

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Propuesta para la Mejora del Clima Laboral de La Coordinación Zonal 6 –
SENESCYT, en la Ciudad de Cuenca – Ecuador año 2023”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Ing. CPA. Morocho Espinoza, Flor Enriqueta

Director:

MBA. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

TACNA – PERÚ

2023

6%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

1.1 Título del Tema:	14
1.2 Planteamiento del Problema:	14
1.3 Objetivos:	15
Objetivo general:.....	16
1.4 Metodología:	16
1.5 Justificación:	21
Justificación teórica:	21
Justificación metodológica:	23
Justificación pragmática:.....	24
1.6 Definiciones:	24
1.7 Alcances y limitaciones:	25
Capítulo II Marco Teórico	27
2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave	27
Clima Laboral. -	27
Motivación:	28
Necesidad de Logro. -	29
Necesidad de Afiliación. –.....	29
Necesidad de poder. -.....	31
Compensación. -.....	31
Reconocimiento. -	32
Liderazgo:	32
Compromiso:	33
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave:	33
2.4. Análisis comparativo.	38
2.5. Análisis crítico.	43
Capitulo III Marco Referencial.	46
3.1. Reseña histórica	46
3.2. Filosofía organizacional	48
3.3. Diseño organizacional	51
3.4 Programas y servicios	53
3.5. Diagnóstico organizacional	54
Capítulo IV Resultados	59
4.1. Diagnóstico:	59
4.1.1 Dimensión Estructura Organizacional / Comunicación:	61
4.1.2 Dimensión Responsabilidad:	65

4.1.3 Dimensión Recompensa:	68
4.1.4 Dimensión Relaciones:	70
4.1.5 Dimensión Cooperación:.....	71
4.1.6 Dimensión Estándares:.....	73
4.1.7 Dimensión Conflicto:.....	75
4.1.8 Dimensión Identidad:	77
4.1.9 Resultados generales de los promedios obtenidos.	79
4.2. Diseño de la Mejora:	80
4.2.1 Propuesta de mejora dimensión Estructura Organizacional.....	82
4.2.2 Propuesta de mejora dimensión Recompensa y estándares:.....	85
4.2.3 Propuesta de mejora dimensión estándares:.....	86
4.2.4 Propuesta de mejora dimensión Relaciones:	88
4.3 Mecanismos de Control:.....	93
Los indicadores que se pueden aplicar son los siguientes:.....	93
4.4 Análisis del costo beneficio.....	94
Capítulo V	97
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones.....	99
5.3 Bibliografía:	100
5.4 Anexos	103
Anexo 2: Modelo de Encuesta.	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Promedio dimensión estructura organizacional.....	62
Tabla 2 Promedio Dimensión Responsabilidad	66
Tabla 3 Promedio Dimensión Recompensa	68
Tabla 4 Promedio Dimensión Relaciones	70
Tabla 5 Promedio Dimensión Cooperación	72
Tabla 6 Promedio Dimensión Estándares	74
Tabla 7 Promedio Dimensión Conflicto	76
Tabla 8 Promedio Dimensión Identidad.....	77

INDICE DE GRAFICOS:

Gráfico 1 Promedio Dimensión Estructura Organizacional.....	64
Gráfico 2 Promedio Dimensión Responsabilidad	67
Gráfico 3 Promedio Dimensión Recompensa.....	69
Gráfico 4 Promedio Dimensión Relaciones	71
Gráfico 5 Promedio Dimensión Cooperación.....	73
Gráfico 6 Promedio Dimensión Estándares.....	75
Gráfico 7 Promedio Dimensión Conflicto	77
Gráfico 8 Promedio Dimensión Identidad	79

DEDICATORIA:

Principalmente a mis dos hijos, que son mi motor e inspiración.

A mis papis, hermanas y hermanos, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios que me provee de todo lo que necesito día a día.

A mis hijos, familia y amigos por su apoyo total, en el cumplimiento de esta meta.

A mi director, por su constante dedicación y guía.

Resumen

El desarrollo del presente trabajo se realizó para poder establecer una propuesta de mejora del clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, ubicada en la ciudad de Cuenca – Ecuador, la cual es una institución pública que brinda servicios, se aplicó el cuestionario de Litwin & Stringer, con la utilización de métodos cuantitativos y descriptivos, mediante el cual se evidenció que el clima laboral en la institución es desfavorable en varias dimensiones, por lo que la propuesta de mejora abarca varios aspectos esenciales, como liderazgo, motivación al personal, dimensiones de estándares, papeleos excesivos, sistemas de incentivos y reconocimientos, entre los principales, se desarrolló un cronograma de aplicación y el seguimiento y monitoreo correspondiente, los resultados deberán ser visibles a partir del primer semestre siguiente de la puesta en marcha de la propuesta planteada.

Para medir el beneficio de la propuesta se aplicará el seguimiento respectivo y la aplicación de los indicadores correspondientes con los que se realizará la retroalimentación a las unidades involucradas para tomar las medidas correctivas necesarias.

La propuesta de mejora se plantea con el objetivo de que los servidores de la institución se sientan motivados para el desarrollo de sus actividades diarias, así como también, se enfoca en mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo e incrementar la productividad de todos los empleados y mejorar el sentido de pertenencia empresarial, con lo cual se consigue el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

Abstract

The development of this work was carried out in order to establish a proposal to improve the work environment of Zonal Coordination 6 – SENESCYT, located in the city of Cuenca - Ecuador, which is a public institution, the Litwin & Stringer questionnaire was applied, with the use of quantitative and descriptive methods, through which it was evidenced that the work environment in the institution is unfavorable in several dimensions, therefore, the improvement proposal covers several essential aspects, such as leadership, staff motivation, dimensions of standards, excessive paperwork, incentive and recognition systems, among the main ones, with an application schedule and corresponding monitoring, the results must be visible starting from the first semester following the implementation of the proposed proposal.

To measure the benefit of the proposal, monitoring will be applied to the proposed proposal and the application of the corresponding indicators with which feedback will be provided to the units involved to take the necessary corrective measures.

The improvement proposal is proposed with the objective that the employees of the institution feel motivated to carry out their daily activities, in addition, to focusing on improving interpersonal relationships between collaborators to promote teamwork and increase the productivity of all collaborators and improve the sense of business belonging, thus achieving compliance with the proposed institutional objectives.

Introducción:

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato, I. (2011).

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Caraveo, M. D. C. S. 2004). Con el paso de los años las empresas han ido dándole la importancia que representa mantener un adecuado clima laboral, ya que contribuye de manera directa, para que se logren de manera eficiente los objetivos institucionales, los empleados ya no son vistos como maquinas o piezas necesarias para el desarrollo de determinadas tareas, que solo esperan una retribución económica, ahora en la era de la revolución empresarial a los trabajadores se los ve como personas que son, con capacidades, destrezas, logros y proyecciones laborales y personales, que las instituciones deben ser capaces de identificar y explotar para el beneficio común; empleado - empresa.

Actualmente, la tendencia se enfoca en que las personas sean no solo hacedores de las tareas asignadas, sino administradores en todos los niveles de la organización, con esto se logra que los colaboradores sean elementos de análisis y solución de problemas para el trabajo que desempeñan en la institución, con esto además se logra que se dé una mejora continua y es así como las empresas se vuelven exitosas y se fortalecen.

En el presente trabajo se analizará la influencia del clima laboral en la motivación de los servidores de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, poniendo atención en la interrelación existente de las variables de liderazgo, reconocimiento y motivación, así como de realización personal y laboral y trabajo en equipo, con el objetivo de establecer estrategias para la propuesta de mejora en los aspectos que

conforme a los resultados obtenidos debe tomar en consideración la dirección de la organización.

El presente trabajo de investigación cuenta con 5 capítulos. En el capítulo 1 se establece la problemática de la institución con respecto al clima laboral ya que conforme a los resultados del año 2022 no mantienen los niveles aceptables, se desarrollan los objetivos específicos y el general, con los cuales se tiene las bases para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo 2, se ha recopilado los conceptos de diferentes autores con relación a las principales variables a considerar en el presente trabajo de investigación, siendo la primordial el clima laboral, así como; la motivación, el reconocimiento y liderazgo. Se optó por aplicar la encuesta de Litwin y Stringer ya que permitía realizar el diagnóstico de las dimensiones necesarias para determinar el clima laboral, se adaptó el cuestionario al tipo de organización ya que se trata de una institución pública de servicios.

En el tercer capítulo se detalla el marco referencial de la institución, se realiza una reseña histórica, se describe la filosofía institucional, se analiza los aspectos internos y externos con relación a la organización mediante el FODA, se describen los principales aspectos que se deben considerar para establecer las estrategias para el diseño de mejora a proponer.

En el capítulo 4, se aplica la encuesta a todos los colaboradores de la CZ6-SENESCYT, se procesan los resultados obtenidos para identificar su incidencia en las diferentes dimensiones analizadas, los resultados son poco favorables para la organización, se procesa la información obtenida en términos de valores que son fundamentales para establecer la propuesta de mejora. Se propone también el

cronograma de implementación de la propuesta planteada, los mecanismos de control y cuáles son los involucrados en las estrategias, así como en el control.

Así también en el cuarto capítulo se realiza el análisis del costo beneficio de implementar la propuesta planteada a fin de que la institución pueda decidir si es viable o no la aplicación de las propuestas de mejora.

Finalmente, en el capítulo 5 se describen las conclusiones en las cuales se detallan los principales factores a considerar para la mejora. Con respecto a las recomendaciones se procura manifestar que a la empresa le conviene aplicar las propuestas de mejora planteadas en el presente trabajo de investigación.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema:

Propuesta para la Mejora del Clima Laboral de La Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, en la Ciudad de Cuenca – Ecuador año 2023.

1.2 Planteamiento del Problema:

En la Coordinación Zonal 6 SENESCYT al haber atravesado por varios cambios en cortos plazos de la máxima autoridad, se ha presentado el descenso en el clima laboral, la ausencia de un líder comprometido ha generado que los colaboradores no deseen trabajar en equipo y que por lo tanto no estén alineados con los objetivos institucionales, situación que ha generado una disminución en el cumplimiento de metas anuales institucionales, un continuo retraso en la atención de las solicitudes presentadas por los usuarios externos, además de quejas en redes sociales y quejas presentadas de manera verbal y escrita a la máxima autoridad de varios colaboradores.

El no recibir retribución por el esfuerzo adicional que se realiza ha conllevado a que el personal se encuentre desmotivado y por lo tanto la medición del clima organizacional interno ha sido baja, en el año 2022, conforme a la calificación recibida el clima laboral de la Coordinación Zonal 6 tiene un nivel medio-bajo, por lo que es necesario aplicar estrategias que le permitan elevar estos niveles, lo que conllevará a que se den mejores resultados en la gestión de las diferentes metas que le han sido asignadas a la institución, por ende cuando los empleados se sienten parte importante de la institución se incrementa de manera directa el clima laboral interno.

Existe resistencia por parte de los colaboradores a dar un extra en el desempeño de sus labores diarias, lo que ha ocasionado que se genere cierta división interna entre los diferentes departamentos que existen en la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT. Los funcionarios se han centrado en hacer lo mínimo necesario para cumplir con las actividades que se les ha encomendado, dentro de la coordinación Zonal 6 – SENESCYT los trabajadores solo ven por el bien individual y no como equipo y menos como organización, no se prioriza el bien común y esto ha ocasionado que entre los trabajadores no se tenga la confianza y consideración para dar o pedir apoyo cuando lo requieren.

Con la evaluación realizada de la medición del clima laboral en el año 2022 se determinó que la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT tiene un índice bajo, lo cual se ha visto reflejado en la ejecución presupuestaria anual, la calificación de los usuarios tanto internos como externos así como en las quejas que se han recibido; por otro lado también, se ha evidenciado poca cooperación entre los diferentes colaboradores de la institución promoviendo el trabajo individualizado con lo cual las metas generales no se han logrado en su totalidad; por lo que el planteamiento de la propuesta de mejora del clima laboral le permitirá a la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT obtener los resultados y objetivos esperados, fomentará un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades laborales de manera coordinada entre los diferentes departamentos, promoverá el trabajo en equipo, la colaboración y el avanzar en sincronía con los resultados que se esperan obtener.

1.3 Objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar una propuesta para la mejora del clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el diagnóstico del clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, en el año 2023.
- Identificar estrategias para la mejora del clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, durante el año 2023.
- Establecer mecanismos de implementación y control del clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, durante el año 2023

1.4 Metodología:

Un proceso metodológico “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 352). El objetivo del presente análisis es brindar una visión más acercada a la realidad de la motivación laboral, así como la percepción de los servidores sobre el clima laboral interno de la institución, por lo que se realizará una investigación descriptiva mediante la aplicación de técnicas cualitativas con el objetivo de establecer los aspectos más relevantes en el objeto del presente trabajo de investigación.

Se obtendrá información mediante la aplicación de una encuesta para determinar las variables más representativas y así poder establecer las estrategias que permitan plasmar las propuestas de mejora y con la utilización de técnicas estadísticas se podrá a obtener los datos de manera consolidada y en términos numéricos, con lo cual se conseguirá tomar decisiones que contribuyan a la mejora continua y por ende a mejores resultados institucionales.

Para el presente trabajo la unidad de estudio es. - “La entidad principal que se está analizando en un estudio, es decir, las unidades típicas de análisis que incluyen individuos y grupos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 352). En este caso la unidad de análisis es la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT y las unidades de análisis son los servidores que pertenecen a esta institución. La Coordinación Zonal 6 – SENESCYT está conformada por 6 unidades que son las siguientes:

- Unidad Administrativa Financiera
- Unidad de Becas y Ayudas Económicas.
- Unidad Jurídica.
- Unidad de Coactivas
- Unidad de Crédito Educativo y Cartera.
- Unidad de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Se utilizarán herramientas estadísticas para poder tener resultados numéricos fáciles de interpretación y comprensibles para la toma de decisiones, como las encuestas y, cuestionarios, que le permitan a la Coordinación Zonal 6 - SENESCYT

conocer cómo los funcionarios perciben la calidad del clima organizacional y qué tan buena es la motivación laboral que se mantiene en la institución.

La encuesta a aplicar será el cuestionario de Litwin & Stringer, ya que le va a permitir a la organización conocer cómo se encuentra el clima laboral en aspectos principales como:

- Estructura organizacional
- Responsabilidad
- Recompensas
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

Las preguntas del cuestionario de Litwin & Stringer, permiten realizar un diagnóstico de la empresa desde varios aspectos que se consideran de vital importancia, contribuye a identificar aquellos puntos clave en los cuales se encuentran las debilidades de la organización para poder definir las estrategias a utilizar con el objetivo de mejorar el clima laboral dentro de la institución.

