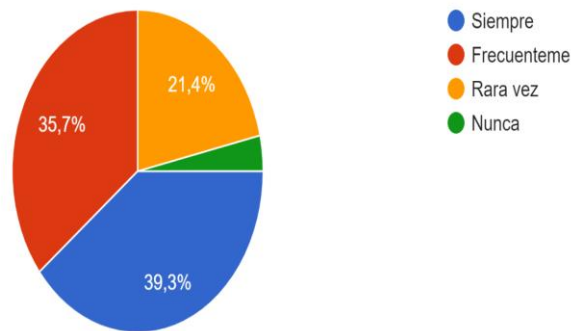
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

Del total de encuestados el 57% considera que los ascensos son justos, así como el 32% presume que los ascensos son justos.

10. ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

28 respuestas



**Figura 13** ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

**Fuente:** Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

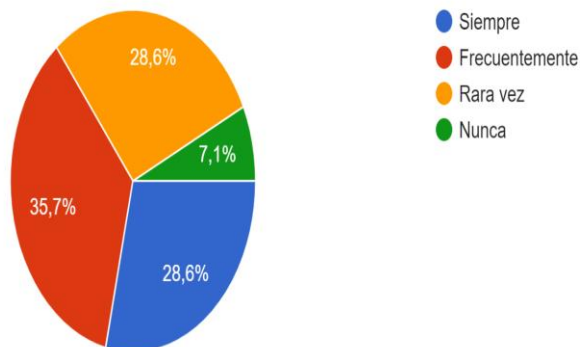
**Elaborado por:** Ing. Diana Flores.

### Análisis:

Al preguntar a los colaboradores acerca del trato justo de los supervisores es preocupante observar que el 21% mencionan que rara vez, se considera bueno que entre el 35% y el 39% de los encuestados puedan percibir un trato justo de los supervisores.

11. ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

28 respuestas



**Figura 14** ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

**Fuente:** Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

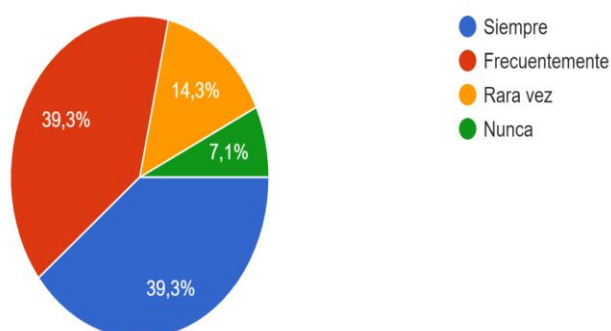
**Elaborado por:** Ing. Diana Flores.

### **Análisis:**

Una vez analizado el reconocimiento recibido por hacer un buen trabajo destaca que el 28% siempre obtiene ese reconocimiento, así como el 35.7% frecuentemente, el 28% de los encuestados mencionan que rara vez tienen un reconocimiento, así como la respuesta del 7% manifestando que nunca lo han percibido.

12. ¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?

28 respuestas



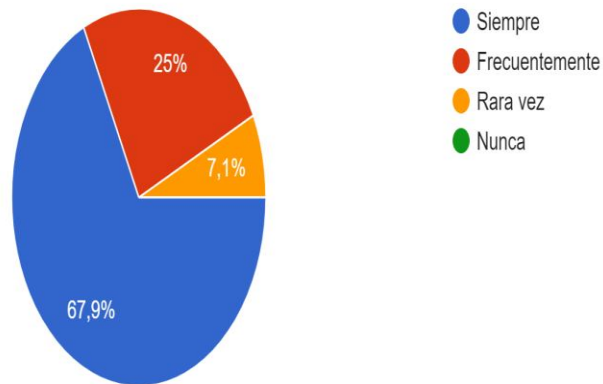
**Figura 15** ¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

Al preguntar a los colaboradores sobre si el jefe se interesa por ellos, se evidencia que existe la preocupación por los subordinados, ya que nos manifiestan a través de la encuesta que el 39% percibe ese interés, así como el 39% frecuentemente comparten con sus supervisores, sin embargo, un 21% se encuentra con respuestas de rara vez y nunca.

13. ¿Se identifica con la institución?

28 respuestas



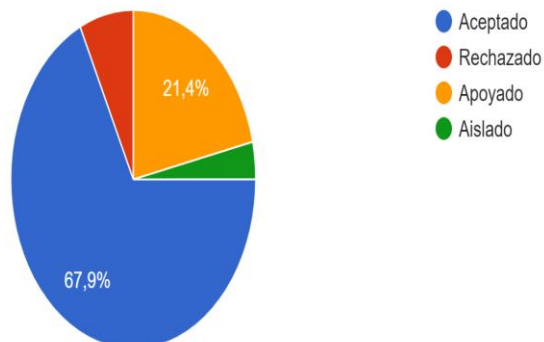
**Figura 16** ¿Se identifica con la institución?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

El sentido de pertenencia con la empresa de acuerdo con las respuestas representa el 67.9% de los encuestados, considerándolo muy bueno, así como el 25% que frecuentemente se identifica con la empresa, y muy bajo el 7.1% que respondió rara vez.

14. En su grupo de trabajo usted se siente:

28 respuestas



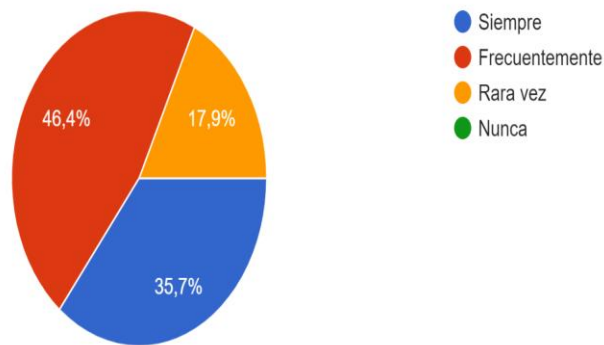
**Figura 17** En su grupo de trabajo usted se siente:  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Dentro del grupo de personas encuestadas se evidencia en sus respuestas que el 67.9% se siente aceptado en su grupo de trabajo, así como el 21.4% se siente apoyado, sin embargo, resalta el grupo de personas que respondieron que se siente rechazado y aislados.

15. ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?

28 respuestas



**Figura 18** ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?  
 Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
 Elaborado por: Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

De los 28 colaboradores encuestados se presume en base a las respuestas que el 46.4% frecuentemente pasan los mejores momentos en su trabajo, adicional menciona el 35.7% que siempre. considerando también que un 17.9% responde rara vez.

**Análisis General Parámetro Moral y Satisfacción**

En su puesto actual esta	PARAMETRO	%	SEMAFORIZACIÓN
En su puesto actual esta	Adaptado	50%	
	Adaptado, pero conforme	35.7%	
	No adaptado, pero conforme	10.7%	Se debe realizar un análisis de perfil en función del puesto de trabajo
	No adaptado	5%	
¿Realiza sus tareas con agrado?	Siempre	78.6%	Se nota que la gente se encuentra motivada al momento de realizar las tareas.
	Frecuentemente	19.9%	
	Rara vez	1.5%	
	Nunca	0%	

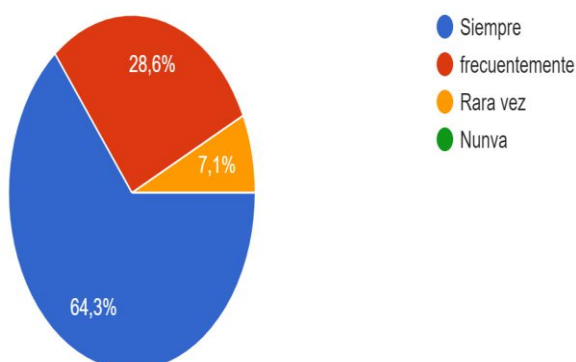
¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?	Siempre	42.9%	
	Frecuentemente	39.3%	
	Rara vez	17.9%	<i>Se debería tomar en preguntar qué problemas personales están influyendo en el desempeño del trabajo.</i>
	Nunca	0%	
¿Considera los ascensos justos?	Siempre	42.9%	
	Frecuentemente	39.3%	
	Rara vez	17.9%	<i>Se debe socializar con todos los funcionarios los procesos, o normativa de ascensos en la institución.</i>
	Nunca	0%	
¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?	Siempre	39.3%	
	Frecuentemente	35.7%	
	Rara vez	21.4%	<i>Las percepciones negativas de los trabajadores, se deben solventar con la asignación de funciones de acuerdo al manual de funciones institucional</i>
	Nunca	0%	
¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?	Siempre	26.6%	
	Frecuentemente	35.7%	
	Rara vez	28.6%	<i>El Director debe enviar memorandos de felicitación sus trabajadores por el cumplimiento de sus trabajo</i>
	Nunca	7.1%	
¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?	Siempre	39.9%	
	Frecuentemente	39.9%	
	Rara vez	14.3%	<i>El jefe debe diseñar una estrategia de comunicación sobre ascensos en la institución</i>
	Nunca	7.1%	
¿Se identifica con la institución?	Siempre	67.9%	
	Frecuentemente	25%	
	Rara vez	7.1%	<i>Se debería promover incentivos remunerados y no remunerados.</i>
	Nunca	0%	
En su grupo de trabajo usted se siente:	Aceptado	67.9%	
	Rechazado	8%	<i>Se debe establecer tiempos para realizar actividades de integración grupal.</i>
	Apoyado	21.4%	
	Aislado	2.7%	
¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?	Siempre	35.7%	
	Frecuentemente	46.4%	
	Rara vez	17.9%	<i>Se debería determinar actividades motivacionales que permitan a los trabajadores compartir e interrelacionarse en función del cumplimiento de metas.</i>
	Nunca	0%	
¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?	Siempre	64.3%	
	Frecuentemente	28.6%	
	Rara vez	7.1%	<i>Se debe determinar una comunicación jerárquica vertical. (descendente-ascendente)</i>
	Nunca	0	

La satisfacción laboral es un elemento que se refleja directamente en el comportamiento del trabajador en la organización sea de manera positiva o negativa y se observa por la forma en que el empleado se expresa, trabaja y se relaciona dentro de la organización y también se ve reflejado en su vida personal. Se ve en la forma en la cual el empleado realiza el trabajo con su equipo y la calidad de los resultados que da este trabajo. Por ello, se considera importante que el empleado conozca los criterios y parámetros que dirigen las decisiones de la organización.

Sin embargo, al parecer no se ha socializado la normativa y política institucional referente a ascensos o no se la está aplicando adecuadamente. Esto desencadena en percepciones por parte de los trabajadores los procesos de contratación y ascensos se llevan a cabo de manera discrecional, que hay preferencias hacia uno u otro compañero de trabajo y por tanto puede desencadenar en problemas interpersonales. A esto se añade que el personal tampoco se siente motivado debido a la inexistencia de actividades de este tipo, las cuales son muy importantes para mejorar el clima organizacional.

### 6.1.2. Comunicación

16. ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba?  
28 respuestas



**Figura 19** ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba?

*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

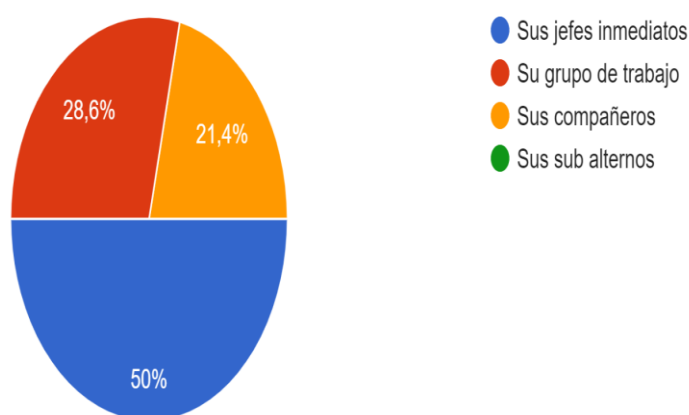
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

### **Análisis:**

Los colaboradores sienten la necesidad de comprobar la información que reciben con una frecuencia de siempre hacerlo misma que representan el 64.3%, así como frecuentemente 28.6%.

17. Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a:

28 respuestas



**Figura 20** Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar, consulta a:

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

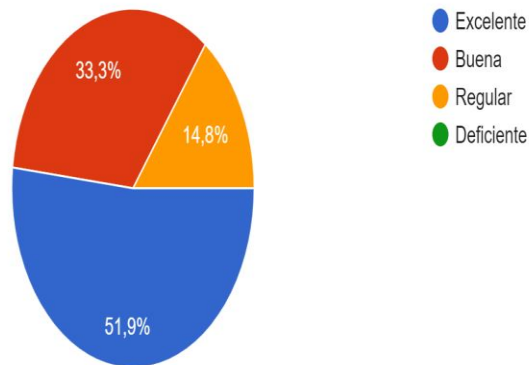
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

El 50% de los encuestados confirman que si tiene dudas la realizan directamente con sus jefes inmediatos, sin embargo, el 28.6% resuelven sus dudas con el grupo de trabajo, y el 21.4% con los compañeros.

18. ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

27 respuestas



**Figura 21** ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

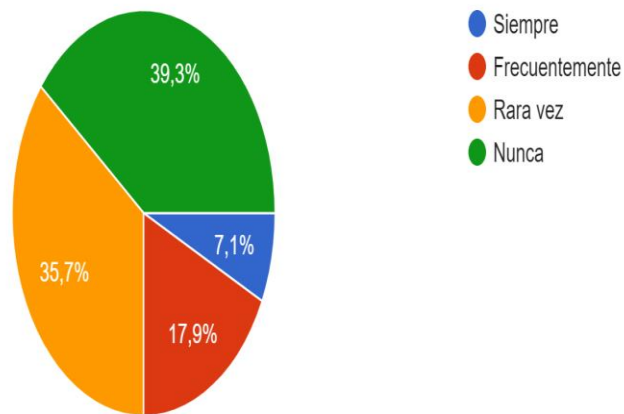
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

El 51,9% de los colaboradores de la empresa afirman que la comunicación de su departamento es excelente, mientras que el 33,3% considera que es buena y un pequeño porcentaje del 14,8% señala como regular.

19. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?

28 respuestas



**Figura 22** ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

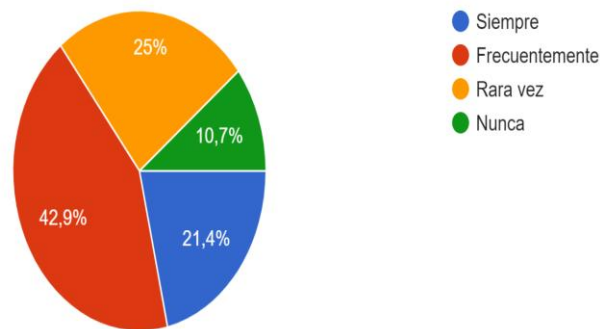
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Se puede evidenciar que el 39,3% de los encuestados nunca presenta dificultad para dialogar con sus jefes y el 35,7% rara vez. Sin embargo, un 17,9% de los colaboradores menciona que frecuentemente ha encontrado inconvenientes de diálogo y por su parte un pequeño grupo representado por el 7,1% siempre tiene este problema de comunicación.

20. ¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

28 respuestas



**Figura 23** ¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

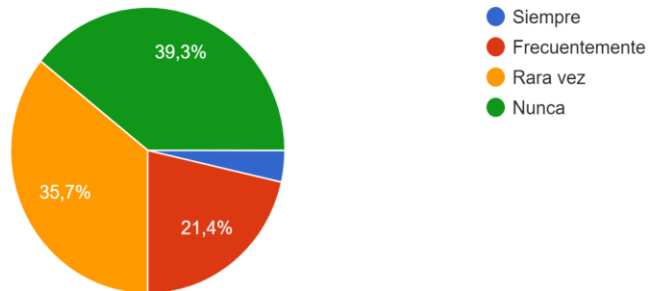
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico presentado, alrededor de la mitad de los encuestados afirman que en su departamento se analiza frecuentemente tanto los procedimientos, métodos y técnicas. Por otro lado, un porcentaje menor del 25% asegura que rara vez se está examinando los mismos, el 21,4% menciona que siempre se realiza un análisis y un 10% que nunca se considera el análisis de procedimientos en su lugar de trabajo.

21. ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?

