



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

### **DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **PAOLA ALEJANDRA TOSCANO POZO, C.C.: 1205490764**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL, EN LA SUBSECRETARÍA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de Psicología

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

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

Quito, Febrero 2015

**PAOLA ALEJANDRA TOSCANO POZO**

**C.C: 1205490764**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE  
UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE  
PERMITA MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL,  
EN LA SUBSECRETARÍA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN  
ORGANIZATIVA.**

**AUTORA: PAOLA TOSCANO POZO**

**DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS CEVALLOS**

**QUITO, 2015**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, esposo e hija, a mi Director de Tesis Juan Carlos Cevallos, un profundo agradecimiento por sus valiosos aportes para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

Para mis padres, por haberme dado siempre lo mejor de ellos y por haberme dejado el mejor legado: la educación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>viii</b>
<b>PLAN DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1. Tema de investigación.....	1
2. Justificación.....	1
3. Planteamiento del problema .....	2
4. Objetivos .....	2
4.1 Objetivo general .....	2
4.2 Objetivos específicos.....	2
5. Hipótesis y variables .....	3
5.1 Hipótesis.....	3
5.2 Variables .....	3
6. Operacionalización de Variables.....	3
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL CLIMA LABORAL</b> .....	<b>4</b>
1.1 ¿Qué es la motivación, el desempeño y la satisfacción? .....	4
1.2 ¿Qué es la necesidad?.....	6
1.3 Tipos de motivación.....	7
1.3.1 La motivación intrínseca .....	7
1.3.2 La motivación extrínseca .....	8
1.3.3 La motivación trascendente.....	9
1.4 Principales teorías de la motivación humana .....	10
1.4.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.....	10

1.4.2	Teoría de los dos factores de Herzberg .....	12
1.4.3	Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland .....	14
1.4.4	Teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke .....	15
1.4.5	Teoría del refuerzo de Thorndyke .....	16
1.4.6	Teoría de la equidad .....	17
1.5	Comportamiento humano y organizacional .....	18
1.6	Clima organizacional.....	19
1.6.1	Positivo.....	20
1.6.2	Negativo .....	21
1.7	Diagnóstico organizacional .....	21
1.8	Modelos de diagnóstico organizacional .....	23
1.9	Modelos estadísticos de evaluación del clima laboral.....	26

**CAPITULO II..... 27**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA SUBSECRETARÍA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA ..... 27**

2.1	Base legal .....	27
2.2	Reseña histórica.....	29
2.3	Filosofía institucional.....	30
2.3.1	Misión .....	30
2.3.2	Visión .....	31
2.3.3	Valores .....	31
2.3.4	Políticas .....	32
2.3.5	Estrategias .....	32
2.4	Estructura organizacional de la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa..	33
2.5	Clima laboral en la Subsecretaría.....	35
2.5.1	Características de los funcionarios estudiados .....	37
2.5.2	Características del clima laboral.....	39

**CAPITULO III ..... 48**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 48**

3.1	Diseño de la investigación.....	48
3.1.1	Tipos de Investigación .....	48

3.2	Métodos de Investigación.....	48
3.2.1	Analítico – sintético .....	48
3.2.2	Inductivo.....	49
3.2.3	Deductivo .....	49
3.3	Población.....	49
3.3.1	Tamaño de la muestra .....	50
3.4	Tratamiento y análisis de datos .....	50
3.5	Interpretación de los resultados obtenidos .....	50
3.5.1	Reconocimiento:.....	51
3.5.2	Gestión: .....	58
3.5.3	Reconocimiento:.....	63
3.6	Conclusiones .....	68
 <b>CAPITULO IV.....</b>		<b>70</b>
 <b>DISEÑAR UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL EN LA SUBSECRETARIA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA. ....</b>		<b>70</b>
4.1	Diseño de una herramienta administrativa para medir y gestionar el clima laboral....	70
4.1.1	Estructura de la propuesta .....	70
4.1.2	Diseño de la propuesta .....	71
4.1.3	Descripción de la herramienta.....	77
4.1.4	Comparativo del modelo de evaluación y gestión propuesto en función del modelo actual .....	87
4.1.5	Aplicación de la herramienta.....	90
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>102</b>
	Conclusiones .....	102
	Recomendaciones.....	103
 <b>REFERENCIAS .....</b>		<b>105</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1-Operacionalización de variables .....	3
Cuadro No. 2- Teoría de Mc Clelland .....	14
Cuadro No. 3- Reseña Histórica .....	29
Cuadro No. 4- Aplicación del modelo de evaluación.....	37
Cuadro No. 5-Género .....	37
Cuadro No. 6-Rango de edad .....	38
Cuadro No. 7-Formación.....	38
Cuadro No. 8-Tiempo de trabajo.....	39
Cuadro No. 9-Estilos de autoridad .....	51
Cuadro No. 10-Comunicación.....	54
Cuadro No. 11-Trabajo en equipo .....	56
Cuadro No. 12-Identificación con la institución .....	58
Cuadro No. 13-Responsabilidad y estándares .....	60
Cuadro No. 14-Apoyo al aprendizaje y desarrollo .....	64
Cuadro No. 15-Condiciones de trabajo .....	65
Cuadro No. 16-Ponderación propuesta.....	77
Cuadro No. 17-Procesos intrínsecos.....	79
Cuadro No. 18-Procesos extrínsecos .....	80
Cuadro No. 19-Niveles de interpretación del clima laboral .....	82
Cuadro No. 20- Resultados de la correlación .....	85
Cuadro No. 21- Comparativo herramienta propuesta vs modelo actual .....	88
Cuadro No. 22-Resultados de la evaluación procesos intrínsecos (Ámbitos Estrés, Autoestima, Agotamiento emocional).....	90
Cuadro No. 23- Resultados de la evaluación procesos extrínsecos (Ámbitos Relación con los demás, Sobrecarga o subcarga, Ambigüedad) .....	90
Cuadro No. 24-Promedio por personal y ámbito.....	92
Cuadro No. 25-Desviación Estándar .....	94
Cuadro No. 26-Interpretación de resultados.....	96
Cuadro No. 27- Valores de los indicadores .....	96
Cuadro No. 28-Cálculo de la correlación de Pearson.....	97
Cuadro No. 29- Plan de Mejoras Propuesto .....	100
Cuadro No. 30-Plan operativo .....	101

## ÍNDICE DE GRÀFICOS

Gráfico No. 1- Evaluación del desempeño .....	5
Gráfico No. 2- Pirámide de las necesidades de Maslow .....	11
Gráfico No. 3- Factor de satisfacción .....	13
Gráfico No. 4-Comportamiento organizacional .....	19
Gráfico No. 5- Estructura Orgánica SNAP .....	29
Gráfico No. 6-Estructura Organizativa Subsecretaria de Políticas de Gestión Organizativa.....	34
Gráfico No. 7- Evaluación del clima laboral .....	36
Gráfico No. 8-Población.....	50
Gráfico No. 9-Estilos de autoridad .....	53
Gráfico No. 10-Comunicación .....	55
Gráfico No. 11-Trabajo en equipo.....	57
Gráfico No. 12-Identificación con la institución .....	60
Gráfico No. 13-Responsabilidad y estándares .....	63
Gráfico No. 14-Apoyo al aprendizaje y desarrollo.....	64
Gráfico No. 15-Condiciones de trabajo .....	67
Gráfico No. 16-Estructura de la propuesta .....	71
Gráfico No. 17-Diseño de la herramienta administrativa para medir y gestionar el clima laboral .....	73
Gráfico No. 18- Escala de evaluación .....	77
Gráfico No. 19- Proceso de evaluación .....	81
Gráfico No. 20-Procesos de plan de mejoras .....	86
Gráfico No. 21- Relación del plan de mejoras y la filosofía institucional .....	87

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de constante mejoramiento en las empresas del sector público, ha dado lugar al desarrollo de modelos que permiten evaluar el clima laboral institucional, buscando implementar medidas que corrijan falencias presentadas integrando a los colaboradores y mejorando su desempeño.

La presente investigación realizó un diagnóstico del clima laboral en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa, basado en una herramienta de procesos intrínsecos y extrínsecos desarrollada de manera especializada, compuesta por diversos ámbitos cuyo levantamiento identificó debilidades internas que afectan el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio definidos.

Para el cumplimiento de este objetivo, la investigación combinó estudios bibliográficos y de campo, identificando los modelos actuales existentes y los resultados de su aplicación. En este sentido, el desarrollo del diagnóstico permitió señalar aspectos viables a ser mejorados, conformando una herramienta actual, viable y flexible.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos, enfocados en objetivos planteados que busquen dar respuestas efectivas para transformar las debilidades encontradas en fortalezas en el corto plazo.

El primer capítulo presenta las bases teóricas levantadas, relacionando conceptos que permitan orientar el diseño de una herramienta respaldada en técnicas, procesos y conocimientos que orienten efectivamente a la investigación.

El segundo capítulo realiza un diagnóstico en la Subsecretaría, utilizando como base el modelo de gestión pública existente. Su desarrollo permitió conocer las diferentes áreas y estructuras de la Subsecretaría, señalando las funciones internas y los proyectos desarrollados para fortalecer el clima laboral.

El tercer capítulo, presenta la metodología de investigación aplicada, estableciendo los métodos requeridos para que estos ayuden a conformar una propuesta viable. La metodología permitió la aplicación del modelo propuesto identificando los procesos internos inmersos en el clima laboral. En este caso, su medición se basó en los ejes de direccionamiento, gestión y reconocimiento, señalando fortalezas y debilidades existentes. Además, identificó aspectos propios del clima laboral existente direccionando la estructura de la propuesta a fin de garantizar un mejoramiento sostenible.

El cuarto capítulo presenta la herramienta desarrollada, diseñada en base de procesos cuantitativos y cualitativos, necesarios para evaluar el estado individual del colaborador y los procesos existentes. Su aplicación se apoyó en técnicas estadísticas las cuales facilitaron la interpretación de los datos y la identificación de áreas críticas.

Con los resultados obtenidos, se dio paso a un plan de mejoras claro y concreto cuya aplicación se espera contribuya al mejoramiento interno para elevar el desempeño, la motivación y calidad en el servicio prestado.

Finalmente, por cada objetivo propuesto se presentan conclusiones del estudio y recomendaciones consideradas un aporte importante en el camino hacia el perfeccionamiento del clima laboral.

# PLAN DE INVESTIGACIÓN

## 1. Tema de investigación

Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral, en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa.

## 2. Justificación

El clima laboral es una característica básica en toda institución y produce diferentes efectos en los estados de ánimo de sus empleados afectando en mayor o menor medida su desempeño laboral. Por ello, conocer las variables que dan lugar al clima laboral en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Administrativa contribuirá a mejorar su entorno y permitirá al personal alcanzar metas y objetivos institucionales propuestos, mejorando la calidad de servicio prestado.

El clima laboral en una institución se compone, por una serie de factores entre los cuales se destacan: la estructura de la institución, responsabilidad de los empleados y de sus autoridades, recompensas y beneficios, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones internas, cooperación, identidad y orgullo entre otros factores; de estos radica su importancia puesto que ejerce una influencia notable en el comportamiento de sus empleados, llegando a formar parte en muchas ocasiones de la Cultura Organizacional. El diagnóstico en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa se considera como un insumo clave que contribuirá a detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan incidir en su motivación, así como también efectuar intervenciones en sus estructuras organizacionales. Por lo expuesto, existen las condiciones necesarias para la factibilidad de realización de éste estudio, mismo que beneficiará a las autoridades, funcionarios y usuarios en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa.

### **3. Planteamiento del problema**

El clima organizacional de una institución es muy propio de dicha organización no solo por las características intrínsecas (cultura organizacional, normas, políticas, procesos) de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual labora. Dicho clima laboral refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos.

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo general**

Realizar el diagnóstico del clima laboral que prevalece en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa para diseñar un instrumento que permita medir y gestionar un clima laboral positivo que se traduzca en una mayor motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo de sus funcionarios.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Investigar el marco teórico y conceptual inherente al tema de investigación y relacionados.
- Efectuar el diagnóstico situacional en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa así como de sus factores claves que inciden e impactan en el clima laboral.
- Identificar las competencias que permitan medir y gestionar el clima laboral a través de una encuesta interna a sus funcionarios.
- Diseñar una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa.

## 5. Hipótesis y variables

### 5.1 Hipótesis

Un clima laboral positivo en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa incrementará la motivación, desempeño y satisfacción de sus funcionarios.

### 5.2 Variables

**Variable independiente:** Clima laboral (variable cualitativa)

**Variable dependiente:** Motivación (variable cuantitativa – discreta)

## 6. Operacionalización de Variables

**Cuadro No. 1- Operacionalización de variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Clima laboral	“Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Gestiopolis, 2012)	ANTECEDENTES, CONCEPTOS,	Nivel de Influencia del clima laboral en el desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario de Encuesta
		ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL	Satisfacción del desempeño laboral	Observación	Registro Anecdótico
		ÁMBIENTE INTERNO			
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Motivación	“Se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)	TECNICAS DE MOTIVACIÓN	Nivel de motivación de los funcionarios	Observación	Registro Anecdótico

**Elaborado por: Autora**

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL CLIMA LABORAL

#### 1.1 ¿Qué es la motivación, el desempeño y la satisfacción?

El comportamiento de la persona está sujeto a varios factores internos y externos que se generan a lo largo de su vida y que pueden influenciar en su forma de ser o actuar. Muchos de estos factores son temporales sin embargo pueden marcar la personalidad siendo importante su estudio para establecer patrones de comportamiento que permitan entender de mejor manera a las personas.

Dentro de este campo, la motivación, el desempeño y la propia satisfacción son resultantes de acciones ocurridas e interpretadas por cada persona, las cuales dieron lugar a diferentes respuestas relacionadas a la forma de entender y comprender del individuo. En este caso, desde el punto de vista organizacional, estos factores pueden ser determinantes en función de los objetivos esperados, debiendo instaurarse mecanismos viables para identificar oportunamente debilidades o falencias que ameriten acciones de cambio y mejoramiento.

Según González, Luis (2008), la motivación en el trabajo es el resultado de la interacción de factores externos e internos que dan lugar al desarrollo de un clima laboral. Sobre lo expuesto describe lo siguiente;

“La motivación es un resultado individual basado en la forma como el trabajador interpreta las condiciones externas que son parte de su entorno. Estas se relacionan a sus conocimientos, forma de ser y personalidad, provocando reacciones que determinan las relaciones interpersonales obtenidas” (Gonzalez, 2008, pág. 121).

Dado que la motivación determina un comportamiento, este puede relacionarse al desempeño, en la medida que establece reacciones las cuales son determinantes en la producción y cumplimiento de las obligaciones individuales y colectivas.

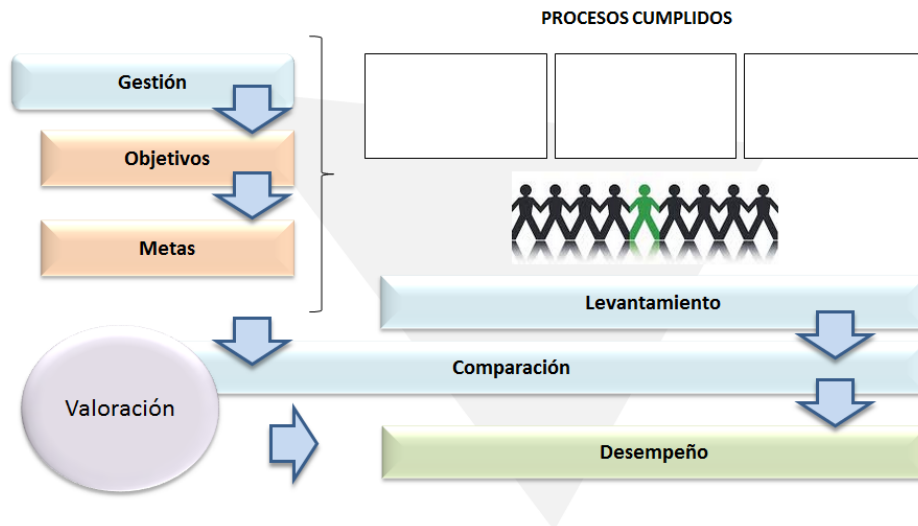
El desempeño laboral, está ligado en gran medida a la motivación. Este se basa en los resultados alcanzados, producto del cumplimiento de las actividades previamente

establecidas. Para Wayne, Mondy (2008), el desempeño representa los alcances de un trabajo, siendo este establecido en comparación de una meta fijada. Es decir, la meta determina si lo logrado es o no adecuado. Al respecto señala;

“El desempeño es la productividad alcanzada en base de la medición cumplida, tomando como referencia un conjunto de metas definidas. Su evaluación dependerá exclusivamente de lo que se esperaba alcanzar comparada en función de un tiempo determinado, costos incurridos y recursos asignados y participantes” (Wayne, 2008, pág. 21).

Conforme la definición establecida, se observa que el desempeño es un nivel determinado en base a aspiraciones que se pretendían alcanzar. De esta manera, su concepción puede calificarse de diversas maneras, pudiendo estas ser buenas, malas, adecuadas, inadecuadas, entre otras.

El desempeño por lo tanto requiere de procesos de evaluación los cuales tomen en consideración varios aspectos como los señalados por Alonso, Federico (2009) en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 1- Evaluación del desempeño**

**Fuente: (Alonso, 2009, pág. 108)**

El desempeño requiere de varios elementos, conforme se observa, siendo indispensable la formulación de objetivos que representan las aspiraciones que se desean alcanzar. Estos objetivos se traducen en metas, permitiendo su cuantificación y delimitación.

Las acciones cumplidas buscando los objetivos propuestos, requieren de un permanente levantamiento que identifique los resultados, permitiendo que estos se comparen con las

metas mediante la aplicación de sistemas de valoración que al final determinen el desempeño.

Como se observa, el proceso demanda de sistemas integrados y claramente definidos, que permitan obtener información que fomente la toma de decisiones. Esto conlleva a citar que el desempeño alcanzado es una instancia de evaluación que da lugar a la identificación de debilidades y fortalezas que promueven acciones preventivas y correctivas que produzcan mejores resultados.

## **1.2 ¿Qué es la necesidad?**

La necesidad es intrínseca en el ser humano, siendo su satisfacción requerida para vivir y desarrollarse. Este factor da lugar a características propias que permiten identificarla y definirla. Para ello, se toma como referencia lo expuesto por Alles, Martha (2009);

“El ser humano experimenta en sus diferentes etapas de vida, carencias que son susceptibles a ser satisfechas. Estas determinan su calidad de vida, siendo su cobertura indispensable y necesaria. La necesidad es un estado, en donde cada individuo requiere de diversos elementos para poder cubrirlo, determinando en función de su capacidad el nivel de satisfacción alcanzada” (Alles, 2010, pág. 320).

Es importante resaltar en el concepto citado la descripción de la necesidad como un estado en el ser humano, mismo que da lugar al cumplimiento de varias acciones que puedan satisfacerla. La necesidad puede ser clasificada en función de varios tipos los cuales se relacionan en el impacto que estos tienen con respecto a la calidad de vida.

De esta manera, se podría citar que las necesidades son básicas, elementales y requeridas a ser satisfechas para fomentar el crecimiento y desarrollo del ser humano.

Para Kottler, Philip (2009), la necesidad debe ser considerada como una sensación que se presenta en la persona y le conduce a realizar actividades que permiten cubrirla satisfactoriamente. Esto genera la producción de diversos bienes y servicios que se orientan justamente a estos requerimientos. Señala en base a lo expuesto lo siguiente, “La necesidad da lugar a la existencia de productos y servicios que cada persona relaciona, buscando cubrir sus requerimientos” (Kottler, 2011, pág. 128).

El estudio de las necesidades del ser humano, ha originado una serie de clasificaciones que abarcan varios ámbitos, entre los cuales se encuentran elementos fisiológicos, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización que serán analizados con profundidad más adelante. Morales, Héctor (2010) indica que las necesidades son parte propia y natural de cada persona, por lo que su estudio debe relacionarse a su forma de ser y requerimientos para existir. En este caso, los elementos anteriormente descritos son esenciales para que la persona pueda disponer de condiciones requeridas para poder desenvolverse e integrarse en la sociedad. (Morales, 2010, págs. 36-37).

### **1.3 Tipos de motivación**

La motivación puede originarse por varios factores independientes, que se relacionan provocando diferentes acciones. En este caso, se ha establecido una clasificación en función de tres aspectos; la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. (Veláz, 2011, pág. 41.41). A continuación se describe cada una de estas;

#### **1.3.1 La motivación intrínseca**

Como indica su nombre, el origen de la motivación intrínseca es interna y propia de cada persona. En este caso, las acciones cumplidas responden a deseos personales que provocan diferentes actividades relacionadas con el placer de cumplirlas.

Este tipo de motivación guarda relación con gustos y preferencias de las personas, los cuales se van desarrollando en la medida que esta se integra en su entorno. Se entiende de esta manera que la motivación intrínseca no tiene influencias externas sino más bien son producto de propios requerimientos de la persona dentro de los cuales se incluyen aspectos como los intereses, deseos, placeres y requerimientos individuales.

La complejidad en el estudio de la motivación intrínseca, se da justamente en su origen, entendiendo que cada persona puede reaccionar de diversas maneras en función de sus propios intereses. Esto no permite establecer de manera específica clasificaciones, siendo las reacciones individuales de carácter múltiple. Sin embargo, es posible definir que este tipo de motivaciones va cambiando acorde a varios factores, como por ejemplo

el conocimiento, la experiencia, la condición física, entre otros, los cuales pueden dar como resultado diversos requerimientos que generan motivación en la persona.

Como se indicó anteriormente, la motivación se relaciona a objetivos esperados, en este caso, cada persona plantea metas propias que dan lugar a motivaciones intrínsecas que resultan en acciones para alcanzarlas.

### **1.3.2 La motivación extrínseca**

La motivación extrínseca tiene lugar por factores externos a la persona, los cuales provocan acciones que no siempre están relacionadas a gustos y preferencias pero que se consideran necesarias y útiles para la persona. En este caso, existe una influencia del exterior, que motiva a la persona a cumplir determinadas actividades esperando obtener recompensas que considera adecuadas para elevar su propia condición.