Este cuestionario se modificará para que sea adaptable a los objetivos que se han planteado en el presente trabajo y al esquema de institución pública de la Coordinación Zonal 6 -SENESCYT, ya que estos cuestionarios y encuestas están diseñados para las empresas (comerciales) privadas principalmente. Sin embargo, la mayoría de las preguntas se enfocan en medir la satisfacción laboral, como perciben los trabajadores el sistema de recompensas e incentivos empresariales, la forma de liderazgo y su implicación directa en el desempeño de las actividades, conocer si los trabajadores sienten que su trabajo es valorado, entre otros aspectos que se consideran de importancia para el desarrollo del presente trabajo.

La encuesta será aplicada a los 48 servidores que laboran en las oficinas de la Coordinación Zonal 6 –SENESCYT en la ciudad de Cuenca - Ecuador, se realizará a todos los servidores ya que el número no es muy grande por lo tanto se aplicara a todo el universo, de esta manera es posible conocer las fortalezas y debilidades en su conjunto completo, por ende, el planteamiento de las estrategias se va a poder desarrollar desde una mejor perspectiva y abarcar a más puntos débiles, lo cual nos permitirá determinar la propuesta de mejora para el clima laboral institucional.

Una vez que se cuente con el diagnóstico del clima laboral institucional, se podrá establecer las estrategias que sean necesarias para poder determinar los mecanismos de implementación, seguimiento y control.

Las estrategias que se pueden aplicar en la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT se detallan de manera general a continuación;

- Reconocer el trabajo en equipo realizado mediante incentivos intangibles, esta propuesta se plantea debido a que, la Coordinación Zonal 6 –

SENESCYT, es una institución pública y no cuenta con un presupuesto asignado para este ítem de gasto, por lo que es necesario que la Dirección sea creativa en el reconocimiento del trabajo, como por ejemplo realizar reuniones mensuales y reconocer frente a todos los colaboradores el trabajo en equipo realizado por el logro de determinado proyecto o meta propuesta.

- Premiar al trabajador más colaborador del mes colocando un diploma de reconocimiento en la cartelera institucional, esto con el objetivo de generar esa expectativa y competencia interna sana en ser el empleado más colaborador y recibir ese reconocimiento, con lo cual se lograría también mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

- Dar un premio o reconocimiento representativo al equipo de trabajo con mayor porcentaje de cumplimiento de las metas mensuales, trimestrales o anuales, como se ha manifestado en la institución no se cuenta con un presupuesto asignado para este tipo de reconocimientos, por lo que no se puede pagar horas extras ni dar algún tipo de retribución económica, sin embargo se tiene otras formas de reconocer el trabajo adicional realizado, por ejemplo, un día libre para todo el equipo por haberse esforzado en algún logro determinado.

- Establecer un plan de formación de carrera para todos los servidores, que se enfoquen en mejorar los procesos de las actividades que realizan a diario, en este sentido se propone buscar alianzas con universidades e IES públicas y privadas del sector para que brinden charlas en temas relacionados a las actividades que desempeñan los funcionarios, así como

también en temas relacionados a mejorar el clima laboral, como por ejemplo; liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, productividad, entre otros.

- Brindar las facilidades para realizar estudios tanto nacionales como internacionales en todos los niveles desde primaria hasta doctorado; bajo la dependencia de la Coordinación Zonal 6 –SENESCYT se encuentran 7 IES públicas, dentro de las cuales se cuenta con personal docente, administrativo y de servicios, en algunos casos los auxiliares de servicios no han cursado la primaria y es por esta razón que se propondrá brindar las facilidades para que estas personas puedan acceder a la educación primaria y secundaria, estudios de tercer y cuarto nivel para aquellos colaboradores que deseen realizarlos, y dentro de la normativa aplicable Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que es la normativa que rige a las instituciones estatales, se encuentra plasmado los permisos para realizar estudios, por lo que es viable la propuesta.

Para la implementación de las estrategias para mejorar el clima laboral dentro de la institución deberán trabajar de manera coordinada la unidad de talento humano conjuntamente con los jefes de las diferentes unidades o departamentos, propondrá metas y realizará el seguimiento del cumplimiento respectivo de manera mensual o trimestral conforme sea el planteamiento de las metas institucionales y grupales.

1.5 Justificación:

Justificación teórica:

Como se indica en el libro de Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” ... *en la vida organizacional las personas dependen de la organización (pag. 61)*, la presente investigación se fundamenta en la importancia que tiene la

organización en la vida laboral de cada uno de sus colaboradores, la incidencia en la motivación al personal y la reducción del estrés laboral.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato 2009). La motivación laboral está directamente relacionada con el clima laboral, y esto a su vez con la productividad de los colaboradores de las empresas, si los empleados se encuentran correctamente motivados los resultados de las actividades encomendadas van a ser efectivos y eficientes.

Gordon (2003) *“explica la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial”* (p. 44). Las empresas han aceptado que son las personas quienes representan el factor más importante de cualquier organización y se han preocupado en mejorar los espacios de trabajo, así como las condiciones físicas, ambientales y psicológicas adecuadas para el desempeño óptimo de las actividades asignadas.

El clima organizacional les brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. (Revista Cubana de Salud Pública. 2015) un adecuado clima organizacional genera un sentido de pertenencia que contribuye a que los empleados den lo mejor en cada trabajo que se les asigna, están abiertos para dar ideas de mejora y proponer cambios que podrían contribuir a incrementar los niveles de eficiencia de cada individuo, así como de su equipo de trabajo.

Mediante la utilización de datos reales con la aplicación de encuestas y cuestionarios, le permitirá a la institución conocer el grado de incidencia de la motivación y el clima laboral adecuado en la consecución de los objetivos, el liderazgo

propicio, participación y trabajo en equipo de la institución. Por lo que, servirá como referencia para aplicación en otras instituciones públicas.

Justificación metodológica:

Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista en su libro Metodología de la Investigación (sexta edición), y en base a lo que se pretende lograr con el presente trabajo se aplicarán encuestas que permitan a la organización identificar como se encuentra el clima organizacional en la institución, mediante el diagnóstico resultante se justificará el desarrollo del presente trabajo, para establecer una propuesta de mejora continua del clima laboral que sea viable para la organización que se desarrolla en el sector público de servicios.

De la revisión realizada, existen diferentes cuestionarios para aplicar en encuestas, con el objetivo de medir el clima organizacional, como el cuestionario de Likter y el de Cameron y Quinn, los mismos que se podrían adaptar a las necesidades de la institución, sin embargo se enfocan más en empresas privadas y la unidad de análisis en el presente estudio es una institución pública, por lo que se ha determinado que la mejor metodología para medir de manera completa el clima organizacional es el cuestionario de Litwin & Stringer, realizando pequeños cambios en las preguntas, añadiendo ciertas variables que se han visto necesarias y omitiendo aquellas preguntas que no encajan conforme a la estructura organizacional de la unidad de estudio.

Para el diagnóstico de la medición del clima laboral se realizará un tipo de investigación descriptiva con la utilización de técnicas cualitativas, mediante la aplicación de encuestas con el cuestionario de Litwin & Stringer, adaptando las preguntas al tipo de organización que estamos analizando, omitiendo algunas

preguntas y reforzando otras con el objetivo de realizar una medición adecuada del nivel en el que se encuentra el clima laboral en la institución, objeto de estudio.

La utilización de este cuestionario obedece a que es el más completo y mide las variables que se requieren para poder establecer de manera asertiva la propuesta de mejora, con el objetivo de mejorar el clima laboral dentro de la organización y con el incremento de las dimensiones que se identifiquen con alertas mejorar la productividad de todos los miembros de la institución y por ende alcanzar los objetivos propuestos.

Justificación pragmática:

El objetivo principal de la presente investigación es proponer mejoras del clima laboral por lo que es imprescindible analizar el impacto que tiene en el desempeño y logro de objetivos institucionales de los funcionarios de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT.

En la actualidad es de suma importancia un adecuado manejo del clima laboral en todas las instituciones, ya que no es sano enfocarse únicamente en los resultados numéricos, sino también en la satisfacción laboral de los colaboradores, el mismo que influye de manera directa en la consecución de los objetivos institucionales y departamentales, los trabajadores son el eje de cualquier organización, como es de conocimiento general, toda empresa se construye por la calidad laboral de sus colaboradores quienes a su vez se enriquecen, maduran y perduran generando aportes considerables con base en el clima laboral que la organización les ofrece.

1.6 Definiciones:

Estrategia. - Se define como el conjunto de reglas que aseguran el resultado óptimo de una decisión en todo momento (RAE, 2014).

Políticas. - Son “aquellas actividades que se desarrollan en los contextos empresariales para adquirir, incrementar y usar el poder y otros recursos, a fin de obtener los resultados pretendidos en una situación en la que existe incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas a seguir”. *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias 2da edición.* (2015)

Motivación Laboral. - La motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998; Boada, 1999; Boada, 2001)

Clima Organizacional. - El primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima laboral como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181

1.7 Alcances y limitaciones:

El desarrollo del presente trabajo se realizará en la Coordinación Zonal 6 - SENESCYT de la Ciudad de Cuenca – Ecuador, en el año 2023, como unidad de estudio y a los colaboradores de los diferentes departamentos como unidades de estudio, con lo cual los resultados del presente trabajo, servirán de referencia para las 8 instituciones (Coordinaciones) desconcentradas a nivel nacional de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; así como también para

otras organizaciones tanto públicas como privadas. Ya que se realizará la propuesta de mejora del clima laboral.

Las principales limitaciones que se pueden presentar en el desarrollo del presente caso de estudio es que la muestra sea muy pequeña y los resultados se presenten muy sesgados, lo que puede conducir a realizar encuestas más específicas que permitan determinar de manera efectiva la información objeto de estudio, que a su vez conducirá a la toma adecuada de decisiones.

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave

Clima Laboral. - Para el desarrollo del presente trabajo vamos a considerar las siguientes definiciones:

1. En general, “el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo” (Patterson et al. 2005).

2. “El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real”. (Kate Davis)

3. Litwin y Stringer definen el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

4. Así también; Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en indicar que “el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos”. (Aposta. Revista de Ciencias Sociales. (2013)

5. Reichers y Schneider (1990) aprecian que “el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos

acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

Motivación:

1. La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional. Es el énfasis que le da una persona, el empeño y búsqueda de alternativas por conseguir determinados objetivos ya sean personales o empresariales.

2. Chiavenato explica que “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, aspiraciones, necesidades, voluntades y aspectos similares”.

3. Chiavenato (2000a: 68), manifiesta que “la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo”.

4. Delgado (1999: 56), define la motivación como el “proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones”.

5. González (2008: 52), puntualiza “la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un

intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción”.

6. McClelland, señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: “la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas”. Los factores que influyen en la motivación son de tipo sociales, culturales, biológicos y psicológicos, es por esta razón que son diferentes para cada persona, sin embargo, se pueden resumir en el aspecto laboral en tres necesidades principales, que son:

Necesidad de Logro. - Según David McClelland es “el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito”.

La necesidad de logro busca satisfacer el deseo de hacerlo mejor por si mismo.

Necesidad de Afiliación. – En este grupo se encuentran las personas que desean y se sienten cómodos al pertenecer a un grupo social, les agrada saber que son aceptados en los grupos, se adaptan a las opiniones, así como a las preferencias de los demás miembros del grupo, estas personas prefieren ser colaborativos que competidores, no se sienten cómodos con actividades o situaciones que representen riesgos. En la mayoría de los casos este tipo de personas son mejores como subordinados que como líderes, principalmente por su dificultad para dar órdenes, o priorizar los objetivos empresariales, sin embargo, el líder de tipo socioemocional se puede encontrar dentro de este grupo de personas.

Una buena motivación laboral conduce a que los seres humanos se esfuercen por realizar sus labores de manera eficiente, esto trae consigo resultados psicológicos positivos como;

La autorrealización. – La satisfacción de esta necesidad se relaciona con una de las más altas en alcanzar se podría decir que en el ámbito laboral sería como alcanzar en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos el desempeño laboral planteado, alcanzar los objetivos propuestos antes de la fecha establecida, los empleados se sienten dichosos, así como también productivos dentro de la organización.

El sentirse competente y útil. – Alcanzar las competencias necesarias como las capacidades, habilidades y conocimiento para el desarrollo adecuado de las tareas asignadas hace que las personas se sientan seguras para el desempeño de sus actividades. En las organizaciones se escoge a las personas que van a capacitar a los nuevos integrantes de la empresa y para eso se elige a los mejores, es decir, a aquellos que han logrado desarrollar de manera efectivas las capacidades, habilidades y conocimiento suficientes como para replicar a los recién ingresados a la empresa.

El sentirse competente genera motivación en los trabajadores, es tener un reconocimiento de la empresa ya que se sienten útiles y capaces, sienten que son importantes para la empresa y que por esa razón los consideran para ser capacitadores de otros.

Mantener una autoestima laboral estable. – La autoestima se define como la imagen que tienen los seres humanos de si mismos, por lo que la autoestima laboral es la imagen que tienen los trabajadores sobre su trabajo realizado.

La motivación laboral se construye cada día por cada empleado y por todos entre sí, al tener trabajadores que saben y perciben que su trabajo diario contribuye a que la organización alcance sus objetivos cuentan con una autoestima laboral estable.

Necesidad de poder. - Las personas con necesidad de poder, disfrutan de competir con otras, les interesa controlar a otras personas y desarrollar capacidades para influir en su comportamiento, son principalmente aquellas que quieren sobresalir de entre los miembros de la organización, se proponen alcanzar metas que tengan un alto nivel de desafío, les gusta asumir riesgos para conseguir los objetivos, siempre y cuando este riesgo sea calculado, les gusta influir en las demás personas, de manera principal con fines egoístas, les agrada recibir el reconocimiento social. Se sienten cómodos cuando consiguen que las demás personas se comporten como ellos lo desean ya que sienten que tienen el control.

Compensación. - Según Barnat (1995), *compensar es igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el e otra o dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado.*

Nos podemos referir a compensación como la forma o el medio por el cual se da una “gratificación” a los empleados por el trabajo realizado y que lleva a la satisfacción de estos, lo que de manera directa influye en retener y mantener las fuerzas laborales.

Una de las formas que ha generado buenos resultados son los bonos por eficiencia en los que efectivamente se premia el trabajo adicional realizado por el cumplimiento de objetivos empresariales. En varias empresas aun se mantiene el pago por horas extraordinarias y suplementarias.

Reconocimiento. - Como su palabra lo indica, es reconocer el mérito por el esfuerzo realizado por determinado empleado, en este aspecto se puede realizar de forma monetaria o con una mención, otra forma de reconocimiento puede ser otorgar días de vacaciones a cambio o en retribución a las actividades y esfuerzo realizado, las posibilidades son varias y depende de cada organización analizar y poner en práctica la que más se adapte a sus necesidades y objetivos empresariales.

Un aspecto importante a considerar es tener en cuenta el equilibrio en los reconocimientos otorgados, ya que no debe ser tan insignificante debido a que puede generar desmotivación o por el contrario no ser tan exagerado que pueda presentar inequidad entre los empleados.