28 respuestas



**Figura 24** ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

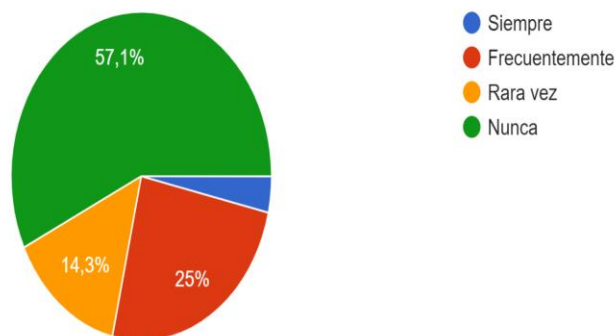
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

El 39,3% de los encuestados indican que nunca piden información a sus compañeros de trabajo con relación a su comportamiento y desenvolvimiento, de igual manera un 35,7% menciona que rara vez lo hace. El 21,4% frecuentemente comparte ideas de este tipo con su grupo de trabajo.

22.¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?

28 respuestas



**Figura 25** ¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

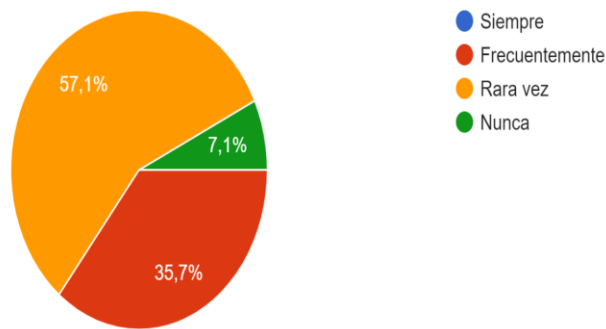
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Se evidencia que un porcentaje mayor a la mitad de los colaboradores del 57,1% de la empresa nunca proporcionan información acerca de su forma de ser a sus compañeros. Sin embargo, un 25% de los mismos lo hace frecuentemente, un 14,3% rara vez mantiene una conversación de actitudes de cada uno y alrededor del 4% afirma que siempre ha hablado con su equipo sin solicitar información.

23. ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

28 respuestas



**Figura 26** ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

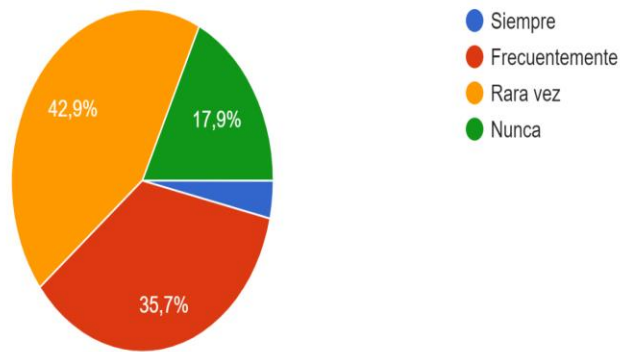
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

La mayoría de los colaboradores representados con el 57,1% afirman que rara vez la comunicación es de arriba hacia abajo y hay poca oportunidad de revisar, evaluar o recomendar acciones de mejora para toda la organización. Por otro lado, el 35,7% afirma que frecuentemente existe esta oportunidad entre jefes y subordinados y un porcentaje menor del 7,1% indica que nunca se ha realizado o ha existido esta iniciativa tomando en cuenta que brinda beneficios de relación y comunicación en toda la empresa.

24. ¿En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?

28 respuestas



**Figura 27** ¿En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

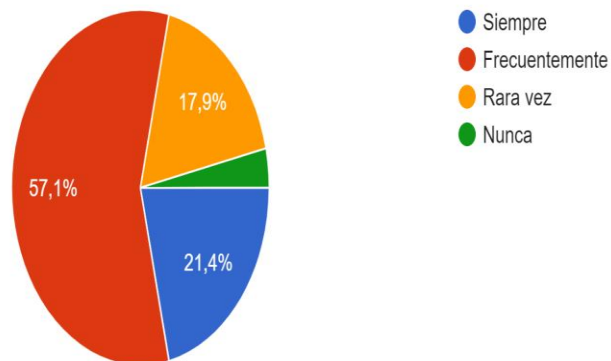
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

El 42,9% de los encuestados indican que en su departamento existe temor a la crítica ya que produce malestar laboral, un 35,7% señala que frecuentemente. Por otra parte, el 17,9% de los colaboradores menciona que nunca la crítica ha sido un motivo de malestar para la empresa y un pequeño porcentaje del 3,5% afirma que siempre existe un temor a la crítica.

25. ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo

28 respuestas



**Figura 28** ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

El 57,1% de los colaboradores afirman que solicitan frecuentemente información acerca de temas del trabajo a sus jefes o compañeros de trabajo, mientras que un 21,4% lo realiza siempre, un 17,9% rara vez y alrededor de un 3,60% nunca pide información.

### Análisis general parámetro Comunicación

	PARAMETRO	%	SEMAFORIZACIÓN
Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar, consulta a	Sus jefes inmediatos	50%	
	Su grupo de trabajo	28.6%	
	Sus compañeros	21.4%	En función del grado de complejidad hay actividades que se pueden solucionar con los compañeros de trabajo.
	Sus subalternos	0%	
¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?	Excelente	51.9%	
	Buena	33.3%	
	Regular	14.8%	Se debe determinar una comunicación jerárquica vertical. (descendente-ascendente)
	Deficiente	0%	
¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?	Siempre	7.1%	
	Frecuentemente	17.9%	Se deben promover horarios semanales para reunirse con el jefe inmediato y comentar los problemas que tiene el trabajador en el cumplimiento de sus funciones.
	Rara vez	35.7%	
	Nunca	39.3%	
¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?	Siempre	21.4%	
	Frecuentemente	42.9%	
	Rara vez	25%	Se debe realizar una retroalimentación de resultados obtenidos para saber si la operatividad de procesos ha sido o no la correcta.
	Nunca	10.7%	
¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo	Siempre	21.4%	
	Frecuentemente	42.9%	
	Rara vez	35.7%	Se debe diseñar un instrumento que permita conocer el cumplimiento de actividades y el comportamiento del trabajador en su puesto laboral.
	Nunca	39.9%	
¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros	Siempre	3.6%	
	Frecuentemente	25%	
	Rara vez	14.3%	

sobre su forma de ser?	Nunca	57.1%	La personalidad de los trabajadores se debe mantener al margen del cumplimiento de actividades laborales, y no promover una comunicación verbal de tipo informal.
¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?	Siempre	3.6%	
	Frecuentemente	35.7%	
	Rara vez	57.1%	Diseñar una estructura organizacional adecuada para mejorar la comunicación en función de lo planificado.
	Nunca	0%	
¿En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?	Siempre	3.5%	
	Frecuentemente	35.7%	Se debe fomentar la comunicación formal utilizando comunicación escrita, (memorandos, correos institucionales etc.)
	Rara vez	42.9%	
	Nunca	17.9%	
¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?	Siempre	21.4%	
	Frecuentemente	57.1%	
	Rara vez	17.9%	Se debe promover un liderazgo democrático que sea capaz de consultar opiniones en función de la toma de decisiones.
	Nunca	3.6%	
¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?	Siempre	14.3%	
	Frecuentemente	46.4%	Se debe socializar de mejor manera las propuestas sobre los cambios que se van a determinar en el trabajo
	Rara vez	21.4%	
	Nunca	17.9%	
Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:	Indiferente	7.1%	
	Aparentemente rechazada	53.6%	Mejorar la actitud al cambio con procesos de socialización de cambios que se puedan dar en el lugar de trabajo.
	Rechazada	28.6%	
	Aceptada	10.7%	
¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?	Siempre	25%	
	Frecuentemente	42.9%	
	Rara vez	25%	Establecer procesos de participación para poder hacer sugerencias sobre los procesos y sistemas que se puedan ajustar a las actividades de los trabajadores.
	Nunca	7.1%	
¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?	Siempre	21.4%	
	Frecuentemente	46.4%	
	Rara vez	21.4%	Se debería promover o innovar ideas para agilizar procesos o mejora la calidad del servicio.
	Nunca	10.7%	
¿Piensa que las innovaciones de	Siempre	10.7%	Promover cursos de capacitación cuando se piense innovar en temas tecnológicos.

tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?	Frecuentemente	21.4%	
	Rara vez	46.4%	
	Nunca	21.4%	
¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?	Siempre	25%	
	Frecuentemente	60.7%	
	Rara vez	10.7%	<i>Se debe proponer nuevos procedimientos para agilizar procesos siempre que se evalúe resultados y se retroalimente.</i>
	Nunca	3.6%	
¿La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?	Preocupación	25%	<i>Se debe realizar un plan de capacitación en función de la implementación de cambios tecnológicos.</i>
	Temor e inseguridad	7.1%	
	Optimismo	50%	
	Satisfacción	17.9%	

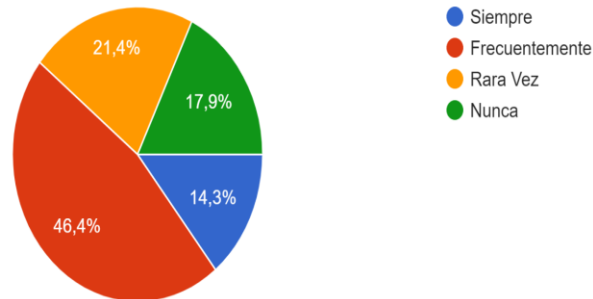
La comunicación se refiere no solo a la existencia de canales de comunicación sino también las redes que se forman para intercambiar la información y la rapidez y eficiencia en la cual funcionan estas redes. Podemos observar que las áreas con mayor problema son las relacionadas a la comunicación formal en la institución sea ascendente, descendente o lateral. Esto impide que los directivos puedan dar a conocer de manera efectiva y fluida los proyectos y cambios en la organización y los empleados puedan conocer los mismos de manera oportuna sin que medien intermediarios que puedan distorsionar la comunicación. Hay que indicar que los canales de comunicación formal no pueden limitarse a canales para dar órdenes sino para lograr una comunicación de la organización en un sentido amplio. Así la implementación y operacionalización efectiva de canales oficiales de información puede servir para receptar sugerencias, coordinar capacitaciones y otros, las mismas que deben planificarse de manera oportuna.

No debemos olvidar que la comunicación es un elemento importante para mejorar la satisfacción laboral, ejercer el liderazgo, solucionar conflictos y por ende mejorar el clima de la organización.

### 6.1.3. Actitud al cambio

26. ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

28 respuestas



**Figura 29** ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

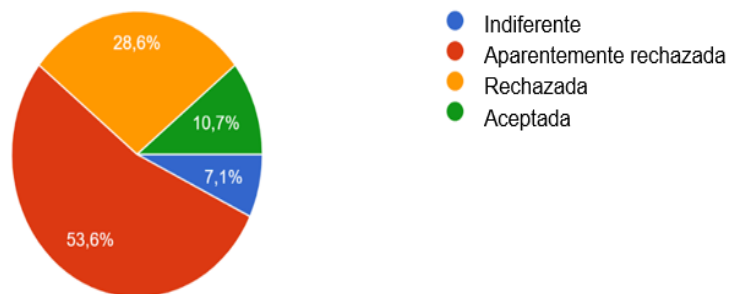
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

La mayoría de los encuestados representados por un 46,4% afirman que frecuentemente sus ideas son impuestas con esfuerzo, mientras que el 21,4% rara vez lo logra. Por otra parte, el 17,9% indica que nunca sus ideas son escuchadas, y el 14,3% siempre comparte ideas y logra aplicar las mismas en la organización.

27. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

28 respuestas



**Figura 30** Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

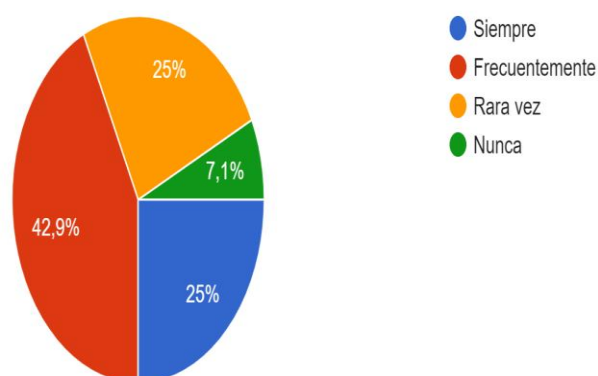
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

Como se puede observar en la gráfica, el 53,6% de los colaboradores afirma que sus ideas o sugerencias son aparentemente rechazadas en su departamento, el 28,6% indica que es rechazada. Sin embargo, un porcentaje pequeño del 10,7% indica que es aceptada y el 7,1% indiferente.

28. ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?

28 respuestas



**Figura 31** ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

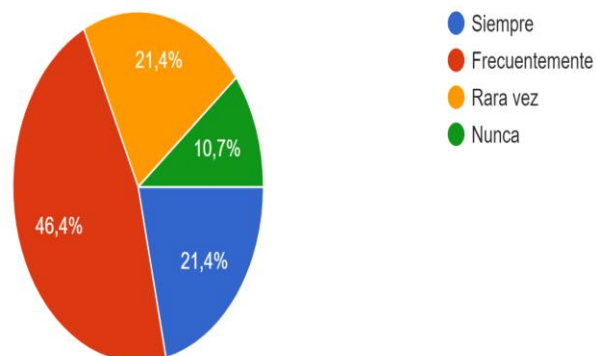
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

Se puede evidenciar que el 42,9% de los encuestados menciona que frecuentemente dan sugerencias para cambiar o mejorar los sistemas actuales de trabajo. Un 25% menciona que siempre y el otro 25% rara vez lo hace. Un 7,1% afirma que nunca lo hace.

29. ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

28 respuestas



**Figura 32** ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

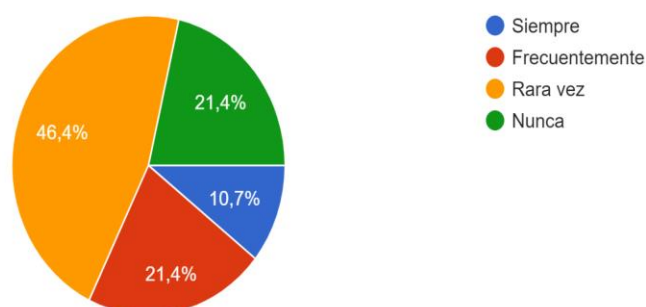
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Los colaboradores de la empresa indican que frecuentemente se promueve la innovación y creatividad en su departamento. Por su parte, un 21,4% indica que rara vez se fomenta los mismos y el otro 21,4% que siempre realiza el departamento. Un grupo representado por el 10,7% señala que nunca se ha promovido la innovación y creatividad. en la empresa.

30. ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?

28 respuestas



**Figura 33** ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?

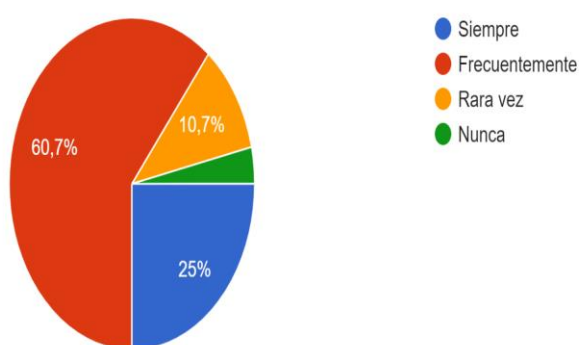
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

De acuerdo con lo que se representa en el gráfico, el 46,4% menciona que rara vez las innovaciones de tecnología afectan a los problemas de la empresa, un porcentaje mínimo del 10,7% manifiesta que siempre existen problemas de este tipo.

31. ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?  
28 respuestas



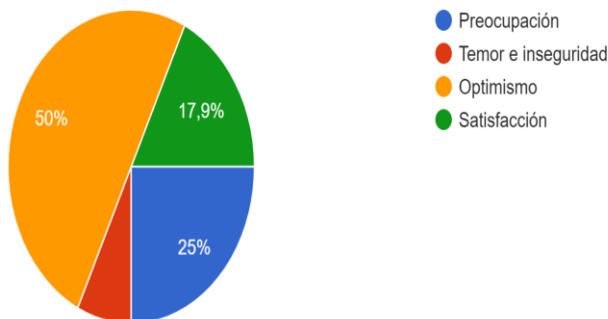
**Figura 34** ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

La mayoría de los colaboradores señalan que frecuentemente busca innovar los procedimientos de su trabajo, un 25% indica que siempre, el 10,7% rara vez y un pequeño porcentaje del 3,6% nunca ha buscado la manera de hacerlo.