Este tipo de motivación guarda una estrecha relación con los resultados, en el sentido de que son estos justamente los que determinan las acciones cumplidas. Muchas veces inclusive la persona no disfruta o tiene interés en cumplir acciones, sin embargo los efectos derivados de su cumplimiento dan lugar a la motivación necesaria para cumplirlos.

Dadas estas características, la motivación extrínseca puede ser desarrollada de diversas maneras, en el sentido de que prima un resultado considerado positivo por la persona. Por ello, en ámbitos laborales, de mercado, entre otros, es posible aprovechar este comportamiento desarrollando estructuras que incentiven a la persona a cumplir algo esperando el beneficio ofertado.

Procesos relacionados a la productividad, comercialización entre los principales pueden hacer uso de la motivación extrínseca para desarrollar mecanismos que incentiven a la persona a mejorar y elevar su desempeño, entendiendo que este comportamiento da lugar a ganancias tanto para quien las realiza como para quien las diseña.

En el campo administrativo, conforme lo indica Caso, Alfredo (2008), la motivación extrínseca generalmente se relaciona a los siguientes procesos: (Caso, 2008, págs. 21-22)

- Incentivos laborales en base a recompensas tangibles las cuales comprenden valores monetarios, primas, bonos y beneficios como descuentos, asignaciones especiales, entre otras. Es importante citar que existe también una situación contraria a los beneficios citados. Estos se relacionan a castigos, sanciones, los cuales deben estar acorde a la ley vigente. En el país, este tipo de mecanismos se contemplan en el Código de Trabajo.
- Incentivos laborales en base a recompensas intangibles. Este tipo de recompensa se relaciona a felicitaciones y reconocimientos que el personal recibe en base al cumplimiento de determinados objetivos.

En este caso, ambas clasificaciones presentadas, determinan como los factores externos generan motivación, siendo esta una respuesta que impulsa a obtener los beneficios propuestos. Es importante citar que las reacciones esperadas pueden ser diferentes en cada persona, dependiendo del grado de incentivo que estas causen en la persona.

### **1.3.3 La motivación trascendente**

La motivación trascendente se relaciona a la integración o participación de una persona en una determinada actividad. En este caso, su desarrollo se fundamenta en el trabajo en equipo, siendo relevante la colectividad antes que la individualidad. Sin embargo, su existencia tendrá lugar en base a las creencias, valores y principios de cada persona, elementos que le producen interés en conformar grupos para cumplir actividades afines o de interés.

Este tipo de motivación se enfoca en satisfacer necesidades grupales buscando alcanzar mejores condiciones para todos quienes integran los equipos o grupos conformados, fomentando el desarrollo de las potencialidades individuales.

En este caso, se conjugan intereses colectivos, los cuales provocan acciones en donde todos obtienen mejores resultados. Su desarrollo responde a una necesidad natural de la persona en ser parte de un entorno, provocando apoyo, trabajo en equipo y participación en conjunto. (Hellriegel, 2009, págs. 17-19).

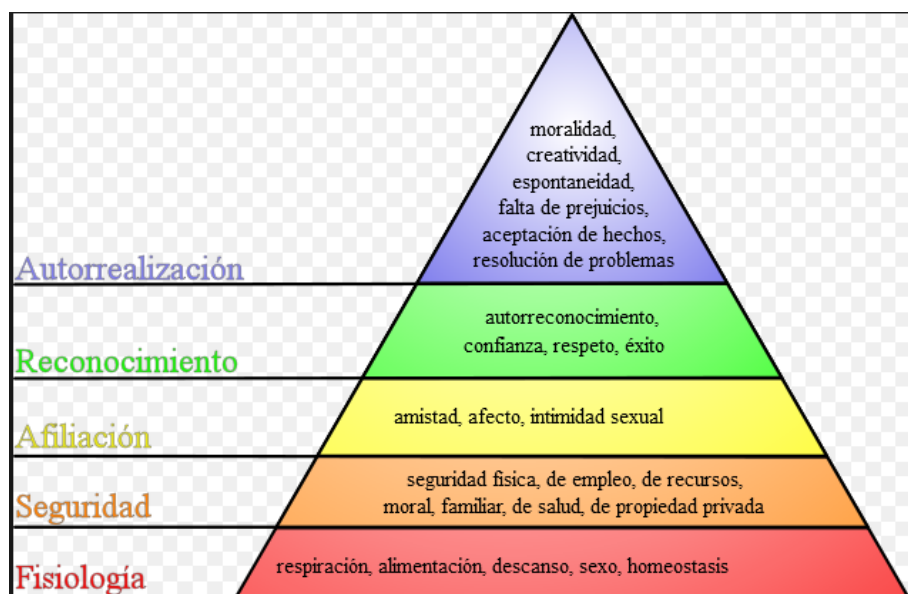
Los elementos citados, pueden ser relacionados al ámbito empresarial, en donde la gestión en equipo es indispensable. En este sentido, la motivación trascendente es fomentada por los diferentes responsables de las áreas empresariales, quienes establecen condiciones que permitan una mejor relación entre el personal.

## 1.4 Principales teorías de la motivación humana

El estudio de la motivación del ser humano ha permitido desarrollar teorías que permiten entender de mejor manera los factores que dan origen a su existencia. En este caso, resaltan las siguientes:

### 1.4.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Conocida como la pirámide de las necesidades, Maslow (1987), logro establecer diversos niveles en los cuales describe factores que el ser humano necesita, los cuales los clasificó de la siguiente manera:



## **Gráfico No. 2- Pirámide de las necesidades de Maslow**

**Fuente:** (Maslow, 2012, pág. 10)

La estructura de necesidades marca un direccionamiento en el cual las bases de la pirámide representan factores de supervivencia. Es decir, estas necesidades deben ser cubiertas para que la persona pueda existir. En esta categoría se encuentran:

- **Fisiología:** Son aquellas que incluyen funciones y requerimientos elementales como la respiración, la alimentación, el descanso. Estos son requerimientos para la vida.
- **Seguridad:** Establecen necesidades relacionadas a los derechos fundamentales de las personas, los cuales comprenden elementos relacionados al empleo, familia y respeto a la integridad, libertad y propiedad. Todas estas para su adecuada integración en la sociedad.

A medida que la pirámide sigue ascendiendo, su estructura se enfoca al crecimiento de la persona. En este caso, se conforma de elementos relacionados a la afiliación, reconocimiento y autorrealización:

- **Afiliación:** Determina la necesidad de la persona por integrarse a grupos, ser parte de una familia y relacionarse con los demás.
- **Reconocimiento:** Comprende la necesidad de la persona en desarrollar su confianza, obtener reconocimiento y respeto por parte de su entorno.
- **Autorrealización:** Implica el crecimiento como ser humano, profesional. Establece la aceptación de la persona a sí mismo, buscando siempre la solución efectiva de los problemas.

Cada uno de los niveles propuestos permite comprender los diferentes tipos de necesidad que tiene la persona, los cuales generan metas que motivan su cumplimiento. Bajo este elemento, es posible citar que cada persona tiene motivación orientada a satisfacer sus propios requerimientos de manera integral y efectiva.

“Maslow creía que el ser humano aspiraba a la autorrealización. Consideraba que el potencial humano estaba muy infravalorado y lo veía como un territorio inexplorado” (Hoffman, 2009, pág. 46)

#### **1.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg**

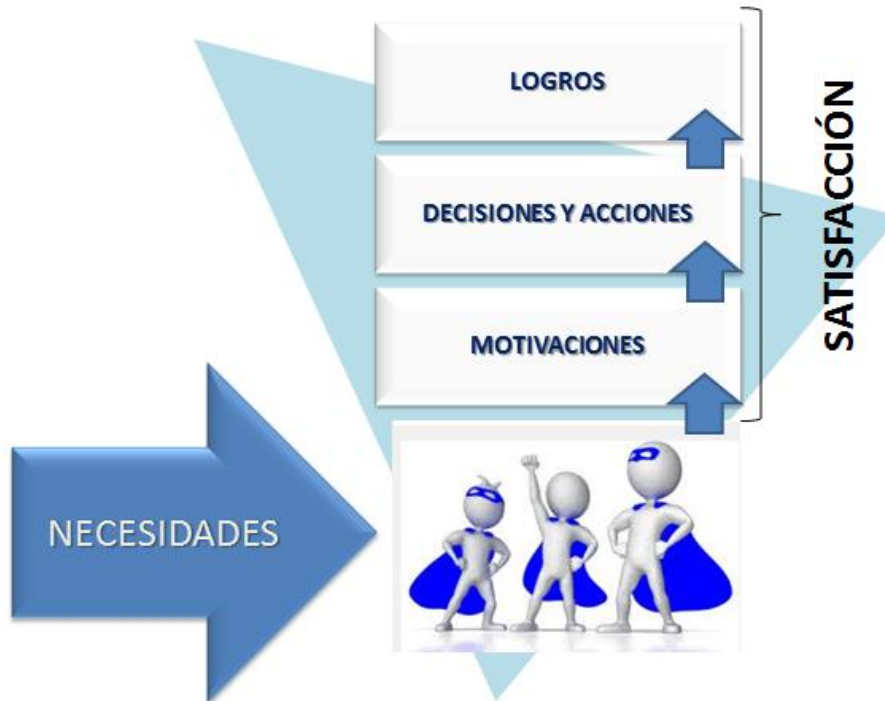
La teoría de Herzberg analiza el comportamiento de las personas, para lo cual expone la existencia de dos factores que se relacionan, estos son;

- La satisfacción
- La insatisfacción

El primer factor se enfoca en mejorar la satisfacción de la persona. En este caso se relaciona con la cobertura adecuada de sus necesidades, cumpliendo las metas y objetivos propuestos. Con respecto a la motivación, este factor es derivado justamente de las acciones cumplidas por aspectos internos y externos que la persona consideró para alcanzar algo deseado.

De esta manera, el factor es resultante justamente de acciones, actividades y decisiones ejecutadas, las cuales se relacionan a las motivaciones que tiene el individuo con respecto a factores que satisfacen sus necesidades.

Myres, David (2009), presenta una relación interesante de estos factores, con los que se ha desarrollado el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 3- Factor de satisfacción**  
**Fuente: (Myres, 2009, pág. 310)**

Es posible observar, un proceso lógico y sistémico que tienen las personas, buscando satisfacer sus necesidades. En este caso, el factor de satisfacción se alcanza en la medida que los logros se vayan relacionando a las metas propuestas.

El segundo factor comprende la insatisfacción en donde marca la existencia de situaciones que no han permitido cumplir con los requerimientos y expectativas de la persona. En este caso, el factor incluye diversos factores que se citan a continuación:

- **Factores de Higiene:** Comprende procesos relacionados a salarios, normativas, entorno laboral, recursos e infraestructura, status, seguridad entre los más importantes.
- **Factores de motivación:** Comprende el alcance de logros, reconocimiento, responsabilidad y promoción laboral.

### 1.4.3 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland

La teoría de Mc Clelland combina tres elementos interrelacionados que se describen a continuación:

- Poder
- Realización
- Afiliación

La necesidad del poder se fundamenta en la facultad de dirección, es decir en la capacidad de establecer obligaciones y responsabilidades que deben ser acatadas y cumplidas por un grupo de personas. Este factor comprende el establecimiento de procesos que se convierten en funciones que un grupo determinado de personas cumple. Representa por lo tanto una mayor jerarquía y por ende también responsabilidad.

La realización se focaliza en el deseo de las personas de salir adelante, de diferenciarse, sobresalir en función de logros alcanzados en base a la realización de diversas actividades. Este factor implica la búsqueda del éxito lo que se relaciona al esfuerzo y lucha desarrollada.

La afiliación comprende la integración, dada por las relaciones interpersonales originadas en la participación de una persona en uno o varios grupos. En este sentido, la motivación se establece en el nivel de intensidad que en cada persona tenga las necesidades de poder, logro y afiliación.

En el siguiente cuadro se establece diferentes parámetros de los factores citados:

**Cuadro No. 2- Teoría de Mc Clelland**

<b>Necesidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Comportamiento</b>
<b>Logro</b>	La persona se plantea objetivos y metas que quiere alcanzar.	Busca la excelencia Asume responsabilidades Planifica actividades Trabaja con eficiencia,

		efectividad, eficacia
<b>Poder</b>	La persona requiere influir en los demás, controlar a otras personas y obtener reconocimiento por parte de estas	Busca prestigio Liderazgo Status Reconocimiento
<b>Afiliación</b>	Requiere formar parte de un grupo, integrarse en un entorno	Busca ser reconocido y aceptado Disfruta de la relación con su entorno Mejora los procesos de comunicación Trabajo en equipo Ayuda y colabora con otras personas

Fuente: (Heller, 2008, pág. 92)

#### 1.4.4 Teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke

El modelo propuesto por Locke se fundamenta en la necesidad de trabajar para alcanzar las metas propuestas. En este caso, como se indicó anteriormente se definen objetivos que incentivan a la persona a realizar acciones para poder transformarlos en realidad. El proceso muestra un sistema cíclico, el cual se desarrolla fijando nuevos objetivos una vez que los anteriores sean alcanzados, permitiendo el crecimiento constante de la persona.

La teoría se fundamenta en base de varias variables;

- El grado de participación de la persona dentro de un entorno determinado
- Las diferencias individuales existentes en un grupo
- La dificultad en la formulación de objetivos
- La instrumentalización requerida para el cumplimiento de los objetivos

La motivación implícita en el modelo establece los procedimientos en los cuales cada individuo busca su desarrollo personal, en donde la fijación de las metas define las acciones que una persona cumple.

Como se observa, la motivación de la persona se relaciona directamente en base de las metas, las cuales responden a deseos que la persona quiere cumplir. Es importante en referencia a lo expuesto que la persona proponga elementos a conseguir de manera concreta los cuales le representen desafíos.

#### **1.4.5 Teoría del refuerzo de Thorndyke**

La teoría del refuerzo se fundamenta en el aprendizaje, el cual se produce justamente en función de las respuestas dadas por estímulos que la persona tiene. En este caso, establece dos tipos de retroalimentación. La positiva basada en las recompensas que la persona tiene por haber alcanzado determinados logros y la negativa cuando es castigado justamente por no haber logrado los resultados esperados.

Expone en función de los estudios la importancia de la práctica y la repetición en donde una persona a medida que cumple varias veces determinadas actividades va adquiriendo experiencia, mejorando el rendimiento, aspecto que se liga también a la necesidad de contar con una retroalimentación positiva.

Determina además, que existen condiciones que pueden ocurrir en diferentes circunstancias que determinan mejores capacidades para el aprendizaje, como por ejemplo; el entorno, las metodologías, el interés de la persona, entre otros. Para ello propone diversas leyes que se citan a continuación:

- Ley de efecto: Establece el desarrollo de circunstancias provocadas en función de acciones ejecutadas. En este caso, cuando se establecen recompensas o castigos se dan lugar a reacciones y resultados diferentes en base de las reacciones que cada persona tiene frente a estas.
- Ley de ejercicio: Determina que la práctica de una o varias actividades da lugar a mayor conocimiento producto de la unión del estímulo y la respuesta.

- Ley de sin lectura: Determina la influencia del entorno en base a los resultados obtenidos. Si el entorno reúne condiciones favorables, el resultado será mejor del esperado.

Las leyes citadas establecen la relación de estímulo-respuesta, dando lugar al aprendizaje.

#### **1.4.6 Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad propuesta por John Stacey Adams, establece un proceso de interpretación de las satisfacciones del ser humano en función de las contribuciones cumplidas y los resultados alcanzados.

Marca una relación entre las aportaciones cumplidas y los efectos obtenidos, aspecto que marca la equidad. Su desarrollo establece que a igual esfuerzo igual compensación.

La teoría indica que cada persona realiza una evaluación entre los beneficios alcanzados y el esfuerzo realizado, estableciendo parámetros de satisfacción. Es decir, entiende la existencia de una relación directa entre lo que hace con lo que consigue. En la medida que los resultados no cubran sus expectativas, pese de haber cumplido el esfuerzo, la insatisfacción puede incidir en sus niveles de motivación de seguir realizando las mismas actividades o cumpliendo determinados procesos.

La equidad puede romperse en la medida que una persona perciba que los beneficios, reconocimientos, premios y demás obtenidos por un esfuerzo y logro alcanzado son diferentes a otras personas que han cumplido condiciones similares. Es entendible de esta manera que toda persona acepta las recompensas en función de los logros y esfuerzos, requiriendo igual trato en base a igual desempeño.

Desde el punto de vista de la motivación, la equidad es un requerimiento esperado por la persona, aspecto que considera correcta y relacionada al trabajo cumplido. Sin embargo, cuando identifica que no existe una equidad en cuanto al trato obtenido, tiende a producir desmotivación que puede afectar directamente el desempeño.

## 1.5 Comportamiento humano y organizacional

Las organizaciones independientemente de su razón social y actividades cumplidas, demandan del talento humano para alcanzar sus metas. El personal se transforma en la base fundamental que permite que la empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, alcanzando un posicionamiento y diferenciación.

El comportamiento organizacional comprende la definición de normas internas que facultan la adecuada ejecución de las actividades requeridas para satisfacer las necesidades del cliente. En este caso, el personal dispone de lineamientos que debe cumplir para disponer de un mejor rendimiento.

Según Hellriegel, Don (2009), el comportamiento organizacional puede definirse como:

“El comportamiento organizacional estudia la forma como se relacionan e interactúan las personas en una empresa, permitiendo establecer mejores condiciones que fomenten el incremento de la productividad del personal. Su gestión se focaliza a cumplir los objetivos planteados, aspecto que permite el crecimiento sostenido de la empresa” (Hellriegel, 2009, pág. 112).

El comportamiento organizacional comprende varias variables que se describen en el siguiente organizador gráfico:



#### **Gráfico No. 4-Comportamiento organizacional**

**Fuente: (Robbins, 2010, pág. 16)**

El comportamiento organizacional integra y relaciona los objetivos empresariales con los objetivos individuales del personal, desarrollando una filosofía corporativa que determina la visión, misión, principios y valores que se busca alcanzar.

A nivel interno, el comportamiento organizacional integra las normativas necesarias para brindar una orientación efectiva al personal en el cumplimiento de sus funciones, aspecto que aporta a su seguridad y garantiza la calidad esperada a obtener.

#### **1.6 Clima organizacional**

A diferencia del comportamiento organizacional, la cultura comprende las relaciones propias que se dan en la empresa y que no responden a normativas o procesos establecidos. Su desarrollo es producto del convivir diario de las personas, siendo generadoras del entorno laboral.

El clima laboral es determinante en el desempeño, debido a que brinda comodidad, seguridad y confianza al personal para que pueda desenvolverse de manera efectiva. Esto implica la necesidad de desarrollar acciones que fomenten una mejor relación entre el personal, permitiendo una integración efectiva. (Berbel, 2009, pág. 180).

“El clima laboral implica varios factores que el personal interpreta dando lugar a reacciones que estimulan su comportamiento, motivación e interés por desarrollar sus funciones, aportando al mejoramiento constante de su gestión.” (Berbel, 2009, pág. 182).

La cultura y el clima laboral se encuentran relacionadas, pudiendo estas calificarse como positivas o negativas en base a los resultados y procesos cumplidos, conforme se describe a continuación:

### 1.6.1 Positivo

La cultura organizacional es positiva cuando esta se relaciona a los objetivos de la empresa. En este caso, su desarrollo se sustenta en el fortalecimiento de procesos necesarios como la comunicación, el empoderamiento, las iniciativas estratégicas, el liderazgo y los valores.

- **Comunicación:** La cultura positiva permite al personal mantener efectivos procesos de comunicación, los cuales son necesarios para que sean transmitidos eficientemente los mensajes necesarios para establecer un adecuado entorno. En este caso, la comunicación es abierta, brindando transparencia, información necesaria y útil para que el personal pueda desenvolverse efectivamente, permitiendo cumplir las metas.
- **Empoderamiento:** El personal tiene capacidad de expresión, siendo escuchados sus criterios, opiniones y sugerencias. Este fortalece las relaciones entre el personal, directivos y socios, aspecto necesario para trabajar en equipo.
- **Iniciativas estratégicas:** Las iniciativas estrategias son el resultado de la participación activa de todo el personal, factor que reduce las posibles resistencias existentes por desconocimiento, temor, distorsión de la información, entre otras. El direccionamiento de la empresa adquiere un compromiso de todo el personal, situación que fomenta su mejor cumplimiento. Como se observa, el personal es tomado en cuenta, dando lugar a una mejor integración.
- **Liderazgo:** La cultura organizacional abierta da lugar al fomento del liderazgo, en donde el personal dispone de un escenario adecuado que le permite desarrollarse y promocionarse en la empresa.
- **Valores:** La empresa dispone de códigos de conducta que se cumplen no por imposición sino por voluntad propia de cada integrante. En este caso, el personal

se predispone a cumplir los valores, dando lugar a un entorno adecuado que incentiva a todos a mejorar su desempeño.

La cultura organizacional positiva integra al personal y reconoce su esfuerzo, permitiendo su participación activa en el direccionamiento desarrollado, lo que fomenta el liderazgo interno. Su ejecución permite alcanzar importantes beneficios, en donde el personal se siente comprometido y motivado a crecer en la empresa. (Bustos, 2009, págs. 56-57).

Esto evita que el personal busque otras opciones laborales, tenga malas relaciones entre el personal, aspectos que reducen el desempeño alcanzado.

### **1.6.2 Negativo**

Cuando no se establecen acciones tendientes a mejorar los elementos citados, la cultura organizacional tiende a ser negativa. Esta determina la existencia de varios resquebrajamientos en las relaciones internas, dando lugar a un entorno nocivo, en el cual el personal no tiene la suficiente empatía lo que afecta su desempeño.

En este caso, a nivel de comunicación se presentan constantes irregularidades que afectan al personal. Además, no existen valores, ni se permite la participación activa del personal, desconociendo los resultados alcanzados.

Su desarrollo representa una clara debilidad interna que impide alcanzar las metas establecidas, presentándose constantes problemas entre el personal, los directivos, proveedores y socios.

## **1.7 Diagnóstico organizacional**

Es necesario identificar el estado actual de la empresa, por lo que debe implementarse un diagnóstico organizacional. Según Suarez, Carlos (2008), este puede definirse de la siguiente manera:

“El diagnóstico organizacional se conforma de actividades que permiten conocer el estado actual de una empresa, identificando situaciones no adecuadas que inciden en resultados por debajo de los esperados” (García, 2010, pág. 81).