Una de las maneras de obtener resultados organizacionales positivos, así como mejoras en el rendimiento laboral de los colaboradores es la correcta aplicación de los reconocimientos, los mismos que se enuncian como la gratitud por parte de la organización por el desempeño realizado en las diferentes actividades y retos encomendados.

Se puede definir al reconocimiento laboral como una herramienta que utilizan las organizaciones en forma de retribución hacia sus colaboradores para hacerles sentir motivados y que se valora el trabajo y esfuerzo que realizan por la empresa, estas acciones también; de manera directa refuerzan comportamientos internos que son adoptados por los demás compañeros y que van en armonía con la cultura organizacional.

En la medición del clima laboral se consideran diferentes aspectos, entre ellos los principales son:

Liderazgo:

1. “Es la capacidad de influir sobre los demás” (Chiavenato). Líder es esa persona capaz de lograr que las personas confíen en él para seguirlo, lograr que se involucren y generar ese sentir de pertenencia y responsabilidad con lo que se desea obtener. Tener la autoridad, disciplina y afinidad con las personas para alcanzar que se alineen con las ideas y objetivos que se busca conseguir en un tiempo determinado.

2. “Conjunto de acciones y estrategias emprendidas por el líder para obtener éxito” (Bass y Bass, 2008; Thieme, 2005; Yukl, 2008)

3. “Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P.1998)

Compromiso:

1. Allen y Meyer; entienden el compromiso organizacional como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”

2. El compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. Hinojosa, (2010).

3. “La fuerza relativa de la implicación y participación del individuo con una organización en particular” (Mowday, Steers y Porter, 1979).

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave:

Clima laboral. - Para toda organización es de importancia mantener un clima laboral aceptable entre todos los miembros que la componen, existen diferentes aspectos que forman el clima laboral, los mismos que pueden ser tangibles e intangibles, al trabajar con seres humanos las condiciones van a ser en su mayoría variables, uno de los factores que influye directamente en el clima laboral es la presencia de un líder comprometido y que pueda ser una guía para todos en la institución.

Uno de los problemas que afronta la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT es mejorar los indicadores del clima laboral, ya que en los resultados obtenidos durante el año 2022, fueron con un índice de; medio – bajos; considerando los conceptos de clima laboral expuestos podemos decir que son los colaboradores los principales actores de la construcción o destrucción de un adecuado clima laboral, existen factores que influyen directamente en el ambiente laboral de cualquier organización como son: el reconocimiento, la adecuada delegación de funciones, las compensaciones equitativas, el trato igualitario hacia todos los empleados, es decir; no tener preferencias o “mimados” ya que esto genera incomodidad entre todos los compañeros, así como resistencia a colaborar en determinadas actividades que requieren de esfuerzos adicionales a las tareas realizadas de manera regular.

Motivación. - Mantener un buen clima laboral y motivación trae consigo un personal comprometido con la institución en el desarrollo de sus actividades con eficacia y eficiencia, siendo prolijos en las actividades que desempeñan día a día.

Es importante que las instituciones realicen programas que generen lealtad y fidelidad de los colaboradores hacia la institución, una de las formas, es mediante la integración de los trabajadores, con la realización de talleres que les permitan

desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, entre otros aspectos considerados importantes dentro de cada organización.

Compensación. – La compensación es importante para la motivación de los colaboradores ya que es una forma de hacerle sentir valorado, que su trabajo extra le trae retribuciones que pueden beneficiarle a nivel individual como familiar, por ejemplo, en el pago de horas extras, que es la forma más utilizada y que para muchos trabajadores es la que mejor los motiva.

La compensación monetaria es la forma más utilizada para retribuir al trabajador por el desempeño extra de sus actividades y consecución de objetivos institucionales, sin embargo, en las instituciones Públicas del Ecuador se encuentra restringida.

Reconocimiento. – El reconocimiento es de vital importancia ya que, los colaboradores cuando sienten que su trabajo extra realizado no es retribuido en ninguna medida, ya sea monetaria o de agradecimiento mediante la entrega de reconocimientos o algún tipo de retribución, se desmotivan y dejan de entregar trabajo adicional, además esto se transmite a los demás compañeros de trabajo quienes de manera directa o indirecta asumen la misma posición.

La aplicación de los reconocimientos en las organizaciones es un aspecto al que se le debe dar el valor que representa, debido a que un trabajador motivado rinde mucho más que un trabajador que siente que su trabajo no es reconocido o apreciado, cada trabajador es de vital importancia para las organizaciones ya que son ellos quienes hacen que las empresas crezcan o desaparezcan, por lo tanto el proceso de reconocer un trabajo bien realizado debe ser aplicado de manera habitual en las empresas.

2.3. Otros aspectos. –

Brunet (2011) Manifiesta; *“la presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras”* (p. 33).

Una de las formas para medir el clima laboral es la aplicación del cuestionario de Likter, que consiste en una encuesta de 21 preguntas que pueden ser adaptadas y que mide los aspectos de; Liderazgo, realización profesional, sistemas de compensación y motivación laboral. Es una herramienta que se utiliza principalmente para evaluar y medir cuál es la opinión, reacción y actitud frente a determinadas situaciones en el entorno laboral de los colaboradores.

Otra herramienta para medir el clima laboral es mediante la aplicación de la encuesta de Sonia Palma, en la cual se miden los componentes de: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Con un cuestionario de 50 preguntas en total; con las respuestas obtenidas se espera obtener información sobre la realización personal, la supervisión que reciben los colaboradores, cual es el nivel de involucramiento de los trabajadores con las tareas asignadas, el acceso a la información que requiere, como desarrolla el trabajo en equipo y cuáles son las condiciones que facilitan sus tareas, entre otros aspectos.

Se les asigna un puntaje a las respuestas y se categorizan en: Muy tratable, favorable, media, desfavorable y muy desfavorable, el criterio aplicado es que a mayor

puntuación es más favorable la percepción del encuestado sobre la variable que se estudia y que se enmarca en las dimensiones del clima laboral.

Existe también la herramienta del cuestionario de Cameron y Quinn (1999), que es una encuesta de 6 preguntas con 4 escenarios de respuesta, en las cuales se mide la orientación de la organización hacia la cultura del Clan, orientación de la organización hacia la Adhocracia, orientación de la organización hacia el Mercado y si la organización tiene una cultura jerarquizada. Este cuestionario ha sido aplicado en varias empresas, pero no es viable para el presente caso, ya que no se trata de una empresa de producción o comercialización sino de una institución pública de servicios.

Con base en la definición del clima laboral de los autores Litwin y Stringer, se va aplicar el cuestionario de los mencionados autores para determinar cómo se encuentra el clima laboral en la Coordinación Zonal 6 SENESCYT, y a partir de los resultados obtenidos se determinaran las propuestas de mejora para implementarlas en la institución, lo cual debe verse reflejado en el comportamiento de cada uno de sus colaboradores y por ende en el resultado de las metas propuestas, en el compromiso y la entrega en las actividades diarias.

El cuestionario de Litwin y Stringer mide los siguientes aspectos; estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad; por lo que se considera que es un cuestionario completo para poder desarrollar las estrategias de mejora en un ámbito amplio de aplicación y corrección de todos los factores internos que influyen en el clima laboral.

Para mejorar el clima laboral se debe considerar los siguientes aspectos y que van a medirse con el resultado de la aplicación de los cuestionarios descritos:

- Estilo de liderazgo.
- Comunicación interna.

- Percepción del cumplimiento de metas
- Conocimiento de la institución y los objetivos.
- Capacidad de escucha de los superiores.
- Responsabilidad con las actividades desempeñadas y la colaboración entre los diferentes departamentos o unidades.
- Relaciones entre los miembros de la institución.
- Manejo de conflictos de manera asertiva.
- Sentirse identificado con la institución, es decir, generar un sentido de pertenencia por los colaboradores.

Después de analizar las posibilidades de aplicación de las diferentes encuestas y cuestionarios se identifica que la encuesta de Litwin y Stringer, es la que mejor se adapta al objeto de estudio del presente trabajo, debido a que se aplica a una organización de carácter público, en la cual no existen departamentos de ventas ni sus similares y este cuestionario es fácilmente adaptable a las condiciones laborales de la institución que se analiza en el presente trabajo de investigación.

2.4. Análisis comparativo.

A continuación, se describen de manera comparativa las principales variables para el presente caso de estudio:

Variable: Clima Laboral

Autor: Patterson	Autor: Litwin y Stringer	Autor: Tagiuri y Pace
Enfoque: Variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan	Enfoque: Conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente	Enfoque: Es una "cualidad" del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus

<p>los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.</p>	<p>por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento</p>	<p>miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la forma en que se comportan los individuos.</p>
---	---	---

Análisis: Los autores coinciden en que el clima laboral se refiere a las variables o aspectos del entorno laboral que determinan el grado de motivación que experimentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias, mismo que influye de manera directa en los comportamientos y acciones.

Toda organización está formada por personas con diferentes culturas, valores y principios, que deben aprender a trabajar de manera conjunta hacia un mismo objetivo, y el ambiente laboral en el que ingresan a desempeñar sus actividades es de vital importancia para que se puedan aprovechar todos los conocimientos, aptitudes y habilidades de cada uno de ellos; ya que, si se encuentran en un ambiente laboral poco favorable se quedaran por poco tiempo y no retribuirán a la organización con conocimientos y habilidades adicionales que podrían contribuir de gran manera.

Bajo estos parámetros podemos decir que el clima laboral es un factor fundamental que influye para la consecución de los objetivos institucionales, ya que al estar en un ambiente favorable las personas se orientan a trabajar en equipo, se vela por el cumplimiento de los objetivos departamentales y por

ende institucionales, se refuerzan relaciones internas que se ven reflejadas en el trato al cliente externo, por lo tanto, el ambiente laboral es un elemento muy importante para toda empresa.

Variable: Motivación

Autor: Chiavenato	Autor: Delgado	Autor: McClelland
<p>Enfoque: La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo</p>	<p>Enfoque: Proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones</p>	<p>Enfoque: Existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.</p>

Análisis: El común denominador en las definiciones de los tres autores considerados para la variable de motivación, es la satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas, las mismas que varían según cada individuo, pero es necesario hacer énfasis en la satisfacción de estas necesidades para la motivación laboral.

Cada persona tiene necesidades diferentes, en el ámbito laboral se desprenden principalmente 3 que son; logro, afiliación y poder, a la organización le corresponde analizar qué tipo de necesidades tienen los grupos de personas con los que laboran y utilizarlos para el beneficio común en pro del logro de los objetivos institucionales.

Se debe considerar también que una vez que las necesidades sean satisfechas los individuos generaran nuevas necesidades por lo que es importante mantenerse alerta a las distintas señales que presenten, sobre todo aquellos empleados que tengan la capacidad de influir en los demás miembros del equipo, debido a que al tener nuevas necesidades es un plus para mantener siempre motivados a los empleados, esto a su vez se debe engranar con un adecuado clima laboral.

Para que la motivación se mantenga en el tiempo se deben instaurar de manera adecuada los mecanismos de recompensa, compensación y reconocimiento como políticas internas empresariales.

Variable: Liderazgo

Autor: Chiavenato	Autor: Bass y Bass, Thieme, Yukl	Autor: Kotter J.P.
--------------------------	--	---------------------------

<p>Enfoque: Es la capacidad de influir sobre los demás.</p>	<p>Enfoque: Conjunto de acciones y estrategias emprendidas por el líder para obtener éxito.</p>	<p>Enfoque: Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo.</p>
--	--	---

Análisis: De las 3 definiciones que se han considerado para el presente análisis comparativo, podemos evidenciar que el liderazgo es acción, lo que significa que es llevado a cabo por una persona con una elevada motivación, esto a su vez se traduce en necesidades intrínsecas y que sumado las capacidades y habilidades del individuo (líder) llevaran a la búsqueda de la satisfacción esperada, que a su vez traducido al ámbito empresarial será el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que las demás personas a su alrededor trabajen y aporten no solo con sus conocimientos sino habilidades y aptitudes en beneficio del grupo empresarial, existen diferentes formas de lograr estos aportes de manera voluntaria, pero siempre llevan a

mantener una adecuada motivación, lo que se logra con el reconocimiento y compensación adecuados establecidos por la organización.

Un líder es aquel individuo que logra que su equipo de trabajo entregue de manera voluntaria esa “milla extra” sin causar malestar interno, logra involucrar al equipo como una “familia” en la que todos trabajan para mantenerse y avanzar en un mismo sentido, propone cambios que benefician a todo el equipo y se esfuerza por conseguir alicientes que mantengan la motivación durante la consecución de los objetivos propuestos.

2.5. Análisis crítico.

Según lo que ya hemos revisado el clima laboral hace referencia al entorno físico y al ambiente laboral en el que los individuos desarrollan sus actividades, es decir un lugar de trabajo cómodo y ergonómico, que cuente con la luz necesaria, así como la optimización de recursos (espacios) para el adecuado canal de comunicación, priorizando la atención al usuario interno y externo.

En lo correspondiente al ambiente laboral, las organizaciones deben dar importancia al manejo adecuado de la información interdepartamental, establecer procesos que permitan mantener una línea de comunicación asertiva.

Por otro lado, la motivación es un factor fundamental para tener un adecuado clima laboral, así como también para la consecución de los objetivos, como lo analizamos la motivación va de la mano con las diferentes necesidades, expectativas o deseos que tienen los individuos por satisfacer, por lo que es de vital importancia conocer cuáles son los factores motivacionales que mueven a sus colaboradores y que los puede aprovechar para mejorar los niveles de ambiente laboral.

El líder tiene la tarea de otorgar una línea de confianza con los demás trabajadores de manera que se tenga la seguridad de mantener una comunicación de ida y vuelta sincera y resolutiva, desarrollar la capacidad de escucha y apreciación de ideas y propuestas recibidas, capacidad de resolución de problemas manteniendo una clara inclinación a cuidar el bienestar de los colaboradores.

Un buen líder debe esforzarse en conocer las capacidades de cada uno de los miembros de su equipo con el fin de aprovechar las facultades y aptitudes diversas en cada uno de ellos y en momentos específicos en los espacios que requiera la organización, esto le va a dar la seguridad de que las actividades encomendadas sean realizadas de manera eficiente y efectiva.

En la actualidad el clima laboral es de mucha importancia ya que se ha demostrado que las personas que se desempeñan en un ambiente laboral ameno y que genere confianza tienen mejores rendimientos, son menores los índices de estrés laboral, así como también la deserción laboral disminuye, las empresas en las cuales se tiene un adecuado clima laboral son más demandadas por los mejores profesionales para ingresar a formar parte de sus plantillas de nómina. Se ha evidenciado también que las instituciones en las que las personas pueden trabajar con confianza en los demás miembros de su organización se comprometen con la misma, involucrándose con un sentido de pertenencia, lo que ha ayudado a muchas empresas a tener resultados excelentes ya que los colaboradores no se reservan conocimientos y habilidades que estando en ambientes laborales tensos no saldrían a flote.