32. La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?

28 respuestas



**Figura 35** La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?

*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

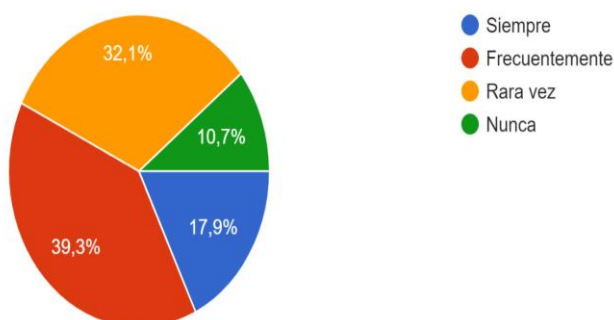
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

#### **Análisis:**

En el gráfico podemos observar que el 50% de los colaboradores de la empresa mencionan que aplicar nuevos procedimientos y tecnologías despiertan optimismo, un 17,9% indican que sienten satisfacción. Un 24% tiene sentimientos de preocupación considerando y haciendo relación con la edad de los encuestados y un 7,1% tiene temor e inseguridad.

33. ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

28 respuestas



**Figura 36** ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

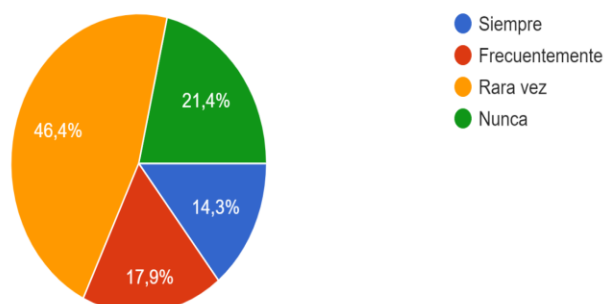
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

De acuerdo con el gráfico observamos que los encuestados hacen referencia a que rara vez y frecuentemente las personas se resisten por naturaleza a cambios representado por un 32,1% y un 39,3% respectivamente. El 17,9% señala que siempre y que no prefieren seguir con sus procedimientos actuales y el 10,7% señala que nunca.

34. ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

28 respuestas



**Figura 37** ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

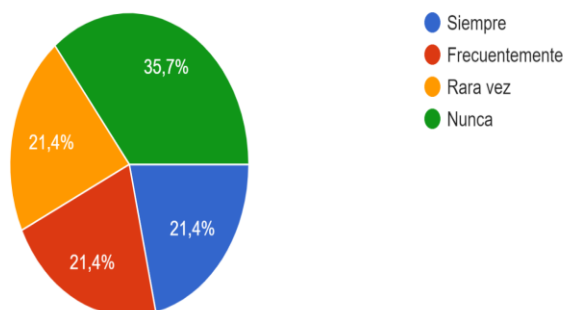
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Como se puede evidenciar el 46,4% de los encuestados considera que los colaboradores que no comprenden su trabajo pueden crear sus propios métodos de mejora, sin embargo, un 21,4% indica que nunca lo podrían hacer, el 14,3% opina que siempre y un 17,9% que frecuentemente lo harían.

35. ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

28 respuestas



**Figura 38** ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

El 35,7 % de los encuestados indica que nunca deberían participar solamente los jefes en la programación de planes futuros, Sin embargo, se puede observar que un grupo representado por el 21,4% indica que siempre, otro grupo con la misma representación que rara vez y de la misma forma que frecuentemente se necesita la participación de todos los miembros de la organización.

#### **Análisis general parámetro Actitud al cambio**

	<b>PARAMETRO</b>	<b>%</b>	<b>SEMAFORIZACIÓN</b>
¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales	Siempre	17.9%	Se debe socializar las ventajas y desventajas en función de los cambios que se establecerán en las actividades laborales.
	Frecuentemente	39.3%	
	Rara vez	32.1%	
	Nunca	10.7%	
¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo pueden	Siempre	14.3%	Se debe involucra a las personas que importan y asignar funciones según sus destrezas y habilidades.
	Frecuentemente	17.9%	
	Rara vez	46.4%	

idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?	Nunca	17,9%	
¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?	Siempre	21,4%	
	Frecuentemente	21,4%	
	Rara vez	21,4%	
	Nunca	35,7%	<i>Los jefes son quienes deben realizar la planificación general en una empresa.</i>

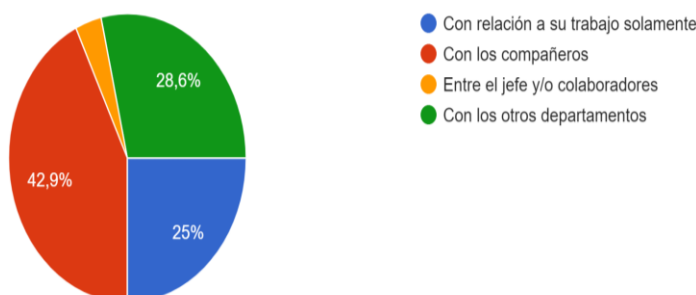
En este aspecto puede notarse que al igual que lo indicado anteriormente en el parámetro Moral y satisfacción hay la percepción de que la planificación se realiza discrecionalmente de acuerdo con el “humor de los jefes”. Por ello se requiere que la planificación se lleve a cabo de manera oportuna con la participación de los empleados. A esto hay que sumar que si se maneja una comunicación formal más efectiva las personas podrán tener claro el camino que está siguiendo la institución y armonizar su trabajo a esto.

Por otra parte, el tipo de contratación o la aplicación ineficiente de la contratación y planes de inducción lleva a que las personas que se involucran en la institución no lleguen a involucrarse efectivamente. O al no existir políticas de ascenso claras ni programas de motivación los empleados no se sientan “parte de la institución” pese a que lleven varios años en esta.

#### 6.1.4. Solución de conflictos

36. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

28 respuestas



**Figura 39** ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

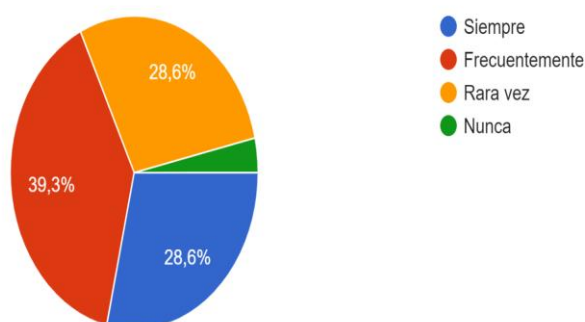
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Como podemos observar el 42.90% de los 28 encuestados manifiestan que tienen conflictos comunes con los compañeros en general, y se observa que únicamente un 3.5% tienen conflictos entre su equipo directo de trabajo. Esto indicaría una buena relación laboral entre jefe y colaboradores.

37. ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce?  
28 respuestas



**Figura 40** ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

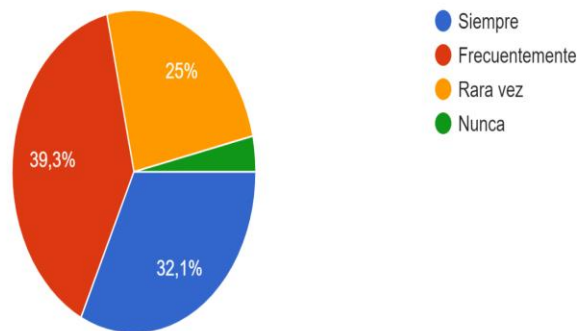
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

El siguiente gráfico nos indica que los conflictos en su mayoría son conocidos por los colaboradores, si consideramos el 39.3% con el 28.60% representa el 67.90% de los 28 encuestados que de alguna forma ellos sí llegan a saber de los conflictos o problemas que se generan.

38. ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?

28 respuestas



**Figura 41** ¿Los problemas o conflictos en su departamento, trata usted de solucionarlos?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

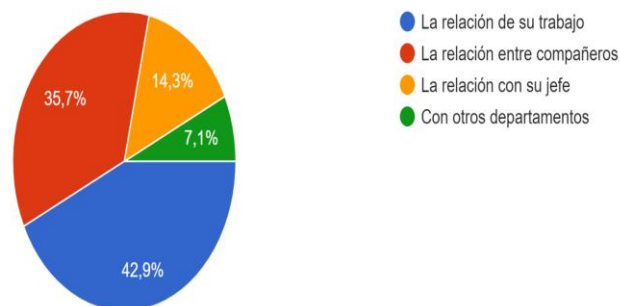
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Podemos observar en la gráfica que existe un alto nivel de mediación para solucionar conflictos por parte de los colaboradores, el 39.30% que frecuentemente busca solucionar conflictos relacionado con el 32.1% que siempre lo hacen representan el 71.4% de los 28 encuestados que buscan una solución a conflictos o problemas que se generen.

39. Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

28 respuestas



**Figura 42** Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

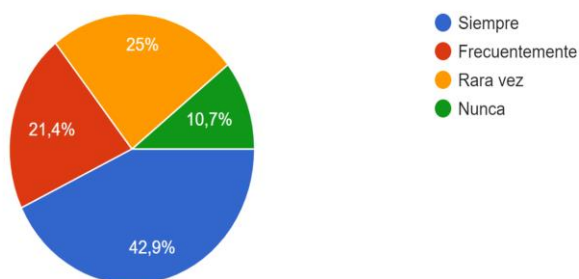
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

El resultado mostrado en la gráfica indica que los problemas o conflictos afectan en su mayor parte a la relación de su trabajo, se crean conflictos de comunicación entre compañeros de trabajo en general, no se observa que existan problemas de comunicación o conflictos dentro del mismo equipo de trabajo por el 14.3% es un porcentaje bajo donde los problemas afectan el equipo directo de trabajo.

40. ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?  
28 respuestas



**Figura 43** ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

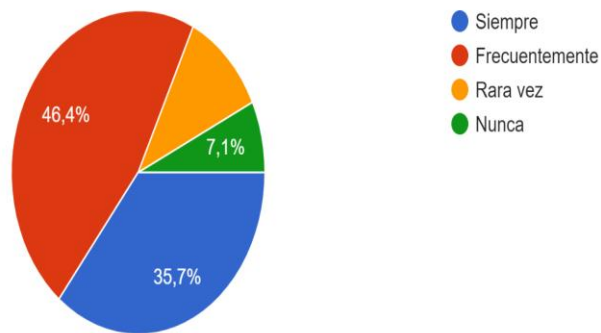
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Como podemos observar para la mayoría de las personas encuestadas creen que si existen procedimientos establecidos que ayudan a resolver discrepancias, lo establecido por la institución es un método aceptable considera un grupo mayoritario.

41. ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

28 respuestas



**Figura 44** ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

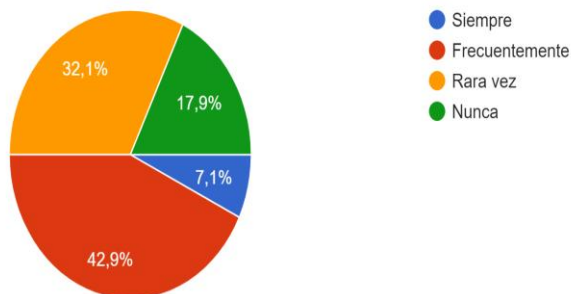
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Existe una aceptación considerable al análisis objetivo que proponer la institución al momento de solucionar un conflicto, al parecer el método aplicado es aceptable para la mayoría de encuestados.

42. ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

28 respuestas



**Figura 45** ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

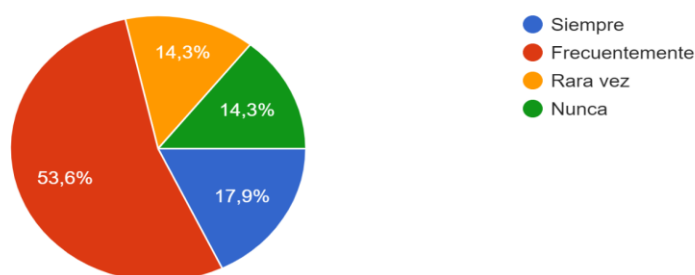
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

El 42.90% de las personas encuestadas indican que frecuentemente se utiliza la jerarquía para solucionar conflictos y comparado con el 32.10% que indican que rara vez lo hacen se puede concluir es se estaría aplicando jerarquía en temas muy puntuales. Esto quiere decir que no se trabaja autoritariamente o con grado de importancia de los cargos porque únicamente el 7.10% se siente trabajar bajo una jerarquía que impone al resolver un conflicto.

43. ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?

28 respuestas



**Figura 46** ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

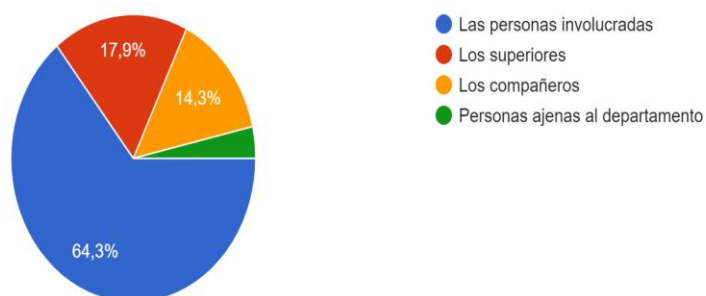
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

En la siguiente gráfica se observa una aceptación en la categoría de frecuentemente que el método que se estaría aplicando para llegar a un acuerdo entre colaboradores al momento de resolver un problema.

45. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

28 respuestas



**Figura 47** Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

La gráfica a continuación nos demuestra que los problemas o conflictos se resuelven con las personas involucradas, indica que al existir una correcta comunicación los conflictos se analizan y se resuelven entre las personas involucradas y en muy pocas ocasiones los superiores deben intervenir.

**Tabla 2 Análisis General del parámetro Solución de conflictos**

	PARAMETRO	%	SEMAFORIZACIÓN
¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?	Con relación a su trabajo solamente	25%	
	Con los compañeros	42,9%	<i>Capacitar en temáticas conductuales.</i>
	Entre el jefe y/o colaboradores	3,5%	
	Con los otros departamentos	28,6%	
¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce?	Siempre	28,6%	
	Frecuentemente	39,3%	
	Rara vez	28,6%	<i>El personal del departamento debe estar siempre en continua comunicación con sus pares de trabajo, para solventar inquietudes y poder ayudar a resolver algunos problemas.</i>
	Nunca	3,5%	
¿Los problemas o conflictos en su departamento, trata	Siempre	32,1%	
	Frecuentemente	39,3%	
	Rara vez	25%	<i>Se debería aplicar un liderazgo democrático que consulte posibles alternativas de</i>

usted de solucionarlos?			<i>solución, para posibilitar la opinión de todos los trabajadores.</i>
	Nunca	3,6%	
Los problemas o conflictos de su departamento afectan a	La relación de su trabajo	42,9%	<i>Capacitar a todo el personal sobre los tipos de conflictos y las formas de resolución de los mismos.</i>
	La relación entre compañeros	35,7%	
	La relación con su jefe	14,3%	
	Con otros departamentos	7,1%	
¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?	Siempre	42,9%	
	Frecuentemente	21,4%	
	Rara vez	25%	
	Nunca	10,7%	<i>Se debe socializar cuáles son los procedimientos que la institución maneja actualmente para resolver conflictos.</i>
¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?	Siempre	35,7%	
	Frecuentemente	46,4%	
	Rara vez	10,8%	<i>Se debe realizar un proceso de investigación escuchando a las partes involucrada para tener información objetiva del porque se dio el conflicto.</i>
	Nunca	7,1%	
¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?	Siempre	7,1%	
	Frecuentemente	42,9%	
	Rara vez	32,1%	<i>Se debe aplicar el principio de unidad de mando, para saber quién depende de quién en la parte jerárquica.</i>
	Nunca	17,9%	
¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?	Siempre	17,9%	
	Frecuentemente	53,6%	
	Rara vez	14,3%	
	Nunca	14,3%	<i>Es necesario socializar las decisiones en función de la resolución de conflictos para que no se sienta que hubo ganadores ni perdedores.</i>
Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:	Las personas involucradas	64,3%	
	Los superiores	17,9%	<i>Es necesario que los jefes departamentales asuman la responsabilidad de resolver un conflicto y de retroalimentar la información para no volver a cometer los mismos errores.</i>
	Los compañeros	14,3%	
	Personas ajenas al departamento	3,5%	

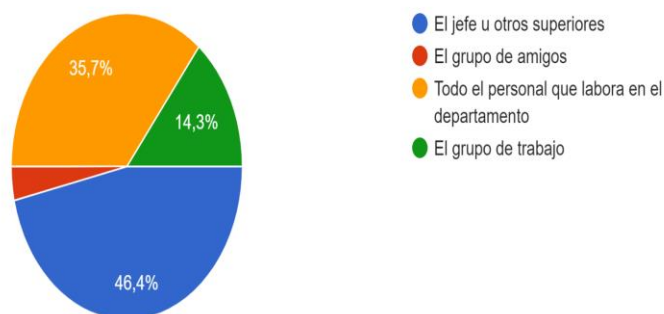
Lo que se nota en este parámetro es que no existe una política de gestión o solución de conflictos al interior de la organización. Como se conoce toda organización presenta diferentes tipos de conflictos, sin embargo, la eficiencia del Departamento de Talento Humano y el liderazgo de los Directivos se observa en la eficiencia con la que gestionan estos conflictos y dan solución. Debemos recordar que los conflictos pueden convertirse en

un problema grave si no se gestionan adecuadamente, pero al mismo tiempo pueden constituirse en una oportunidad de crecimiento si se gestionan de manera adecuada y para ello hay que apoyarse en la comunicación efectiva y eficiente de manera vertical y horizontal.