Analizando el concepto descrito, se evidencia que el diagnóstico se compone de un proceso definido con el objetivo principal de conocer la situación de la empresa, medido desde varios ámbitos.

El ámbito administrativo implica el personal, su entorno, las relaciones y competencias, verificando aspectos relacionados a su perfil, aporte, desenvolvimiento.

El ámbito financiero determina el uso de los recursos monetarios, los resultados alcanzados y el cumplimiento de los presupuestos.

El ámbito de mercado comprende la satisfacción del cliente con el producto o servicio prestado, verificando si este ha satisfecho la necesidad de manera adecuada Su desarrollo analiza los procesos relacionados a la atención, comercialización y publicidad principalmente.

El ámbito operativo comprende los procesos internos y como estos aportan al cumplimiento de los objetivos. Analiza los recursos participantes, las normativas y actividades cumplidas verificando si se cuenta con todos los recursos necesarios para poder alcanzar las metas.

Porter, Michael (1994) define que la empresa puede ser representada por una cadena de valor, compuesta por procesos de apoyo y críticos. Los primeros se encargan de proporcionar los recursos necesarios, mientras que los segundos comprenden las actividades indispensables para generar valor en la empresa. (Porter, 1995, pág. 208)

El diagnóstico eficiente debe abarcar todas las áreas de la empresa, determinando su desempeño, para brindar información que permita mejorar las acciones cumplidas. En este caso, este debe realizarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- **Cobertura:** Para obtener una información útil, el diagnóstico debe abarcar las diferentes áreas de la empresa, evaluando el estado en el cual se encuentra.
- **Apoyado con metodologías:** El desarrollo del diagnóstico demanda de metodologías adecuadas que permitan un cumplimiento ordenado y adecuado que brinde información útil.
- **Recursos:** El cumplimiento del diagnóstico demanda de recursos humanos, técnicos y tecnológicos que permitan su cumplimiento. Estos deben ser asignados con anticipación para que el diagnóstico pueda ser cumplido de manera eficiente. (Marchant, 2009, pág. 31).

El cumplimiento del diagnóstico permite a la empresa mantener un control de todas sus áreas, fomentando la toma de decisiones adecuadas que permitan elevar el rendimiento y desempeño empresarial, aspecto que da lugar al cumplimiento de las metas planteadas de manera eficiente y eficaz.

### **1.8 Modelos de diagnóstico organizacional**

El diagnóstico debe contemplar una revisión absoluta de la empresa, razón por la cual se recomienda que este sea desarrollado tomando como base factores externos e internos propios del personal que cumple las diferentes responsabilidades.

**Diagnóstico externo:** Analiza el entorno de la empresa, buscando determinar elementos que el personal identifica y que inciden en su estabilidad, motivación y seguridad con respecto a la empresa, influenciando en su comportamiento.

Los principales elementos incluidos en el diagnóstico externo son:

- **Conflicto de rol:** Analiza si el personal asignado a un determinado cargo dispone de las competencias requeridas para su adecuado cumplimiento.

- **Relaciones con los demás:** Analiza la forma en que el personal se comunica, integra y participa en actividades para alcanzar los objetivos requeridos.
- **Sobrecarga de trabajo:** Implica la carga laboral existente en el personal, identificando si esta va relacionada a su capacidad de ejecución.
- **Ambigüedad:** Establece una relación entre lo asignado y los intereses, perfil y capacidad del personal.
- **Procesos Internos:** Evalúa el diseño de los procesos internos verificando si estos aportan valor y permiten que el personal pueda cumplirlos efectivamente.
- **Control y evaluación:** Identifica procesos que permitan determinar falencias internas y efectos producidos.
- **Entorno:** Evalúa los elementos que dan lugar al entorno, estableciendo la influencia de estos en el personal.

Cada una de estas variables, deben ser consideradas en los procesos internos existentes, en donde es importante analizar los siguientes aspectos los cuales permitan tener una visión amplia de la empresa;

- **Base Legal:** Normativas que permiten la existencia de la empresa y rigen en cada uno de los procesos internos cumplidos.
- **Filosofía Institucional:** Evaluación de la visión, misión, principios y valores, políticas y estrategias propuestas que rigen cada actividad en la empresa.
- **Estructura organizacional:** Niveles jerárquicos internos desarrollados y como estos facilitan la comunicación e integración del personal.
- **Clima Laboral:** Relaciones entre el personal, apoyo, sistemas de comunicación, compromiso y procesos existentes que inciden en el comportamiento del personal.

**Diagnóstico Interno:** Como indica su nombre, se realiza a nivel interno de la persona, conociendo su forma de ser, comportamiento y capacidad de reacción frente a eventos ocurridos en su entorno. Incluye las siguientes variables:

- **Perfil del colaborador:** Identifica las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos del personal. En este caso se evalúa su formación académica, experiencia, logros, entre otros.
- **Personalidad:** Establece parámetros de comportamiento regular que identifica su forma de ser y de afrontar los hechos que suceden en su alrededor.
- **Estrés:** Identifica reacciones derivadas de la presión, agotamiento e inseguridad posibles a presentarse en su entorno.
- **Autoestima:** Evalúa la aceptación individual de la persona y su capacidad de integración en el entorno.
- **Afrontamiento:** Evalúa la forma como la persona asume la realidad y la utiliza para alcanzar soluciones que impulsen su crecimiento.
- **Agotamiento emocional:** Implica un desgaste de la motivación de la persona y su empatía con las funciones realizadas.
- **Satisfacción:** Establece los niveles de percepción del trabajador frente a los alcances cumplidos relacionados a las metas propuestas. (Palomo, 2010, págs. 51-55)

La información puede ser clasificada en debilidades y fortalezas de cada proceso, permitiendo tener clara visión sobre los factores que ameritan cambios y ajustes para alcanzar un perfeccionamiento del clima laboral.

## **1.9 Modelos estadísticos de evaluación del clima laboral**

La evaluación del clima laboral debe sustentarse en base de procesos cuantitativos que permitan tener una interpretación más exacta de su estado, eliminando subjetividades que puedan conducir a decisiones erróneas.

Los modelos matemáticos y estadísticos establecen parámetros numéricos en donde se asignan diversos puntajes a las variables levantadas para posteriormente determinar tableros de evaluación. Fernández, Santiago (2012) indica que depende de la creatividad de los analistas responsables la selección de técnicas estadísticas aplicadas en la administración, dependiendo de los efectos que quieran medirse y como estos pueden aportar a identificar falencias. Señala lo siguiente;

“La estadística aplicada a la administración resuelve la complejidad en la interpretación cualitativa que puede originarse en los diferentes puntos de vista de los evaluadores, estableciendo estándares que faciliten la calificación de los resultados” (Fernández, 2012, pág. 71)

La inclusión de procesos técnicos en los modelos administrativos permite alcanzar una visión consensuada de los resultados, favoreciendo la interpretación y la identificación de falencias para promover cambios pertinentes. Su desarrollo evita distorsiones en la comprensión del rendimiento de los procesos lo que permite identificar claramente los puntos críticos existentes.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA SUBSECRETARÍA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA

#### 2.1 Base legal

Las reformas constitucionales ocurridas en el año 2008 mediante la Asamblea Constituyente de Montecristi se enfocaron en fomentar las garantías de los derechos fundamentales de las personas amparados bajo el Sumak Kawsay o Buen Vivir. Esta situación generó la necesidad de establecer cambios en las estructuras del Estado a fin de poder atender los diferentes requerimientos de la población y definir condiciones que promuevan el bien común y una buena calidad de vida.

Tomando como referencia a la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 1 señala;

“Art.1-El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. (...)” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Como se puede observar, es obligación de parte del Gobierno Nacional establecer una estructura ejecutiva que permita garantizar los derechos de los habientes, brindando agilidad, servicio y atención a las necesidades prioritarias a fin de que puedan ser cubiertas de manera efectiva.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública, SNAP nace como respuesta a la necesidad de mejorar de manera permanente y efectiva la estructura del Estado, promoviendo el desarrollo de eficientes procesos de transformación que garanticen una eficiente gestión pública.

Su creación tiene lugar en el año 2002 mediante Decreto Ejecutivo No.2428, como una dependencia directa de la Presidencia de la República, buscando mediante su creación facilitar la adopción de las medidas tomadas por la Función Ejecutiva, coordinando las diferentes actividades necesarias para la ejecución de las decisiones tomadas por esta dependencia. Sin embargo, no es sino hasta el año 2013 que producto a las reformas a la Constitución, se establece modificaciones mediante el Decreto Ejecutivo No.3

estableciendo una separación de la SNAP de la Presidencia de la República, permitiéndole convertirse en una entidad autónoma y de derecho público.

Su funcionalidad se sustenta mediante el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, ERJAFE, que en su Art.1 señala;

Art. 1.- OBJETO.- El presente estatuto instituye principalmente la estructura general, el funcionamiento, el procedimiento administrativo común y las normas sobre responsabilidad de los órganos y entidades que integran la Administración Pública Central e Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva” (ERJAFE, 2010)

En base a la normativa, las competencias asignadas a la SNAP se definen en los siguientes aspectos:

- Incrementar el enfoque estratégico de las instituciones.
- Incrementar la calidad en la gestión y servicios públicos.
- Incrementar el fortalecimiento orgánico de la SNAP.
- Incrementar la eficiencia operativa.
- Incrementar la eficiencia operativa de las tecnologías de la información.
- Incrementar la participación ciudadana, el control social y la transparencia.
- Reducir los actos y espacios proclives a la corrupción. (SNAP, 2014)

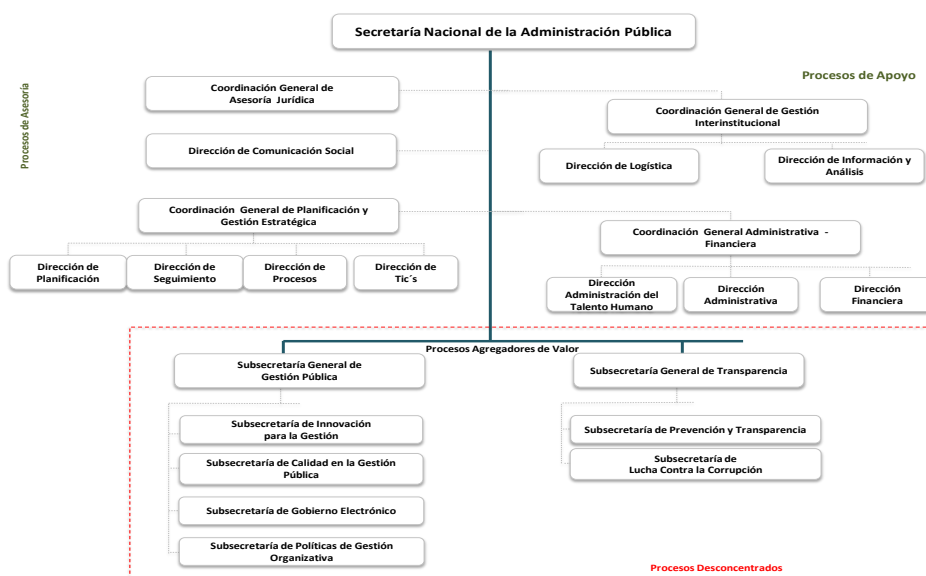
Para su gestión, su estructura funcional se conforma de varias subsecretarías entre las cuales se encuentra la relaciona a las políticas de gestión organizativa, conforme se observa en el siguiente organigrama:

La Secretaría de políticas de gestión organizativa se compone de tres direcciones:

- Dirección de políticas y herramientas de la gestión organizativa
- Dirección de diseño y desarrollo organizativo
- Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizativa

Las cuales se enfocan en establecer las medidas necesarias que permitan el mejoramiento continuo de la gestión pública amparada en políticas y procedimientos

que garanticen la generación de valor al servicio y permitan atender los requerimientos de la ciudadanía en las diferentes dependencias estatales.



**Gráfico No. 5- Estructura Orgánica SNAP**

Fuente: (SNAP, 2014)

Como se observa, la subsecretaría apoya al cumplimiento de los objetivos de la SNAP, permitiendo contar con procesos que apoyen el mejoramiento de la calidad de los servicios amparados en procedimientos y normativas viables y factibles de ser aplicados.

## 2.2 Reseña histórica

Para disponer de una amplia visión de la creación de la SNAP y la Subsecretaria de políticas de gestión administrativa, se ha desarrollado el siguiente cuadro descriptivo:

**Cuadro No. 3- Reseña Histórica**

Año	Descripción
2002	Decreto Ejecutivo No. 2428 nace la SNAP como dependencia directa de la Presidencia de la República
2011	Decreto Ejecutivo No. 726 mediante reformas al ERJAFE se definen nuevas competencias a la SNAP enfocadas en la innovación institucional buscando mejorar la eficiencia, calidad y transparencia de la gestión pública

2013	<p>Decreto Ejecutivo No.3 se separa a la SNAP de la Presidencia de la República, convirtiéndose en una entidad autónoma.</p> <p>Decreto Ejecutivo No.1522 establece que la SNAP incorpore a la Subsecretaría Nacional de Transparencia de Gestión.</p> <p>Decreto Ejecutivo No.106 entrega nuevas competencias a la SNAP comprendiendo la rectoría de la calidad del servicio, facultando la recepción de quejas por parte de la ciudadanía de los servicios públicos.</p> <p>La Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, faculta a la SNAP la fijación de políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública, aspecto que da lugar a la creación de la subsecretaria de gestión organizativa.</p>
------	---

**Fuente: (SNAP, 2014).**

## **2.3 Filosofía institucional**

### **2.3.1 Misión**

“Mejorar la eficiencia de las instituciones del Estado Central a través de políticas y procesos que optimicen la calidad, la transparencia y la calidez del Servicio Público” (SNAP, 2014)

La Subsecretaría de Políticas de Gestión administrativa, dispone de la siguiente misión:

“Administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación, orientados a la mejora continua del clima laboral y fomentar una cultura organizativa que contribuya a la excelencia en la gestión pública.” (SNAP, 2014)

Analizando la misión presentada, es claro que la subsecretaría busca establecer medidas que apoyen a fortalecer el entorno laboral y establecer procesos que permitan alcanzar

la excelencia en los servicios de la gestión pública, elementos necesarios e indispensables para garantizar los derechos de la población y sustentar el buen vivir.

### 2.3.2 Visión

“En el 2017, el Estado Central e Institucional del Ecuador será un referente regional de eficiencia en la gestión, a través de políticas, procesos y sistemas de calidad, gobierno electrónico, desarrollo del talento humano y mejoramiento de los índices de transparencia” (SNAP, 2014)

Es importante resaltar que la definición de la visión ha expresado con claridad lo que se espera logra, definiendo la temporalidad, aspecto que facilitará la medición del cumplimiento alcanzado. Su descripción toma en consideración aspectos relacionados al talento humano y tecnología mismos que se consideran necesarios para alcanzar transparencia y eficiencia en la gestión pública.

### 2.3.3 Valores

El cumplimiento de la filosofía corporativa se establece en base a los siguientes valores.

**Calidad:** Mejorar constantemente la productividad, provisión y acceso a los servicios que presta el Estado Central e Institucional, bajo los más altos estándares internacionales.

**Honestidad:** Rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de las obligaciones y en la prestación de servicios.

**Justicia:** Conseguir la máxima utilidad agregada, lo justo es lo que beneficia al mayor número de personas a la vez.

**Lealtad y compromiso con el país:** Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.

**Transparencia:** Capacidad para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional, generando confianza en la sociedad.

#### **2.3.4 Políticas**

- Ejecutar diagnósticos y/o línea base de la situación actual de las Instituciones en la implementación de herramientas complementarias relacionadas con el Modelo de reestructuración de la gestión pública, procesos de reestructuración y/o Gestión del Cambio.
- Aplicar metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en todas las Instituciones asignadas, a fin de incrementar la eficiencia y madurez institucional.
- Analizar los avances y dar seguimiento a la implementación y planes de acción que se obtenga como resultado del Modelo de reestructuración de la Gestión Pública y/o Reestructuración en todas las Instituciones asignadas.
- Acompañar y apoyar en el cumplimiento de las metodologías, campañas de comunicación y socialización, disposiciones y/o políticas referentes a Gestión del Cambio en las Instituciones de la Función Ejecutiva.
- Aplicar metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en todas las Instituciones asignadas, a fin de incrementar la eficiencia y madurez institucional.

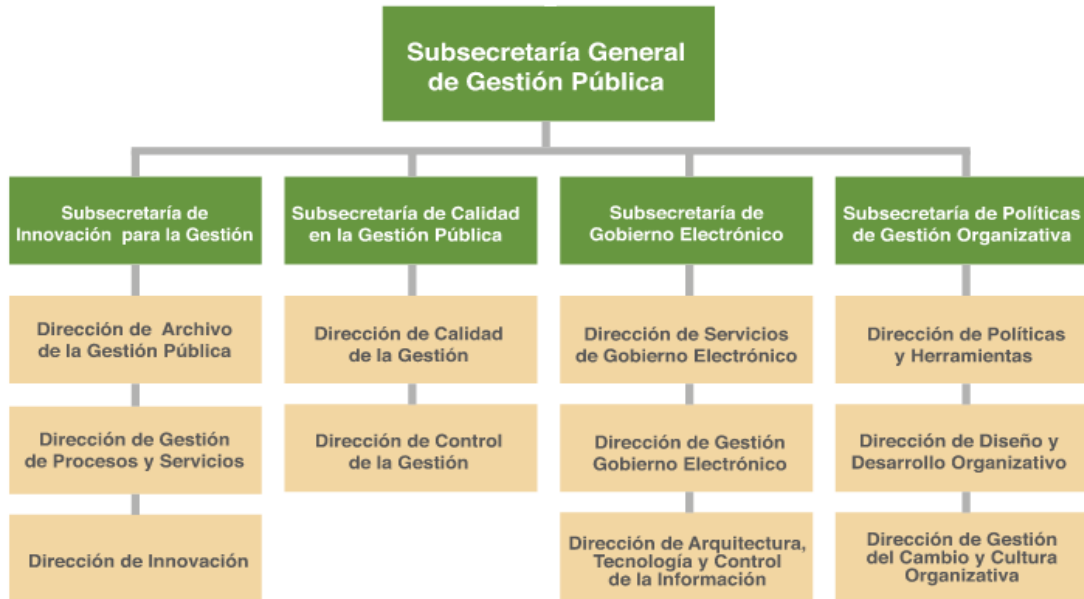
#### **2.3.5 Estrategias**

- Analizar los avances y dar seguimiento a la implementación y planes de acción que se obtenga como resultado del Modelo de reestructuración de la Gestión Pública y/o Reestructuración en todas las Instituciones asignadas.
- Coordinar la contratación de proyectos de la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa en el ámbito de su competencia.

- Coordinar el cumplimiento de las metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en todas las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas, a fin de incrementar la eficiencia y madurez institucional.
- Coordinar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes, metodología y/o procesos de cambio de cultura organizativa para las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas.
- Coordinar, gestionar y reportar las acciones de respuesta a las quejas o denuncias recibidas por la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa.
- Revisa y elabora informes técnicos y/o gestión de trámites de los procesos de optimización del talento humano que están bajo su responsabilidad.
- Coordinar la implementación y cumplimiento a los planes de acción que se obtenga como resultado de la gestión y acompañamiento en la implementación del Modelo de Reestructuración en las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas.
- Incrementar la implementación de los componentes del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas priorizadas mediante la coordinación, acompañamiento y asesoría en la aplicación de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional.
- Ejecutar Proyectos de Inversión destinados a potencializar la Gestión del Cambio en las Instituciones de la Función Ejecutiva y el control de avances del Modelo de Reestructuración de las instituciones públicas.

#### **2.4 Estructura organizacional de la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa**

La estructura organizacional de la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa se compone de tres áreas definidas en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 6-Estructura Organizativa Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa**  
**Fuente: (SNAP, 2014).**

Las funciones de las direcciones que conforman la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa son:

- **Dirección de Políticas y Herramientas:** Establece las normativas y recursos necesarios que las diferentes entidades de la gestión pública requiere para cumplir de manera eficiente sus responsabilidades. Sus funciones se definen en base a las siguientes responsabilidades:
  - Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en políticas, herramientas de gestión organizativa y talento humano.
  - Emisión de políticas y herramientas para la gestión de talento humano.
  
- **Dirección de Diseño y Desarrollo Organizativo:** Promueve la definición de estructuras organizativas adecuadas que aporten valor a los servicios prestados, contando con procesos definidos de manea lógica y sistemática, definidos para brindar un servicio transparente y ágil. Las funciones de esta dirección se definen en base a las siguientes responsabilidades:

- Diseño y rediseño de:
    - Modelos de Gestión.
    - Estatutos Orgánicos.
    - Estructuras institucionales.
  - Análisis e investigación de modelos integrales.
  - Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en reforma institucional.
- **Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizativa:** Promueve el mejoramiento continuo de la gestión pública, disponiendo de una cultura basada en el trabajo en equipo, la responsabilidad y honestidad necesaria para fortalecer la calidad del servicio prestado. Las funciones de esta dirección son:
    - Implementación del Modelo R.
    - Desvinculaciones y optimización del talento humano de las instituciones públicas.
    - Evaluación de los planes de mejora en gestión del cambio organizativo.
    - Elaboración del Diccionario de la Gestión Pública.
    - Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en gestión del cambio.

## 2.5 Clima laboral en la Subsecretaría

La evaluación del clima laboral en la Subsecretaría responde a una metodología aplicada en todo el sector público, conformada de tres ejes de desarrollo conforme se observa en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 7- Evaluación del clima laboral**

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

El área de direccionamiento comprende un análisis del estilo de autoridad existente en la Subsecretaría, entendiendo por esto las relaciones de los directivos con el personal. Su evaluación incluye la calidad en la comunicación y la forma como se integra y relaciona el personal para poder alcanzar las metas propuestas.

El área de gestión establece la empatía del personal con la institución. Define el cumplimiento de las responsabilidades en función de diversos estándares e indicadores que incluyen aspectos relacionados a la eficiencia, eficacia y efectividad.