En la mayoría de las instituciones públicas no tienen asignación presupuestaria que puedan destinar a realizar actividades de esparcimiento, recreación o para

reconocimientos, ya sea realizando certificados o placas u otro, ya que no se destinan recursos para este tipo de gastos en las asignaciones de recursos estatales.

Capítulo III Marco Referencial.

3.1. Reseña histórica

“Mediante Decreto Ejecutivo N° 517, publicado en el Registro Oficial N.° 309 del 27 de octubre del 2010, se decreta la fusión de la Secretaría Nacional Ciencia y Tecnología (SENACYT) a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación y por el cual todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos, que eran ejercidas por la Secretaría Nacional Ciencia y Tecnología (SENACYT) pasan a ser ejercidas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación – SENESCYT”.

“Mediante Decreto Ejecutivo N° 1040 emitido el 8 de mayo de 2020, el señor presidente Constitucional de la República, Lenín Moreno Garcés, suprime el Instituto de Fomento al Talento Humano, disponiendo que todas las competencias, atribuciones, funciones, programas proyectos, representaciones y delegaciones contantes, sean asumidas por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”;

La Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, se crea con fecha 15/03/2014, mediante RUC (Registro Único de Contribuyentes) # 0360032780001. Está conformada por los siguientes departamentos o unidades:

- Unidad de Becas y Ayudas Económicas. - en esta unidad se administran las becas nacionales e internacionales de tercer y cuarto nivel, así como de bachillerato, realizan el seguimiento académico y financiero desde la

adjudicación hasta la finalización del contrato de beca con la liquidación académica y financiera y la correspondiente acta de finiquito.

- Unidad Jurídica. - Encargada de realizar las actividades de patrocinio, manejo de demandas, elaboración de resoluciones y contratos, así como convenios, comodatos y demás instrumentos legales correspondientes, es la unidad de asesoría para toda la institución en el ámbito legal.

- Unidad de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Esta unidad brinda apoyo y seguimiento a las actividades académicas de los Institutos de Educación Superior que pertenecen a la Zonal 6 que son 7, así como también realiza el acompañamiento y finalización de los proyectos de investigación y desarrollo a cargo de la zona, es la unidad encargada de realizar la asesoría y guía para las autoridades de las IES que se preocupan de receptor las necesidades de cada una de las IES para la atención de las mismas.

- Unidad de Coactivas. - Encargada de la recuperación de cartera en mora, como su nombre lo indica las personas en esta unidad realizan los convenios de pago e instrumentos necesarios para realizar la recaudación de los fondos que llevan varios meses sin cobro, llevan tramites de crédito educativo, así como de cobros por devolución de fondos no justificados de becas nacionales e internacionales. Realiza la persuasión coactiva, así como los juicios coactivos.

- Unidad de Crédito Educativo y Cartera. - Realizan el seguimiento de los créditos educativos otorgados años atrás, reportan la recaudación de cartera para los procesos consiguientes, control de seguros de desgravamen y reportería, así como el levantamiento de garantías hipotecarias

- Unidad Administrativa Financiera. – Encargada de realizar los procesos de contratación pública, manejo y control de bienes y existencias, valija, gestión documental y archivo, así como solicitud de pagos por conceptos de gastos administrativos generados por la zona e Instituciones de Educación Superior (IES), el área financiera se encuentra sub dividido por presupuesto, contabilidad y tesorería, quienes realizan los procesos sustantivos inherentes a sus cargos.
- Coordinación Zonal. – es el “encargado de coordinar, articular e implementar las directrices, lineamientos, planes, programas y proyectos que determine el nivel central para fortalecer la gestión de educación superior, ciencia, tecnología e innovación, y el fomento al talento humano, en el territorio de su competencia”.

3.2. Filosofía organizacional

Misión:

“Ejercer la rectoría de la política pública en materia de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, articulando su aplicación con los actores que conforman el sistema; a través de planes, programas y proyectos que promuevan el acceso equitativo a la educación superior, la formación académica universitaria, politécnica, técnica y tecnológica, el fortalecimiento del talento humano, y la investigación, innovación y transferencia de tecnología.”

Visión:

“Ser reconocida como la entidad referente en el fortalecimiento, articulación y construcción colectiva del sistema de educación superior, ciencia, tecnología,

innovación y saberes ancestrales; mediante la aplicación de criterios de inclusión, calidad, equidad, pertinencia, sostenibilidad y vinculación a las necesidades sociales, que contribuyan al desarrollo productivo del país.”

Principios y Valores:

Las y los servidores de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, deberán desarrollar sus actividades bajo la observancia de los siguientes principios y valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Transparencia
- Calidez
- Legalidad

Objetivos Institucionales:

1. Incrementar el acceso y fortalecimiento del sistema de educación superior universitaria, técnica y tecnológica, con criterios de calidad, inclusión, pertinencia y democracia;

2. Incrementar y promover la investigación, la ciencia, la innovación y la transferencia tecnológica y su vinculación con el sector académico y productivo.

Objetivos estratégicos:

1. Alcanzar la tasa promedio de matrícula y de eficiencia terminal en Educación Superior de América Latina, con énfasis en la calidad y en los sectores más excluidos de la sociedad.

2. Lograr que el 100% de las instituciones de educación superior, oferten carreras de calidad oficialmente aprobadas, en armonía con su entorno social, ambiental, en función de las necesidades del país y de las estrategias definidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

3. Promover el mejoramiento de la calidad de la educación superior y ofrecer a la ciudadanía información completa, confiable, pertinente, válida y actualizada de las instituciones de educación superior del país.

4. Aumentar 969 investigadores dedicados a la I+D+i.

5. Aumentar en 75% la publicación de artículos científicos y tecnológicos en revistas indexadas.

6. Alcanzar el 1% de gasto en I+D+i como porcentaje del PIB.

7. Otorgar 7.000 becas de cuarto nivel.

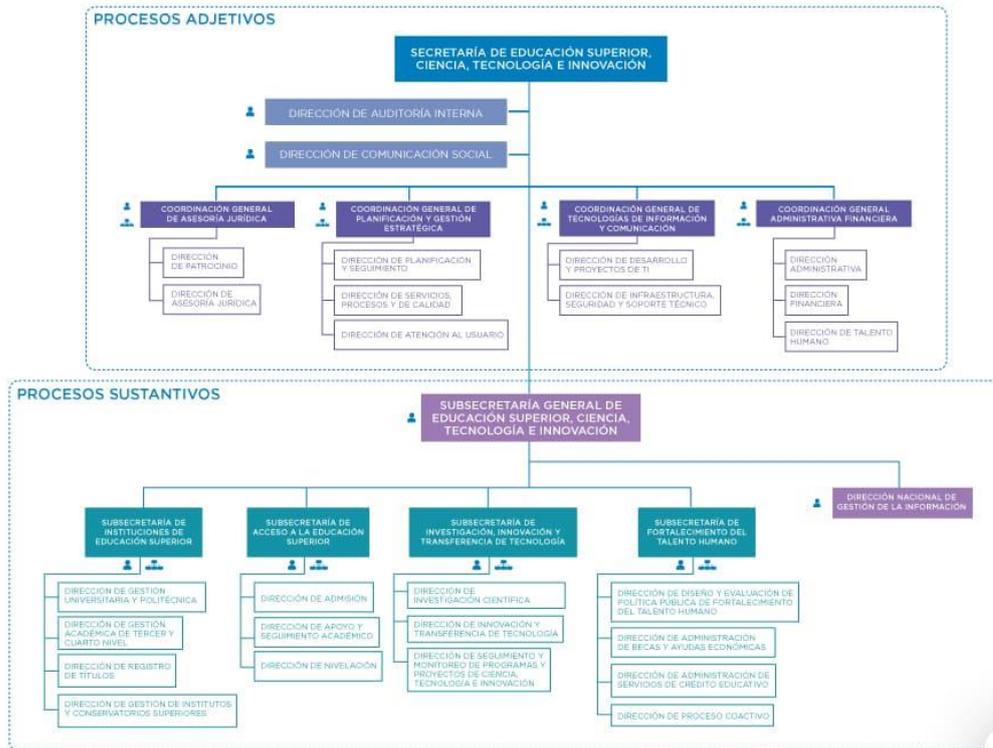
8. Establecer la línea base de saberes ancestrales del país.

9. Alcanzar niveles de productividad que ubiquen a la SENESCYT en el 2014, entre las 10 instituciones del sector público del Ecuador, por la calidad de sus servicios y operaciones.

3.3. Diseño organizacional

Organigrama:

Organigrama **SENESCYT**

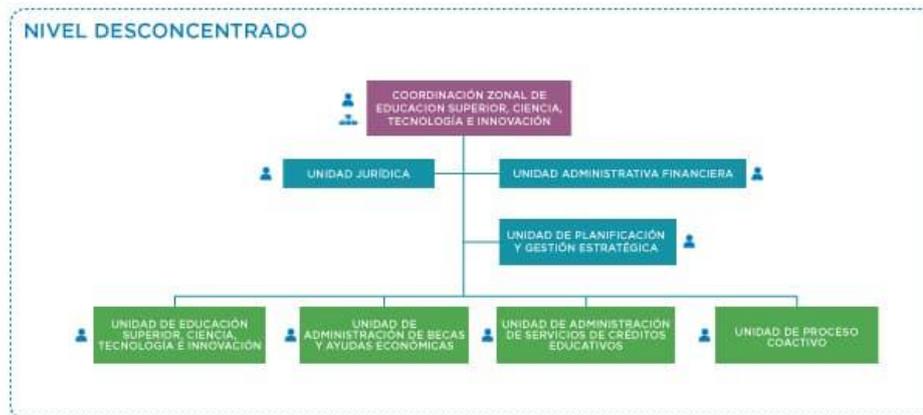


Secretaría de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación



Organigrama de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Tomada de: (SENESCYT, 2023)

Organigrama **SENESCYT**



Secretaría de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación



Organigrama Nivel Desconcentrado de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Tomada de: (SENESCYT, 2023)

La Coordinación Zonal 6 cuenta con las siguientes unidades:

- Coordinación Zonal de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación: Es la máxima autoridad a nivel desconcentrado, ejercido por el Coordinador/a Zonal, quien debe gestionar y coordinar las actividades de la Zonal y de los 7 ITS que pertenecen a la Zonal.
- Unidad Administrativa financiera; en la cual se desempeñan las actividades de control y administración de bienes y existencias, talento humano, procesos de contratación pública, sistema de atención al usuario externo, planificación, presupuesto, contabilidad, tesorería, secretaria, conductor y auxiliar de servicios.

- Unidad Jurídica; es la unidad encargada de patrocinio, resolución de denuncias y demandas, asesoría legal a toda la Coordinación e IES, contratos, resoluciones y actas de finiquito, entre otros aspectos de índole legal.
- Unidad de Educación Superior, ciencia, tecnología e innovación; realizan el apoyo y seguimiento académico a las diferentes Instituciones de Educación Superior de la Zona 6, que son 7 IES, seguimiento y cierre de proyectos de innovación, ciencia y tecnología, logística y asesoría en los aspectos académicos correspondientes, así como apoyo en las actividades administrativas requeridas.
- Unidad de administración de becas y ayudas económicas; unidad encargada del seguimiento académico y financiero de las becas nacionales e internacionales, ayudas económicas, contratos, resoluciones, finiquitos, liquidaciones de becas, asistencia a los becarios.
- Unidad de Administración de Servicios de Crédito Educativo; se encarga de seguimiento de los créditos, control de cobranzas en cartera y seguimiento académico de los beneficiarios de crédito educativo.
- Unidad de Proceso Coactivo; en esta unidad se realiza los convenios de pago de y seguimiento de juicios coactivos principalmente.

3.4 Programas y servicios

- Acceso a la Educación Superior; tercer nivel educación pública.
- Trámites en línea – SIAU Online: reconocimiento de títulos extranjeros de tercer y cuarto nivel.

- Postulaciones Becas – Pusak: aplicación a becas nacionales e internacionales, así como de cooperación, Becas Globo Común.
- Laboratorio de Innovación Ciudadana.
- Concurso de Méritos y Oposición Universidades.
- SNIESE: Es el sistema de gestión de usuarios de la SENESCYT
- Convocatorias: aplicación para la presentación de programas y/o proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico en el Ecuador.
- Institutos Públicos de Investigación
- Oportunidades de Relacionamento Internacional
- Proyectos Financiados por Institución.

3.5. Diagnóstico organizacional

Análisis FODA:

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación presenta principalmente las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un gran alcance en el territorio nacional con presencia de instituciones de educación superior ITS Públicos. En La Coordinación Zonal 6 se encuentran 7 ITS. • Ampliación de la oferta académica on line, lo cual ha 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y trabajo sinérgico con los diferentes sectores, industriales, comerciales, empresariales y públicos para la cooperación institucional. • Lineamientos de Gobierno encaminados al

<p>significado niveles inferiores en deserción de estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptarse a los cambios en el sector así como a las nuevas tendencias y necesidades por contar con personal profesional y capacitado. • Alcance a más jóvenes con información sobre la oferta académica de los diferentes Institutos Superiores de Educación que pertenecen a la SENESCYT. • Personal con capacidades y perfiles para cada puesto que desempeña dentro de la institución. • Aplicación de la normativa en beneficio del trabajador. • Capacitación constante a los colaboradores y retroalimentación correspondiente. 	<p>fortalecimiento de la innovación e investigación científica para el desarrollo tecnológico e incrementar la productividad, valor agregado e innovación en la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ámbito político debilitado debido al cambio de autoridades presidenciales, que amenazan con cierre de varias instituciones públicas. • Deficiente capacidad tecnológica por disminución de asignación presupuestaria. • Alta migración que disminuye el número de estudiantes de tercer nivel en las IES públicas, lo cual repercute en la disminución de la planta docente y por ende administrativa.
---	--

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de Educación superior sin infraestructura propia o deficiente. • Sistema de información deficiente para el manejo de una gran magnitud de datos. • Exceso de tiempo de respuesta a los usuarios internos y externos. • Infraestructura tecnológica deficiente. • Deficiencia en la comunicación interna y direccionamiento de requerimientos. • Cambio constante de autoridades zonales. • Baja dotación de bienes tecnológicos y bienes muebles para las instituciones de educación superior a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestaria restringida. • Constantes cambios de autoridades presidenciales que desencadena en cambios de las autoridades. • Reducción de numero de servidores y trabajadores públicos, por posibles cierres de entidades estatales. • Bases de datos desactualizadas y no homologadas debido a la falta de coordinación interinstitucional. • Débil articulación entre la educación superior con el sector productivo.