Se requiere no solo establecer políticas claras de solución de conflictos sino también capacitar al personal para que puedan aplicarlas eficientemente en su vida diaria tanto dentro como fuera de la institución.

### 6.1.5. Toma de decisiones

46. Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:  
28 respuestas

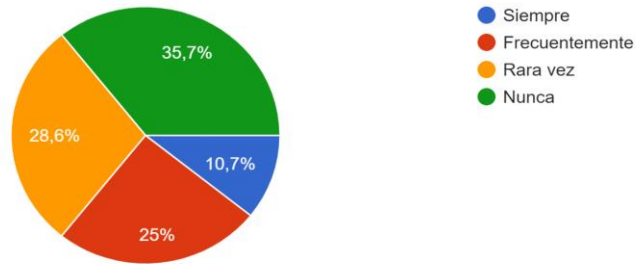


**Figura 48** Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### Análisis:

Podemos observar que la mayoría de las veces al existir un conflicto es el jefe inmediato o los superiores los encargados de resolver, también se puede evidenciar que resuelven los problemas o conflictos dentro del mismo equipo grupo de trabajo, se podría establecer que los problemas más complejos son los resueltos por los jefes o autoridades superiores.

47. ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?  
28 respuestas

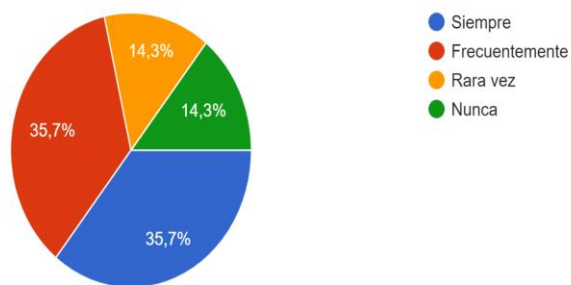


**Figura 49** ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

La gráfica nos demuestra que al momento de tomar decisiones no existen las acusaciones en los presentes, lo que nos demostraría que las reuniones de colaboradores son muy llevaderas y con resultados que satisfacen a los colaboradores en un clima tranquilo y ameno.

48. ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?  
28 respuestas



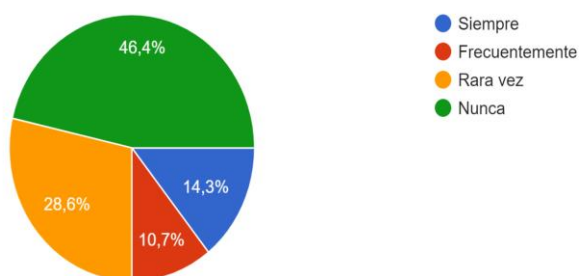
**Figura 50** ¿Influyen la opinión del jefe para tomar una decisión?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Como análisis podemos indicar que, al existir varios niveles de jerarquía entre los encuestados, al parecer los mandos superiores tienen cierta independencia al tomar sus

decisiones y es por eso por lo que se refleja el porcentaje que rara vez 35.70% acuden a un superior a la toma de decisiones, en cambio los colaboradores se inclinarían a la opción de siempre 35.7 % por que ellos se deben a una autorización jerárquica.

49. ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?  
28 respuestas



**Figura 51** ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistades?

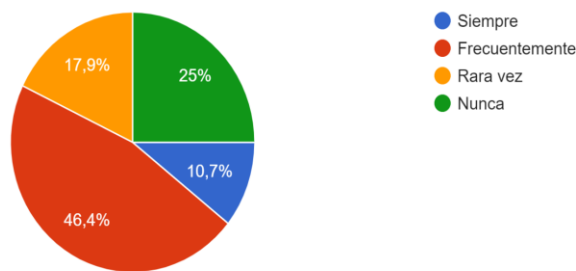
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

En la presente pregunta se marca una tendencia considerable de personas que consideran que nunca se toman decisiones por amistad, más bien se sienten satisfechos con la metodología aplicada en la toma de decisiones.

50. En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?  
28 respuestas



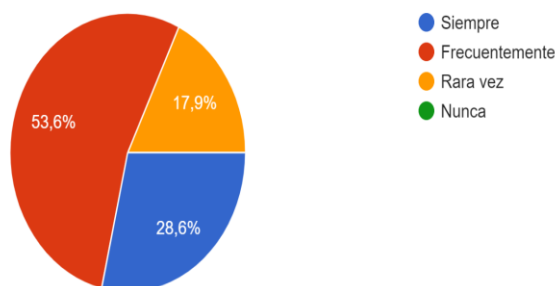
**Figura 52** En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Se observa en la gráfica que la mayoría de las personas encuestadas indican que frecuentemente consideran los problemas personales a la hora de tomar una decisión, esto nos demuestra que existe una buena comunicación en el equipo de trabajo y que los colaboradores son escuchados al momento de pasar por un problema personal y que dicho problema conlleve a la toma de una decisión en el ámbito laboral.

51. ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?  
28 respuestas



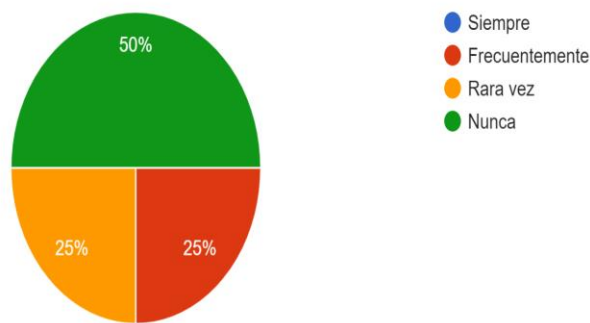
**Figura 53** El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Como podemos observar en la gráfica se marca un resultado del 53.6% donde se establece que frecuentemente el jefe comparte el problema a sus colaboradores y juntos alcanzan una solución, la comunicación es primordial dentro de un equipo de trabajo y también podemos observar que el nivel de toma de decisiones con conflictos si se pueden realizar por sana crítica por parte de jefes y sin necesidad de solicitar o involucrar al resto del equipo.

52. ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?  
28 respuestas



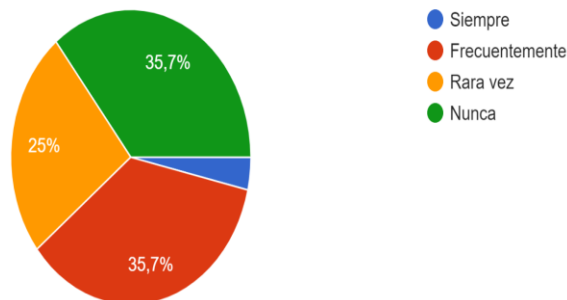
**Figura 54** ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

La gráfica marca un 50% de los encuestados esto quiere decir que para 14 personas manifiestan que nunca se toma decisiones por temor al enojo, con relación a un 25% que serían 7 personas de un total de 28 encuestados frecuente aceptan decisiones rápidas por temor al enojo de algún miembro del grupo. Se analiza que al encuestar a varios mandos jerárquicos existe un minoritario grupo que evita hacer enojar a su superior.

53. ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?

28 respuestas



**Figura 55** ¿Las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

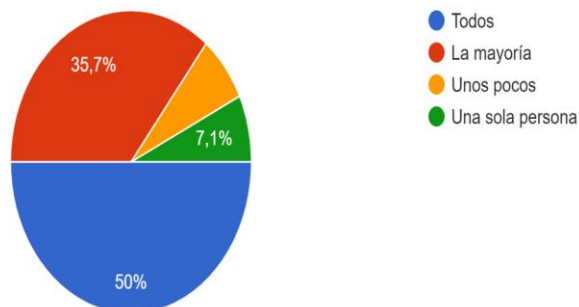
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Cómo se observa en la gráfica podemos encontrar división de criterios, para el 35.7% de los encuestados manifiestan que las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones y para el 35.7% indican que frecuentemente las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones, se podría analizar que al existir diferente categorías de cargos y sueldos diferentes podría ocasionar molestias a un pequeño número de colaboradores de mandos inferiores y considerarlo como que se les obstaculizan la toma de decisiones.

54. ¿En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan?

28 respuestas



**Figura 56** ¿En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan?

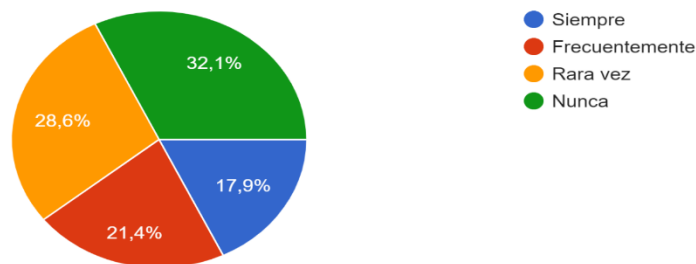
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

La gráfica nos demuestra que al menos para el 50% de los encuestados al momento de tomar una decisión participan todos y en segundo lugar manifiestan que la mayoría de los colaboradores deben participar, se puede llegar a la conclusión que entre los equipos de trabajos existe una excelente comunicación y participación al momento de tomar decisiones.

55. ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?  
28 respuestas



**Figura 57** ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores*

### Análisis:

En la siguiente gráfica observamos criterios divididos, pero si consideramos el grupo del 32.1% y el grupo del 28.6% podemos llegar a la conclusión que con muy poca frecuencia se delegan los problemas al colaborador para que este lo resuelva. Se analizará que el equipo trabaje en conjunto y tomen decisiones juntos, resuelvan sus problemas como equipo, demostrando tener excelente comunicación entre ellos.

**Tabla 3 Análisis general del parámetro Toma de decisiones**

	PARAMETRO	%	SEMAFORIZACIÓN
Las decisiones en su departamento son tomadas la	El jefe u otros superiores	46,4%	Amarelo
	El grupo de amigos	3,6%	Verde

mayor parte de veces por:	Todo el personal que labora en el departamento	35,7%	<i>Se visualiza un tipo de liderazgo democrático que permite la participación de todos los trabajadores, promoviendo el empoderamiento de los mismos.</i>
	El grupo de trabajo	14,3%	
¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?	Siempre	10,7%	<i>Se debe orientar la comunicación hacia la resolución de problemas y no hacia la acusación de personas.</i>
	Frecuentemente	25%	
	Rara vez	28,6%	
	Nunca	35,7%	
¿Influyen la opinión del jefe para tomar una decisión?	Siempre	35,7%	
	Frecuentemente	35,7%	
	Rara vez	14,3%	
	Nunca	14,3%	<i>Según la escala jerárquica, se debe involucrar siempre al jefe inmediato superior en la toma de decisiones porque es directamente el responsable de la institución o departamento.</i>
¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistades?	Siempre	14,3%	<i>Las decisiones de trabajo deben ser tomadas por los jefes y trabajadores en conjunto.</i>
	Frecuentemente	10,7%	
	Rara vez	28,6%	
	Nunca	46,4%	
¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?	Siempre	10,7%	
	Frecuentemente	46,4%	
	Rara vez	17,9%	
	Nunca	25%	<i>Se debe preguntar la situación personal del trabajador para poder ayudar en alguna situación que pueda afectar su desenvolvimiento dentro de la empresa.</i>
¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?	Siempre	28,6%	
	Frecuentemente	53,6%	
	Rara vez	17,9%	<i>El jefe debe consultar algunos aspectos sobre el funcionamiento de la institución, para poder tomar las mejores decisiones.</i>
	Nunca		
¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?	Siempre		
	Frecuentemente	25%	<i>Las decisiones deben ser técnicas institucionales y no en función de agradar a una u otra persona.</i>
	Rara vez	25%	
	Nunca	50%	
¿Las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones?	Siempre	3,6%	
	Frecuentemente	35,7%	<i>Se debe trabajar en procesos que permitan modificar la conducta d las personas, para que se pueda viabilizar el trabajo en función de conseguir objetivos comunes.</i>
	Rara vez	25%	
	Nunca	35,7%	

¿En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan?	Todos	50%	<i>Se debe mantener estos procesos de comunicación y participación de los trabajadores para que exista una armonía en el funcionamiento.</i>
	La Mayoría	35,7%	
	Una sola persona	7,1%	
	Unos Pocos	7,2%	
¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?	Siempre	17,9%	<i>Se debe asumir el liderazgo y la responsabilidad por parte de los superiores jefes departamentales.</i>
	Frecuentemente	21,4%	
	Rara vez	28,6%	
	Nunca	32,1%	

En este aspecto se valora el liderazgo de quienes están al frente de la institución. Se considera importante pues el liderazgo incide directamente en el clima organizacional y por ende repercute en el comportamiento de los empleados.

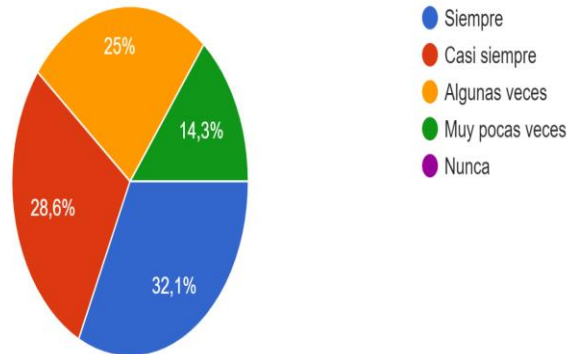
Primeramente, se debe señalar que al ser una institución pública los jefes son de libre remoción, lo que dificulta lograr un liderazgo efectivo. Sin embargo, este tipo de organización requiere que se utilice un liderazgo democrático. Esto significa que debe haber una comunicación efectiva de manera vertical a través de canales como el correo electrónico, pero así también crear espacios donde intercambiar experiencias y sugerencias para la mejora de procesos. Quien esté al frente de la organización puede enriquecerse con la experiencia quienes llevan varios años en esta y estos con las ideas frescas que trae quien se integra a la organización.

Hay que aclarar que el liderazgo democrático no significa que todos deban tomar las decisiones, sino que puedan escucharse las voces de quienes forman parte de la organización previo a que los directivos tomen las decisiones que correspondan y consideren más pertinentes.

### 6.1.6. Clima organizacional

1 ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la organización?