Finalmente, el área de reconocimiento comprende la evaluación de los procesos de perfeccionamiento de las competencias, habilidades y conocimientos del personal y las condiciones de trabajo existentes que dan lugar al entorno laboral vigente.

Para cada una de las áreas descritas, el modelo incluye una serie de cuestionamientos que son dirigidos directamente al personal para establecer las reacciones y criterios en base a diferentes ámbitos que permiten establecer los niveles alcanzados.

### 2.5.1 Características de los funcionarios estudiados

La aplicación del modelo de evaluación en la SNAP incluyó 551 funcionarios, de los cuales la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa cuenta con 38 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro No. 4- Aplicación del modelo de evaluación**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de No</b>
Diseño y Desarrollo Organizativo	15
Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	9
Políticas y Herramientas de Gestión Organizativa	10
Despacho	4
<b>Total general</b>	<b>38</b>

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

Las características de los funcionarios estudiados, se describen en base a los siguientes parámetros:

#### **Género:**

**Cuadro No. 5-Género**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TASA</b>
Femenino	22	57,89%
Masculino	16	42,11%
Total	38	100,00%

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

La mayor concentración del personal es femenina. Es importante citar que el género no es un elemento considerado en la contratación sino la experiencia y conocimiento. Las concentraciones son similares lo que sustenta lo expuesto.

**Rango de edad:****Cuadro No. 6-Rango de edad**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TASA</b>
Menor a 25 años	2	5,26%
Entre 25 y 30 años	15	39,47%
Entre 31 y 36	13	34,21%
Entre 37 y 47	6	15,79%
De 48 en adelante	2	5,26%
Total	38	100,00%

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

La concentración por edad permite observar que la Subsecretaría dispone de personal joven comprendido entre 25 a 36 años de edad.

**Formación:****Cuadro No. 7-Formación**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TASA</b>
Educación Secundaria	1	2,63%
Postgrado	12	31,58%
Técnica o Tecnológica	1	2,63%
Universidad Completa	23	60,53%
No se dispone	1	2,63%
Total	38	100,00%

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

La mayor concentración se encuentra en personas con título de 3er y 4to nivel, aspecto que indica la necesidad de contar con personal calificado, que aporte en el cumplimiento de los diferentes procesos, permitiendo aprovechar sus conocimientos para alcanzar mejores resultados.

## Tiempo de trabajo

**Cuadro No. 8-Tiempo de trabajo**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TASA</b>
Menos de 3 meses	12	31,58%
Entre 3 meses y 2 años	22	57,89%
Entre 2 y 6 años	3	7,89%
No se dispone	1	2,63%
Total	38	100,00%

**Fuente:** (Medición del clima laboral, 2014)

Los datos permiten observar que el personal evaluado se encuentre entre 3 meses a 2 años, aspecto que implica personal relativamente nuevo en su cargo y aquel que ya se encuentra un tiempo considerable. Esto permitirá analizar las diferencias en las percepciones en base a los niveles evaluados.

### 2.5.2 Características del clima laboral

Las características del clima laboral existente se establecen en función de varias variables las cuales permiten comprender las relaciones, integración y formas de actuar del personal, aspectos que son determinantes en la gestión realizada. A continuación se exponen las características del clima laboral obtenidas en la realización del diagnóstico,

#### 2.5.2.1 Autonomía

La Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa es parte de la SNAP entidad autónoma que busca fortalecer la gestión pública a través del mejoramiento constante de los diferentes servicios prestados a la población. Esto establece que a nivel interno, la autonomía sea interpretada como la capacidad de cada colaborador en exponer sus criterios y sugerencias buscando perfeccionar sus responsabilidades, aportando a un crecimiento sostenido y sustentable.

A nivel interno, el personal en todas las áreas de la Subsecretaría dispone de medios para alcanzar mejores resultados, siendo sus iniciativas y propuestas parte esencial de sus responsabilidades. En este sentido, la institución promueve la autonomía, entendiendo esta como la responsabilidad de todo el personal de mejorar sus resultados de manera constante.

En este caso, la evaluación del clima laboral debe establecer la eficiencia en cuanto a la autonomía existente, permitiendo verificar si esta ha contribuido a fortalecer las relaciones e integración del personal, aspecto que será analizado en el siguiente capítulo.

### **2.5.2.2 Trabajo en equipo**

Uno de los elementos más importantes en la Subsecretaría es contar con equipos de trabajo consolidados. Estos se forman en función de objetivos asignados, buscando que se aprovechen las competencias del personal y permitan alcanzar una sinergia adecuada.

El trabajo en equipo en la Subsecretaría tiene dos procesos básicos. El primero formal en donde se conforman equipos predeterminados en base a proyectos definidos. En este caso, el personal es seleccionado acorde a sus perfiles los cuales han sido relacionados a los objetivos esperados, para posteriormente ser notificados.

El segundo es un proceso informal, en donde el personal de manera voluntaria conforma equipos de trabajo buscando alcanzar mejores resultados en las diferentes responsabilidades existentes. Esta facultad genera un sólido ambiente de trabajo, en el cual se promueve justamente el desarrollo de mejores relaciones, las cuales puedan consolidarse en un entorno laboral que invite al personal a integrarse, optimizar los recursos y mejorar constantemente.

### **2.5.2.3 Apoyo**

La contratación de personal calificado busca a nivel interno que se fortalezcan las relaciones permitiendo la asistencia y apoyo permanente. Al respecto, la Subsecretaría promueve a través de las diferentes políticas la importancia del respeto y colaboración entre su personal. A nivel interno, los procesos han sido definidos para que las diferentes direcciones se integren y permitan asistir al personal a alcanzar las metas propuestas.

El apoyo es concebido como una esencia en la institución, buscando un desarrollo integral que se evidencie en el crecimiento individual y colectivo de todos los colaboradores.

#### **2.5.2.4 Comunicación**

El fortalecimiento de la comunicación es uno de los principales objetivos de la Secretaría. En este caso, se han implementado sistemas apoyados en la tecnología que permita mejorar la comunicación a nivel técnico entre el personal, monitoreando los avances de los diferentes proyectos en ejecución.

A nivel personal, la comunicación se sustenta en el respeto entre colaboradores. La Subsecretaría dispone de un ambiente integrado en donde los diferentes puestos de trabajo no están separados por divisiones, permitiendo la libre comunicación y relación entre los colaboradores.

#### **2.5.2.5 Presión**

Las actividades de las diferentes direcciones de la Subsecretaría generan presión en la medida que estas deben responder a objetivos parametrizables que son definidas y controladas. Factores como el uso del presupuesto, tiempo de ejecución entre otros pueden afectar la estabilidad del personal, dando lugar a estrés producida justamente por la necesidad de cumplimiento.

La Subsecretaría ha establecido programas internos para buscar evitar situaciones que puedan presentarse por la presión, buscando fortalecer las relaciones interpersonales. En este caso, la evaluación del clima laboral determinará la efectividad en estas medidas, aspecto que será analizado en el siguiente capítulo.

#### **2.5.2.6 Reconocimiento**

Uno de los ejes del modelo de evaluación en el sector público es el reconocimiento. En este caso, la Subsecretaría toma en consideración dentro del reconocimiento aspectos referentes a:

- **Apoyo al aprendizaje:** El cual incluye procesos de constante capacitación y perfeccionamiento de las competencias del personal.
- **Condiciones de trabajo:** En donde se promueve adecuadas condiciones en el entorno laboral. Toman en consideración aspectos relacionados a la salud y seguridad.

La Subsecretaría ha generado una planificación interna enfocada a mejorar las competencias del personal, brindándole un ambiente seguro. En la actualidad, esta dependencia funciona en la Av. Coruña E12-148 y Valladolid esquina, en el edificio Galley.

#### **2.5.2.7 Equidad**

Los procesos internos se desarrollan en relación al principio de la equidad. Este se refleja en los beneficios a los colaboradores en donde no existe distinción alguna. Todo el personal cuenta con igualdad de condiciones para superarse y crecer profesionalmente.

A nivel interno, la Subsecretaría ha definido perfiles requeridos para cada área, estableciendo procesos de contratación y promoción basados en evaluaciones individuales y colectivas. El modelo de evaluación del clima laboral es un elemento que promueve la equidad en la medida que establece condiciones para que todo el personal pueda disponer de los recursos necesarios para desempeñarse eficientemente, independientemente del cargo que ejerce.

#### **2.5.2.8 Innovación**

Una de las características de la SNAP y por ende de la Subsecretaría es la innovación constante de sus procesos. La adopción de tecnologías a nivel interno se enfoca a fortalecer los procesos internos, permitiendo que estos respondan a las exigencias de la población.

En la actualidad, la innovación es una de las características de la gestión pública, disponiendo de diversas plataformas de control y comunicación, mismas que son un reflejo de la voluntad de servicio que se espera brindar.

#### **2.5.2.9 Percepción**

Los modelos de evaluación como el referente al clima laboral buscan analizar la percepción del personal frente a los procesos existentes. Para la Subsecretaría estos procesos son de vital importancia y permiten la retroalimentación permanente para identificar debilidades internas.

El enfoque hacia el colaborador hace que sus criterios y opiniones sean de vital importancia, aspecto que ha permitido sustentar diversos cambios realizados en el interior de cada dependencia buscando un mejor aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de los proyectos vigentes.

#### **2.5.2.10 Motivación intrínseca**

Los factores de motivación intrínseca se relacionan con los perfiles del personal. En este caso, el personal calificado es una garantía para el adecuado desempeño, generando en el personal motivación para desarrollarse profesionalmente.

La Subsecretaría establece a nivel interno reglas y procedimientos claros que permiten al personal conocer sus posibilidades de desarrollo, formación y perfeccionamiento.

#### **2.5.2.11 Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca se basa en la dotación de un entorno laboral adecuado. Al respecto, la Subsecretaría ha definido procesos internos debidamente respaldados en la estructura orgánica, apoyados por la definición de perfiles del personal y la asignación de recursos que permitan apoyar el cumplimiento de las obligaciones en cada cargo.

Como se indicó anteriormente, la implantación de sistemas de comunicación, sistemas de seguimiento y evaluación y programa de levantamiento de datos, se orientan a mejorar las condiciones internas, permitiendo que el personal se sienta motivado, seguro y con oportunidades de crecimiento profesional.

#### **2.5.2.12 Sueldos y salarios**

A nivel interno en base a las disposiciones generales del sector público se han definido los sueldos y salarios del personal, mismos que se amparan en base a la Ley de Carrera administrativa, en cumplimiento de todas las disposiciones vigentes.

Los valores correspondientes a salarios son acreditados en las cuentas de cada personal emitiéndose los comprobantes respectivos de roles de pago. En este caso acorde al nivel de cada funcionario, se establecen las bases salariales, disponiéndose de un contrato laboral para cada una de las áreas. Los incrementos salariales se hacen en función de las políticas de la gestión pública establecidos para cada cargo.

#### **2.5.2.13 Promoción y carrera**

La promoción y carrera tiene relación a la Ley de Carrera Administrativa, evaluándose los méritos del personal y resultados obtenidos. La estructura jerárquica interna, establece los perfiles para cada cargo y los procedimientos de ascensos, contratación y crecimiento profesional.

#### **2.5.2.14 Capacitación**

La capacitación interna se basa en presupuestos determinados enfocados al fortalecimiento de las competencias del personal. Su desarrollo se puede clasificar en dos elementos:

- **Capacitación externa:** Aquella que es subcontratada por la Subsecretaría en diferentes instituciones. Los temas correspondientes a este tipo de capacitación hacen referencia a procesos metodológicos, tecnológicos, normativas, entre otros.
- **Capacitación interna:** Se basa en procesos propios de la Subsecretaría desarrollada por personal propio de las diferentes áreas. Su desarrollo se basa en proyectos, procesos internos o normativas desarrollados para el perfeccionamiento de los servicios prestados.

### **2.5.2.15 Ambiente físico**

A nivel interno, el ambiente físico como se indicó se encuentra distribuido acorde a las direcciones internas, brindando un ambiente cómodo, seguro, con una adecuada iluminación y ventilación.

Las áreas internas no se encuentran separadas, facilitando la comunicación entre el personal. Es importante citar que las oficinas se encuentran en un sector de amplia accesibilidad vehicular, disponiendo de servicios de transporte urbano, bancos, restaurantes, entre otros.

### **2.5.2.16 Satisfacción en general**

La satisfacción en general del personal es un requerimiento que motiva cambios y establece mejoras en los procesos. Conforme se ha indicado, la Subsecretaría ha establecido condiciones adecuadas para brindar al personal mejor ambiente de trabajo. Estos elementos son evaluados en base a los criterios propios del personal mediante el modelo SNAP anteriormente detallado.

La satisfacción del personal acorde a los factores presentados se define en base a la siguiente estructura:

- **Posicionamiento:**

Conformada por tres ejes de evaluación de la satisfacción:

**Estilo de autoridad.-** Los líderes consideran que las personas son importantes para la institución, en su accionar diario ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes que influyen en el comportamiento de los colaboradores, los orientan en su desempeño, se preocupan por sus necesidades y apoyan a sus equipos de trabajo.

**Comunicación.-** Se espera que las personas transmitan y recepten la información de forma oportuna, suficiente, comprensible y amigablemente, asegurando su entendimiento. Se requiere que esté al alcance de todos, la información útil sobre procesos, resultados, estrategias y vida institucional.

**Trabajo en equipo.-** Los colaboradores establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados, implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

- **Gestión:**

Se compone de dos áreas:

**Identificación con la institución.-** Formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos.

**Responsabilidad y Estándares.-** Se relaciona con la forma como los colaboradores ejercen sus actividades, la autonomía y el cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados, la Institución determina el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo.

- **Reconocimiento:**

Se conforma de dos áreas:

**Apoyo al aprendizaje y desarrollo.-** La Institución determina el nivel de apoyo para el aprendizaje, capacitación y entrenamiento de las personas.

**Condiciones de Trabajo.-** Se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los colaboradores puedan desarrollar sus actividades en un entorno adecuado para su salud.

Definidas los procesos de evaluación de satisfacción, su aplicación permitirá conocer los niveles actuales, siendo este un insumo indispensable para proponer medidas y estrategias que impulsen el mejoramiento institucional.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación combina procesos cualitativos y cuantitativos. Los primeros enfocados en determinar características del clima laboral en la Subsecretaría, permitiendo identificar fortalezas y debilidades existentes. Los segundos enfocados en obtener mediante técnicas matemáticas y estadísticas, información mediante el procesamiento de datos levantados.

##### **3.1.1 Tipos de Investigación**

El tipo de investigación, será explicativa, descriptiva y exploratoria. Es explicativa porque en el marco teórico se detalla todas las teorías de motivación, desempeño y satisfacción; es descriptiva porque se necesita medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables utilizadas, dentro de las cuales se encuentra la estructura, liderazgo, comunicación, motivación, desempeño y satisfacción; es exploratoria porque se necesita levantar información mediante encuestas del clima laboral que predomina en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Administrativa, para llevar a cabo el diseño de la herramienta administrativa que sirva de solución al problema identificado.

#### **3.2 Métodos de Investigación**

El desarrollo de la investigación será apoyada en los siguientes métodos:

##### **3.2.1 Analítico – sintético**

“El método analítico se basa en la descomposición del objeto de estudio, para identificar las características de cada una de sus partes. Su estudio comprende la identificación de la relación existente en las partes, verificando su comportamiento. La síntesis comprende la composición del

objeto, proceso que permite tener una visión integral del objeto de estudio”  
(Ruiz, 2011, pág. 12)

El análisis y la síntesis permitirán conocer el clima laboral existente, identificando los factores que intervienen y que determinan aspectos positivos y negativos para el personal.

### **3.2.2 Inductivo**

“Comprende el estudio particular del objeto de estudio para promover resultados generales que pueden ser aplicados en el universo” (Cook, 2008, pág. 21)

Su aplicación permite focalizarse en el personal de la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa, no obstante, sus resultados permitirán apoyar mediante propuestas a toda la SNAP.

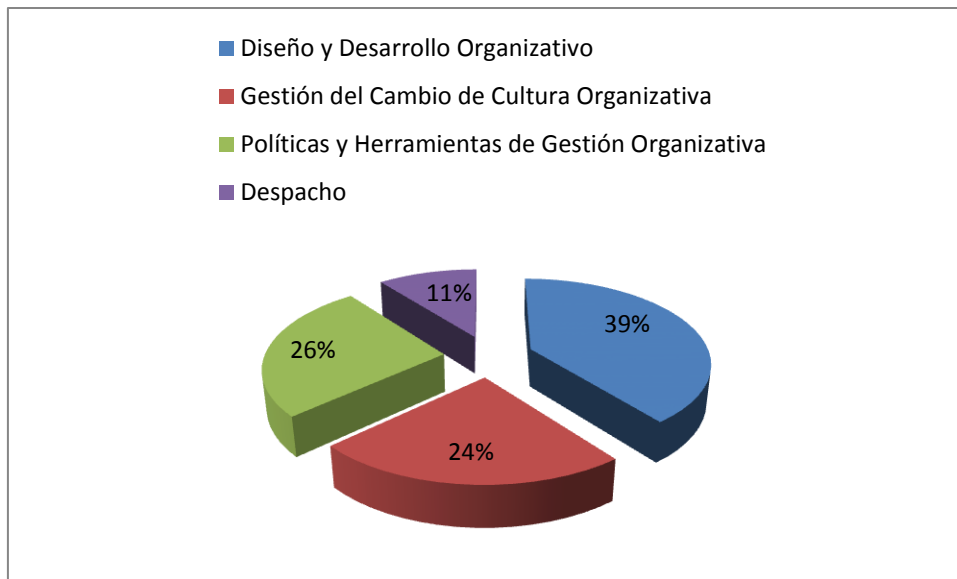
### **3.2.3 Deductivo**

“El método deductivo parte de lo general a lo particular, su estudio permite proyectar comportamientos generales a cumplirse en determinados grupos objetivos” (Bunge, 2009, pág. 108)

Su aplicación permitirá definir elementos que inciden en el clima laboral de la Subsecretaría y que generan diversas reacciones que determinan los niveles de clima laboral existentes.

## **3.3 Población**

La población objeto de estudio es el personal de todas las direcciones de la Secretaría. Como se indicó anteriormente se conforma de 38 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:



**Gráfico No. 8-Población**  
**Fuente: (SNAP, 2014)**

### 3.3.1 Tamaño de la muestra

Debido a que la población es factible de evaluar en su totalidad, la muestra es igual a la población, permitiendo tener una confiabilidad del 100%.

### 3.4 Tratamiento y análisis de datos

El tratamiento y análisis de los datos se efectuará acorde al siguiente procedimiento:

- Levantamiento de los datos
- Tabulación
- Presentación de los datos
- Desarrollo de gráficos de dispersión
- Análisis de los resultados

### 3.5 Interpretación de los resultados obtenidos

El levantamiento de datos que permitan conocer el clima laboral actual y oriente sobre el desarrollo de una herramienta administrativa tomó como base instrumentos propios de la Subsecretaría, los cuales fueron modificados en base a las teorías levantadas con el

objetivo de evaluar su entorno de manera integral. Los ejes que toma en referencia el modelo de la SNAP son:

- **Reconocimiento:** En donde analiza el estilo de autoridad existente en la empresa y las condiciones de trabajo actual.
- **Comunicación:** Determina los medios y accesibilidad a los mismos que se han diseñado para que el personal pueda comunicarse efectivamente.
- **Trabajo en equipo:** Establece el compromiso y la forma de relación llevada a cabo en el personal para alcanzar las metas propuestas.
- **Gestión:** Analiza los derechos de los trabajadores y las oportunidades que tienen para crecer en la organización.
- **Responsabilidad:** Analiza la participación del personal y la consideración de sus criterios para impulsar mejoramientos en los procesos actuales. (SNAP, 2014)

Como se observa, el modelo se relaciona a las teorías intrínsecas y extrínsecas analizadas en el marco teórico. Los resultados de su levantamiento se citan a continuación:

### 3.5.1 Reconocimiento:

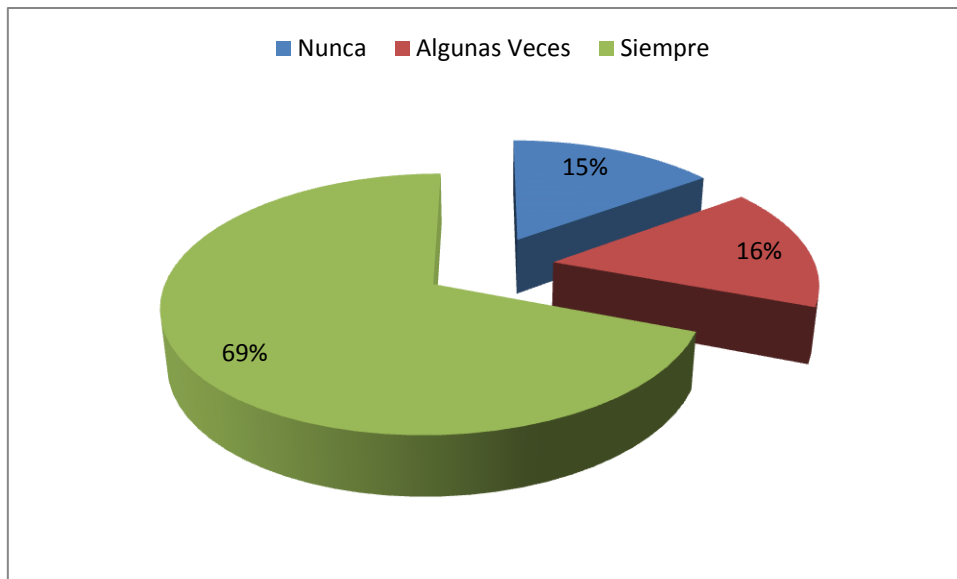
- **Estilo de Autoridad:**

**Cuadro No. 9-Estilos de autoridad**

Código	Preguntas	Nunca	Algunas Veces	Siempre
P1	Es fácil iniciar una conversación con mi jefe(a) inmediato.	5	6	27
P2	Mi jefe(a) comunica de forma clara los	8	9	21

	objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.			
P3	Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.	4	8	25
P4	Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales.	5	6	27
P5	Mi jefe(a) tiene dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	1	2	35
P6	Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas eficazmente.	5	4	29
P7	Mi jefe(a) delega funciones a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.	6	6	26
P8	Mi jefe(a) motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.	10	6	22
P9	Mi jefe(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación.	8	8	22
P10	Mi jefe(a) orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores.	5	9	24
P11	Mi jefe(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores.	5	5	28
P12	Mi jefe(a) protege y apoya al equipo.	5	3	30
P13	Mi jefe (a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo.	7	4	26
P14	Mi jefe(a) maneja las situaciones con buen criterio.	5	6	26
P15	Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente con su equipo.	5	7	25
P16	Mi jefe (a) realiza retroalimentación permanente.	7	8	23
P17	Mi jefe(a) escucha y valora mis ideas.	5	4	28
Total		96	101	444

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 9-Estilos de autoridad**  
**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

En forma general, los resultados permiten observar que en la Subsecretaría se mantiene buenas relaciones entre jefes y subordinados, aspecto que es esencial para el cumplimiento de las responsabilidades en cada una de las áreas.