- Cambios recurrentes de normativas y prioridades apresuradas.
- Disminución del número de trabajadores, ya que las personas que se jubilan no se contrata reemplazo y las actividades deben ser distribuidas entre los demás compañeros.
- Personal poco comprometido para apoyar en momentos de crisis y necesidades institucionales.
- Máxima autoridad no se involucra con los procesos internos.
- Comunicación deficiente entre unidades internas y desde y hacia las IES.
- El personal no respeta los niveles jerárquicos, se saltan los procesos.
- Falta de empatía por parte de la máxima autoridad, lo cual es

<p>percibido por los colaboradores como un líder autoritario y dictador.</p>	
--	--

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico:

Para el adecuado desarrollo de las actividades, así como en lo que corresponde al crecimiento laboral, profesional y personal es necesario que la organización mantenga un buen clima laboral, que permita que la percepción que tengan los colaboradores sea positiva sobre las decisiones que se toman internamente, así como también tener la confianza para dar sus ideas y saber que la contribución que dan a la organización es valorada y retribuida.

El objetivo del presente trabajo de investigación es plasmar una propuesta de mejora, para lo cual se requiere obtener datos cuantitativos de la percepción del clima laboral, por lo que se requiere aplicar una encuesta con validación numérica y tabulación estadística, esto con el objetivo de poder identificar de manera global los factores en los cuales se deben realizar los cambios y mejoras que sean necesarios, lo que se busca es obtener una panorámica del clima laboral de la institución.

Con base en el objetivo general y específicos se optó por aplicar el cuestionario desarrollado por Litwin & Stringer, 1968, ya que de la revisión realizada es el más completo y fácilmente adaptable a la institución, objeto de estudio, permite obtener resultados en varios factores que se consideran relevantes para el desarrollo de la propuesta de mejora, adicional a esto, se considera que este cuestionario ha sido aplicado en muchas organizaciones dando buenos resultados.

La población total equivale a 48 personas y al ser menor a 50 individuos se ha optado por realizar la encuesta a los 48 funcionarios administrativos que desarrollan procesos sustantivos y adjetivos de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT.

El cuestionario de Litwin & Stringer, recoge información que van de la mano con los valores y principios institucionales, para la aplicación de la encuesta se realizó

una adaptación del cuestionario a la realidad de la institución. Para el desarrollo y recolección de las respuestas, beneficiándonos de la gran cantidad de herramientas que se encuentran disponibles en la red, se utilizó una plataforma (Question Pro) gratuita en línea, la cual resultó muy amigable para la elaboración de la encuesta y dando resultados de ponderación bastante manejables y ajustables a las necesidades del presente trabajo, en la cual se describió las preguntas objeto del diagnóstico y las posibles respuestas de opción múltiple, que son:

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

El link en el cual se puede desarrollar la encuesta gratuita es el siguiente:

<https://questionpro.com>

Esta plataforma fue de mucha utilidad ya que arrojó los resultados tabulados, lo cual significó un ahorro considerable de tiempo principalmente en el desarrollo de las preguntas y sobre todo en la tabulación de los datos obtenidos, aprovechando que todos los servidores disponen de un celular con acceso a internet, se envió un link a todos los colaboradores para el desarrollo de la encuesta.

Se aplicó un total de 45 preguntas, para medir aspectos relacionados a las siguientes dimensiones:

- Estructura organizacional
- Responsabilidad
- Recompensa
- Relaciones
- Cooperación

- Estándares
- Conflicto
- Identidad.

Para la interpretación de los datos se asignan valores a las posibles respuestas de cada uno de los funcionarios en dónde;

- Muy en desacuerdo tiene una puntuación de 1
- En desacuerdo tiene una puntuación de (2)
- De acuerdo tiene una puntuación de (3) y,
- Muy de acuerdo tiene una puntuación de (4), por lo que se realizará el promedio de todas las respuestas según cada aspecto considerado para la aplicación en el presente caso de estudio.

Para el caso de los gráficos las respuestas por colores se presentarán de la siguiente manera:

- Muy de acuerdo: color azul
- De acuerdo: color verde
- En desacuerdo: color amarillo
- Muy en desacuerdo: color rojo

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta por cada aspecto o dimensión, con la interpretación correspondiente:

4.1.1 Dimensión Estructura Organizacional / Comunicación: En esta dimensión se analiza como los trabajadores perciben los aspectos relacionados a las reglas, trámites, como está estructurada la institución en relación a la burocracia y

tramites duplicados con respecto a la autonomía laboral, este aspecto tiene inducción en la conducta y en el comportamiento tanto individual como grupal.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 1 Promedio dimensión estructura organizacional

PROMEDIO DIMENSION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas	MUY EN DESACUERDO	2.08%
	EN DESACUERDO	77.08%
	DE ACUERDO	20.83%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	MUY EN DESACUERDO	4.17%
	EN DESACUERDO	70.83%
	DE ACUERDO	25.00%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	MUY EN DESACUERDO	4.17%
	EN DESACUERDO	66.67%
	DE ACUERDO	20.83%
	MUY DE ACUERDO	8.33%
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	11.76%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	11.76%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
6.- En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	76.47%
	DE ACUERDO	11.76%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	23.53%
	DE ACUERDO	58.82%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	52.94%

	MUY DE ACUERDO	17.65%
9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	47.06%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
10.- Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros	MUY EN DESACUERDO	17.65%
	EN DESACUERDO	52.94%
	DE ACUERDO	29.41%
	MUY DE ACUERDO	0.00%

Fuente: elaboración propia

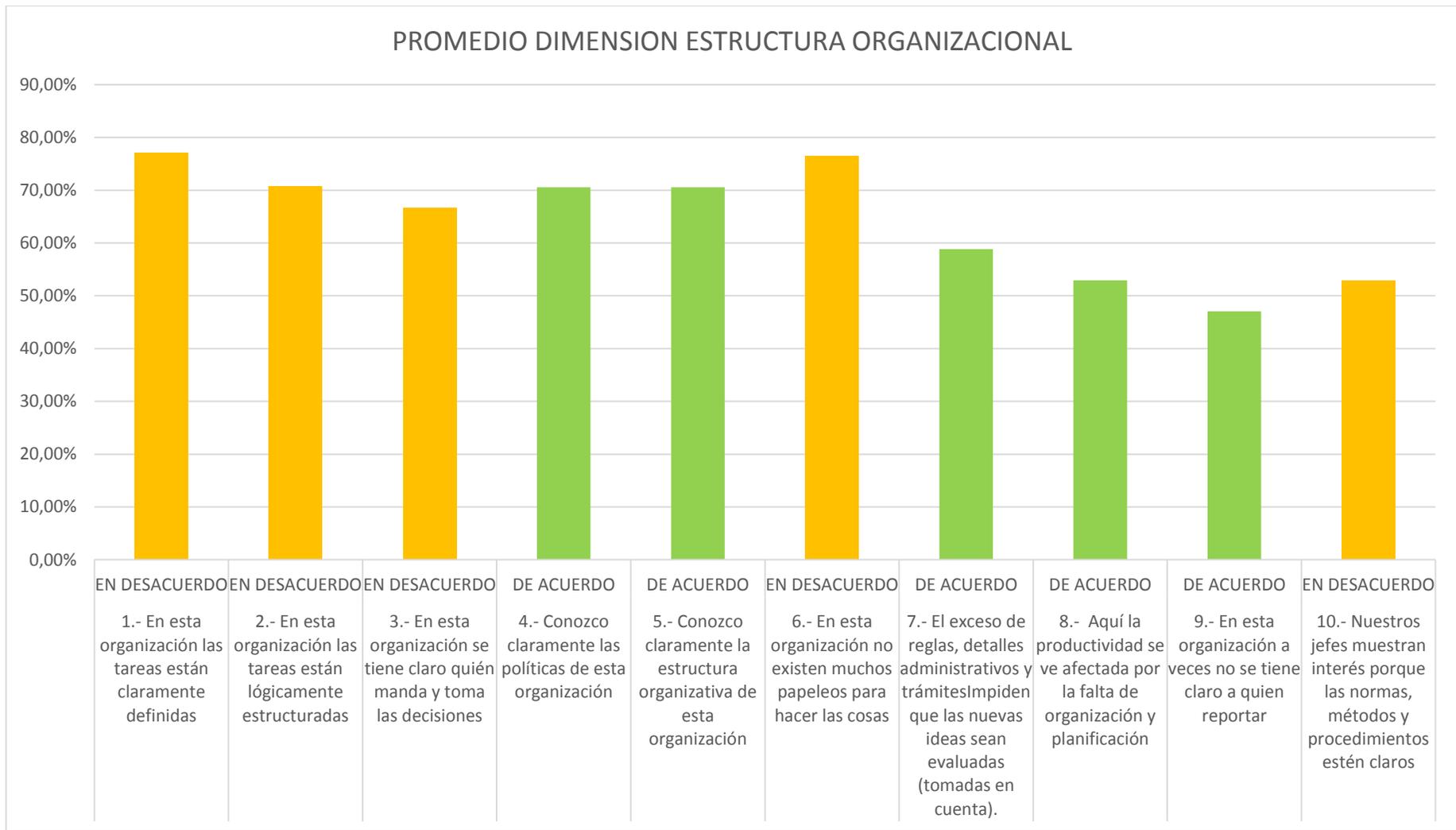


Gráfico 1 Promedio Dimensión Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Del análisis del gráfico podemos exponer que la institución tiene problemas con la estructura organizacional ya que la mayoría de los colaboradores perciben y coinciden en que las tareas no están claramente definidas y estructuradas, además se puede observar que no tienen claro quién manda y quien toma las decisiones, otro factor que se debe considerar es que no existe una adecuada organización y planificación, así como el exceso burocrático de papeleo interno, los colaboradores no tienen claro a quien reportar, sin embargo el factor que se deba dar una gran importancia es el hecho de que los colaboradores perciben que los jefes no muestran interés para que las normas y procesos estén claros; esto genera desmotivación del personal para el desempeño de sus actividades y propenden a que se den comentarios internos de manera negativa en cuanto a la gestión que realizan los jefes, adicional esto influye directamente en el clima laboral y la motivación respectiva, ya que los trabajadores no pueden trabajar de manera adecuada, genera rivalidad entre unidades al no saber a quién reportar y al no tener claro los procesos y las tareas existen conflictos de interés e individualismo, esto lleva a que se pierda el interés por trabajar en equipo. Existe también exceso de papeleo y trámites burocráticos.

4.1.2 Dimensión Responsabilidad: Los seres humanos necesitamos sentir que las actividades que realizamos sean bien recibidas por quienes nos las encomiendan, que confíen en el trabajo realizado y para que esto se dé, los colaboradores deben sentirse responsables completamente por las actividades desempeñadas día a día, tener la autonomía y seguridad para tomar decisiones por sí mismo, estos aspectos son los que se miden en esta dimensión.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 2 Promedio Dimensión Responsabilidad

PROMEDIO DIMENSION RESPONSABILIDAD		
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	58.82%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
12.- A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	11.76%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de los que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	0.00%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	29.41%
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	31.25%
	DE ACUERDO	37.50%
	MUY DE ACUERDO	31.25%
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	47.06%
	DE ACUERDO	35.29%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
16.- En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	35.29%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
17.- En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	11.76%
	DE ACUERDO	64.71%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	MUY EN DESACUERDO	52.94%
	EN DESACUERDO	47.06%
	DE ACUERDO	0.00%
	MUY DE ACUERDO	0.00%

Fuente: Elaboración propia

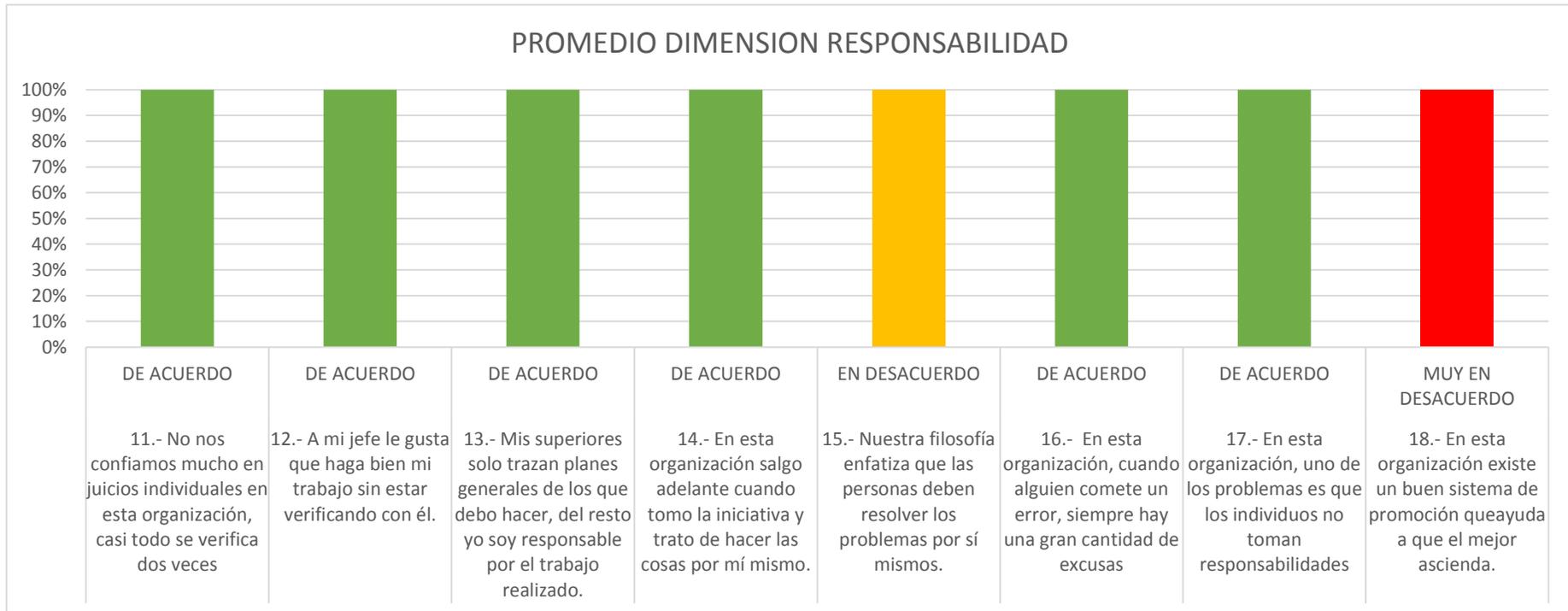


Gráfico 2 Promedio Dimensión Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de responsabilidad en base a los resultados obtenidos podemos ver que las personas sienten responsabilidad por las tareas asignadas, sin embargo, no sienten que sus jefes reciban su trabajo como bien realizado ya que casi todo se verifica dos veces, uno de los indicadores que más preocupa es que no existe un buen sistema de ascenso dentro de la institución. Por lo que se puede concluir que en la dimensión de responsabilidad también tiene deficiencias la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT.