28 respuestas



**Figura 58** ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la organización?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

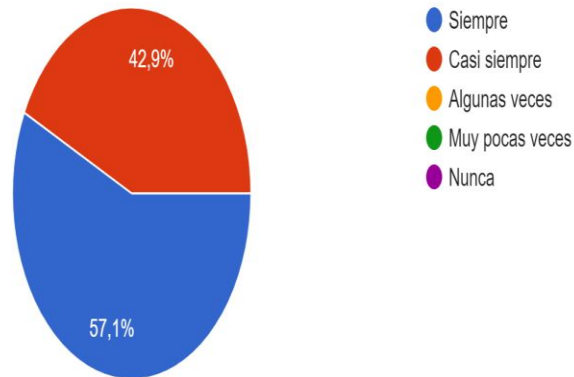
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

De acuerdo con el presente gráfico se puede evidenciar que las opiniones en la organización son muy importantes ya que la frecuencia Nunca el 0%, Siempre el 32,1%, Casi siempre el 28,6%, algunas veces el 25% y el 14,3% muy pocas veces.

2 ¿Tengo aceptación por parte de mi grupo de trabajo?

28 respuestas



**Figura 59** ¿Tengo aceptación por parte de mi grupo de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

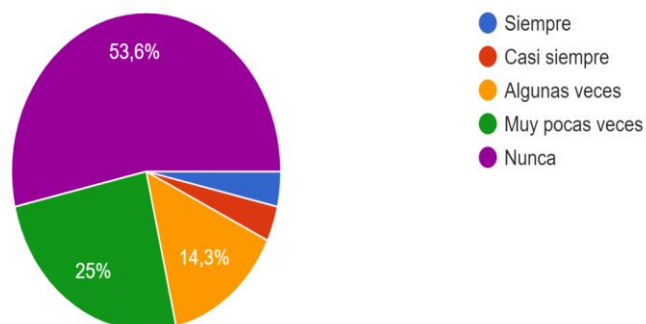
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Como podemos observar en la siguiente gráfica la frecuencia: Siempre marca un resultado del 57,1 % equivalente a que los trabajadores se encuentran aceptados con relación a su equipo de trabajo.

3. ¿Los miembros del grupo son indiferentes conmigo?

28 respuestas



**Figura 60** ¿Los miembros del grupo son indiferentes conmigo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

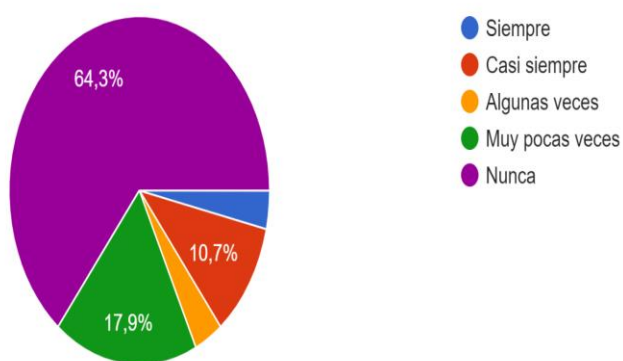
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

De acuerdo con la gráfica marca con frecuencia: el 53,6% de los colaboradores es decir que más de la mitad de los encuestados, unas 16 personas manifiestan que nunca son indiferentes, en relación a un 25% de muy pocas veces, por ende, la comunicación y el buen trato son muy importante para así realizan un buen trabajo en equipo.

4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

28 respuestas



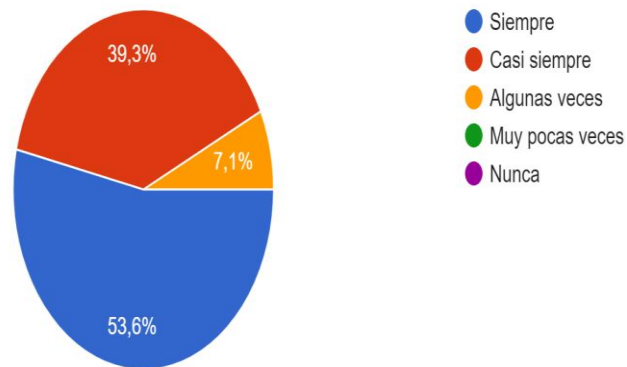
**Figura 61** ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

En la siguiente gráfica se puede evidenciar un 10,7% de los encuestados Casi siempre se sienten incómodos en sus grupos mientras que un 64.3 % Nunca y el 17,9% señalan que muy pocas veces.

5. ¿Se valora mis aportes dentro del grupo de trabajo?

28 respuestas



**Figura 62** ¿Se valora mis aportes dentro del grupo de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

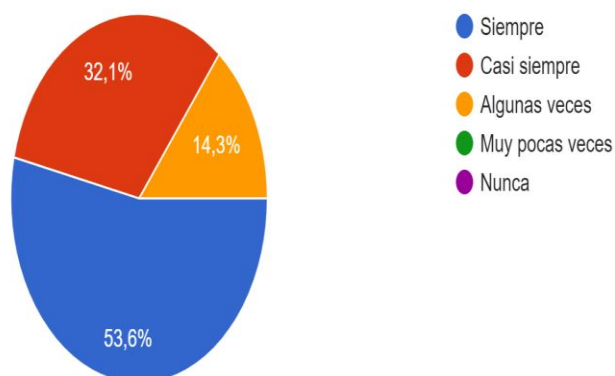
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis:**

Se puede evidenciar que dentro de los grupos de trabajo más de la mitad es decir un 53,6% equivalente a 16 personas Siempre toman valor a cada uno de los aportes del equipo, con relación al 39,3 % Casi siempre, por ende, visualizamos que todos los aportes que brindan cada uno, son esenciales para la organización dentro del grupo de trabajo.

6. ¿El jefe crea confianza en el grupo de trabajo?

28 respuestas



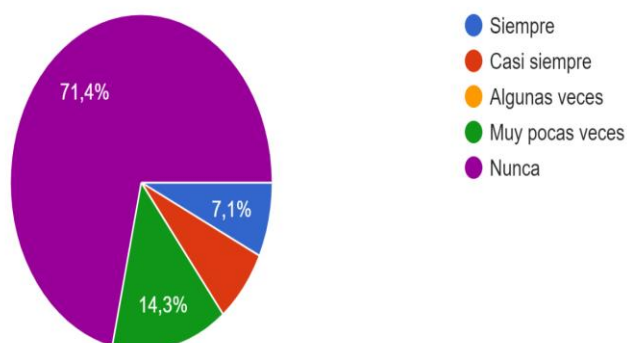
**Figura 63** ¿El jefe crea confianza en el grupo de trabajo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

El resultado en esta gráfica nos indica que en su mayoría el jefe crea confianza en el grupo de trabajo con una respuesta positiva de siempre que representa el 53,6% y casi siempre el 32,1% así como también algunas veces el 14,3%.

7. ¿El jefe trata con poca educación a su grupo de trabajo?

28 respuestas

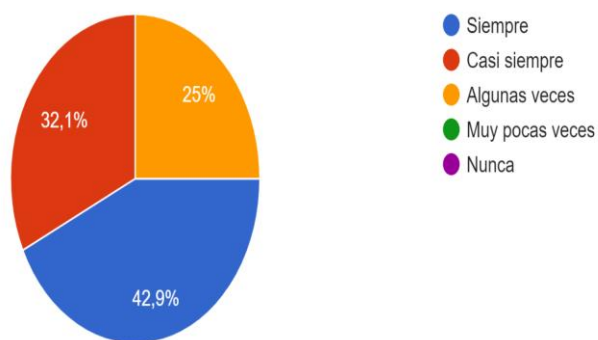


**Figura 64** ¿El jefe trata con poca educación a su grupo de trabajo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

Se puede evidenciar que el jefe si trata con respeto y educación a cada uno de su grupo de trabajo, así lo demuestra la cada uno de los encuestados en la gráfica con frecuencia del 71,4% nunca y tal como muy pocas veces el 14,3%.

8. ¿El jefe apoya mis decisiones?  
28 respuestas



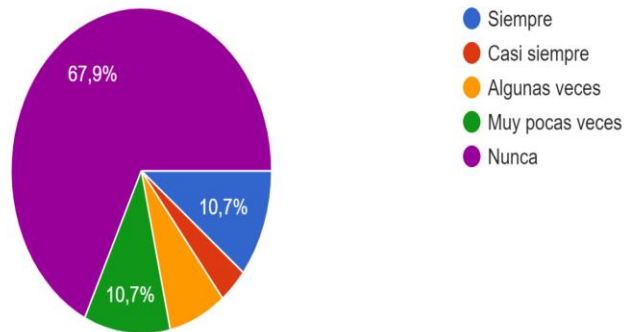
**Figura 65** ¿El jefe apoya mis decisiones?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

De acuerdo con la respuesta de cada uno de los colaboradores se representa en la gráfica que el jefe apoya las decisiones de los trabajadores dando una respuesta positiva que siempre el 42,9 % y casi siempre el 32,10% y algunas veces el 25%.

9. ¿Las órdenes impartidas por el jefe son inconsultas y arbitrarias?

28 respuestas



**Figura 66** ¿Las órdenes impartidas por el jefe son inconsultas y arbitrarias?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

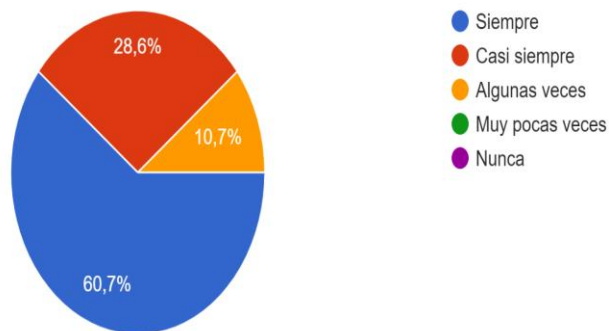
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

Los colaboradores de la empresa indican que las órdenes impartidas por el jefe son inconsultas y arbitrarias. Por su parte un 67,9% muestran que nunca, mientras que el 10,7% representado en muy pocas veces, y la otra parte del 10,7% del grupo menciona que siempre son inconsultas.

11. ¿Conozco los beneficios que me brinda la institución?

28 respuestas



**Figura 67** ¿Conozco los beneficios que me brinda la institución?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

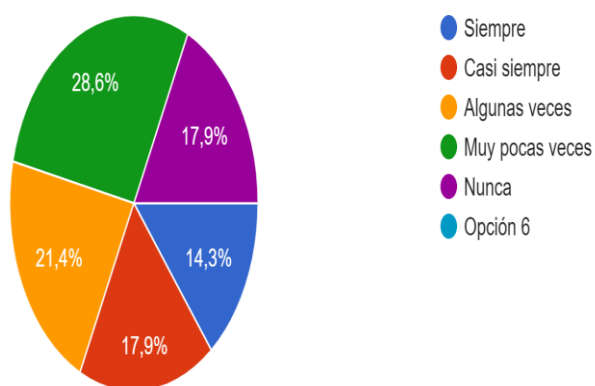
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

### Análisis:

Podemos observar en la presente gráfica que existe un alto porcentaje de los colaboradores que conocen los beneficios que brinda la institución refleja casi el 60,7% que frecuentemente lo saben, en relación con el 10,7% algunas veces.

12. ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa, satisfacen mis necesidades?

28 respuestas



**Figura 68** ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa, satisfacen mis necesidades?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

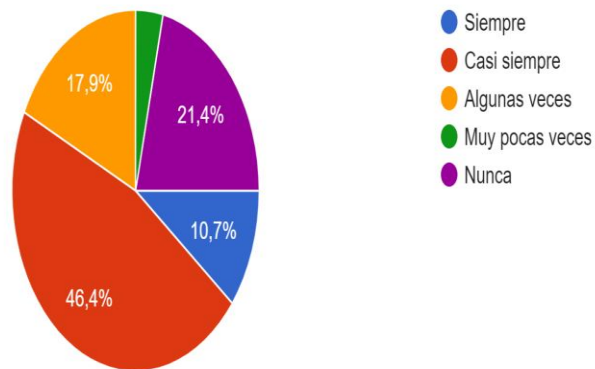
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Como se puede visualizar la gráfica en referencia a los beneficios que recibe la empresa, satisfacen cada una de las necesidades de los colaboradores frecuentemente muy pocas veces el 26.6% mientras que algunas veces el 21.4% y la otra parte casi siempre y nunca el 17.9% de los trabajadores no se encuentran satisfechos.

13. ¿Estoy de acuerdo con lo que gano en mi puesto de trabajo?

28 respuestas



**Figura 69** ¿Estoy de acuerdo con lo que gano en mi puesto de trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

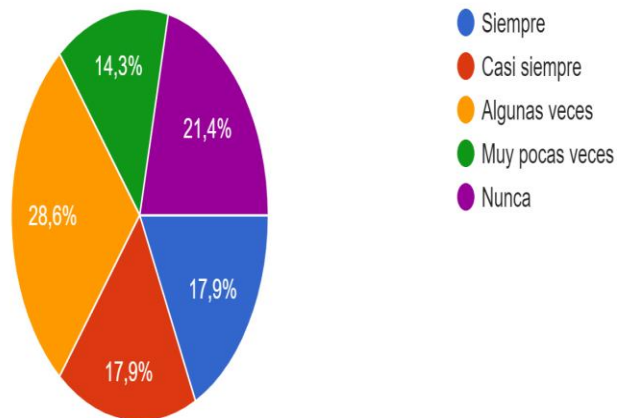
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Los colaboradores se sienten casi siempre satisfechos la misma que representa en la gráfica el 46.4% así como frecuentemente el 21.4% que no están de acuerdo con lo que ganan en sus puestos de trabajo

14. ¿Las políticas de la institución frustran mis aspiraciones?

28 respuestas



**Figura 70** ¿Las políticas de la institución frustran mis aspiraciones?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

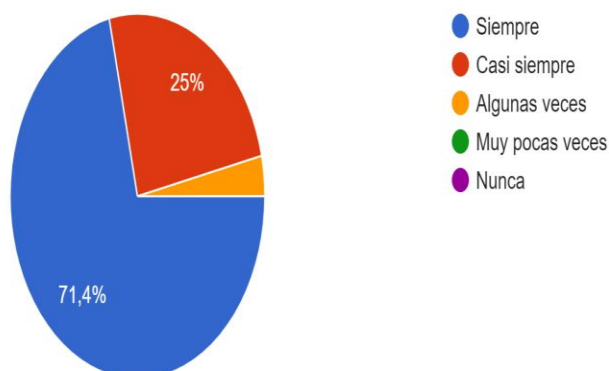
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### **Análisis**

En la presente gráfica se puede visualizar cada uno de los porcentajes que muestra como: el 28.6% de los colaboradores algunas veces se frustran para adquirir cada una de sus aspiraciones, así como también frecuentemente el 21.4% nunca tienen inconvenientes para realizarlo con éxitos, mientras que siempre y casi siempre el 17.9% se encuentran desanimados para conseguirlo, por lo tanto, el 14,3% muy pocas veces.

15. ¿Me interesa el futuro de la institución?

28 respuestas



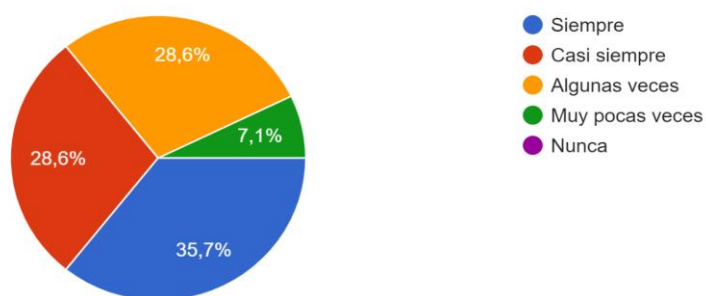
**Figura 71** ¿Me interesa el futuro de la institución?  
*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

El 71.4% de los colaboradores de la organización afirman que les interesa el futuro de la institución mientras que el 25% casi siempre le interesa de tal forma que es muy relevante conocer que hay un mayor porcentaje de los trabajadores que frecuentemente siempre son positivos.