Los resultados señalan que el 69% establece que siempre es viable y accesible contar con buenos sistemas de comunicación, con una efectiva delegación de funciones y con la disponibilidad de contar con información que permita tomar decisiones. El 16% señala que estos aspectos solo se alcanzan algunas veces y el 15% nunca.

En base a las diferentes concentraciones, se puede citar en base al presente eje de evaluación lo siguiente:

**Fortalezas:**

- Los jefes disponen de conocimiento, competencias y destrezas adecuadas al cargo, alcanzando y proponiendo soluciones a los problemas existentes.
- Se presentan constantemente evaluaciones al personal enfocadas en obtener información que permita identificar las debilidades existentes.
- Se observa que quienes ocupan cargos de jefatura mantienen adecuados sistemas de comunicación, siendo totalmente accesibles al personal.

- Es costumbre de la Secretaría cumplir con reuniones periódicas en las cuales puedan tratarse temas actuales, buscando soluciones a los diferentes problemas presentados.
- Existe una buena delegación de funciones, aspecto que evita sobrecargas de trabajo y evita situaciones que por fatiga afecten el rendimiento del personal.

### **Debilidades:**

Dentro de los aspectos que mayor concentración tuvieron en la opción Nunca, es posible observar lo siguiente:

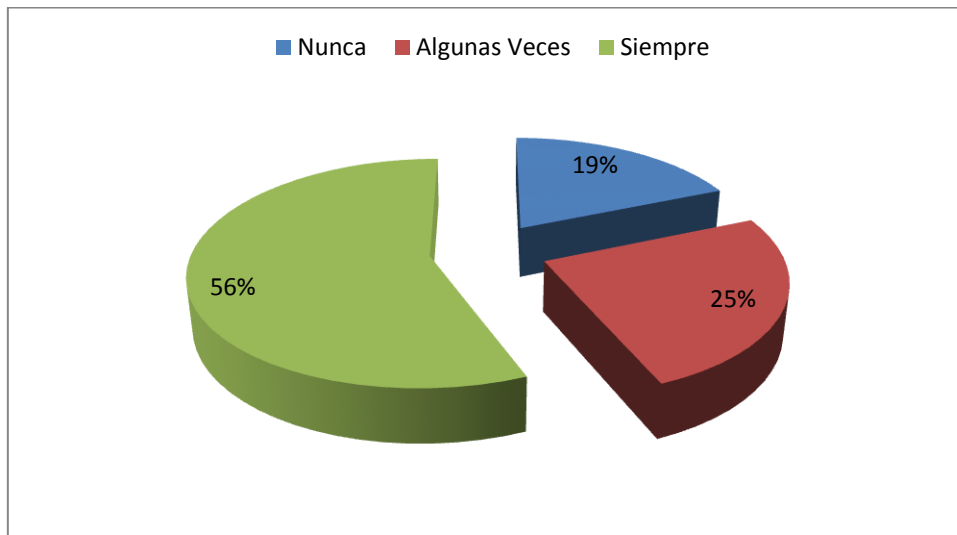
- Los jefes ejercen pocas acciones que motivan a los colaboradores, aspecto que tiende a afectar el cumplimiento de las obligaciones.
- Existen problemas en cuanto a la anticipación de los trabajos requeridos lo que puede generar sobre carga que afecte a los colaboradores.
- No siempre se cumplen los compromisos establecidos, lo que desmotiva al personal.
- **Comunicación**

**Cuadro No. 10-Comunicación**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P18	La información interna en las unidades está al alcance de todos.	7	10	21
P19	Cuento con las facilidades necesarias para encontrar la información requerida en mi trabajo.	4	13	20
P20	Recibo información continua de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.	10	13	15
P21	Las personas en esta institución utilizan el chisme como medio para conseguir cosas.	21	5	12
P22	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.	3	9	26
P23	La institución proporciona información a sus empleados.	6	12	20
P24	La comunicación entre los directivos y los colaboradores es fluida.	7	8	23
P25	En mi Unidad la calidad de las relaciones interpersonales propicia el acceso y manejo de información.	5	8	25

P26	Me mantienen informado de los resultados que produce mi trabajo.	8	9	21
P27	Conozco cuales son los objetivos y metas planteadas para mi cargo.	4	8	26
P28	La comunicación e información que mi Jefe comparte propicia un control de actividades menos rígidas	3	9	25
Total		78	104	234

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 10-Comunicación**

**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

Los esfuerzos por mejorar la comunicación interna han sido percibidos por el personal, aspecto que contribuye a mejorar el clima laboral. En forma general, los resultados señalan con el 56% que siempre el personal cuenta con información necesaria que le permita conocer el desempeño de las diferentes unidades. Además se cuenta con facilidades para acceder a los datos requeridos, manteniéndose de forma clara los objetivos y metas que se desea alcanzar.

Las diversas concentraciones obtenidas, permiten establecer los siguientes aspectos:

**Fortalezas:**

- Los objetivos se encuentran claramente definidos y difundidos. El personal conoce lo que se quiere alcanzar y como este aporta a su desarrollo. Esto genera un buen ambiente laboral, evitando duplicidad de funciones y actividades que no aporten valor.

- El personal cuenta con medios para acceder a la información requerida que les permita conocer la situación actual y tomar decisiones eficientemente. La transparencia es uno de los elementos que más apoyan al clima laboral, evitando rumores o situaciones que por desconocimiento afecten al personal.
- Los jefes promueven la comunicación y esto permite mejorar los controles internos, permitiendo corregir falencias producidas oportunamente.

**Debilidades:**

- Se observa que dentro de la cultura organizacional se han dado lugar con frecuencia a chismes que pueden afectar las relaciones internas. Este comportamiento tiende a afectar la calidad del clima laboral, disminuyendo la motivación e integración entre compañeros.
- Es importante que los procesos que permiten al personal alcanzar información sean activos, accesibles de manera continua facilitando que el personal pueda utilizar los datos requeridos.

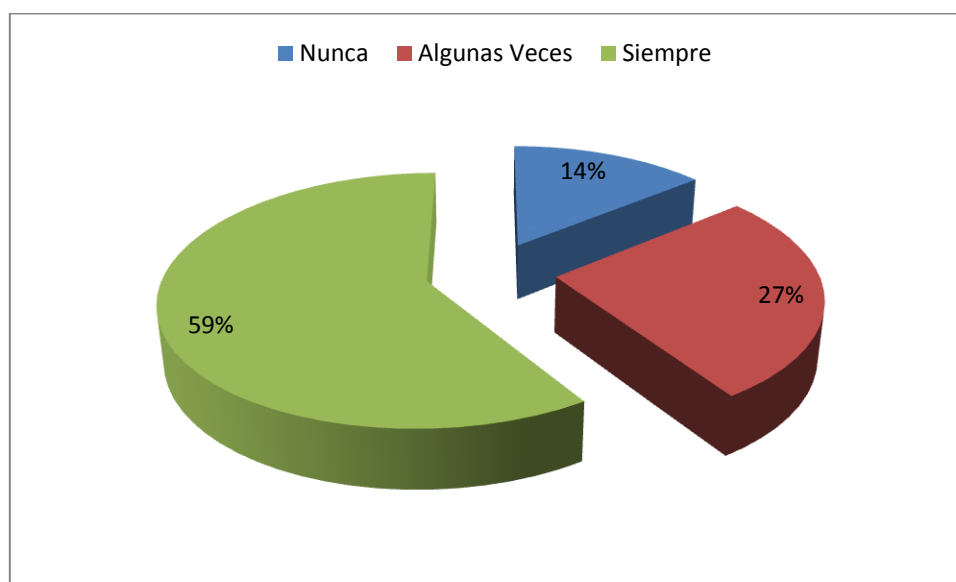
- **Trabajo en equipo:**

**Cuadro No. 11-Trabajo en equipo**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P29	Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales.	3	10	25
P30	Se mantienen reuniones para fortalecer los equipos de trabajo.	10	2	26
P31	Se llevan a cabo actividades que permiten fomentar el compañerismo.	10	11	17
P32	Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito.	3	9	26
P33	Existe colaboración entre equipos de trabajo.	3	17	18
P34	Cuando las personas se enfrentan a	6	10	22

	situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.			
P35	La colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas.	3	9	26
P36	En mi trabajo, el conocimiento de los objetivos institucionales que tenemos todos hace que podamos apoyarnos eficientemente.	5	13	20
Total		43	81	180

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 11-Trabajo en equipo**

**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

El trabajo en equipo se evidencia es un proceso intrínseco en el personal, aspecto que determina la existencia de buenas relaciones entre los colaboradores. Los resultados señalan que el 59% siempre considera adecuado aprovechar las competencias y conocimientos de los demás, conformando equipos para alcanzar de mejor manera los resultados esperados. El 27% indica que algunas veces trabaja en equipo y el 14% nunca.

Analizando los diferentes factores contenidos en este ámbito, se puede obtener los siguientes resultados:

**Fortalezas:**

- Es costumbre mantener reuniones para trabajar en equipo. Este factor fue detectado anteriormente como una fortaleza en las relaciones de jefes y subordinados, confirmándose en este ámbito.
- Uno de los factores más importantes en el clima laboral es la existencia de compromiso entre el personal con los objetivos planteados. Esto facilita el mejoramiento de las relaciones internas.
- Entre compañeros se apoyan constantemente, esto permite que las relaciones entre el personal se consoliden mejorando el clima laboral
- El personal se apoya cuando existen situaciones complicadas, buscando juntos alcanzar soluciones efectivas.

**Debilidades:**

- El personal percibe que no se han realizado muchas acciones tendientes a fortalecer el compañerismo, aspecto que no permite mejorar la cultura organizacional.
- El personal considera que es importante generar espacios que permitan al personal relacionarse, debiendo estos ser integrados en un plan de socialización e integración.

**3.5.2 Gestión:**

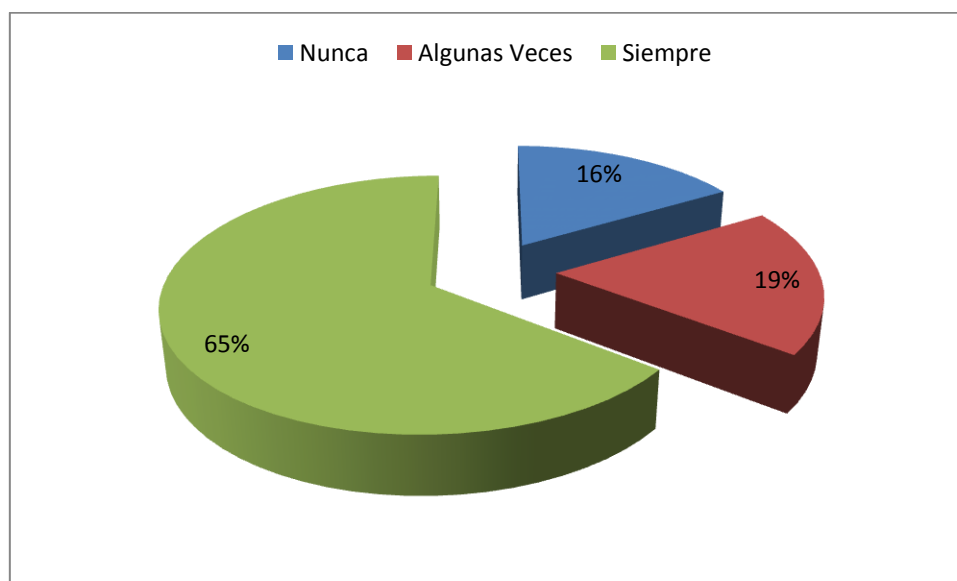
- **Identificación con la institución**

**Cuadro No. 12-Identificación con la institución**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P37	Los derechos de los colaboradores	5	6	27

	son respetados.			
P38	Todos los colaboradores gozamos de las mismas oportunidades.	6	10	22
P39	Acepto y apoyo a los cambios que se generan en la institución.	2	2	34
P40	Si tuviera la oportunidad de cambiarme a otra institución a pesar de ganar lo mismo, estaría dispuesto hacerlo.	23	8	7
P41	Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución.	2	5	31
P42	Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios y ciudadanía.	4	4	30
P43	La identificación de las personas con los propósitos de la organización y/o de su área de trabajo, los compromete y motiva para un eficiente desempeño.	2	15	21
Total		44	50	172

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 12-Identificación con la institución**  
**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

La gestión interna busca que el personal sienta empatía con la Secretaría, apoyando la consolidación de acciones que fortalezcan a la cultura organización. En forma general, los resultados señalan que el 65% indica que siempre se presentan relaciones con respeto a los compañeros, con integridad y deseo de mejorar.

La aplicación del instrumento, encuentra los siguientes factores:

**Fortalezas:**

- Existe siempre respeto entre colaboradores. El personal conoce las normativas internas y las aplica de manera constante.
- Existe igualdad de oportunidades para todos los colaboradores. No se presentan preferencias ni factores que puedan afectar los intereses de colaboradores.
- Existe un apoyo constante a los cambios, buscando reducir la resistencia al cambio.
- El personal no busca otras opciones laborales, se siente cómodo en su trabajo.

**Debilidades:**

- Los resultados se consideran no siempre son útiles y enfocados a los objetivos, lo que afecta al clima laboral. Se evidencia la necesidad de evaluar las actividades de los proyectos cumplidos a fin de verificar si estas aportan valor agregado.
- **Responsabilidad y Estándares**

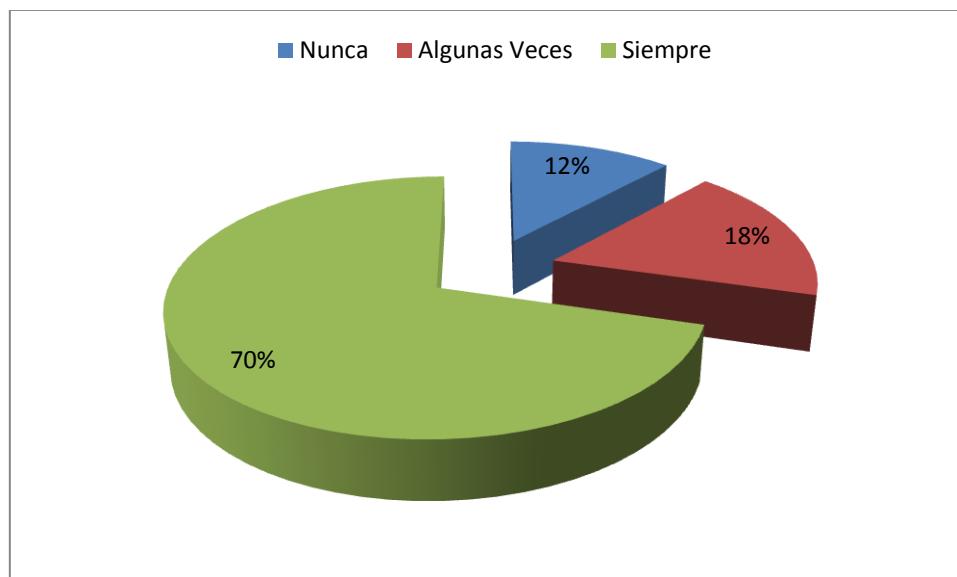
**Cuadro No. 13-Responsabilidad y estándares**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P44	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.	3	7	28
P45	Puedo tomar decisiones sobre el	6	7	25

	trabajo que realizo.			
P46	Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas.	5	8	25
P47	En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.	10	8	20
P48	En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario.	7	8	23
P49	En mi lugar de trabajo las personas tenemos autonomía y libertad para innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos.	2	6	30
P50	Optimizo el tiempo y recursos disponibles para realizar mis tareas.	1	3	34
P51	Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.	2	8	27
P52	Es una iniciativa propia el medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo.	1	4	33
P53	Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales.	3	6	29
P54	El cargo y las tareas asignadas a las personas determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir.	9	7	22
P55	Si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro.	2	4	32
P56	La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o	3	12	22

	estándares asignados permite a las personas proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro.			
P57	Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir.	10	6	22
P58	En mi Institución existe colaboración entre las áreas para agilizar las necesidades de los usuarios.	2	9	27
P59	Doy un trato amable a las personas que requieren mis servicios.	1	1	36
P60	Las decisiones en mi área o departamento se toman en base a consensos generales.	6	11	21
P61	Las personas tienen conocimiento de las responsabilidades de su cargo y de los resultados esperados de su gestión.	8	5	25
Total		81	120	481

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 13-Responsabilidad y estándares**  
**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

La responsabilidad es un factor indispensable que mejora el entorno laboral y permite a los colaboradores sentirse acorde en sus funciones. El 70% señala que siempre el personal puede aprovechar sus habilidades y conocimientos para mejorar el desempeño. Existe libertad para la toma de decisiones lo que conlleva a establecer un entorno flexible y proactivo. El 18% señala que algunas veces y el 12% nunca.

**Fortalezas:**

- Existe autonomía y libertad para innovar, lo que permite a los colaboradores mejorar su entorno de trabajo.
- Existe un buen sentido del personal en optimizar los recursos, cuidar los bienes del Estado y alcanzar mejores resultados. Esto genera un ambiente de confianza que impulsa buenas relaciones entre el personal.
- El personal se autoevalúa lo que le permite mejorar constantemente.
- Siempre prima el trato amable entre colaboradores y con usuarios de los servicios, aspecto que es indispensable en el clima laboral.

**Debilidades:**

- Se evidencian problemas en cuanto a las cargas laborales, lo que afecta la estabilidad del personal, produciéndole estrés.
- Existe mucha presión en cuanto a los tiempos lo que genera tensión en el personal.
- Existen problemas en cuanto a la delimitación de capacidad de decisiones, lo que puede generar confusión.

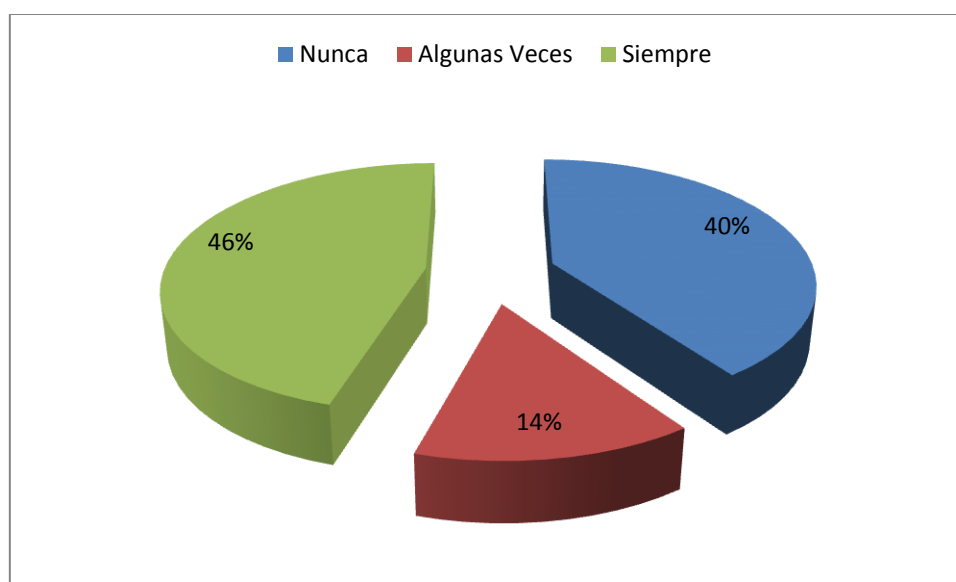
**3.5.3 Reconocimiento:**

- **Apoyo al aprendizaje y desarrollo**

**Cuadro No. 14-Apoyo al aprendizaje y desarrollo**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P62	Mis necesidades de capacitación han sido atendidas.	18	6	14
P63	La capacitación brindada por la institución es de utilidad para el trabajo.	15	4	19
P64	Los cursos o eventos de capacitación que realiza la institución son suficientes y completos.	18	5	14
P65	La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.	10	6	22
P66	La institución entrena y capacita a las personas, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño.	15	6	17
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>27</b>	<b>86</b>

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 14-Apoyo al aprendizaje y desarrollo**

**Elaborado por: Autora**

### **Análisis e interpretación:**

El reconocimiento al personal genera empatía y permite fortalecer las relaciones internas. Los resultados en forma general son favorables. El 46% indica que la Secretaría se preocupa por la capacitación, mejorando las competencias del personal. El 40% señala que nunca se han establecido procesos de reconocimiento, lo que es un factor alto que amerita un estudio. El 14% indica que algunas veces.

### **Fortalezas:**

- La capacitación realizada se enfoca en necesidades formativas del personal, lo que le apoya a mejorar su gestión y por ende relaciones entre colaboradores.
- Existen mecanismos que permiten al personal elevar sus conocimientos, aspecto que le permite crecer en la institución.

### **Debilidades:**

- El personal considera que la capacitación realizada no es suficiente, que es necesario fortalecer estos procesos a fin de favorecer el cumplimiento de las responsabilidades.
- Debe revisarse la calidad de los programas de capacitación realizados. No siempre satisfacen los requerimientos del personal. Esto no permite evitar falencias o problemas que afectan al clima laboral generando tensión.