4.1.3 Dimensión Recompensa: En esta dimensión se analiza si las recompensas que tiene la institución son bien aplicadas, la retribución de la organización por un trabajo bien realizado, determina también si existe excesiva crítica al trabajo realizado, mide la aplicación de recompensas o castigos.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 3 Promedio Dimensión Recompensa

PROMEDIO DIMENSION RECOMPENSA		
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	MUY EN DESACUERDO	41.18%
	EN DESACUERDO	52.94%
	DE ACUERDO	5.88%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
20.- Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	MUY EN DESACUERDO	52.94%
	EN DESACUERDO	47.06%
	DE ACUERDO	0.00%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
21.- En esta organización hay muchísima crítica.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	11.76%
	DE ACUERDO	29.41%
	MUY DE ACUERDO	58.82%
23.- Cuando cometo un error me sancionan.	MUY EN DESACUERDO	5.88%

EN DESACUERDO	47.06%
DE ACUERDO	47.06%
MUY DE ACUERDO	0.00%

Fuente: Elaboración propia

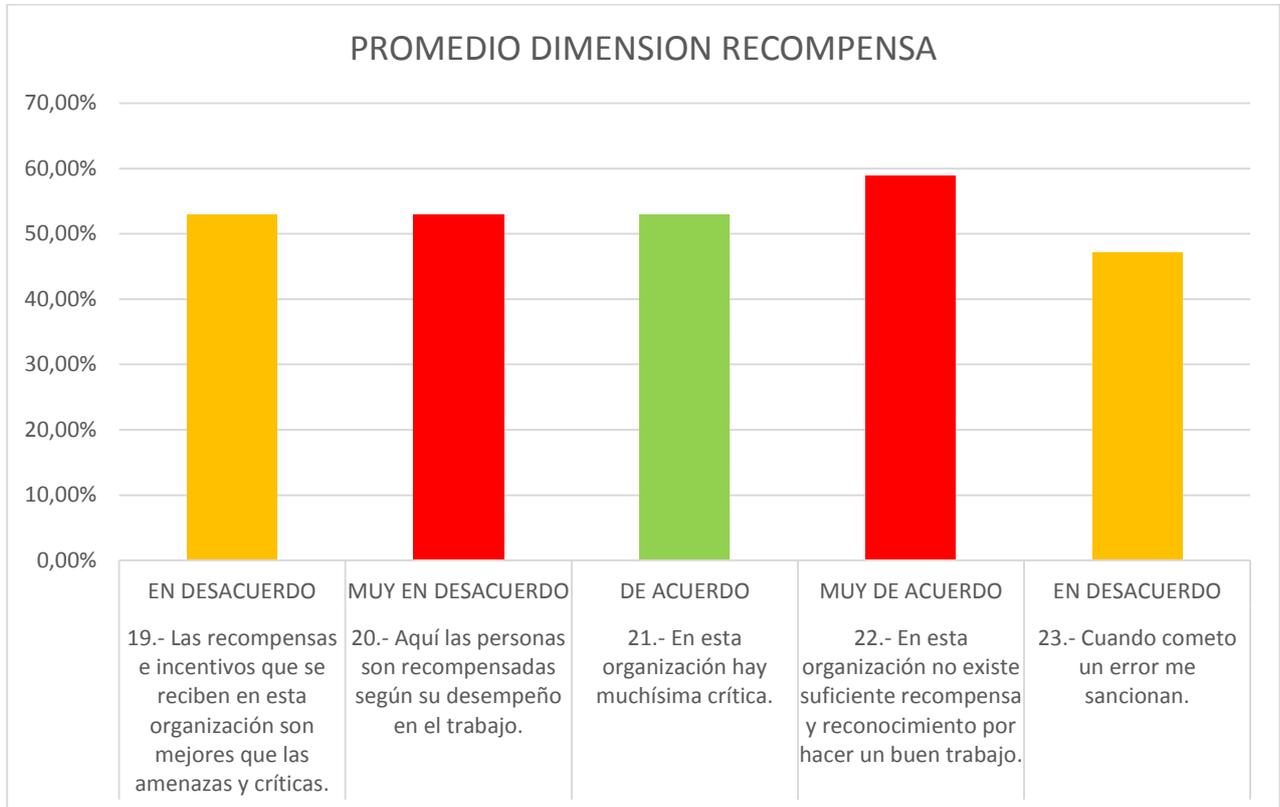


Gráfico 3 Promedio Dimensión Recompensa

Fuente: Elaboración propia

De la revisión de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en la dimensión de recompensa se puede concluir que la institución no maneja un sistema de recompensas, adicional el personal se siente criticado por su desempeño laboral. Estos resultados son preocupantes ya que demuestra que no existe motivación laboral, y al contrario el personal se siente criticado y amenazado por las actividades que desempeñan, estos indicadores están directamente relacionados con la gestión realizada por la máxima autoridad y los jefes departamentales.

4.1.4 Dimensión Relaciones: Busca identificar si las personas dentro de la organización mantienen relaciones estables y colaborativas, así como las relaciones entre jefe y trabajador, para determinar el clima laboral – amistad.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 4 Promedio Dimensión Relaciones

PROMEDIO DIMENSION RELACIONES		
24.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	23.53%
	DE ACUERDO	64.71%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
25.- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	64.71%
	DE ACUERDO	23.53%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
26.- Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	23.53%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
27.- Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	35.29%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
28.- Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	5.88%

Fuente: Elaboración propia

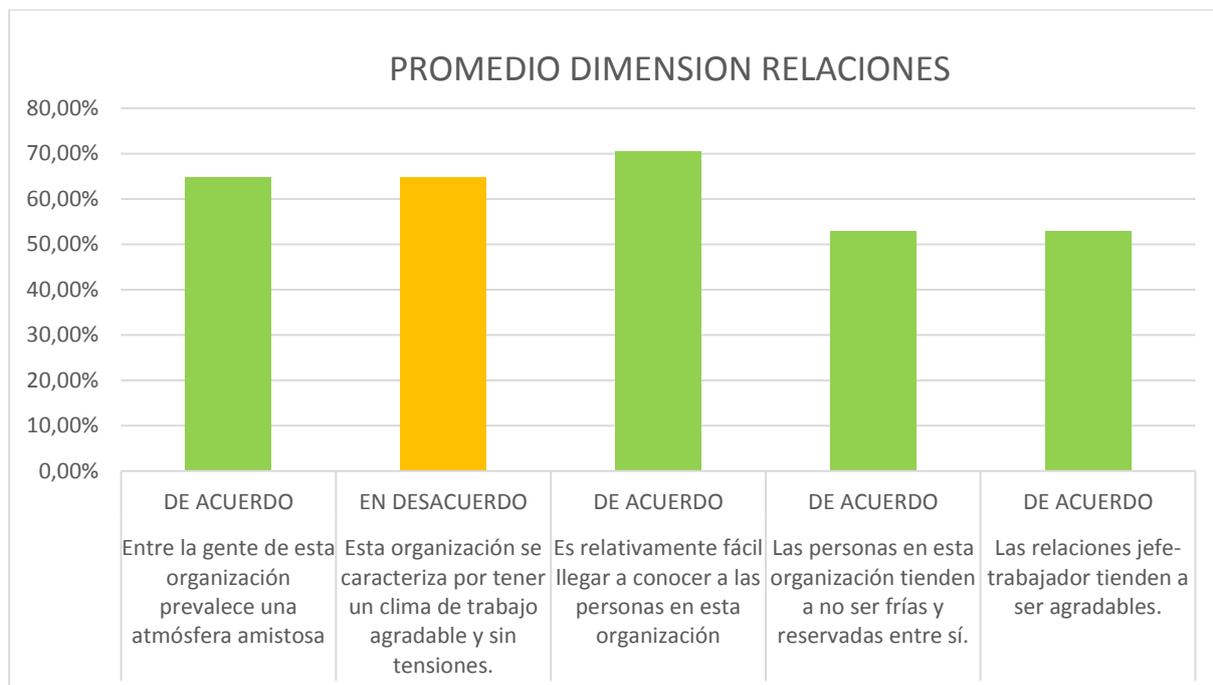


Gráfico 4 Promedio Dimensión Relaciones

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos de manera general se puede decir que las relaciones interpersonales dentro de la organización son amistosas, sin embargo, los miembros de la organización perciben que el clima de trabajo no es agradable y se tiene tensiones, por lo que este factor también tiene un punto de importancia e interés para establecer las estrategias necesarias para la mejora del clima laboral.

4.1.5 Dimensión Cooperación: Hace referencia a las relaciones entre compañero, así como jefe – subordinado en el aspecto de dar y recibir ayuda, como se apoyan las diferentes unidades y los miembros de la institución en el desempeño de las actividades, principalmente en aquellas tareas o épocas en las que se encuentran las personas de la organización saturadas.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 5 Promedio Dimensión Cooperación

PROMEDIO DIMENSION COOPERACION		
29.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	23.53%
30.- La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	23.53%
	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
31.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	35.29%
	DE ACUERDO	47.06%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
32.- Me siento orgulloso de mi desempeño.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	0.00%
	DE ACUERDO	29.41%
	MUY DE ACUERDO	64.71%

Fuente: Elaboración propia

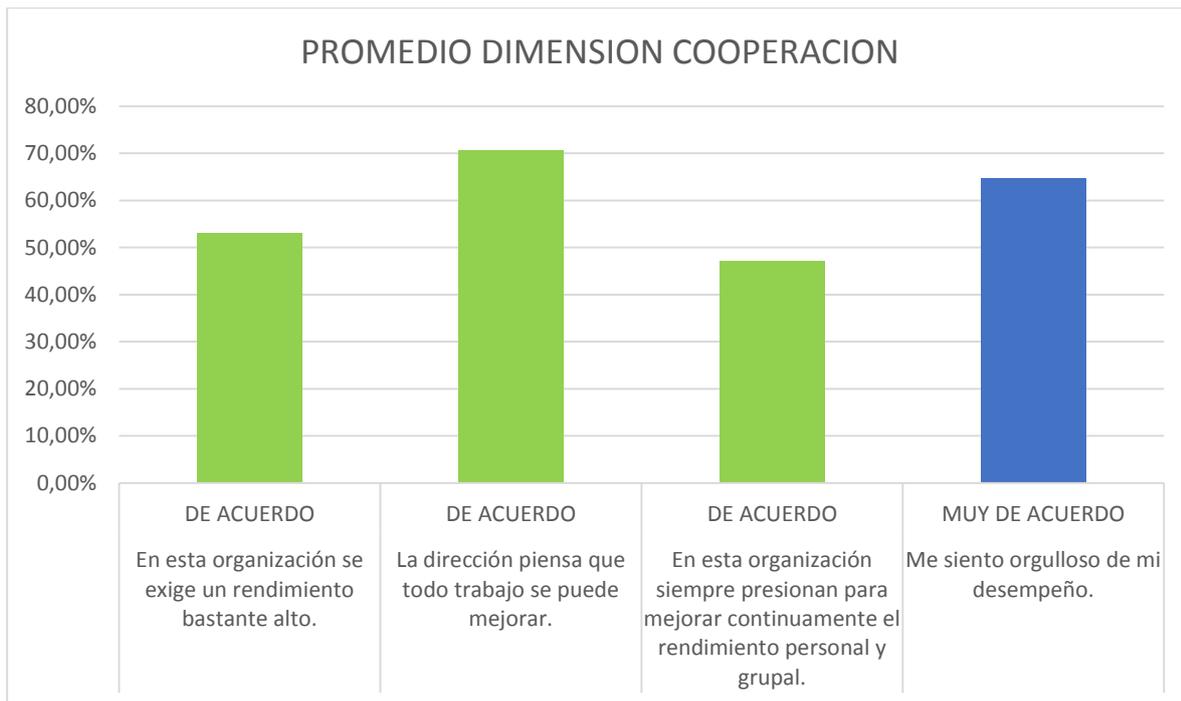


Gráfico 5 Promedio Dimensión Cooperación

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la dimensión de cooperación se puede ver que la institución mantiene un adecuado nivel en este aspecto, este es un factor favorable, ya que si los miembros de la organización son colaboradores entre si es mucho más factible la aplicación de estrategias para mejorar el clima y motivación laboral.

4.1.6 Dimensión Estándares: En esta dimensión se busca identificar como perciben los miembros de la institución el establecimiento de normas y exigencias en cada uno de sus puestos de trabajo, todo esto enfocado en realizar un buen trabajo.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 6 Promedio Dimensión Estándares

PROMEDIO DIMENSION ESTANDARES		
33.- Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	41.18%
	MUY DE ACUERDO	23.53%
34.- Las personas, dentro de la organización, no confían verdaderamente una de la otra.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
35.- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	35.29%
	DE ACUERDO	41.18%
	MUY DE ACUERDO	17.65%
36.- La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas etc.	MUY EN DESACUERDO	41.18%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	41.18%
	MUY DE ACUERDO	0.00%

Fuente: Elaboración propia

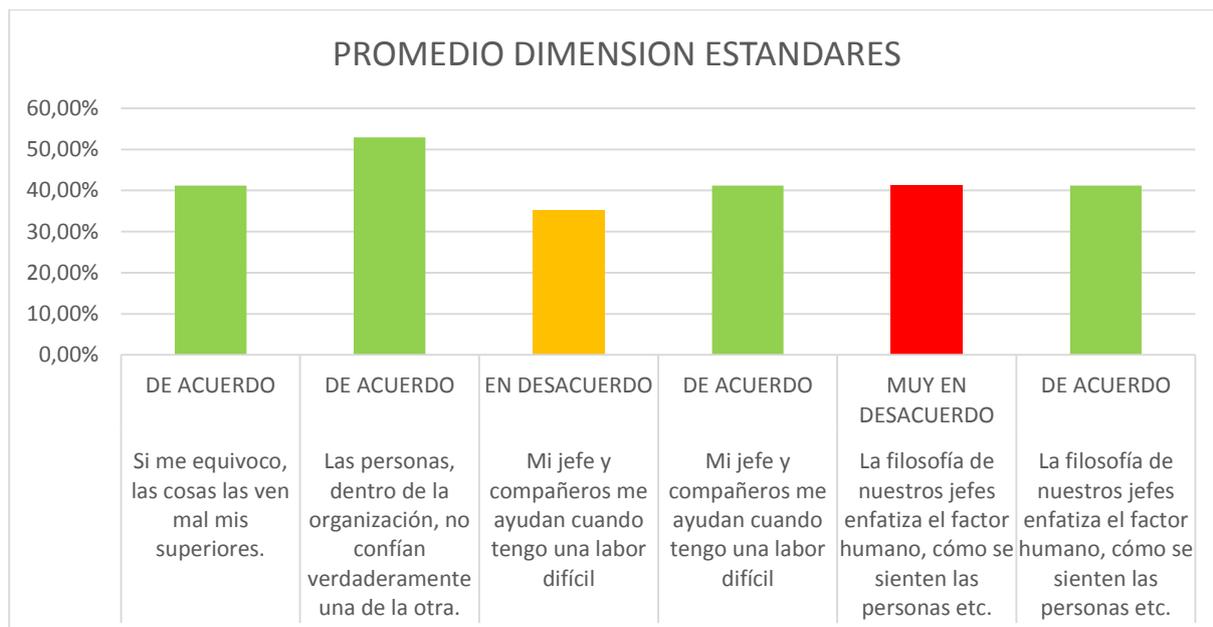


Gráfico 6 Promedio Dimensión Estándares

Fuente: Elaboración propia

Como se viene dando el comportamiento de la percepción de los trabajadores, en este caso del manejo de los estándares nuevamente se tiene un resultado poco favorable, ya que se evidencia que los miembros de la organización no se sienten apoyados por el jefe y compañeros cuando tienen una labor difícil, así también es muy preocupante la respuesta recibida en cuanto a la percepción de que no se enfatiza el factor humano, por lo que es de suma importancia cambiar esas percepciones en la Coordinación, a fin de poder tener mejores resultados en el desempeño de las actividades de cada uno de sus miembros.