16. ¿Puedo decir a mis amigos que mi institución es un excelente sitio de trabajo? \*

28 respuestas



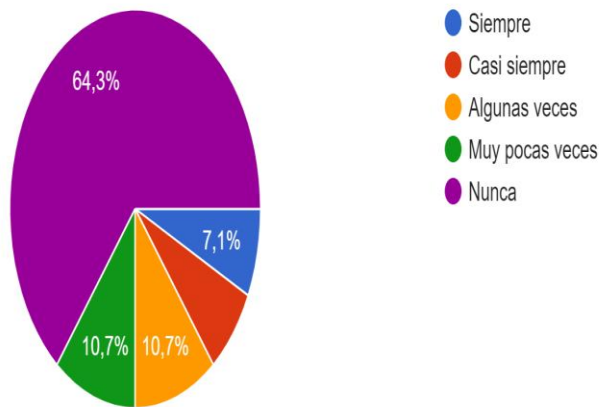
**Figura 72** ¿Puedo decir a mis amigos que mi institución es un excelente sitio de trabajo?  
*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

Una vez analizado cada uno de los porcentajes de la presente grafica podemos decir que el 35.7% de los encuestados respondieron que siempre pueden decir a sus amigos que la institución es un excelente lugar de trabajo, con un buen clima laboral, mientras que el 28.6% menciona que rara vez y casi siempre pueden decir que es una muy buena, así como también el 7.1% muy pocas veces.

17. ¿Me avergüenza decir que soy parte de la institución? \*

28 respuestas



**Figura 73** ¿Me avergüenza decir que soy parte de la institución?

*Fuente:* Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS

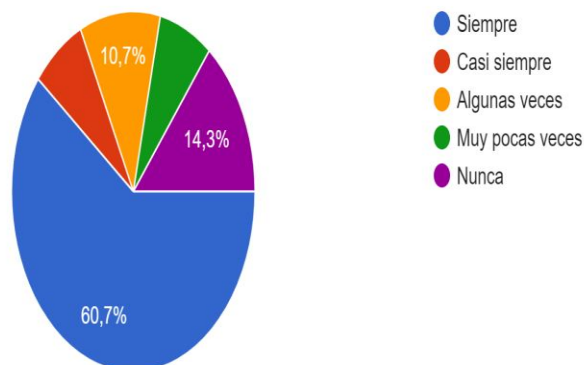
*Elaborado por:* Ing. Diana Flores.

**Análisis:**

Como podemos observar para la mayoría de los encuestados es decir el 64.3% nunca les da vergüenza decir que es parte de la institución, lo cual se considera que la organización es muy buena debido a la encuesta realizada ya que tiene un mayor número de porcentaje.

18. ¿Trabajo horas extras y no recibo remuneración? \*

28 respuestas



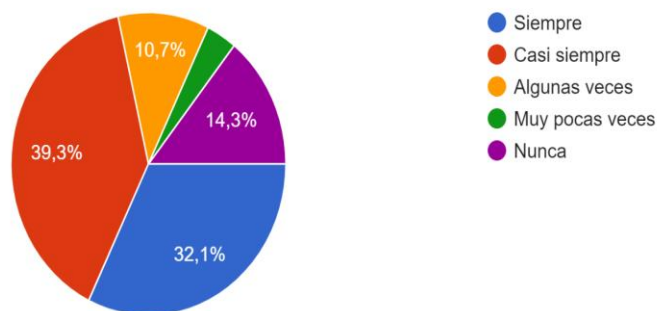
**Figura 74** ¿Trabajo horas extras y no recibo remuneración?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### Análisis:

Se puede observar que en la gráfica que existe un mayor nivel de encuestados que trabajan sus horas extras y no recibe remuneración por parte de la organización, el 60.7% frecuentemente no lo reciben relacionado al 14.30% que nunca lo reciben mientras un grupo de 10.7% colaboradores afirma que algunas veces.

19 ¿Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo? \*

28 respuestas



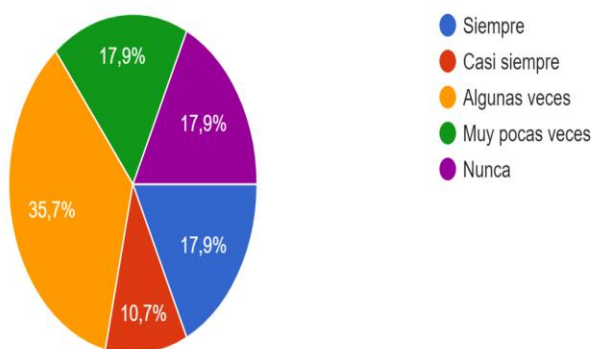
**Figura 75** ¿Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

**Análisis:**

Como podemos observar la gran mayoría de encuestados mencionan que casi siempre el 39.3% disponen de espacio adecuado para realizar sus actividades diarias, así mismo siempre el 32.1% mientras que el 10.7% algunas veces, por lo tanto, el resto de los colaboradores es decir el 14.30% respondieron que nunca lo disponen de suficiente espacio.

20. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?  
28 respuestas



**Figura 76** ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

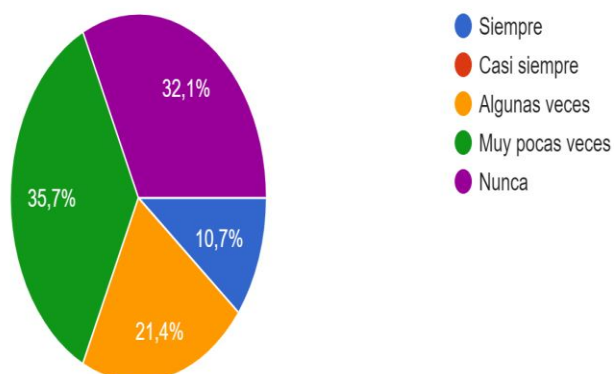
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Como se puede evidenciar el 35,7% de los encuestados menciona que algunas veces el entorno físico dificulta sus actividades, el 17,9% indica que muy pocas veces y casi siempre. Por otro lado, el 17,9% restante nunca les ha dificultado a sus labores diarias en la empresa.

21. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo? \*

28 respuestas



**Figura 77** ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

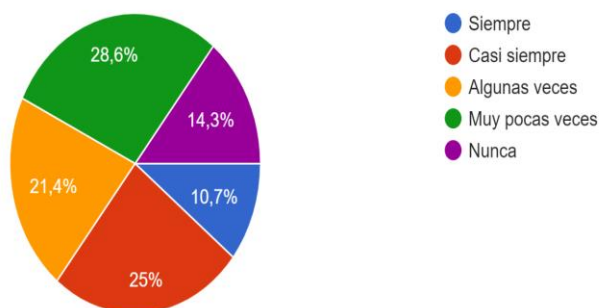
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

El 35,7% de los colaboradores de la organización indican que tienen dificultad para acceder a la información. Sin embargo, un 32,1% manifiesta que nunca es complicado, el 21,4% menciona que algunas veces y un 10% que siempre tienen inconvenientes para conseguir la información necesaria.

22 ¿La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?

28 respuestas



**Figura 78** ¿La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?

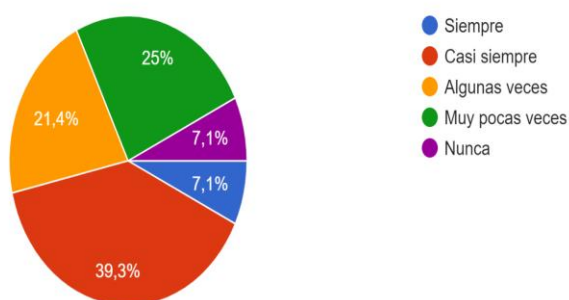
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

### Análisis:

Se puede observar que el 28,6% de los encuestados afirman que la empresa realiza despidos sin tomar en cuenta el desempeño del personal, un 21,4% indica que algunas siempre se realizan de esta forma los despidos, un 25% que casi siempre. Por otra parte, el 10,7% señala que siempre y el 14,3% de los colaboradores manifiestan que nunca.

23. ¿La institución brinda estabilidad laboral?  
28 respuestas

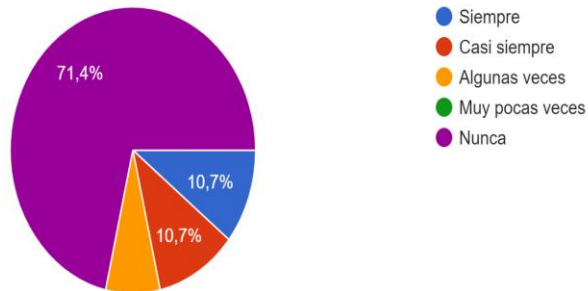


**Figura 79** ¿La institución brinda estabilidad laboral?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

De acuerdo con lo que se puede observar en el gráfico, evidenciamos que un 39,3% manifiesta que casi siempre la empresa brinda estabilidad laboral, el 25% que muy pocas veces, mientras que el 21,4% señala que algunas veces y dos porcentajes del 7,1% indica que nunca y siempre.

24. ¿Mi estabilidad en la institución depende de mis amistades personales? \*  
28 respuestas

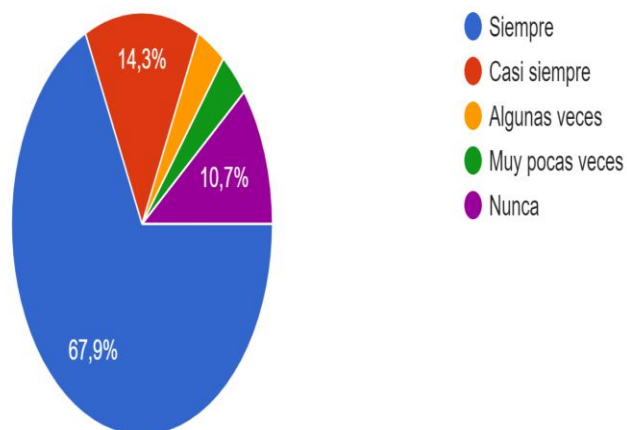


**Figura 80** ¿Mi estabilidad en la institución depende de mis amistades personales?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Se puede evidenciar en el gráfico que un mayor porcentaje representado con el 71,4% manifiesta que su estabilidad en la empresa nunca depende de amistades. Por otra parte, el 10,17% indica que siempre y otro grupo de colaboradores afirma que casi siempre.

25. ¿La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño? \*  
28 respuestas



**Figura 81** ¿La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño?

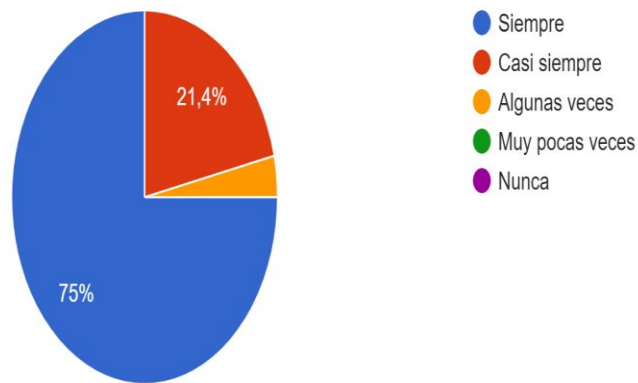
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

La mayoría de los colaboradores encuestados están de acuerdo que su permanencia en la empresa depende de su buen desempeño. Sin embargo, el 14,3% señala que casi siempre y porcentajes menores indican que muy pocas veces y algunas veces.

26. ¿Conozco los objetivos de la institución?

28 respuestas



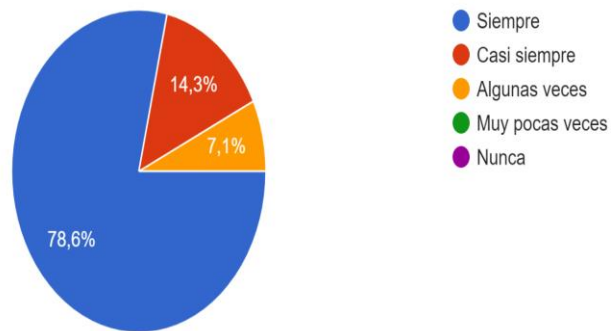
**Figura 82** ¿Conozco los objetivos de la institución?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS  
Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Podemos observar que la mayoría de los colaboradores encuestados conocen en un 75% los objetivos de la institución, esto quiere decir que se están manejando excelentes canales de información y comunicación con sus colaboradores.

27. ¿Conozco la misión de la institución?

28 respuestas



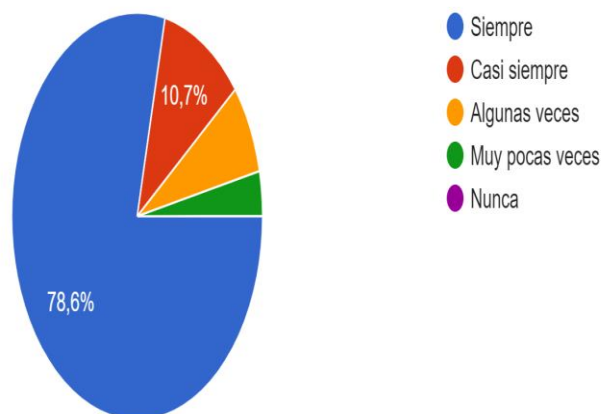
**Figura 83** ¿Conozco la misión de la institución?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

La siguiente gráfica nos demuestra lo claro que tienen los colaboradores sobre la misión de la institución, reflejándose en un 78,6% de seguridad en sus respuestas.

28. ¿Conozco la visión de la institución?

28 respuestas



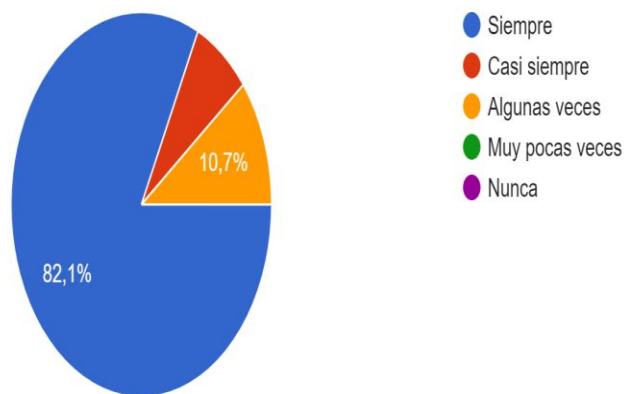
**Figura 84** ¿Conozco la visión de la institución?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

Se observa que la mayoría de encuestados tienen en claro cuál es la visión de la institución, demostrando así que se tiene afinidad con la institución y un buen manejo de canales de comunicación.

29. ¿Conozco los valores institucionales?

28 respuestas



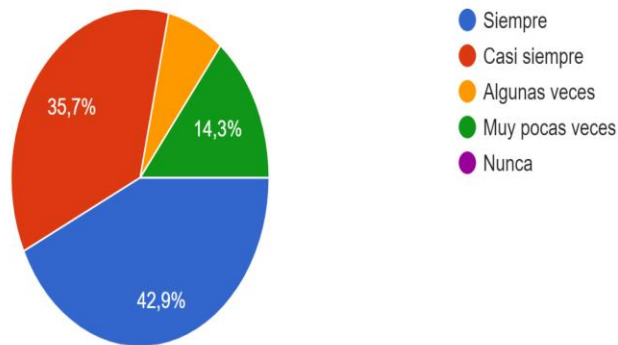
**Figura 85** ¿Conozco los valores institucionales?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

### Análisis:

El resultado indica que está bien marcado el conocimiento de los valores institucionales de la misma y así lo demuestra el 82.1% en la gráfica, al parecer los colaboradores de la institución reciben información constante sobre su institución.

30. ¿Los jefes departamentales dan a conocer los logros de la institución?

28 respuestas



**Figura 86** ¿Los jefes departamentales dan a conocer los logros de la institución?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

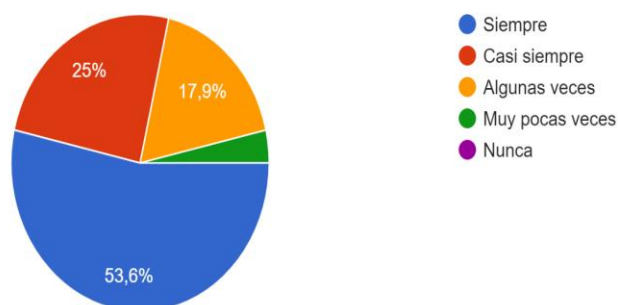
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

#### **Análisis:**

Dentro de la institución los jefes departamentales comparten los logros siempre observando la respuesta del 42.9% y frecuentemente el 35.7%, de la misma forma existe la percepción de algunos colaboradores que los logros son socializados muy pocas veces representado el 14.3%, existiendo respuestas en la sección de algunas veces y nunca.

31. ¿Se trabaja en equipo dentro de los departamentos?