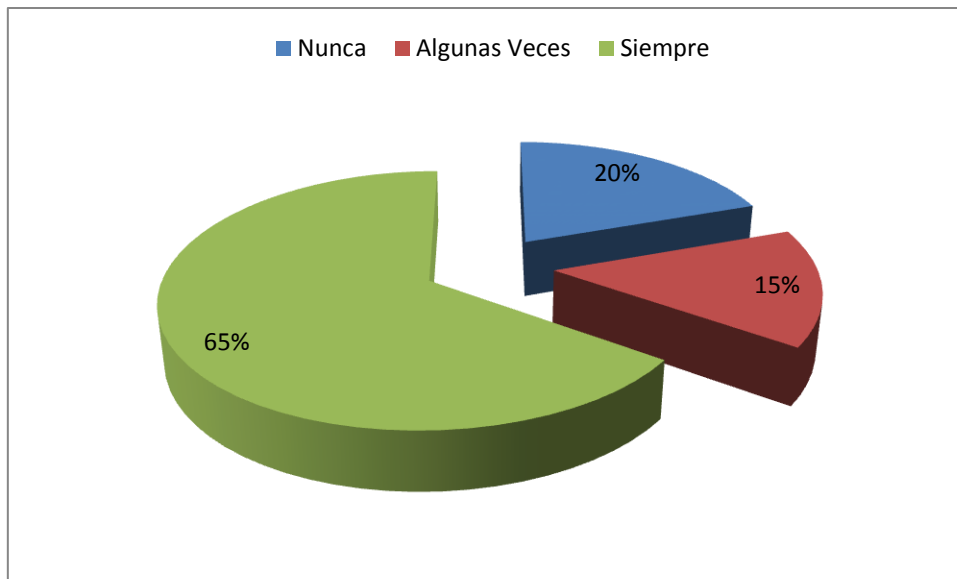
- **Condiciones de trabajo**

**Cuadro No. 15-Condiciones de trabajo**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Siempre</b>
P67	Puedo tomar períodos de descanso entre actividades.	8	5	25
P68	La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que	13	10	15

	desarrollo.			
P69	Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas a mis actividades.	6	8	24
P70	Las condiciones ambientales de mi área laboral facilitan el trabajo y los servicios prestados.	8	9	20
P71	En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad.	4	3	31
P72	En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su género.	4	1	33
P73	En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su etnia, pueblo o nacionalidad.	2	2	34
P74	En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su orientación sexual.	1	3	34
P75	Considero que mi lugar de trabajo influye en mi salud mental.	4	3	31
P76	Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable.	9	12	17
P77	Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.	8	6	24
P78	Se socializa y actualiza debidamente las políticas de seguridad y salud ocupacional.	22	6	8
Total		89	68	296

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico No. 15- Condiciones de trabajo**  
**Elaborado por: Autora**

**Análisis e interpretación:**

Las condiciones de trabajo son determinantes para disponer de un buen clima laboral. El 65% del personal señala que existen condiciones adecuadas de manera permanente. El 20% nunca y el 15% algunas veces. Se evidencia que el personal se siente conforme en su entorno, que percibe la gestión realizada para que pueda contar con un buen ambiente de trabajo.

**Fortalezas:**

- El trato es igualitario en todos los colaboradores.
- El ambiente es seguro y confortable, permitiendo que el personal pueda desenvolverse de manera adecuada.
- Se cuenta con las herramientas de trabajo adecuadas, permitiendo al personal que pueda desenvolverse efectivamente.

**Debilidades:**

- Existen problemas en cuanto a las instalaciones. Los resultados evidencian que los espacios no son suficientes ni cómodos.
- No existe una buena actualización de las políticas internas, las cuales en muchas ocasiones se encuentran desactualizadas.

### 3.6 Conclusiones

A través del modelo aplicado sustentado en el instrumento de la encuesta, se puede identificar que el clima laboral en forma general es bueno. El personal mantiene buenas relaciones, disfrutando el trabajo en equipo lo que le permite alcanzar las metas establecidas.

Existen buenos sistemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que apoya a fortalecer el clima laboral. Esto a su vez genera transparencia y confianza en el personal, permitiéndole conocer los niveles y resultados alcanzados, promoviendo cambios que sustenten el mejoramiento continuo.

Otro factor importante es el impulso al personal en la medida que se permite proponer cambios, dar sugerencias y establecer acciones que mejoren los resultados. Esto ha creado un entorno flexible, amplio, permitiendo que el personal se sienta a gusto y no busque otras alternativas laborales.

El diagnóstico obtenido por el análisis del clima laboral de la Subsecretaría de Políticas de Gestión Administrativa, revela que se ha trabajado ampliamente por alcanzar un entorno adecuado. En base al estudio de campo, a continuación se exponen los principales resultados traducidos en tasas de concentración para facilidad en cuanto a su interpretación:

- **Comunicación:** El 26,32% que siempre la información se cuenta al alcance de los funcionarios, siendo este un aspecto positivo. El 35,14% describe que siempre cuenta con facilidades para encontrar la información que demanda. Se puede concluir que se ha trabajado en consolidar eficientes sistemas de comunicación internas para permitir que el personal pueda relacionarse y cumplir sus obligaciones.
- **Trabajo en equipo:** El 65,79% señala que existe compromiso en el equipo para alcanzar las metas, el 68,42% indican que reciben apoyo por parte de los colaboradores lo que evidencia una adecuada relación entre trabajadores.

- **Identificación de la institución:** El 78,95% señala que la institución produce resultados útiles y oportunos necesarios para alcanzar el Buen Vivir. El 60,53% indica que no se cambiaría de trabajo, mostrando una adecuada empatía del personal con la institución.
- **Responsabilidad y estándares:** El 5,26% indica que las decisiones tomadas se basan en consensos en donde participan todos los involucrados. El 71,0% confirma que existe colaboración entre las áreas internas, lo que evidencia un trabajo amplio en cuanto al fomento de un buen clima laboral.
- **Aprendizaje:** El 57,89% señala que la institución brinda oportunidades para el desarrollo del personal. El 37,84% indica que se realizan cursos para mejorar las competencias del personal.
- **Condiciones de trabajo:** El 63,16% indica que cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades. El 44,74% indica que el lugar de trabajo es adecuado y seguro brindando las comodidades necesarias.

Los resultados del análisis han permitido contar con fortalezas y debilidades en cada área de los factores evaluados, aspecto que apoyará a definir acciones que mejoren las fortalezas y transformen las debilidades en aspectos que apoyen a consolidar un mejor clima laboral.

## CAPITULO IV

### **DISEÑAR UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL EN LA SUBSECRETARÍA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA.**

#### **4.1 Diseño de una herramienta administrativa para medir y gestionar el clima laboral.**

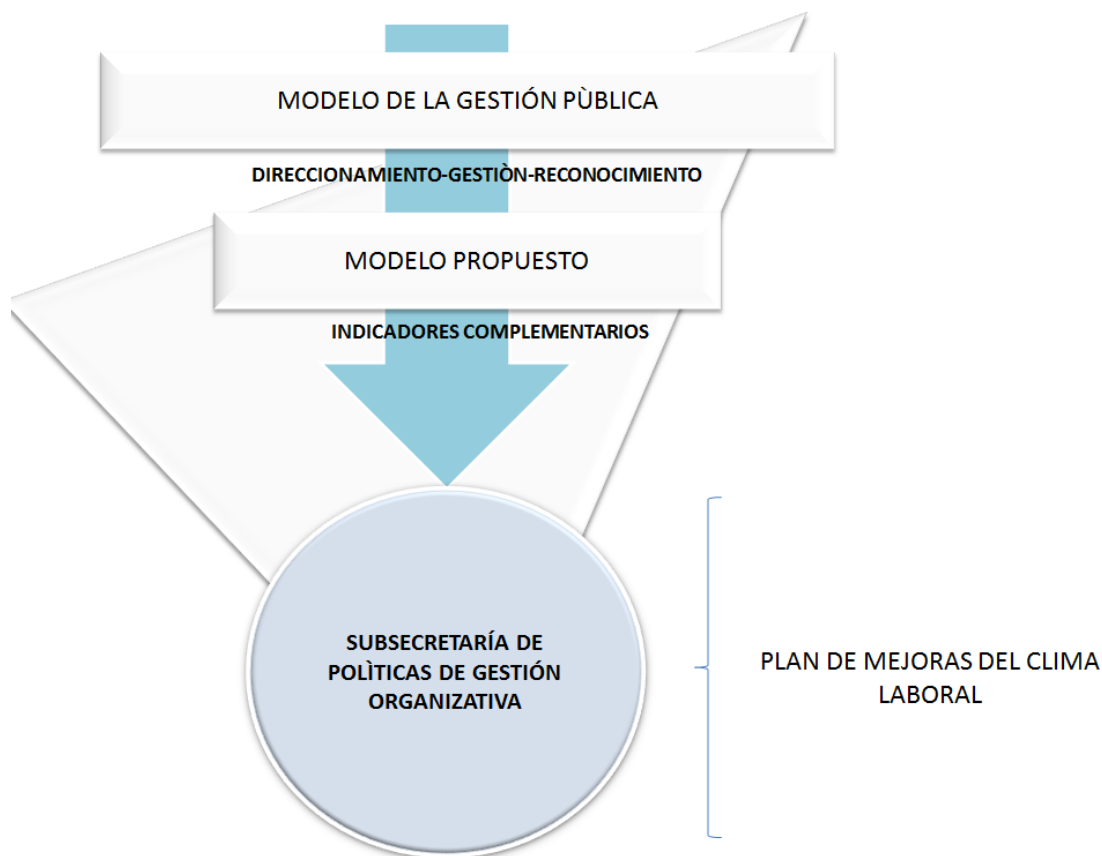
La evaluación del clima laboral comprende varios factores que demandan de la implantación de herramientas especializadas, las cuales respondan a las necesidades puntuales de cada una de las dependencias. Como se ha explicado, la gestión pública ha buscado elevar las condiciones laborales buscando a través de estas mejorar la calidad de los diferentes servicios prestados. Su desarrollo ha incluido el establecimiento de modelos universales los cuales aportan a identificar debilidades pero que al no ser especializadas no siempre detectan problemas, causas y efectos lo que impide generar soluciones viables y pertinentes.

En base a lo expuesto, el diseño propuesto cubrirá los requerimientos puntuales de la Secretaría, permitiendo de manera conjunta aportar con datos que permitan señalar falencias internas que afecten el clima laboral. En este sentido su desarrollo permitirá focalizarse en los problemas actuales permitiendo la definición de acciones que promuevan un constante mejoramiento del clima laboral.

##### **4.1.1 Estructura de la propuesta**

Como se indicó anteriormente, la propuesta a desarrollarse tomará como base al modelo de gestión de evaluación actualmente vigente en el sector público, cuya aplicación es parte de las funciones existentes en toda institución pública. Sobre este complementaran medidas internas que al aplicarse en la Secretaría proveerán mayor información, facilitando la detección de factores que afecten el clima laboral.

De esta manera, la estructura propuesta se basa en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 16-Estructura de la propuesta**  
**Elaborado por: Autora**

Como se observa, el modelo propuesto busca complementar y perfeccionar el modelo general de evaluación, permitiendo disponer de una mayor cobertura que permita identificar falencias internas que afectan el clima laboral, buscando proporcionar información que sustente la toma de decisiones en la construcción del plan de mejoras.

#### **4.1.2 Diseño de la propuesta**

El diagnóstico desarrollado en referencia a los instrumentos actuales que la Subsecretaría dispone, evidencia una serie de factores que son positivos para fortalecer el clima laboral, los cuales pueden perfeccionarse con una herramienta integral que permita alcanzar una mayor cobertura de evaluación y gestión.

Esta situación revela la necesidad de profundizar el estudio, dando lugar a una propuesta especializada que aporte con datos concretos y fomente un mejoramiento permanente, aspecto que es parte de los principios y objetivos de la Secretaría.

En base a lo expuesto, el diseño de la herramienta administrativa se compone de ejes de evaluación, los cuales han sido clasificados en dos áreas atendiendo a las bases teóricas levantadas:

- Procesos intrínsecos
- Procesos extrínsecos

### **Procesos Intrínsecos:**

Como indica su nombre, los procesos intrínsecos son aquellos que están relacionados con el perfil del trabajador y que determinan su capacidad de integración y relación en el entorno. En este caso, la evaluación se focaliza en aspectos individuales propios de cada colaborador que pueden incidir positiva o negativamente en el clima laboral y que en la actualidad no han sido abordados, pudiendo estos generar graves consecuencias al entorno.

### **Procesos Extrínsecos:**

Evalúa aspectos externos al colaborador que pueden presentarse en el cumplimiento de sus actividades e incidir en el clima laboral. En este caso, su estudio comprende factores desarrollados por la Secretaría y establece los efectos que estos han causado en el clima laboral.

La evaluación de los procesos citados deben apalancar la filosofía institucional existente, permitiendo instaurar procesos de constante mejora que eleven la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios, convirtiendo a la institución en un modelo que impulse el desarrollo del país y el Buen Vivir a sus habitantes.

En este sentido, optimizar la calidad de los servicios, la transparencia en su ejecución y la calidez en su prestación son metas que el modelo debe aportar desde el propio fortalecimiento del clima laboral. Para ello, el diseño elaborado se conforma de dos niveles que se expresan en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 17-Diseño de la herramienta administrativa para medir y gestionar el clima laboral**

**Elaborado por: Autora**

La herramienta desarrollada busca identificar el nivel del clima laboral abordando el estudio en base a procesos intrínsecos y extrínsecos como se indicó anteriormente, para posteriormente en base a la información generada desarrollar acciones que permitan su fortalecimiento. Se incluye procesos de evaluación que permitirán verificar si el clima laboral mejoró en base a las acciones cumplidas.

A continuación se describe los ámbitos que se han desarrollado en los procesos intrínsecos y extrínsecos relacionándolos con las teorías levantadas, para verificar los procesos de medición y los elementos que incluye:

**Procesos Intrínsecos:**

**Perfil del colaborador:**

Determina los niveles de preparación, educación, experiencia que tiene el colaborador relacionándolos con las funciones y responsabilidades existentes en su cargo. La medición evalúa si cada colaborador está apto para cumplir con las funciones asignadas, determinando las necesidades formativas requeridas.

Su desarrollo evitará problemas en el desempeño del personal que afecten su estado de ánimo y comprometan el entorno laboral, afectando las relaciones internas.

**Personalidad del colaborador:**

Identifica formas de comportarse del personal y si estas están relacionadas a fortalecer el clima laboral. Su desarrollo permitirá entender la forma de actuar del colaborador permitiendo su efectiva integración en el entorno laboral.

**Estrés:**

Determina los niveles de estrés provocados por las responsabilidades asignadas verificando problemas que puedan afectar su estabilidad y la de los demás.

**Autoestima**

Evaluará los niveles de motivación que tiene el personal y su entorno, verificando situaciones que puedan incidir en el cumplimiento de sus responsabilidades

**Afrontamiento:**

Evalúa las reacciones del personal frente a situaciones presentadas, verificando su capacidad de alcanzar soluciones viables y accesibles que permitan el fortalecimiento del entorno laboral.

**Agotamiento emocional**

Evalúa el cansancio del personal producto al cumplimiento de sus funciones, identificando riesgos posibles que puedan ocasionar la fatiga.

**Satisfacción**

Satisfacción del personal frente a las condiciones laborales. Verificación de la capacidad de cobertura de los requerimientos individuales en función de los niveles salariales existentes.

**Procesos Extrínsecos:****Conflicto de Rol:**

Evalúa si las funciones asignadas al personal crean conflictos en función de su preparación y capacidad de cobertura.

**Relación con los demás:**

Evalúa los programas desarrollados para fomentar la mejor relación entre los colaboradores. Además, comprende el estudio de problemas ocurridos y las soluciones implantadas.

**Sobrecarga:**

Analiza la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las obligaciones existentes. Verifica la carga de trabajo y la capacidad de este en el cumplimiento.

**Ambigüedad:**

Analiza los procesos de promoción interna del personal y los mecanismos utilizados para evaluar su desempeño.

**Proceso organizacional:**

Evalúa la cadena de valor, la estructura organizacional y los procesos de asignación de funciones, verificando si estos afectan o fortalecen el clima laboral. Su desarrollo evalúa la actualización de herramientas que permitan al personal mejorar su integración y relación con los demás.

**Control y evaluación:**

Evalúa la calidad de mecanismos de evaluación del clima laboral para verificar si estos abarcan los diferentes ámbitos requeridos para determinar la existencia de falencias que puedan afectar al personal.

**Entorno:**

Analiza las condiciones en las cuales el trabajador cumple sus funciones, verificando niveles de seguridad, iluminación, ventilación, entre otras que inciden en su comportamiento y desempeño.

### 4.1.3 Descripción de la herramienta

#### Nivel I- Evaluación

##### Objetivo:

Identificar el estado actual del clima laboral en la institución evaluado desde una perspectiva individual basada en los procesos intrínsecos y una colectiva basada en los procesos extrínsecos.

##### Proceso:

La aplicación de la herramienta se sustentará mediante el uso de indicadores, los cuales permitan levantar los datos requeridos en base a los diferentes ámbitos que conforman cada proceso. En este caso, se utilizará una escala tipo semáforo, la cual permitirá calificar cada uno de los factores. Su desarrollo se propone realizar mediante la siguiente escala:

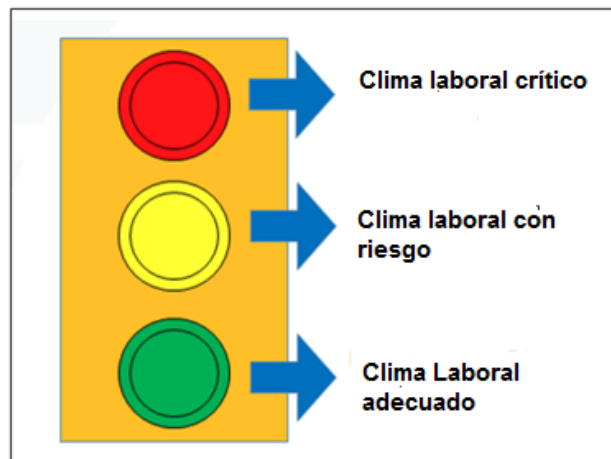


Gráfico No. 18- Escala de evaluación

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 16-Ponderación propuesta

Valor	Descripción
0	Clima laboral crítico
1	Clima laboral con riesgo
3	Clima laboral adecuado

Elaborado por: Autora

La interpretación de los niveles señalados responde a los siguientes criterios:

- **Clima Laboral Crítico:**

Su calificación debe presentarse cuando las condiciones internas no sean favorables, existiendo resistencias por parte del personal que generan relaciones tensas, desmotivación y falta de acciones adecuadas para mejorar las condiciones actuales. Las condiciones deben responder a los siguientes factores:

- Procesos internos no enfocados al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Falencia de programas preventivos relacionados al fortalecimiento del clima laboral.
- Carencia de procesos correctivos y de recuperación enfocados a eliminar las debilidades que afectan el clima laboral.
- Problemas en la delimitación de funciones internas.
- Falta de relación de las competencias del personal con las exigencias del cargo que realiza.
- Falta de transparencia en la información requerida por el personal.

- **Clima Laboral con riesgo:**

Describe un estado que cumple con condiciones adecuadas pero en estas pueden presentarse situaciones poco efectivas que desmejoren el clima laboral. Se puede establecer esta calificación en la medida que se observen los siguientes aspectos:

- Desactualización en normativas que no permitan fortalecer el clima laboral.
- Acciones desarrolladas poco efectivas. Programas de capacitación no relacionadas a las necesidades formativas del personal.
- Pocas acciones correctivas a problemas identificados que afectan las relaciones entre el personal.
- Planes de mejora incompletos, poco focalizados en mejorar el clima laboral.

- **Clima Laboral adecuado**

Se evidencia procesos en los cuales se evidencia un adecuado clima laboral obtenido en base a acciones efectivas tendientes a mejorar las relaciones laborales, permitir el crecimiento el personal. Su desarrollo comprende los siguientes aspectos:

- Procesos adecuados que permiten al personal cumplir sus obligaciones.
- Planes correctivos eficientes.
- Planes preventivos en ejecución.
- Programas de integración y mejoramiento de las relaciones del personal.
- Procesos de evaluación relacionados a planes de mejora.