4.1.7 Dimensión Conflicto: En esta dimensión se busca medir el sentimiento que los directivos tienen al resolver los conflictos que se presentan, como dan atención a las opiniones de las diferentes personas involucradas, que tan abiertos son para la resolución de problemas, si se considera las opiniones e ideas de los involucrados.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 7 Promedio Dimensión Conflicto

PROMEDIO DIMENSION CONFLICTO		
37.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	29.41%
	DE ACUERDO	47.06%
	MUY DE ACUERDO	23.53%
38.- La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	MUY EN DESACUERDO	11.76%
	EN DESACUERDO	41.18%
	DE ACUERDO	47.06%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
39.- Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	MUY EN DESACUERDO	29.41%
	EN DESACUERDO	58.82%
	DE ACUERDO	11.76%
	MUY DE ACUERDO	0.00%
40.- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	35.29%
	DE ACUERDO	47.06%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
41.- Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	76.47%
	MUY DE ACUERDO	0.00%

Fuente: Elaboración propia

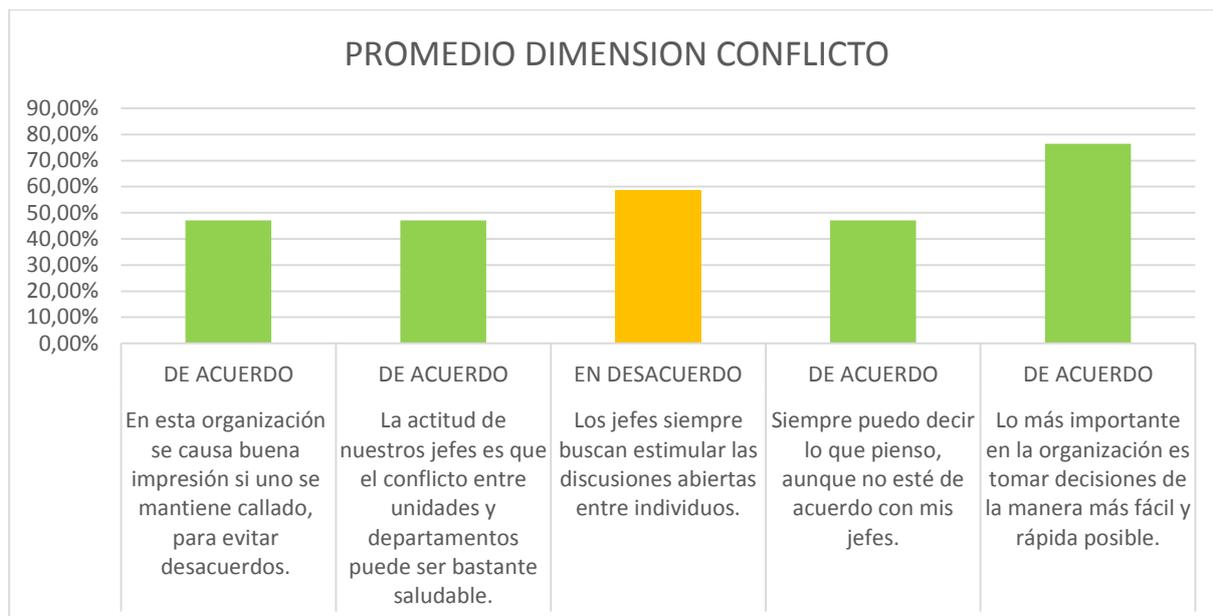


Gráfico 7 Promedio Dimensión Conflicto

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos se puede concluir que el manejo de conflictos dentro de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT tiene un nivel adecuado, sin embargo, en lo que corresponde a estimular conversaciones abiertas, se debe considerar procurar dar más aplicación a este tipo de escenarios cuando el conflicto lo amerite.

4.1.8 Dimensión Identidad: En esta variable se busca determinar el grado de pertenencia hacia la institución de cada uno de los colaboradores, conocer si los trabajadores sienten que son miembros valiosos para la organización.

Como promedio de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta se tienen los siguientes resultados:

Tabla 8 Promedio Dimensión Identidad

PROMEDIO DIMENSION IDENTIDAD		
42.- Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	17.65%

	DE ACUERDO	70.59%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
43.- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	MUY EN DESACUERDO	5.88%
	EN DESACUERDO	17.65%
	DE ACUERDO	64.71%
	MUY DE ACUERDO	11.76%
44.- Siento que no hay mucha lealtad, por parte del personal hacia la organización.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	41.18%
	DE ACUERDO	52.94%
	MUY DE ACUERDO	5.88%
45.- En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.	MUY EN DESACUERDO	0.00%
	EN DESACUERDO	52.94%
	DE ACUERDO	29.41%
	MUY DE ACUERDO	17.65%

Fuente: Elaboración propia

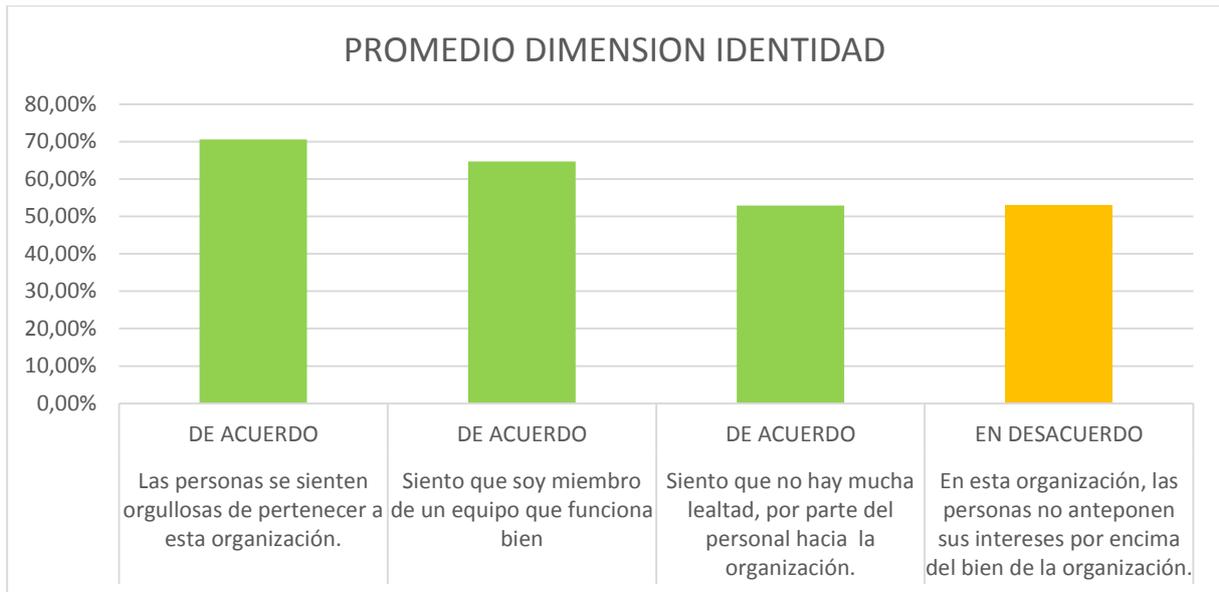


Gráfico 8 Promedio Dimensión Identidad

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados obtenidos, el cual es positivo, ya que los empleados se sienten identificados con la institución, sin embargo, este resultado se espera que con la aplicación de las mejoras que se propondrán arrojen el resultado de muy de acuerdo en el sentimiento de pertenencia a la organización.

4.1.9 Resultados generales de los promedios obtenidos.

DIMENSION	CONSIDERACIONES IMPORTANTES
Estructura Organizacional / Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de burocracia y papeleos largos. Normas poco claras. Falta de interés de los jefes en aclarar las normas y los procesos. El resultado es desfavorable.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Las personas se sienten responsables por las actividades que desempeñan, sin embargo, existe sienten que los jefes no confían en su trabajo.
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> Esta variable es de vital importancia y atención ya que tiene un resultado muy poco favorable, no existen mecanismos de recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien realizado, sin embargo, los trabajadores sienten que cuando

	<p>hacen mal el trabajo pueden ser amenazados y criticados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variable directamente relacionada con la gestión de la máxima autoridad y jefes de área.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado general favorable en cuanto a las relaciones internas entre colaboradores. • Prestar atención a el clima laboral, que los trabajadores perciben como deficiente.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • En esta variable se tiene un resultado aceptable. • Procurar que las respuestas lleguen a ser muy favorables (muy de acuerdo)
Estándares	<ul style="list-style-type: none"> • En esta variable la respuesta preocupante es que el jefe prioriza el trabajo y no a las personas, este aspecto es negativo para muchos aspectos en el desempeño laboral, así como en el trabajo en equipo y colaboración interna.
Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados generales en esta variable son positivos existe un adecuado manejo de conflictos. • Considerar que siempre se pueden mejorar los indicadores.
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados positivos en esta variable. • Procurar que el resultado en el futuro cercano sea un sentimiento de pertenencia más fuerte con la entidad (muy de acuerdo)

4.2. Diseño de la Mejora:

La propuesta de mejora se enfoca en los funcionarios que laboran en la institución objeto del presente trabajo, ya que es el desempeño de sus labores lo que determina el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es importante considerar que se trata de una entidad pública, y que por ende los recursos que dispone para la aplicación de reconocimientos, incentivos y compensaciones son limitados en términos monetarios, por lo que es imprescindible

idear otras formas de motivación para los colaboradores. En lo que corresponde al pago por horas suplementarias y extraordinarias está restringido en el sector público, esto afecta a los empleados que requieren extender su jornada laboral para poder cumplir con las actividades encomendadas en los tiempos requeridos, lo manifestado causa desmotivación a muchos colaboradores y junto a la falta de pertenencia hacia la institución ocasiona conflictos e incumplimiento de los requerimientos en los tiempos establecidos.

Otro de los aspectos que se pudo ver es que no se da la importancia que amerita el aclarar las normas y procesos para una correcta aplicación dentro de la Coordinación con el fin de hacer cada día mejor su trabajo y manejar todo el mismo lenguaje, ya que al estar las normativas muy generales se propende a tener diferentes criterios de aplicación y se desencadenan incluso conflictos internos entre unidades.

Con el cierre de muchas instituciones públicas, la fusión y otros mecanismos para reducir el número de instituciones públicas en el Ecuador, ha ocasionado que se suprima personal y no exista un reemplazo para las actividades que venían realizando, sino que estas actividades y productos han sido asignados a los compañero/as que se han quedado en la institución, por lo que existe una sobre carga laboral considerable en casi todos los puestos de trabajo.

Lo señalado en líneas anteriores ha generado estrés laboral, falta de motivación y ha contribuido para que el clima laboral se vaya deteriorando.

En las instituciones públicas se tiene que hacer únicamente lo que la ley estipula, por lo que, los trámites son muy burocráticos, requieren un exceso de documentación para cada caso en cada uno de los departamentos y procesos que se tienen que realizar.

4.2.1 Propuesta de mejora dimensión Estructura Organizacional

Objetivo	Optimizar los procesos internos con el fin de evitar papeleos innecesarios y procurar que fluyan de mejor manera las actividades diarias.
Alcance	La aplicación de esta propuesta es para todos los colaboradores de la CZ6-SENESCYT.
Descripción de las estrategias / propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none">• Charlas de difusión de procesos internos.• Creación de focus grup para disminuir los trámites burocráticos innecesarios.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Líderes de unidades• Materiales de oficina / tecnológicos
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• En promedio 3 horas por mes durante un año
Costos	<ul style="list-style-type: none">• \$0.00

Acciones:

- Establecer canales de comunicación claramente definidos, mediante la difusión de los procesos que se encuentran establecidos dentro del Estatuto Orgánico de la SENESCYT, en este aspecto lo que se puede observar es la falta de información por parte de los colaboradores, por lo que se debe realizar la retroalimentación necesaria por parte de los jefes departamentales hacia los miembros de sus unidades, aclarando las dudas que se presenten. Con esto se pretende disminuir la falta de información sobre que unidades están a cargo de los diferentes procesos, como se evidenció en los resultados de la encuesta.

Para la aplicación de esta propuesta de mejora, los jefes departamentales deben realizar una charla a tipo de difusión de las actividades que desarrollan para que sea de conocimiento general, esta charla se realizará

una vez por semana y por unidad, en un tiempo no mayor a 20 minutos, por cada unidad, de tal manera que las actividades diarias no se vean muy afectadas y todos los colaboradores puedan asistir.

Para el control y seguimiento de la implementación de la propuesta de mejora, se deberán generar actas de constancia de las difusiones realizadas con las firmas de respaldo respectivas, estas actas deberán entregarse a la unidad de TTHH para el seguimiento respectivo.

Otro de los resultados obtenidos es: normas y procedimientos poco claros.

- Se propone que se delegue a una persona para que unifique las inquietudes de todos los colaboradores y sean enviados a las diferentes unidades competentes, a fin de que las dudas sean aclaradas y se puedan desempeñar de mejor manera las actividades asignadas.

La persona encargada de realizar la recolección de las inquietudes de todos los colaboradores, será la encargada de ejecutar el seguimiento a las respuestas correspondientes en un tiempo que no supere los 8 días laborables.

Las respuestas recibidas serán entregadas de manera consolidada a la Unidad de TTHH para la socialización con todos los miembros de la organización, esto servirá de verificable para el cumplimiento de la propuesta planteada.

Así también, se obtuvo el resultado de que existen trámites burocráticos - papeleos extensos, y esto lleva a que las ideas no sean tomadas en cuenta.

- Se propone trabajar mediante la creación de un focus group, el mismo que debe ser multidisciplinario, con el objetivo de que se mejoren los procesos internos con la retroalimentación de los colaboradores directamente

involucrados en cada uno de ellos, de esta manera se logra incluso que las relaciones de trabajo en equipo, cooperación y apoyo se fortalezcan.

Para la aplicación de esta propuesta de mejora se plantea que este focus group esté integrado por los jefes de unidad y se genere reuniones de trabajo cada lunes, en un tiempo no mayor a 30 minutos, tiempo en el cual deben tratar los temas netamente necesarios y establecer mecanismos, procesos y herramientas para hacer más efectivo su trabajo y el de su equipo día a día. Esto quiere decir que los jefes departamentales deberán recolectar los puntos que generen un cuello de botella en su unidad y exponer para determinar las posibles soluciones.

Estas reuniones serán inicialmente cada semana, hasta que se de atención a los casos más representativos y en lo posterior podrán ser cada 15 días y luego implementarse para que se realicen cada mes, con el objetivo de mejorar los procesos que se requieran.