28 respuestas



**Figura 87** ¿Se trabaja en equipo dentro de los departamentos?

*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

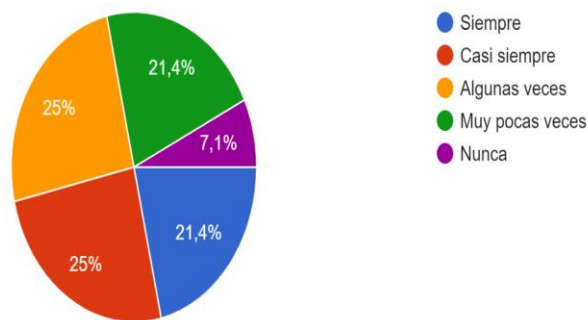
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Se puede evidenciar que el trabajo en equipo si se lleva a cabo en la institución con una respuesta positiva de siempre que representa el 53.6% y casi siempre 25%, así como también algunas veces que es el 17.9%.

32. ¿Mis necesidades laborales son atendidas por otras áreas de la empresa cuando las necesito?

28 respuestas



**Figura 88** ¿Mis necesidades laborales son atendidas por otras áreas de la empresa cuando las necesito?

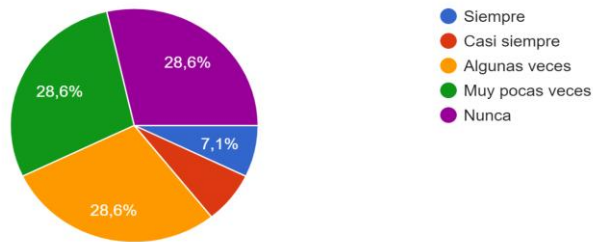
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*

*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

Dentro de la institución se puede evidenciar que las necesidades requeridas por otras áreas no son solventadas en un 53% aproximadamente, ya que los colaboradores responden que nunca el 7.1%, muy pocas veces el 21.4%, algunas veces el 25% y siempre y frecuentemente con un total de 46.4%, menor al 50%.

33. ¿Cuándo se detectan errores laborales los jefes suelen culpar a sus colaboradores?  
28 respuestas

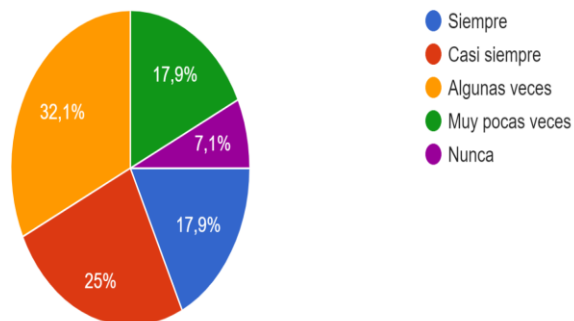


**Figura 89** ¿Cuándo se detectan errores laborales los jefes suelen culpar a sus colaboradores?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores.*

**Análisis:**

En las respuestas que manifiestan los colaboradores se puede identificar que el 64.3% responde que cuando existe un error laboral los jefes culpan a los colaboradores así sea pocas o algunas veces, pero sucede ese tipo de accionar.

34. ¿Los jefes departamentales aceptan la responsabilidad cuando existen errores en los procesos laborales?  
28 respuestas



**Figura 90** ¿Los jefes departamentales aceptan la responsabilidad cuando existen errores en los procesos laborales?  
*Fuente: Cuestionario Google Forms– Instrumento de WENS*  
*Elaborado por: Ing. Diana Flores*

### Análisis:

De acuerdo con la respuesta de los colaboradores: los jefes departamentales aceptan la responsabilidad cuando existen errores en los procesos laborales con frecuencias de: Nunca el 7.1%, Muy pocas veces el 32.1%, Casi siempre el 25% y Siempre el 17.9%, evidenciado que las líneas de supervisión asumen el error repetidas veces.

**Tabla 4 Análisis general del parámetro Clima Organizacional**

	PARAMETRO	%	SEMAFORIZACIÓN
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la organización?	Siempre	32,1%	
	Casi Siempre	28,6%	
	Algunas Veces	25%	
	Muy pocas veces	14,3%	<i>Se deben valorar las opiniones de los trabajadores por parte de los jefes departamentales, para que los trabajadores se sientan parte de los procesos de toma de decisión.</i>
	Nunca		
¿Tengo aceptación por parte de mi grupo de trabajo?	Siempre	57,1%	<i>La comunicación se la debe mantener de forma efectiva y afectiva.</i>
	Casi Siempre	42,9%	
	Algunas Veces		
	Muy pocas veces		
	Nunca		
¿Los miembros del grupo son indiferentes conmigo	Siempre	3,55%	
	Casi Siempre	3,55%	
	Algunas Veces	14,3%	
	Muy pocas veces	25%	
	Nunca	53,6%	<i>Se puede visualizar que existe un buen ambiente de trabajo, por lo que se deben mantener las acciones de integración que tiene la institución.</i>
¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	Siempre	3,55%	
	Casi Siempre	10,7%	<i>Se debe promover más procesos y actividades de integración que permitan modificar la conducta de los trabajadores.</i>
	Algunas Veces	3,55%	
	Muy pocas veces	17,9%	
	Nunca	64,3%	
¿Se valora mis aportes dentro del grupo de trabajo?	Siempre	53,6%	<i>Se refleja que existe un tipo de liderazgo que permite la participación de todos los trabajadores.</i>
	Casi Siempre	39,3%	
	Algunas Veces	7,1%	

	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿El jefe crea confianza en el grupo de trabajo?</b>	Siempre	53,6%	<i>Se debe mantener el tipo de liderazgo que se está llevando dentro de la organización, y tratar de involucrar al restos de trabajadores en las actividades institucionales.</i>
	Casi Siempre	32,1%	
	Algunas Veces	14,3%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿El jefe trata con poca educación a su grupo de trabajo?</b>	Siempre	7,1%	
	Casi Siempre	7,2%	
	Algunas Veces		
	Muy pocas veces	14,3%	
	Nunca	71,4%	<i>Se nota que la aplicación de valores por parte del jefe, tiene buena recepción por parte del grupo de trabajo.</i>
<b>¿El jefe apoya mis decisiones?</b>	Siempre	42,9%	<i>SE observa que las decisiones consensuadas propmueven la participación y mejora en los procesos de trabajo.</i>
	Casi Siempre	32,1%	
	Algunas Veces	25%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿Las órdenes impartidas por el jefe son inconsultas y arbitrarias?</b>	Siempre	10,7%	
	Casi Siempre	3,6%	
	Algunas Veces	7,1%	
	Muy pocas veces	10,7%	
	Nunca	67,9%	<i>Al igual que en anteriores respuestas la gente siente en su mayoría que están siendo parte del proceso de trabajo.</i>
<b>¿Conozco los beneficios que me brinda la institución?</b>	Siempre	60,7%	
	Casi Siempre	28,6%	<i>Los beneficios de ley y los beneficios institucionales deben ser informados en el proceso de inducción de personal.</i>
	Algunas Veces	10,7%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa, satisfacen mis necesidades?</b>	Siempre	14,3%	
	Casi Siempre	17,9%	
	Algunas Veces	21,4%	
	Muy pocas veces	28,6%	<i>Al ser una institución pública, las falencias del sistema de salud hace que la percepción de insatisfacción sea relativamente alta.</i>
	Nunca	17,9%	
	Siempre	10,7%	

<b>¿Estoy de acuerdo con lo que gano en mi puesto de trabajo?</b>	Casi Siempre	46,4%	<i>Los sueldos son establecidos por el ministerio de trabajo que regula los pagos en todas las instituciones públicas.</i>
	Algunas Veces	17,9%	
	Muy pocas veces	3,6%	
	Nunca	21,4%	
<b>¿Las políticas de la institución frustran mis aspiraciones?</b>	Siempre	17,9%	<i>La Senplades establece y pone parámetros del cumplimiento de los objetivos institucionales del sector público, por lo que se percibe en algunas ocasiones frustración al no poder realizar cosas en beneficio de la institución</i>
	Casi Siempre	17,9%	
	Algunas Veces	28,6%	
	Muy pocas veces	14,3%	
	Nunca	21,4%	
<b>¿Me interesa el futuro de la institución?</b>	Siempre	71,4%	<i>Se percibe que, si existe interés por lo que pueda suceder con la institución, en virtud de que, si la institución crece, el trabajador tiene también la posibilidad de crecer profesionalmente.</i>
	Casi Siempre	25%	
	Algunas Veces	3,6%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿Puedo decir a mis amigos que mi institución es un excelente sitio de trabajo?</b>	Siempre	35,7%	<i>El empoderamiento de los trabajadores es alto pero se deben establecer estrategias motivacionales para mejorar la percepción de ese porcentaje bajo.</i>
	Casi Siempre	28,6%	
	Algunas Veces	28,6%	
	Muy pocas veces	7,1%	
	Nunca		
<b>¿Me avergüenza decir que soy parte de la institución?</b>	Siempre	7,1%	
	Casi Siempre	7,2%	
	Algunas Veces	10,7%	
	Muy pocas veces	10,7%	
	Nunca	64,3%	<i>Al igual que la pregunta anterior se nota que existe un empoderamiento institucional y que los trabajadores se pueden convertir en la imagen institucional de la empresa.</i>
<b>¿Trabajo horas extras y no recibo remuneración?</b>	Siempre	60,7%	<i>Se debe racionalizar el uso del tiempo en función del cumplimiento de actividades, para que el funcionario pueda cumplir con sus obligaciones en las ocho horas de trabajo.</i>
	Casi Siempre	7,2%	

	Algunas Veces	10,7%	
	Muy pocas veces	7,2%	
	Nunca	14,3%	
<b>¿Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo?</b>	Siempre	32,1%	
	Casi Siempre	39,3%	
	Algunas Veces	10,7%	
	Muy pocas veces	3,6%	
	Nunca	14,3%	<i>Los espacios deben adecuarse y brindar las comodidades necesarias, como lo estipula salud y seguridad ocupacional.</i>
<b>¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?</b>	Siempre	17,9%	
	Casi Siempre	10,7%	
	Algunas Veces	35,7%	<i>Se debe readecuar o reasignar espacios físicos y tener en cuenta la higiene y salubridad del entorno porque esto permite también un mejor desempeño de actividades.</i>
	Muy pocas veces	17,9%	
	Nunca	17,9%	
<b>¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?</b>	Siempre	10,7%	<i>Se debe realizar un manejo de información formal, disponer de forma escrita a través de canales oficiales institucionales.</i>
	Casi Siempre		
	Algunas Veces	21,4%	
	Muy pocas veces	35,7%	
	Nunca	32,1%	
<b>¿La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?</b>	Siempre	10,7%	
	Casi Siempre	25%	<i>Se debe cumplir con lo establecido en la ley y notificar la terminación de los contratos según lo estipulado.</i>
	Algunas Veces	21,4%	
	Muy pocas veces	28,6%	
	Nunca	14,3%	
<b>¿La institución brinda estabilidad laboral?</b>	Siempre	7,1%	
	Casi Siempre	39,3%	<i>Las políticas gubernamentales han afectado la estabilidad laboral y la forma de contratación, se debe trabajar en una planificación que promueva la carrera profesional.</i>
	Algunas Veces	21,4%	
	Muy pocas veces	25%	
	Nunca	7,1%	
<b>¿Mi estabilidad en la institución depende de mis amistades personales?</b>	Siempre	10,7%	
	Casi Siempre	10,7%	
	Algunas Veces	7,2%	
	Muy pocas veces		
	Nunca	71,4%	<i>Se observa que el personal tiene la percepción de que se realiza un escogimiento de</i>

			<i>personal en función de lo que establece la ley.</i>
<b>¿La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño?</b>	Siempre	67,9%	<i>Se percibe que el trabajador es consciente de que el trabajo bien realizado garantizará su permanencia en la institución.</i>
	Casi Siempre	14,3%	
	Algunas Veces	3,5%	
	Muy pocas veces	3,6%	
	Nunca	10,7%	
<b>¿Conozco los objetivos de la institución?</b>	Siempre	75%	<i>Se puede observar que se realiza un adecuado proceso de inducción para que los trabajadores conozcan la misión, visión y valores institucionales</i>
	Casi Siempre	21,4%	
	Algunas Veces	3,6%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿Conozco la misión de la institución?</b>	Siempre	78,6%	<i>Se debe mantener y mejorar la inducción a los trabajadores.</i>
	Casi Siempre	14,3%	
	Algunas Veces	7,1%	
	Muy pocas veces		
	Nunca		
<b>¿Conozco la visión de la institución?</b>	Siempre	78,6%	<i>Al igual que en las anteriores preguntas el porcentaje alto demuestra un proceso eficiente de inducción de personal.</i>
	Casi Siempre	10,7%	
	Algunas Veces	7,1%	
	Muy pocas veces	3,6%	
	Nunca		
<b>¿Conozco los valores institucionales?</b>	Siempre	82,1%	<i>Se debe mantener el proceso de inducción debido a los resultados obtenidos</i>
	Casi Siempre	14,3%	
	Algunas Veces	10,7%	
	Muy pocas veces	7,1%	
	Nunca		
<b>¿Los jefes departamentales dan a conocer los logros de la institución?</b>	Siempre	42,9%	<i>La socialización y evaluación de la consecución de metas y objetivos debe ser siempre socializado en función de establecer procesos de mejora continua.</i>
	Casi Siempre	35,7%	
	Algunas Veces	7,1%	
	Muy pocas veces	14,3%	
	Nunca		
<b>¿Se trabaja en equipo dentro de los departamentos?</b>	Siempre	53,6%	<i>Se debe capacitar a los trabajadores en función de que sus metas y objetivos personales se conviertan en objetivos institucionales.</i>

	Casi Siempre	25%	
	Algunas Veces	17,9%	
	Muy pocas veces	3,5%	
	Nunca		
<b>¿Mis necesidades laborales son atendidas por otras áreas de la empresa cuando las necesito?</b>	Siempre	21,4%	
	Casi Siempre	25%	
	Algunas Veces	25%	
	Muy pocas veces	21,4%	<i>Se debe revisar la estructura organizacional y el manual de funciones para entre lazar actividades departamentales que permitan conseguir mejores resultados.</i>
	Nunca	7,1%	
<b>¿Cuándo se detectan errores laborales los jefes suelen culpar a sus colaboradores?</b>	Siempre	7,1%	
	Casi Siempre	7,1%	
	Algunas Veces	28,6%	<i>Los errores deben ser asumidos por las personas que los cometen, pero también pasa por el control concurrente permanente que debe realizar el jefe.</i>
	Muy pocas veces	28,6%	
	Nunca	28,6%	
<b>¿Los jefes departamentales aceptan la responsabilidad cuando existen errores en los procesos laborales?</b>	Siempre	17.9%	
	Casi siempre	25%	
	Algunas veces	32.1%	<i>Es positivo que los directivos asuman sus errores en el porcentaje mayoritario</i>
	Muy pocas veces	17.9%	
	Nunca	7.1%	

Esta última variable abarca lo que ya se ha dicho en los parámetros anteriores, pero también está referido a las políticas nacionales que deben aplicarse en toda institución pública. Como se conoce estas políticas no pueden ser modificadas, pero esto no significa que los Directivos y quienes están a cargo del Departamento de Talento Humano no puedan desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la institución.

Lo primero que debe mirarse es lo referente a inducción del personal, de manera que desde el primer momento se sienta bienvenido y por ende comprometido con la institución. Debe añadirse a esto la aplicación de las normas de manera adecuada y oportuna, capacitación y socialización de estas mediante canales de comunicación formal para evitar las “historias de pasillo”. Por parte de empleados y trabajadores debe clarificarse las responsabilidades mutuas, por un lado, seguir los lineamientos de trabajo para evitar errores y por otra tener una constante supervisión de los procesos de manera que estos se lleven de manera adecuada.

## 6.2. Plan de acción para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.

Tanto la Cultura Organizacional, como el clima laboral, están ligados directamente con la conducta y forma de comportarse de los trabajadores en una empresa u organización, determinan el grado de efectividad en el cumplimiento de sus funciones y el compromiso o empoderamiento que tienen con la misma.