**Indicadores:**

Los indicadores de evaluación en base a los procesos señalados son:

**Cuadro No. 17-Procesos intrínsecos**

<b>Proceso Intrínseco</b>	<b>Calificación</b>
<b>Perfil del Colaborador</b>	
Procesos de fijación de nivel académico mínimo requerido	
Relación de competencias con funciones a cargo	
Disponibilidad de licencia profesional	
Cursos realizados orientados a las funciones cumplidas	
<b>Personalidad del Colaborador</b>	
Realización de evaluaciones que identifiquen la personalidad del trabajador	
Programas de integración realizados para motivar al personal	
Definición de espacios para el dialogo y la comunicación	
<b>Estrés del colaborador</b>	
Control del estrés en el personal	
Manejo del estrés en el trabajo	
Reacciones del personal en el trabajo	
<b>Autoestima</b>	
Estudio de la motivación del personal	

Estudio de la condición familiar y estabilidad del trabajador	
Estudio de la percepción personal del trabajador	
<b>Afrontamiento</b>	
Estudio de la capacidad del personal en afrontar las situaciones encontradas	
<b>Agotamiento emocional</b>	
Cansancio en el trabajo producto a diseño de procesos	
Estadísticas de accidentes profesionales	
Planificación y Coordinación de las actividades cumplidas	
<b>Satisfacción</b>	
Nivel de satisfacción de sus necesidades	
Estudio de la capacidad de cobertura de las necesidades en base al sueldo percibido	

**Elaborado por: Autora**

**Cuadro No. 18-Procesos extrínsecos**

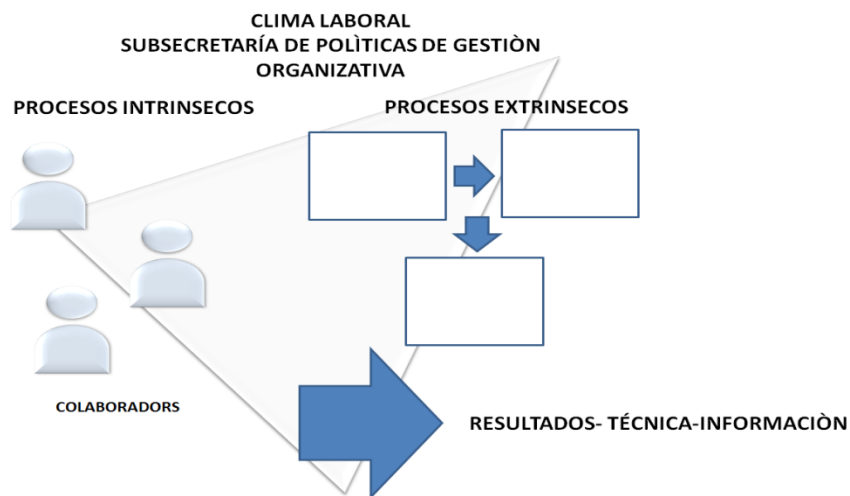
<b>Proceso Extrínseco</b>	<b>Calificación</b>
<b>Conflicto de Rol</b>	
Delimitación de funciones	
<b>Relación con los demás</b>	
Programas de integración entre colaboradores	
Políticas definidas para fomentar la relación del personal	
Estudio sobre problemas entre trabajadores	
<b>Sobrecarga</b>	
Disponibilidad de recursos	
Planificación de procesos	
Cronograma de actividades	
Relación con superiores	
Procesos de control de relación	
Procesos de control de uso de poder jerárquico	
<b>Ambigüedad</b>	
Niveles de promoción interna	
Procesos de contratación de personal	

Proceso de evaluación de competencias	
<b>Procesos Organizacionales</b>	
Definición de la cadena de valor	
Definición de la estructura orgánica funcional	
Definición de las funciones y responsabilidad	
Disponibilidad de manuales de gestión	
Delimitación adecuada de responsabilidades	
<b>Control y evaluación</b>	
Existencia de indicadores de gestión	
Manejo de estadísticas	
Elaboración de proyecciones	
<b>Entorno</b>	
Estudio del espacio físico en donde se desarrollan las actividades	
Estudio de la iluminación y ventilación de las áreas de trabajo	
Estudio de los procesos de seguridad existentes	

**Elaborado por: Autora**

**Proceso de evaluación:**

Definidos los indicadores de cada uno de los ámbitos que conforman los procesos intrínsecos y extrínsecos el proceso de evaluación deberá ser individual y colectiva, conforme se observa en el siguiente organizador:



**Gráfico No. 19- Proceso de evaluación**

**Elaborado por: Autora**

Como se observa, el proceso de evaluación del clima laboral propuesto se enfoca a todos los colaboradores y a los procesos definidos, disponiendo de un conjunto de datos resultantes de la evaluación de cada elemento propuesto.

El procesamiento de los datos requiere de técnicas las cuales permiten alcanzar información que identifique los niveles actuales señalando las deficiencias y las necesidades de mejora.

- **Procesamiento de datos:**

**Estado de clima laboral:**

En primer lugar es fundamental establecer los niveles de interpretación que determinen el estado del clima laboral existente. Los resultados de variabilidad dado a los puntajes de evaluación mostrados en el Cuadro No.16, oscilarán entre rangos de 0 a 3, para lo cual se ha establecido la siguiente interpretación:

**Cuadro No. 19-Niveles de interpretación del clima laboral**

<b>Rango resultante</b>	<b>Descripción</b>
0-1	Clima laboral crítico
1-2	Clima laboral sujeto a revisión
2-3	Buen clima laboral

**Elaborado por: Autora**

**Procesamiento de datos:**

Para el procesamiento de los datos, se procederá a cumplir los siguientes pasos:

- Cálculo de los promedios por ámbito. En el caso de los procesos intrínsecos se calculará por colaborador.
- Para los procesos intrínsecos, cálculo de la desviación estándar de los promedios por ámbito.
- Relación de los valores en base a los niveles de interpretación.
- Emisión del informe.

El cumplimiento del procesamiento demanda de la aplicación de técnicas matemáticas que permitan interpretar los resultados, a fin de verificar el nivel del clima laboral. En este caso, las ecuaciones requeridas se describen a continuación:

**Ecuación No. 1- Cálculo de promedio por ámbito**

$$\text{Promedio de cada ámbito} = \frac{\int \text{sumatoria de cada elemento}}{\text{Cantidad de criterios}}$$

**Fuente:** (Herndandez, 2009, pág. 124)

**Elaborado por:** Autora

En base a los promedios obtenidos en cada colaborador por ámbito se calcula los rangos de desviación:

**Ecuación No. 2-Cálculos de la desviación**

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

**Fuente:** (Herndandez, 2009, pág. 130)

**Elaborado por:** Autora

Donde,

$X_i$ = Promedio resultante de cada ámbito

$X$ = Promedio de datos

$N$ = Número de datos obtenidos en base a la cantidad de colaboradores evaluados

Una vez calculados los rangos se procede a calificar el estado del clima laboral.

Es importante que el modelo propuesto en base a los resultados obtenidos, relacione cada una de las variables e indicadores, brindando información referente a los posibles comportamientos esperados a partir de los resultados obtenidos. Esta situación facilitará mantener un marco de visión integral de la empresa, necesario para formular estrategias que permitan evitar impactos negativos y aprovechen oportunidades existentes en el medio, fortaleciendo el clima laboral. Para la relación de los indicadores se propone utilizar el proceso estadístico basado en la Correlación de Pearson, el cual se describe a continuación:

En primer lugar se calculará la varianza que determina el comportamiento de cada factor evaluado. Este proceso se cumplirá con las siguientes ecuaciones:

**Ecuación No. 3-Cálculos de la desviación**

$$S_Y^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{Y}^2$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{X}^2$$

**Fuente:** (Herndandez, 2009, pág. 146)

**Elaborado por:** Autora

Donde;

S<sub>2Y</sub> y S<sub>2X</sub>= Varianza Marginales de las variables X y Y (En este caso cada variable representa un indicador sea intrínseco o extrínseco.

X<sub>i</sub><sup>2</sup> y Y<sub>i</sub><sup>2</sup> = Cuadrado de la variable

Para el cálculo de las varianzas se obtendrá la raíz de cada una y posteriormente se calculará la covarianza y la correlación mediante el uso de las siguientes ecuaciones:

**Ecuación No. 4-Cálculos de covarianza y correlación**

$$s_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}).$$

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

**Fuente:** (Herndandez, 2009)

**Elaborado por:** Autora

Donde;

S<sub>xy</sub> = Covarianza

P<sub>x,y</sub> = Correlación

El resultado de la correlación tendrá un rango de comportamiento entre -1 a 1 debiendo interpretarse sus resultados acorde a la siguiente tabla:

**Cuadro No. 20- Resultados de la correlación**

<b>RESULTADO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>
r=0	No existe ninguna correlación
r=1	Existe una correlación positiva perfecta
$0 < r < 1$	Existe una correlación positiva
r= -1	Existe una correlación negativa perfecta
$-1 < r < 0$	Existe una correlación negativa

**Fuente:** (Moore, 2011, pág. 134)

**Elaborado por:** Autora

### **Presentación del informe:**

Es importante que el informe resultante de los procesos calculados permita disponer de información individual y colectiva, señalando las debilidades existentes y el nivel en el que se encuentra el clima laboral. La cuantificación de los parámetros propuestos, facilitará la identificación de los problemas, conociendo si las causas corresponden a situaciones propias del colaborador o al diseño de los procesos.

### **Nivel II- Gestión**

#### **Objetivo:**

Proponer acciones que permitan mejorar el clima laboral en base al constante mejoramiento de los procesos internos, permitiendo elevar la motivación, el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.

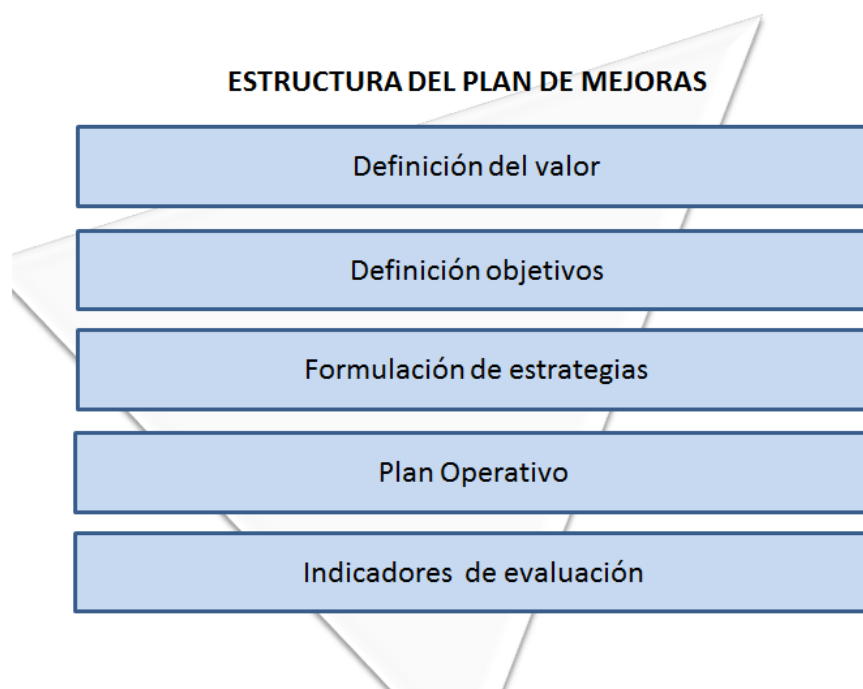
#### **Proceso:**

Una vez que se haya identificado el estado en el que se encuentra el clima laboral y las áreas críticas, es necesario conformar un plan de mejoras que permita corregir y superar

las falencias encontradas, transformándolas en fortalezas. A diferencia del proceso actual, la propuesta dispone de elementos numéricos que ayudan a determinar las debilidades evitando percepciones por parte del evaluador, siendo este un aspecto evaluado en las teorías levantadas, superando cualquier distorsión que pueda producirse por el criterio de los analistas responsables.

En este caso, el plan de mejoras debe promover acciones que permitan eliminar los problemas. Su desarrollo deberá basarse en la conformación de una estructura sistematizada compuesta por los siguientes procesos.

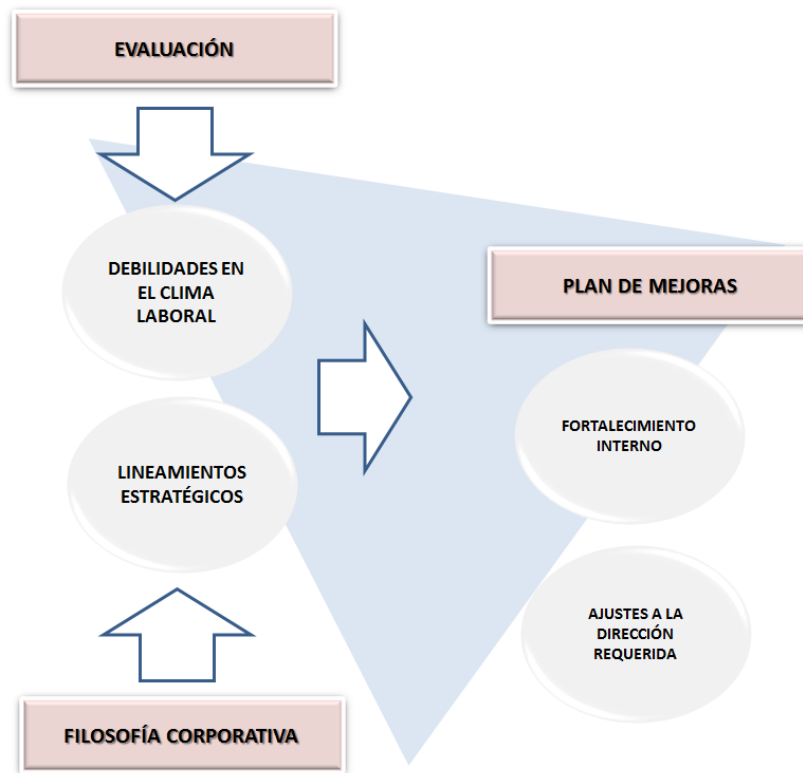
**Gráfico No. 20-Procesos de plan de mejoras**



**Elaborado por: Autora**

Es necesario que el plan de mejoras desarrollado disponga de una clara definición de las actividades requeridas para su implantación, permitiendo estas ser controladas, estableciendo si han aportado o no al mejoramiento del clima laboral.

El plan de mejoras va directamente relacionado en la filosofía corporativa institucional, debiendo su desarrollo garantizar su cumplimiento, consolidando procesos que aporten valor para el mejoramiento de la calidad del servicio prestado. La estructura de desarrollo, cumple con una secuencia expresada en el siguiente organizador gráfico:



**Gráfico No. 21- Relación del plan de mejoras y la filosofía institucional**  
**Elaborado por: Autora**

El proceso parte de la evaluación de los ámbitos intrínsecos y extrínsecos que muestren debilidad permitiendo una focalización adecuada para plantear soluciones que fomenten el fortalecimiento del clima laboral. Su desarrollo, toma como referencia la filosofía corporativa, ejecutando acciones que permitan cumplirla. Además, promueve ajustes en la misma si esta debe perfeccionarse a fin de que garantice una relación de servicio y calidad para los usuarios de los servicios institucionales prestados.

Es importante citar que su desarrollo deberá contar con un presupuesto asignado para procesos de mejoramiento del clima laboral, debiendo cada plan disponer de los recursos acorde a partidas aprobadas que garanticen su ejecución.

#### **4.1.4 Comparativo del modelo de evaluación y gestión propuesto en función del modelo actual**

Una vez establecidas las bases de la herramienta propuesta es importante establecer las ventajas que tiene esta frente al modelo actual, verificando a través de las mismas la

utilidad en su aplicación en la Subsecretaría. Para ello se han definido una serie de parámetros que permiten establecer las bases comparativas, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No. 21- Comparativo herramienta propuesta vs modelo actual**

<b>Parámetro</b>	<b>Modelo Actual</b>	<b>Herramienta propuesta</b>
<b>Cobertura</b>	El modelo actual genera una evaluación de los procesos basados en los criterios del personal.	La herramienta propuesta evalúa a la persona y luego al proceso determinando la relación existente y como esta incide en el clima laboral.
<b>Ejes de evaluación</b>	El modelo actual evalúa los ejes de dirección, gestión y posicionamiento sobre los cuales establece una serie de indicadores que permiten determinar el estado del clima laboral.	La herramienta propuesta se compone de dos procesos. El proceso intrínseco que evalúa de manera individual al colaborador. Su desarrollo se compone de 7 ejes de evaluación: Perfil, personalidad, Estrés, Autoestima, Afrontamiento, Agotamiento emocional y Satisfacción.  Los procesos extrínsecos se encargan de evaluar el proceso en el cual se desarrollan las actividades del colaborador. Se compone de 7 ejes de estudio dados por el conflicto de rol, relaciones con los demás, sobrecarga de trabajo, ambigüedad, procesos operacionales, control y evaluación y entorno.
<b>Evaluación de</b>	El modelo maneja una	La herramienta planteada

<b>critérios</b>	evaluación cualitativa principalmente. No dispone de niveles que permiten identificar riesgos o falencias en los procesos dejando a la libre interpretación de quienes realizan las preguntas de los instrumentos contenidos en la metodología.	dispone de mediciones cuantitativas y cualitativas. La primera se sustenta en procesos matemáticos que permiten levantar y procesar datos comparándolos con niveles que identifican las debilidades existentes en el clima laboral. Los cualitativos se basan en la presentación de un informe en el cual se detallan las características de los elementos observados disponiendo de una amplia información que permita su clara comprensión.
<b>Gestión</b>	El modelo actual no cuenta con procesos que permitan direccionar el plan de mejoras. Su desarrollo corresponde a la voluntad de los responsables careciéndose de elementos que permitan controlar los beneficios alcanzados con su implantación.	La herramienta propuesta dispone de un nivel especializado en el desarrollo de planes de mejora en los cuales es fundamental plantear propuestas debidamente justificadas en objetivos que se deseen alcanzar. Su desarrollo debe estar alineado a presupuestos establecidos y debe disponer de mecanismos de control.

**Elaborado por: Autora**

Lo expuesto permite observar que la herramienta propuesta permite focalizarse en diversos ámbitos permitiendo la presentación de propuestas que mejoren el clima laboral en la medida que atiendan debilidades existentes.

#### 4.1.5 Aplicación de la herramienta

##### Nivel I-Evaluación

Para mostrar la efectividad de la herramienta se procedió a su aplicación, tomando como base dos ámbitos por cada proceso a fin de mostrar los resultados y mecanismos de aplicación. Finalmente se procedió a desarrollar un plan de mejoras en base a los resultados obtenidos.

La aplicación tuvo lugar en la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa en donde laboran 9 colaboradores.

##### Evaluación:

La evaluación se efectuó entre el 20 y 22 de agosto del 2014 al personal del área seleccionada. Los resultados se describen a continuación:

**Cuadro No. 22-Resultados de la evaluación procesos intrínsecos (Ámbitos Estrés, Autoestima, Agotamiento emocional)**

Ámbito	Colaborador								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Estrés del colaborador</b>									
Control el estrés en el personal	0	1	0	1	0	1	0	0	0
Manejo del estrés en el trabajo	0	1	1	3	0	0	0	1	1
Reacciones del personal en el trabajo	3	1	0	1	3	0	1	0	0
<b>Autoestima</b>									
Estudio de la motivación del personal	0	3	0	0	1	0	1	0	0
Estudio de la condición familiar y estabilidad del trabajador	0	0	1	1	0	3	1	0	0
Estudio de la percepción personal del trabajador	0	0	3	0	0	0	0	3	0
<b>Agotamiento emocional</b>									
Cansancio en el trabajo producto del diseño de procesos	1	0	1	0	0	1	3	0	0
Estadísticas de accidentes profesionales	0	0	0	0	3	0	1	3	0
Planificación y Coordinación de actividades cumplidas	1	0	0	3	0	0	1	0	1

Elaborado por: Autora

**Cuadro No. 23- Resultados de la evaluación procesos extrínsecos (Ámbitos Relación con los demás, Sobrecarga, Ambigüedad)**

Ámbito	Colaborador								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Relación con los demás</b>	0	0	1	1	1	0	0	1	0
Programas de integración entre colaboradores	0	1	0	0	1	0	0	1	0

Políticas definidas para fomentar la relación del personal	0	3	0	0	0	3	0	0	0
Estudio sobre problemas entre trabajadores	0	1	0	3	0	1	0	1	0
<b>Sobrecarga</b>									
Disponibilidad de recursos	0	0	1	0	3	0	0	0	3
Planificación de procesos	1	0	0	1	0	0	0	1	0
Cronograma de actividades	0	1	0	1	0	3	0	1	0
Relación con superiores	0	0	1	0	1	3	3	0	3
Procesos de control de relación	0	0	1	0	3	0	0	1	1
Procesos de control de uso de poder jerárquico	0	3	3	1	0	1	3	1	0
<b>Ambigüedad</b>									
Niveles de promoción interna	3	3	0	0	1	0	1	3	0
Procesos de contratación de personal	1	0	1	0	0	1	0	1	3
Proceso de evaluación de competencias	3	0	0	0	0	0	1	1	3

**Elaborado por: Autora**

**Cálculo de promedio por ámbito y por persona evaluada:**

**Cuadro No. 24-Promedio por personal y ámbito**

Ámbito	Colaborador									Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Estrés del colaborador</b>										
Control el estrés en el personal	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0,33
Manejo del estrés en el trabajo	0	1	1	3	0	0	0	1	1	0,78
Reacciones del personal en el trabajo	3	1	0	1	3	0	1	0	0	1,00
<b>Promedio</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>1,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,70</b>
<b>Autoestima</b>										
Estudio de la motivación del personal	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0,56
Estudio de la condición familiar y estabilidad del trabajador	0	0	1	1	0	3	1	0	0	0,67
Estudio de la percepción personal del trabajador	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0,67
<b>Promedio</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>1,00</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,63</b>
<b>Agotamiento emocional</b>										
Cansancio en el trabajo producto a diseño de procesos	1	0	1	0	0	1	3	0	0	0,67
Estadísticas de accidentes profesionales	0	0	0	0	3	0	1	3	0	0,78
Planificación y Coordinación de las actividades cumplidas	1	0	0	3	0	0	1	0	1	0,67
<b>Promedio</b>	<b>0,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,33</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>1,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,70</b>
<b>Promedio General</b>	<b>0,56</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,78</b>	<b>0,56</b>	<b>0,89</b>	<b>0,78</b>	<b>0,22</b>	<b>0,68</b>

Ámbito	Colaborador									Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Relación con los demás</b>										
Programas de integración entre colaboradores	0	1	0	0	1	0	0	1	0	<b>0,33</b>
Políticas definidas para fomentar la relación del personal	0	3	0	0	0	3	0	0	0	<b>0,67</b>
Estudio sobre problemas entre trabajadores	0	1	0	3	0	1	0	1	0	<b>0,67</b>
<b>Promedio</b>	<b>0,00</b>	<b>1,67</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>1,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,56</b>
<b>Sobrecarga</b>										
Disponibilidad de recursos	0	0	1	0	3	0	0	0	3	0,78
Planificación de procesos	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0,33
Cronograma de actividades	0	1	0	1	0	3	0	1	0	0,67
Relación con superiores	0	0	1	0	1	3	3	0	3	1,22
Procesos de control de relación	0	0	1	0	3	0	0	1	1	0,67
Procesos de control de uso de poder jerárquico	0	3	3	1	0	1	3	1	0	1,33
<b>Promedio</b>	<b>0,17</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,17</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>	<b>0,67</b>	<b>1,17</b>	<b>0,83</b>
<b>Ambigüedad</b>										
Niveles de promoción interna	3	3	0	0	1	0	1	3	0	1,22
Procesos de contratación de personal	1	0	1	0	0	1	0	1	3	0,78
Proceso de evaluación de competencias	3	0	0	0	0	0	1	1	3	0,89
<b>Promedio</b>	<b>2,33</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,67</b>	<b>1,67</b>	<b>2,00</b>	<b>0,96</b>
<b>Promedio general</b>	<b>0,83</b>	<b>1,11</b>	<b>0,44</b>	<b>0,50</b>	<b>0,61</b>	<b>0,94</b>	<b>0,56</b>	<b>1,00</b>	<b>1,06</b>	<b>0,78</b>

Elaborado por: Autora

**Cálculo de rangos de comportamiento:**

Con los valores obtenidos, se calcula los rangos mediante la desviación estándar. Los resultados se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 25-Desviación Estándar  
Evaluación por ámbito procesos intrínsecos**

<b>Estrés del colaborador</b>	<b>Valor (X)</b>	<b>y= X-Xprom</b>	<b>y2</b>
Control el estrés en el personal	0,33	-0,35	0,12
Manejo del estrés en el trabajo	0,78	0,10	0,01
Reacciones del personal en el trabajo	1,00	0,32	0,10
<b>Autoestima</b>			
Estudio de la motivación del personal	0,56	-0,12	0,02
Estudio de la condición familiar y estabilidad del trabajador	0,67	-0,01	0,00
Estudio de la percepción personal del trabajador	0,67	-0,01	0,00
<b>Agotamiento emocional</b>			
Cansancio en el trabajo producto a diseño de procesos	0,67	-0,01	0,00
Estadísticas de accidentes profesionales	0,78	0,10	0,01
Planificación y Coordinación de las actividades cumplidas	0,67	-0,01	0,00
<b>Promedio General</b>	<b>0,68</b>	<b>Suma</b>	<b>0,26</b>

<b>Desviación</b>	0,17
<b>Rango Mayor</b>	0,85
<b>Rango Menor</b>	0,51

**Evaluación por colaborador:**

Colaborador	Valor (X)	y= X-Xprom	y2
1	0,69	-0,04	0,00
2	0,89	0,16	0,02
3	0,56	-0,18	0,03
4	0,75	0,02	0,00
5	0,69	-0,04	0,00
6	0,75	0,02	0,00
7	0,72	-0,01	0,00
8	0,89	0,16	0,02
9	0,64	-0,09	0,01
<b>Promedio</b>	<b>0,73</b>	<b>Suma</b>	<b>0,09</b>

<b>Desviación</b>	0,10
<b>Rango Mayor</b>	0,83
<b>Rango Menor</b>	0,63

**Evaluación por ámbito procesos extrínsecos**

Relación con los demás	Valor (X)	y= X-Xprom	y2
Programas de integración entre colaboradores	0,33	-0,45	0,20
Políticas definidas para fomentar la relación del personal	0,67	-0,12	0,01
Estudio sobre problemas entre trabajadores	0,67	-0,12	0,01
<b>Sobrecarga</b>			
Disponibilidad de recursos	0,78	-0,01	0,00
Planificación de procesos	0,33	-0,45	0,20
Cronograma de actividades	0,67	-0,12	0,01
Relación con superiores	1,22	0,44	0,19
Procesos de control de relación	0,67	-0,12	0,01
Procesos de control de uso de poder jerárquico	1,33	0,55	0,30
<b>Ambigüedad</b>			
Niveles de promoción interna	1,22	0,44	0,19
Procesos de contratación de personal	0,78	-0,01	0,00
Proceso de evaluación de competencias	0,89	0,10	0,01

<b>Promedio general</b>	<b>0,78</b>	<b>Suma</b>	<b>1,16</b>
-------------------------	-------------	-------------	-------------

<b>Desviación</b>	0,31
<b>Rango Mayor</b>	1,09
<b>Rango Menor</b>	0,47

**Elaborado por: Autora**

### **Interpretación de resultados:**

Conforme a los rangos obtenidos en relación a los parámetros determinados de evaluación el clima laboral en el Cuadro No.19, se interpretan los resultados:

**Cuadro No. 26-Interpretación de resultados**

<b>Proceso</b>	<b>Rango obtenido</b>	<b>Interpretación</b>
Procesos Intrínsecos (General)	0,51-0,85	Clima laboral crítico
Procesos Extrínsecos	0,47-1,09	Clima laboral sujeto a revisión
Colaboradores	0,63-0,83	Clima laboral crítico

**Elaborado por: Autora**

Con los resultados obtenidos, es posible establecer la relación entre los diferentes indicadores. En este caso se ha seleccionado los siguientes:

**Indicador No.1:** Disponibilidad de recursos

**Indicador No.2:** Cansancio en el trabajo

La relación se establece en base a varias lecturas obtenidas de los indicadores conforme se muestra a continuación:

**Cuadro No. 27- Valores de los indicadores**

<b>Periodo</b>	<b>Disponibilidad de recursos</b>	<b>Cansancio en el trabajo</b>
1	0,78	0,67
2	0,79	0,62
3	0,82	0,59
4	0,84	0,57

**Elaborado por: Autora**

**Cuadro No. 28-Cálculo de la correlación de Pearson**

Periodo	Disponibilidad de recursos (x)	Cansancio en el trabajo (y)	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
1	0,78	0,67	0,6084	0,4489	0,5226
2	0,79	0,62	0,6241	0,3844	0,4898
3	0,82	0,59	0,6724	0,3481	0,4838
4	0,84	0,57	0,7056	0,3249	0,4788
Suma	3,23	2,45	2,6105	1,5063	1,975
Promedio	0,8075	0,6125	0,652625	0,376575	0,49375

SXY	-0,00084
S <sup>2</sup> X	0,00057
S <sup>2</sup> Y	0,00142
SX	0,02385
SY	0,03767
	-
P X, Y	0,00133262

**Elaborado por: Autora**

### **Informe de resultados:**

Los cálculos realizados basados en los promedios y rangos permiten identificar los niveles de clima laboral por proceso y por colaborador pudiendo identificar debilidades de manera puntual que ameritan acciones y decisiones de cambio. A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

### **Resultados de los rangos obtenidos:**

El cálculo de la desviación estándar permite observar que el personal se encuentra en un estado adecuado personal que le permite desempeñarse adecuadamente. No presenta casos de estrés general, su autoestima es adecuada y no presenta agotamiento emocional. Estos factores son positivos en la medida que le permiten desempeñarse efectivamente alcanzando niveles de un buen clima laboral.

Por otra parte, los procesos extrínsecos muestran un ligero ingreso dentro del segundo nivel, es decir de aquel sujeto a una revisión. Si bien es cierto el valor de 1,09 como rango mayor es cercano al nivel base de 1, su resultado indica la revisión de los ámbitos evaluados, buscando elementos que afectan el clima laboral. En este caso, la revisión de

los promedios es indispensable para identificar los factores críticos. Los rangos obtenidos señalan que existe una buena relación entre colaboradores, las funciones se encuentran adecuadamente distribuidas evitando sobrecarga de trabajo y no se ha presentado ambigüedad que afecte el rendimiento.

Analizando a los colaboradores de manera individual, los rangos obtenidos muestran que a nivel interno y externo, el personal se encuentra a gusto, manteniendo un buen clima laboral. En este caso, se observa motivación y deseos de superación, aspectos que han contribuido a mejorar el clima laboral.

### **Análisis de los promedios:**

El análisis de los promedios permite identificar el estado de cada uno de los ámbitos evaluados y de cada colaborador, información que es fundamental para identificar aspectos que ameritan cambios.

En cuanto a los procesos intrínsecos se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Es necesario que la empresa establezca procesos que permitan controlar los niveles de estrés en los colaboradores. Su desarrollo permitirá mejorar el rendimiento del personal, eliminando situaciones que puedan causarle tensión en su trabajo.
- En cuanto a la autoestima se observa promedios similares en los diferentes ámbitos señalados, no evidenciándose aspectos críticos que puedan afectar al clima laboral. Sin embargo, es importante revisar los resultados a nivel individual, aspecto que se realizará más adelante.
- En el agotamiento emocional no se observa cansancio producido por una mala distribución de funciones, ni riesgos laborales aspecto que permite identificar que el entorno es seguro y adecuado para el desarrollo de las actividades asignadas.

Los resultados de los procesos extrínsecos permiten concluir lo siguiente:

- Es importante evaluar las políticas y normativas internas y actualizarlas a fin de que el personal pueda desarrollarse de manera eficiente.

- Debe evaluarse los recursos asignados a cada colaborador y el mantenimiento y revisión de los mismos, ya que puede afectar su desarrollo y por tanto el clima laboral
- Es importante fomentar una adecuada relación con superiores, verificando el control del uso de poder. Esta situación presenta los promedios más altos siendo los de mayor atención.
- Los niveles de promoción interna no son totalmente adecuados. Es importante que se revise los procesos que permiten al personal ascender y crecer profesionalmente.

A nivel individual, se obtiene los siguientes resultados:

- Los promedios permiten observar que el personal no presenta a nivel individual aspectos críticos, siendo esto una situación que aporta al mejoramiento constante del clima laboral. Se evidencian buenas relaciones entre compañeros, trabajo en equipo y deseos de alcanzar las metas.
- Los resultados de más altos se encuentran en el colaborador No.2 y No. 8. Revisando sus promedios se puede concluir lo siguiente:
  - **Colaborador No.2-** Presenta algunos problemas de autoestima que deben ser apoyados con dinámicas de integración. El personal considera que no ha crecido profesionalmente, aspecto que tiende a afectar su estado de ánimo. Su motivación se ha visto afectada por este proceso. Si bien no se encuentra en un nivel alarmante, puede sus niveles pueden crecer afectando al grupo. Tiene dudas sobre las políticas internas las cuales no conoce ampliamente afectando su empatía con el trabajo. Ha presentado algunos problemas con sus superiores, lo que afecta sus relaciones internas. La falta de crecimiento afecta su estado emocional.
  - **Colaborador No.8-** Ha presentado problemas en cuanto a su crecimiento profesional. Considera que sus niveles de estudios no le permiten mejorar su cargo y responsabilidades. La falta de promoción no le ha

permitido sentirse cómodo en la empresa, sin embargo es consiente que su perfil es un limitante.

Los resultados relacionados a la relación de los indicadores obtuvieron un resultado de -0,00133262, que indica que existe una fuerte relación inversa. Es decir, a medida que se provea de los recursos al personal, los niveles de cansancio disminuyen, siendo esto favorable. En este sentido, es indispensable que se planifique de manera adecuada los procesos de abastecimiento de recursos a fin de que el personal pueda utilizarlos en base a sus funciones y responsabilidades.

### **Nivel II- Gestión**

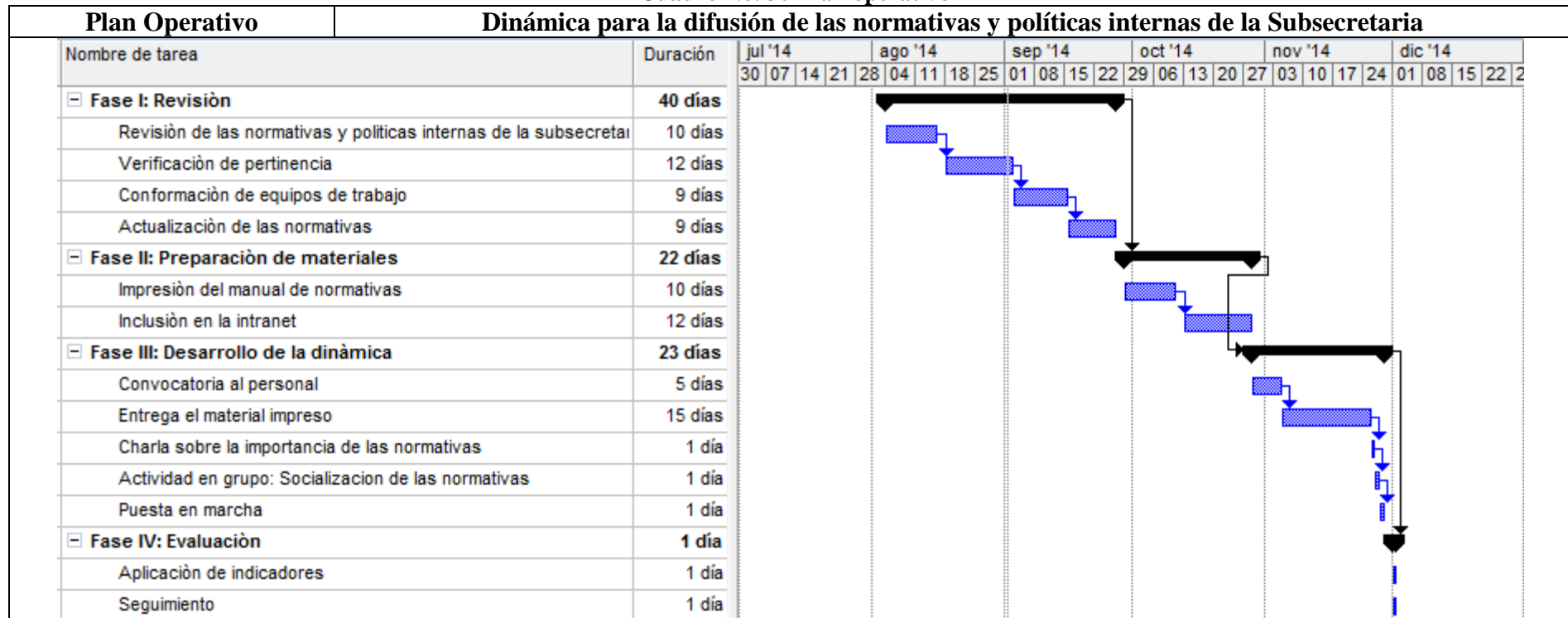
En base de la situación actual, se propone el siguiente plan de mejoras tendiente a mejorar la difusión de las normativas internas para que el personal las conozca y evite problemas que afecten sus relaciones internas.

**Cuadro No. 29- Plan de Mejoras Propuesto**

<b>PLAN DE MEJORAS</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Definición de valor</b>	Mantener un entorno óptimo en base a las eficientes relaciones personales amparadas en normativas que impulsen su mejor desempeño y eviten falencias que comprometan al clima laboral.
<b>Objetivo</b>	Permitir que el personal conozca las normativas internas, aplicándolas en sus funciones y responsabilidades.
<b>Estrategias</b>	Establecer una dinámica que permita al personal tener acceso a las normativas y conocer su aplicación.
<b>Indicadores de evaluación</b>	<b>Cumplimiento de la dinámica:</b> Tiempo planificado/Tiempo cumplido
	<b>Costos incurridos:</b> Costos reales/Costos asignados
	<b>Nivel de comprensión:</b> Comprensión terminada la dinámica/Comprensión antes de la dinámica
	<b>Satisfacción de la dinámica:</b> Satisfacción/Expectativa

**Elaborado por: Autora**

**Cuadro No. 30-Plan operativo**



Elaborado por: Autora

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez terminada la presente investigación, se formulan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados.

- El clima laboral se conforma en función de varias variables que se relacionan e integran determinando condiciones y efectos que benefician o afectan el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal. El estudio permitió clasificar dos factores participantes, los intrínsecos y extrínsecos. Los primeros son parte propia del trabajador mientras que los segundos de su entorno. Es importante que los factores sean traducidos a indicadores que permitan su monitoreo, variación y relación. Su estudio permitirá obtener información actual y especializada que fomente la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del clima laboral.
- El diagnóstico desarrollado en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Administrativa fue posible mediante la aplicación de un modelo compuesto de tres ejes: Direccionamiento, Gestión y Reconocimiento. Su desarrollo tomo en consideración 78 cuestionamientos clasificados en diferentes ámbitos los cuales fueron aplicados a todo el personal del área. Para una mejor comprensión del clima laboral, se formularon fortalezas y debilidades por cada ámbito permitiendo identificar en forma general que existe un adecuado clima laboral en donde existen buenas relaciones entre los colaboradores, trabajo en equipo y motivación. Entre las principales debilidades se identificó problemas en cuanto al conocimiento y actualización de las normativas internas, programas de capacitación poco efectivos y espacios reducidos que afectan el normal desenvolvimiento de las funciones.
- El modelo de gestión aplicado por la Subsecretaría de Políticas de Gestión Administrativa es parte del sistema de gestión de la Gestión Pública, el cual conforme los resultados muestran una adecuada gestión orientada a mejorar las

condiciones de trabajo para el colaborador. En base a este entorno, se concluye la importancia de contar con modelos cuantitativos que ayuden principalmente a obtener información que pueda ser interpretada en base a tableros de comando. Esto orientó al desarrollo de la propuesta, la cual fue desarrollada apoyada en mecanismos de estadística y matemática, utilizando la desviación estándar, la covarianza y la correlación de Pearson. Cada uno de estos procesos aportó a construir un sistema de evaluación que permita formular estrategias efectivas que fortalezcan el clima interno y permitan una mejor integración de los colaboradores.

- Las condiciones del clima laboral actuales faculta la aplicación de un modelo técnico que evalúe rangos de comportamiento y relaciones. Los estudios aplicados. En general, los procesos intrínsecos descritos dieron como resultado niveles entre 0,51 a 0,85 los que conforme la tabla de comando permiten determinar que existe un buen clima laboral interno. Por otra parte, los procesos extrínsecos obtuvieron niveles entre 0,47 a 1,09 que señalan la necesidad de ejecutar revisiones para fortalecer los procesos. Finalmente, en cuanto a los colaboradores los resultados reflejaron niveles entre 0,63 a 0,83 lo que determina que cuentan con condiciones favorables para cumplir con sus responsabilidades. Como se observa, el modelo permite una interpretación que evite aspectos subjetivos del evaluador, orientándose en base a estándares definidos que ayudan a conocer el estado actual del clima para poder establecer propuestas requeridas.

## **Recomendaciones**

Acorde a las conclusiones citadas se recomienda lo siguiente:

- El clima laboral comprende varios ámbitos que inciden en los resultados empresariales. Para un mejor conocimiento de los mismos, se propone el desarrollo de conversatorios dirigidos por el Estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales que permitan en conjunto desarrollar proyectos que

permitan un mejor conocimiento de sus factores y como estos pueden relacionarse a la productividad y desarrollo. Tomando como referencia los objetivos del Plan del Buen Vivir, es necesario que se fomente una mayor difusión de modelos que permitan controlar el clima laboral, aspecto que debe ser el resultado de una integración entre el sector público y privado, mediante acciones como la recomendada.

- Se recomienda que el modelo propuesto sea expuesto en Universidades, asociaciones de trabajadores y empresas a fin de que se pueda perfeccionarlo, siendo un aporte para que su implementación produzca mejores resultados que se vean reflejados en el crecimiento individual y colectivo de la población. La transparencia y la difusión son necesarias para que las propuestas puedan generar resultados positivos que eleven la productividad, rentabilidad y crecimiento del mercado en todos los sectores de la economía.
- Se recomienda que el personal de la Subsecretaría en su conjunto conozca el modelo propuesto a fin de que sea implementado obteniendo un informe general que permita orientar el desarrollo de planes de mejora que relacionen el mejoramiento del clima laboral con el cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo este el principal efecto resultante de su desarrollo.
- Es importante que el modelo sea desarrollado mediante el uso de herramientas de Open Source para que puedan establecerse plataformas como el Customer Relationship Management, Enterprise Resource Planning o Business Process Management, que faciliten su distribución y fomenten un uso eficiente que pueda también beneficiarse el sector privado, fomentando una mayor competitividad y crecimiento.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). Conciliar vía profesional y personal. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Alonso, F. (2009). Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo. Bogotá-Colombia: Gestión.
- Berbel, G. (2009). Recursos Humanos. Barcelona-España: Editorial UOC.
- Bunge, M. (2009). Investigación científica. Madrid-España: ESIC.
- Bustos, F. (2009). Clima Laboral. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Caso, A. (2008). Sistema de incentivos. Madrid-España: Confemental.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2008). Constitución. Quito-Ecuador: Corporación de estudios y publicaciones.
- Cook, T. (2008). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid-España: Morata.
- ERJAFE, E. (2010). Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Fernández, S. (2012). Estadística descriptiva. Madrid-España: Esic.
- García, S. (2010). Administración de empresas. Madrid-España: Esic.
- González, L. (2008). Satisfacción y Motivación en el trabajo. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Heller, A. (2008). Una revisión a la teoría de las necesidades. Madrid-España: ESIC.
- Hellriegel, D. (2009). Comportamiento Organizacional. Estados Unidos: Cengage Learning Latin America.
- Hernández, B. (2009). Estadística aplicada. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Hoffman, E. (2009). Abraham Maslow: Vida y enseñanzas. Barcelona-España: Kairos.

- Kotler, P. (2011). Dirección de marketing. México-México: Pearson Educación.
- Marchant, L. (2009). Actualizaciones para el Management y Desarrollo. Santiago de Chile-Chile: UVM.
- McClelland, D. (2010). Estudio de la Motivación Humana. Madrid-España: Narcea.
- Medición del clima laboral, S. (2014). Modelo SNAP. Quito-Ecuador.
- Moore, D. (2011). Estadística aplicada. Barcelona-España: Bosh S.A.
- Morales, H. (2010). Derechos humanos, dignidad y conflicto. México-México: Universidad Iberoamericana.
- Myres, D. (2009). Psicología. Madrid-España: Panamericana.
- Palomo, T. (2010). Liderazgo y Motivación. Madrid-España: ESIC.
- Porter, M. (1995). Ventajas Competitivas. Madrid-España: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. México-México: Prentice Hall.
- Ruiz, P. (2011). La investigación científica. Madrid-España: AOC.
- Vélez, J. (2011). Motivos y Motivación en la empresa. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Wayne, M. (2008). Administración de los recursos humanos. México-México: Pearson Prentice Hall.

### **Linkgrafía:**

- Maslow, A. (2012). Pirámide de las necesidades. Recuperado el 22 de junio de 2014, de <https://www.google.com.ec/search?q=piramide+de+necesidades+de+maslow&tbm=isch&imgil=xq3eNjnf6G7IKM%253A%253Bhttps%253A%252F%252Fencypted-tbn2.gstatic.com%252Fimages%253Fq%253Dtbn%253AAND9GcSHrxBYtbGV OcdIYDnWdCstXUpjBykIbLY5ne6uAUerLAUsTii%253B1729%253B1>
- La teoría de Locke, F. (2013). Establecimiento de metas. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/teoria-locke-establecimiento-metas-sobre\\_124005/](http://www.ehowenespanol.com/teoria-locke-establecimiento-metas-sobre_124005/)

SNAP, E. (2014). Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.administracionpublica.gob.ec/subsecretaria-de-politicas-de-gestion-organizativa-2/>