En el presente trabajo desarrollado en la Coordinación Zonal 1 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA-Ibarra, se ha utilizado el instrumento de WENS, que mide cultura organizacional con las siguientes variables:

### 6.2.1. Variable 1 Instrumento de Wens:

#### MORAL Y SATISFACCIÓN

Es importante el componente moral y satisfacción en una organización ya que un equipo de trabajo con elevada moral y empoderada de la institución será capaz de conseguir metas y objetivos individuales que se los transformará en objetivos institucionales.

Tabla 5 Variable 1

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Moral y Satisfacción					
<b>OBJETIVO 1.-</b>	Determinar estabilidad laboral en el personal del ARCSA.	Desarrollo de informe Técnico para llamamiento a concurso de merecimientos	Recursos: Humano Económico	Del 1 de enero al 31 de marzo 2023	Departamento de Talento Humano.

<b>OBJETIVO</b> 2.-	Elaborar un manual de funciones.	Revisión y análisis de la estructura organizacional para determinar actividades específicas para cada uno de los puestos de trabajo.	Recursos: Humano Económico y Material	Del 1 de enero al 31 de julio 2023	Departamento de Talento Humano. Y Coordinación zonal.
<b>OBJETIVO</b> 3.-	Desarrollar el plan de carrera profesional.	Establecimiento de parámetros	Recursos: Humano Económico y material	Del 1 de enero al 31 de diciembre 2023	Departamento de Planificación.
<b>OBJETIVO</b> 4.-	Desarrollar competencias profesionales	Determinar capacitación técnica que fortalezcan las habilidades duras en relación con el perfil profesional	Recursos: Humano Económico y material	Del 31 de julio al 31 de diciembre 2023	Departamento de Planificación.
<b>OBJETIVO</b> 5.-	Desarrollar competencias profesionales.	Determinar capacitación conductual fortalezcan las habilidades blandas de los trabajadores.	Recursos: Humano Económico y material	Del 1 de enero al 31 de diciembre 2023	Departamento de Planificación.

## 6.2.2. Variable 2 Instrumento de Wens:

### COMUNICACIÓN:

El establecimiento de canales de comunicación adecuados a través de la formalidad de la comunicación con la utilización de documentos e instrumentos tecnológicos propios harán posible que las órdenes y disposiciones se cumplan a cabalidad sin que exista distorsión del mensaje dentro de la estructura organizacional.

**Tabla 6** Variable 2

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b> Comunicación	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>OBJETIVO 1.-</b>	Establecer documentos para el manejo de una comunicación formal	Diseño de formatos de memorandos, oficios, e mail, grupos de WhatsApp.	Recursos: Humanos, tecnológicos, materiales	Durante el 2023	Coordinación Zonal del ARCSA.
<b>OBJETIVO 2.-</b>	Establecer comunicación directa con usuarios.	Implementación del buzón de inquietudes y sugerencias.	Recursos materiales y económicos	Durante el 2023	Coordinación zonal del ARCSA y Servicio al cliente.
<b>OBJETIVO 3.-</b>	Potenciar las relaciones jefe-subordinados	La implementación de actividades de integración, y capacitación motivacional,	Recursos, humanos, económicos y materiales	Primer trimestre del 2023	Coordinación zonal del ARCSA, y Talento Humano.

		como la gamificación.			
<b>OBJETIVO 4.-</b>	Aplicar encuestas o instrumentos de medición del clima laboral.	Diseño de instrumentos técnicos que demuestren resultados fiables, en cuanto al comportamiento de los trabajadores.	Recursos, humanos, económicos y materiales	Diciembre del 2023	Coordinación zonal del ARCOSA, y Planificación.

### 6.2.3. Variable 3 Instrumento de Wens:

#### ACTITUD AL CAMBIO:

Al momento de proponer cambios en las instituciones, se produce la resistencia al cambio, debido a la falta de socialización de los cambios que se van a implementar en la organización, la sensación de pérdida de autoridad y pérdida de la zona de confort en algunos trabajadores hacen más difícil la implementación de los mismos, por ello se analiza algunos hallazgos de la investigación y se proponen objetivos en el plan de acción.

**Tabla 7** Variable 3

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Actitud al cambio.					
<b>OBJETIVO 1.-</b>	Determinar objetivos empresariales ligados a la	Elaboración de un plan estratégico	Recursos humanos, y materiales	Diciembre 2022	Coordinación zonal del ARCOSA.

	misión y visión empresarial	institucional.			
<b>OBJETIVO 2.-</b>	Empoderar a los trabajadores sobre las metas y objetivos institucionales	Capacitación sobre coaching y proceso de toma de decisiones	Recursos Humanos, materiales y económicos	Primer trimestre del 2023	Coordinación zonal del ARCISA.
<b>OBJETIVO 3.-</b>	Establecer la matriz de necesidades para la capacitación del personal en lo referente a TICS.	Elaboración de la matriz de necesidades.	Recursos humanos, y tecnológicos.	Diciembre del 2022	Talento Humano y Planificación.
<b>OBJETIVO 4.-</b>	Socializar los cambios que se van a dar en la institución.	Talleres, focus group, y otras formas de socialización para que todos estén bien informados	Recursos, humanos, económicos, materiales	Primer trimestre del 2023	Talento humano y Coordinador zonal del ARCISA.

#### 6.2.4. Variable 4 Instrumento de Wens:

#### SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En las instituciones el conflicto se origina por inequidad en la distribución de trabajo, o por los rasgos de personalidad de cada uno de los trabajadores, la comunicación, la supervisión y la motivación serán indispensables para una inmediata toma de decisiones en función de una armonía de trabajo.

**Tabla 8** Variable 4

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Solución de Conflictos					
<b>OBJETIVO 1.-</b>	Potenciar iniciativas de resolución de conflictos	Promoviendo el empoderamiento a través del coaching.	Recursos, económicos, materiales, tecnológicos.	Trimestralmente en el año 2023.	Coordinador zonal del ARCSA y Talento Humano.
<b>OBJETIVO 2.-</b>	Establecer programas de apoyo psicológico de los trabajadores.	Determinando en la estructura organizacional un departamento de psicología, para atención inmediata a los trabajadores.	Recursos, económicos, materiales, tecnológicos.	Enero del 2023.	Coordinador zonal del ARCSA.
<b>OBJETIVO 3.-</b>	Potenciar el liderazgo	Cursos de liderazgo institucional,	Recursos, económicos,	Segundo y tercer	Talento Humano.

	institucion al.	para desarrollar competencias en los trabajadores	materiales, tecnológicos.	trimestre del 2023.	
<b>OBJETIVO 4.-</b>	Identificar al personal generador de conflictos, para aplicar acciones correctivas.	Estableciendo una supervisión y control concurrente durante la ejecución de actividades.	Recursos, económicos, materiales, tecnológicos.	Observación permanente durante el 2023.	Talento Humano.

#### 6.2.5. Variable 5 Instrumento de Wens:

##### **TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones fundamentada en el proceso de identificar el problema, establecer alternativas de solución, análisis de las alternativas de solución y acogotamiento de la mejor alternativa, promoverá la correcta toma de decisiones que repercutirá directamente en la cultura y clima organizacional.

**Tabla 9** Variable 5

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Toma de decisiones					

<b>OBJETIVO</b> 1.-	Definir a la persona correcta con el perfil adecuado.		Recursos, económicos, materiales, tecnológicos.	Primer trimestre del 2023.	Talento Humano.
<b>OBJETIVO</b> 2.-	Comunicar las decisiones tomadas a todo el personal	Manejo de comunicación formal institucional.	Recursos, humanos, tecnológicos.	Cuando la situación lo amerite.	Coordinador zonal del ARCOSA.
<b>OBJETIVO</b> 3.-	Tomar en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados	Práctica de un tipo de liderazgo por parte del coordinador del ARCOSA	Recursos, humanos, tecnológicos.	Durante el año 2023.	Coordinador zonal del ARCOSA.

## 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez aplicado el instrumento que mide clima organizacional, los puntos más relevantes encontrados y que serán tomados en cuenta como objetivos institucionales para proponer mejora son los siguientes:

- Fomentar la comunicación continua entre el personal y las líneas de supervisión.
- Permitir al personal demostrar sus habilidades, competencias y destrezas generando una permanencia más duradera en la empresa.
- Aplicar programas ministeriales que permitan determinar la seguridad y salud en el trabajo de cada colaborador en función a la ergonomía, riesgos psicosociales, entre otros.
- Potenciar el conocimiento de la filosofía empresarial para el empoderamiento de los colaboradores.

- Motivar al personal con capacitación, incentivos emocionales, mentoring y coaching.
- Asignar responsabilidades y las consecuencias de la deficiente supervisión y monitoreo.

<b>Objetivo General</b>	Fomentar la comunicación continua entre el personal y las líneas de supervisión.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Fluidez en la comunicación según el modelo de estructura organizacional.
<b>Productos</b>	Mejora en la convivencia diaria.
<b>Actividades</b>	Capacitaciones de motivación y comunicación
<b>Indicadores</b>	Disminución del número de conflictos.

<b>Objetivo General</b>	Motivar al personal con capacitación, incentivos emocionales, mentoring y coaching.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Mejora del clima laboral.
<b>Productos</b>	Aumento de la productividad.
<b>Actividades</b>	Capacitaciones de motivación y comunicación
<b>Indicadores</b>	Satisfacción de clientes internos y externos

<b>Objetivo General</b>	Permitir al personal demostrar sus habilidades, competencias y destrezas generando una permanencia más duradera en la empresa.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Determinación de la carrera profesional.
<b>Productos</b>	Niveles de seguridad y satisfacción laboral alto
<b>Actividades</b>	Focus Group y metodologías participativas en relación con la toma de decisiones.
<b>Indicadores</b>	Aumento de habilidades y destrezas.

<b>Objetivo</b>	Aplicar programas ministeriales que permitan determinar la seguridad
-----------------	--

<b>General</b>	y salud en el trabajo de cada colaborador en función a la ergonomía, riesgos psicosociales, entre otros.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Precautelar la salud física y mental del trabajador.
<b>Productos</b>	Plan de riesgo laboral y salud ocupacional
<b>Actividades</b>	Aplicación del plan
<b>Indicadores</b>	Índice de absentismo

<b>Objetivo General</b>	Potenciar el conocimiento de la filosofía empresarial para el empoderamiento de los colaboradores.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Sentido de pertenencia y lealtad por parte del trabajador hacia la empresa.
<b>Productos</b>	Manual de Identidad Corporativa
<b>Actividades</b>	Socialización y aplicación del manual.
<b>Indicadores</b>	Índice de rotación

<b>Objetivo General</b>	Aumentar la responsabilidad en las actividades asignadas.
<b>Resultado (Propósito)</b>	Departamentalización y estructura organizacional adecuada.
<b>Productos</b>	Orgánico estructural y manual de funciones.
<b>Actividades</b>	Socialización de la estructura organizacional y manual de funciones.
<b>Indicadores</b>	Incremento de la eficiencia en los procesos.

## CONCLUSIONES

- Una vez analizado los resultados, destacando las fortalezas y debilidades expuestas por los colaboradores se observa según los porcentajes que el clima organizacional es bueno y que no existe mayor conflictividad.
- La Institución cuenta con personal comprometido con su trabajo, más no motivados por el desequilibrio en el que permanecen la mayoría de los colaboradores al no tener una estabilidad laboral.
- El personal tiene temor a la adaptación de los cambios tecnológicos enlazado al tema de la edad de 43 años en adelante.
- No existen espacios en el que los colaboradores puedan expresar sus opiniones, generen feedback entre los integrantes de la institución.
- Los colaboradores se sienten insatisfechos con respecto a la remuneración no percibida por las horas extras.

## RECOMENDACIONES

- Al existir una incidencia baja de conflictos, se puede realizar conversatorios para analizar cuáles son los aspectos que se pueden retomar en cuanto a capacitación técnica sin descuidar la capacitación conductual.
- El departamento de talento humano deberá justificar el proceso de llamado a concurso de méritos y oposición, para dar paso a los nombramientos definitivos, para evitar la incertidumbre del personal que generan los nombramientos provisionales.
- El departamento de talento humano juntamente con el departamento de planificación deberá determinar un cronograma de fechas de capacitación técnica, y en ese cronograma incluir capacitación en TICS, para terminar con las falencias que tienen los colaboradores en función de que la pandemia aceleró el manejo de las TICS en las instituciones.
- La coordinación zonal se encargará de promover las reuniones con los distintos departamentos de la institución de manera trimestral para evaluar actividades, determinar, problemas y posibles soluciones, es decir promover una retroalimentación que ayude que el trabajo sea más eficiente.
- Aunque el sector público contempla en la ley el pago y reconocimiento de horas extras, lastimosamente no se cumple, por lo que es necesario hacer una redistribución equitativa de actividades, para que el colaborador trabaje las 40 horas semanales que le corresponde y hacer los reconocimientos no remunerados para mejorar el clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 20219, Creación y competencias del ARCSA, recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/Creacio%CC%81n-y-competencias-de-Arcsa.pdf>

<https://www.controlsanitario.gob.ec/>

Alba y otros, (2018) Cultura Organizacional y la Gestión del Capital Humano en el Sector de Servicios, Universidad Cooperativa de Colombia, Cali.

Ayala, P. (2014) Cultura Organizacional e Innovación Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, vol. 7, núm. 19, mayo, 2014, pp. 44-55 Universidad de Santiago de Chile Santiago, Chile

Castro, A (2019) Estrategias para el Fortalecimiento de los Elementos de la Cultura Organizacional, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Chango F., *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito*

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Domínguez, I. (2009), *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*, Recuperado: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242009000600012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012)

Delegate, *Creencias y cultura de empresa. Cómo afectan los modelos mentales a su empresa*, recuperado en:

<https://delegate-solutions.com/blog/creencias-y-cultura-de-empresa-como-afectan-los-modelos-mentales-a-su-empresa/#:~:text=Son%20ideas%20generales%20y%20convicciones,y%20nuestra%20forma%20de%20pensar.>

Galarza, C. *Valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación del trabajo en la Dirección de Talento Humano y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del Ministerio del Trabajo*, Recuperado en: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5436/1/T2148-MDTH-Galarza-Valores.pdf>

Jiménez, A. (2018) Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar, *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* 183 N° 18 – 2018 ISSN 1988-9011 pp. 183 – 195

Jiménez, A.F. (2020) Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década, *RHS. Revista. Humanismo. Soc.* 8(1): 81 - 98, julio 2020 / ISSN 2339-4196

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42),43-61 Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Hitpass, B (2013), “BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación” Chile, Bhh Ltda Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAY5vMC&pg=PA137&dq=diferencia+entre+cultura+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=O39kUqKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20entre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&f=false>

López, A. (2022), *Qué son los valores de la empresa y por qué importan tanto*, Recuperado en: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/valores-de-una-empresa/>

Lorenzo, L. (2015) *Cultura empresarial y empresa*, Recuperado en: <https://luislorenzo.me/2015/05/19/cultura-empresarial-y-creencias/>

Ordoñez, (2012), Adopción ágil y cultura organizacional, Recuperado en: <https://johnnyordonez.com/2012/07/31/adopcion-agil-y-la-cultura-organizacional/>

Paredes M "La Cultura Organizacional y el Comportamiento Organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Matricería Ecuamatrix Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato". <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8421>

Ramos, D. (2012) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=87E4D5FE3F2814A955EB7D7B8B63623F.jvm1?sequence=1>

Rivera y otros (2018) Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables, recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, J (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*, Recuperado en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Slater, R (2004) *La cultura Wal Mart. La historia de una nueva generación de líderes que convirtió el legado de Sam Walton en la compañía número 1 del mundo*. México, Ed. Aguilar

García, M (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia Taylor, Carolyn. 2006. *La cultura del ejemplo*. Buenos Aires: Aguilar.

Yopan J. (2020) Cultura Organizacional; en *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, núm. 20, 2020 Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Vargas, J. *La Culturocracia Organizacional en México*, Recuperado en:  
[https://www.eumed.net/libros-  
gratis/2007b/301/patrones%20de%20cultura%20organizacional.htm](https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/patrones%20de%20cultura%20organizacional.htm)

(2018) Norma Técnica para la Medición del Clima Laboral del Servicio Público, Registro Oficial 277.

Gobierno de la República del Ecuador. Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025, Quito

## ANEXOS