La máxima autoridad, de manera conjunta con los jefes departamentales deben buscar trabajar en equipo y escuchar de manera asertiva a los miembros de la institución, las personas que desarrollan los procesos son los que tienen las mejores ideas ya que ellos son quienes están en el día a día y saben que se puede mejorar.

Con la aplicación de estas reuniones mediante la técnica del focus group, se daría también la mejora en la dimensión del manejo de conflictos.

Para el seguimiento y control de la aplicación de la mejora, se elevará un acta de compromisos que se genere en cada reunión mantenida con los acuerdos a los que se ha llegado entre los diferentes departamentos, estas

actas deberán ser entregadas en la unidad de TTHH para los fines correspondientes de control y seguimiento.

4.2.2 Propuesta de mejora dimensión Recompensa y estándares:

Resultado de la aplicación de la encuesta se tiene que; los colaboradores no sienten que su trabajo sea recibido como bien realizado, no existen sistemas de recompensas por el esfuerzo extra que realizan los servidores, y más bien, los colaboradores sienten que existe mucha crítica.

Con base a lo manifestado en líneas anteriores y al no contar con un presupuesto asignado para la aplicación de incentivos y recompensas, la propuesta se enfoca en aplicar reconocimientos no monetarios por el esfuerzo extra realizado.

Objetivo	Establecer mecanismos de reconocimientos e incentivos institucionales.
Alcance	A todo el personal de la CZ6-SENESCYT.
Descripción de las estrategias / propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de desempeño. • Entregar reconocimientos escritos y verbales.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de unidades / TTHH • Materiales de oficina / tecnológicos
Tiempo	En promedio 1 hora por mes durante un año
Costos	\$68.00 anual

Acciones:

Para la aplicación de reconocimientos o incentivos es necesario contar previamente con la evaluación de desempeño correspondiente, la misma que será de manera anual. En estos casos se otorgará el reconocimiento al mejor empleado.

- Para los casos de reconocimientos verbales o escritos por: trabajador más colaborador; compañero más entusiasta, y los demás que consideren relevantes los miembros de la institución, estos reconocimientos se harán una vez cada mes o cada tres meses como considere más conveniente la máxima autoridad, además que dependería de los objetivos internos planteados, así como la asignación de proyectos o metas que recepte la institución.
- Reconocimiento a modo de agradecimiento mediante correos electrónicos, aplicando las notas de felicitación.
- Ser flexibles con los permisos solicitados.

En el caso de los reconocimientos e incentivos no monetarios, será la unidad de TTHH la encargada de consolidar todos los correos remitidos, así como una copia del diploma o certificado que se otorgue a los colaboradores, los mismos que se archivarán en los expedientes individuales de los trabajadores.

4.2.3 Propuesta de mejora dimensión estándares:

Objetivo	Promover el crecimiento profesional y laboral de los colaboradores y mejorar el nivel de liderazgo.
Alcance	A todos los miembros de un nivel jerárquico inferior.
Descripción de las estrategias / propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación continua.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de unidades / TTHH • Materiales de oficina / tecnológicos • Capacitadores

Tiempo	En promedio 4 horas cada cuatrimestre durante un año
Costos	\$420.00 anual

Acciones:

- Promover el crecimiento personal, profesional y laboral, dando la oportunidad de crecimiento y planes de carrera institucional, para esto es necesario que la organización brinde las facilidades para los concursos principalmente de manera interna en los que los funcionarios que han estado en la organización por varios años, que conocen de los procesos y que han dado ese aporte adicional cuando ha sido requerido, sean quienes participen en primera instancia en estos procesos de crecimiento laboral.
 - Es necesario contar con un plan de capacitación continua, este plan deberá ser impartido para todos los colaboradores de todas las áreas. Para lo cual la institución realizaría procesos sinérgicos con instituciones de educación superior, así como organismos estatales de control para que se capacite a todo el personal en las herramientas y estrategias que les permita desarrollar de mejor manera sus actividades diarias.

En el Ecuador los organismos de control como son la CGE, SRI, SERCOP, MDT, entre otros brindan capacitaciones continuas gratuitas de manera presencial y virtual, por lo que al suscribir un instrumento de aporte de conocimientos para los colaboradores se aprovecharan de manera eficiente los servicios que brindan las empresas del sector público y al mismo tiempo se actualizara al personal en varios temas de interés.

- Brindar facilidades para cambio de puesto en el caso de que aplique, esto dependerá de manera directa de la evaluación de desempeño anual aplicada. Esto aplica cuando los colaboradores soliciten comisión de servicios entre instituciones públicas, o cambios administrativos dentro de la misma institución.

Deberán la unidad de TTHH de manera conjunta con la unidad Jurídica los instrumentos legales para aplicar la propuesta de mejora planteada, en donde se dé prioridad a los colaboradores internos para los ascensos y cambios administrativos, así como la autorización para uso de comisión de servicios siempre que se encuentre dentro de lo legal y pertinente.

4.2.4 Propuesta de mejora dimensión Relaciones:

Objetivo	Fomentar mejores relaciones interpersonales y laborales mediante la aplicación de charlas y realización de eventos y encuentros de tipo social.
Alcance	Sera dirigido a todo el personal de la institución.
Descripción de las estrategias / propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres y charlas motivacionales. • Realizar actividades de tipo social.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • TTHH • Materiales de oficina / tecnológicos • Capacitadores • Económicos
Tiempo	En promedio 5 horas cada cuatrimestre durante un año
Costos	\$450.00 anual

Acciones:

- Realizar talleres y charlas motivacionales, así como, de manejo de conflictos, para esta mejora la jefatura de talento humano realizará la gestión con universidades, centros de estudios y otras instituciones públicas.
- Se propone que se realicen al menos 3 charlas al año, es decir, cada 4 meses con temas diferentes que sean de crecimiento personal para los colaboradores y que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales e institucionales.
- Promover la realización de actividades de tipo social con los colaboradores a fin de que se genere un ambiente de confianza y amistad que permitan establecer mejores relaciones que luego se reflejen en un trabajo en equipo dentro de la organización y unión interdepartamental.

Para el control de la ejecución de los talleres y charlas, la unidad de TTHH generara las actas de asistencia de los servidores para la verificación correspondiente. En el caso de las actividades de tipo social, no se podría implementar un verificable como tal, sin embargo, se deberá procurar que todos los colaboradores asistan a este tipo de eventos y sean parte activa de las diferentes actividades que se realicen para mejorar las relaciones internas, así como el trabajo en equipo.

A continuación, se presenta el cronograma proyectado para la aplicación de la propuesta de mejora y su seguimiento:

CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA CZ6-SENESCYT Y SEGUIMIENTO

FECHA DE INICIO 2/1/2024
FECHA DE FIN 30/12/2024

TIEMPO DE EJECUCION EN MESES

DIMENSION	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACION EN MESES	FECHA DE FIN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	TIEMPO DE EJECUCION EN MESES												ESTADO DE EJECUCION
							EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Aclarar procesos y normativas para aplicación en las actividades diarias.	2/1/2024	2	28/2/2024	Jefes departamentales / TTHH	TTHH	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	Ejecutado () En ejecución () Sin ejecución ()
	Realizar reuniones a modo de Focus group, para eliminar procesos que sean factibles dentro delo legal y pertinente.	2/1/2024	5	30/5/2024	Jefes departamentales	TTHH	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	Ejecutado () En ejecución () Sin ejecución ()
RECOMPENSA / ESTANDARES	Mejorar la motivación al personal	2/1/2024	10	30/10/2024	Jefes departamentales / TTHH	TTHH	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	Ejecutado () En ejecución () Sin ejecución ()
	Promover el crecimiento laboral / aplicación de evaluaciones / Ascensos/ Comisiones	2/1/2024	2	28/2/2024	Jefes departamentales / TTHH	TTHH	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	Ejecutado () En ejecución () Sin ejecución ()

	de servicio/ Cambios asministrativo s.																		
	Selección de los empleados mejor evaluados.	1/4/20 24	3	30/6/202 4	TTHH	TTHH													Ejecuta do () En ejecución () Sin ejecución ()
	Verificar cumplimiento de requisitos de los empleados mejor puntuados para considerar en ascensos o reconocimien tos.	1/4/20 24	3	30/6/202 4	TTHH	TTHH													Ejecuta do () En ejecución () Sin ejecución ()
	Aplicar los mecanismos de incentivos y reconocimien to al personal seleccionado.	2/1/20 24	12	30/12/20 24	Jefes departamental es / TTHH	TTHH													Ejecuta do () En ejecución () Sin ejecución ()
RELACIONES	Realizar actividades de tipo social.	2/1/20 24	12	30/12/20 24	TTHH	TTHH													Ejecuta do () En ejecución () Sin ejecución ()
	Impartir charlas y talleres	2/1/20 24	10	30/10/20 24	TTHH	TTHH													Ejecuta do () En ejecución

4.3 Mecanismos de Control: Con base en la propuesta de mejora planteada se consideran los siguientes mecanismos de control, en las cuales la persona encargada de talento humano, de manera conjunta con la máxima autoridad serán las responsables de realizar el seguimiento y control de la aplicación de las propuestas de mejora.

La principal forma de verificación y seguimiento será la aplicación nuevamente de la encuesta de medición del clima laboral para determinar si los índices han mejorado, y realizar los cambios que se consideren necesarios, esta encuesta se deberá aplicar 6 meses después de la implementación de la mejora, es decir en el mes de julio de 2024, y posterior una nueva encuesta en diciembre de 2024.

Un mecanismo de control se aplica con el objetivo de recibir una retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos planteados con la aplicación de las estrategias de la propuesta de mejora, y con el fin de aplicar las medidas correctivas oportunas que se consideren necesarias, para obtener los resultados proyectados.

Realizar el seguimiento a la aplicación del cronograma proyectado, de tal manera que, la institución pueda ir trabajando sobre la aplicación de las diferentes propuestas planteadas y verificar si están dando resultados favorables, evidenciar si ha sido de fácil aplicación, y en el caso de que se haya presentado alguna dificultad, se puedan aplicar las medidas correctivas necesarias en el momento adecuado.

Los indicadores que se pueden aplicar son los siguientes:

Impacto = Aplicación de encuesta

Cumplimiento de actividades del plan de acción = $\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}}$

Cumplimiento de objetivos del plan de acción = $\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}}$

Nivel de satisfacción laboral = Aplicación de encuesta de satisfacción

4.4 Análisis del costo beneficio.

Con la aplicación de la propuesta de mejora se espera lograr un ambiente laboral de confianza, compromiso, participación y pertenencia en la institución.

Para el presente caso de estudio, al tratarse de una institución pública y al no contar con un presupuesto asignado para los rubros que representan la mejora del clima laboral, se realizará el análisis del beneficio en función de otros aspectos, que principalmente serán medidos y evaluados con la aplicación de la encuesta en un periodo posterior a 6 meses del inicio de la aplicación de la propuesta de mejora, como la mayoría de autores coinciden en exponer que, al mejorar el clima laboral se incrementa la productividad de sus trabajadores, en el presente caso no será diferente ya que la mejora del clima organizacional principalmente se verá reflejada en mayor productividad.

Para poder cumplir con la asignación de los recursos, la institución debe levantar varios procesos en los que se ven involucradas diferentes unidades, por lo que al aplicar la propuesta de mejora planteada se pretende elevar las relaciones interdepartamentales, optimizar los procesos internos con la creación del focus grup y lograr que los trámites fluyan de tal manera que se puedan ejecutar en menor tiempo.

Con base a la información proporcionada por la institución, en promedio el tiempo que emplean para el levantamiento de procesos de contratación pública mediante compra por catálogo electrónico es de 5 días hábiles, se espera que con la aplicación de la propuesta de mejora se reduzca a 3.5 días. Para el caso de los procesos de ínfima cuantía se emplea un promedio de 15 días laborables, y se espera disminuir a 12 días, estos dos procesos de contratación son los más comunes que se realizan dentro de la CZ6-SENESCYT, y con la optimización de los tiempos se ejecutará en mayor medida el presupuesto asignado y con un ahorro representativo de recursos en horas de trabajo, tóner y papel principalmente.

A las empresas públicas que componen el PGE (Presupuesto General del Estado) se las evalúa con la ejecución presupuestaria asignada, por lo que la medición del clima laboral, será reflejada en el nivel de ejecución del presupuesto asignado, es decir, que se alcance al menos el 95% de ejecución anual del PGE asignado, será la medición favorable para la institución.

A pesar de lo manifestado en líneas anteriores sobre la falta de asignación de recursos estatales para actividades destinadas a mejorar el clima laboral en la organización objeto de estudio, se ha realizado un presupuesto del costo que representaría implementar las diferentes propuestas de mejora conforme a las dimensiones analizadas, y los beneficios con relación a los costos se detallan a continuación:

De manera global el costo anual por la implementación de las propuestas de mejora ascienden a \$ 938.00, y de la misma manera realizando un promedio global de los beneficios que se obtendrían el valor generado en ahorro de tiempo principalmente, así como eficiencia en el desempeño de las actividades que se traduce en reducción de desperdicios y de uso de materiales de oficina innecesarios se calcula en \$ 1,750.00 con lo cual anualmente la organización tendría un ahorro de \$812.00 en el primer año de aplicación de las propuestas planteadas, y se espera que este beneficio vaya en aumento.

Aplicando la fórmula del costo beneficio se tendría el siguiente resultado:

Beneficio total	2750.00	= 1.87
Costo total	938.00	

Por lo que se puede apreciar que la aplicación de la propuesta de mejora es viable para la organización.

Con la aplicación de la propuesta de mejora planteada se espera principalmente reducir el número de horas de trabajo de los colaboradores destinado principalmente para el levantamiento de procesos de contratación de compras públicas internos, procesos para la firma de contratos de becas y los procesos de pagos de gastos administrativos corriente, así como de costos de proyectos de inversión, al reducirse tiempos de ejecución por la reducción de procesos innecesarios dentro de lo legal y pertinente, así como, la eliminación de pasos que han venido establecidos desde años atrás y que no agregan valor al proceso por lo que esto representaría no solo un ahorro en el tiempo sino también en recursos de materiales de oficina y por lo tanto la reducción del tiempo destinado para el control previo y pago, como todo proceso es una cadena que incluye a diferentes unidades agregadoras de valor que tendrían un ahorro considerable de recursos tangibles e intangibles.

Todo lo descrito se verá también evidenciado en la medición mensual que le realizan a la Coordinación Zonal 6 desde planta central mediante la aplicación de los GPR, por lo tanto, el incremento exponencial en este indicador será el beneficio esperado en la aplicación de esta propuesta de mejora.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de investigación se determinan las siguientes conclusiones:

- La Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, es una institución pública, cuyas principales funciones son de prestación de servicios a los ciudadanos, los indicadores por los cuales son evaluados principalmente son las atenciones brindadas a los usuarios, ejecución de presupuesto de gasto corriente, así como de inversión, procesos de accesos a la educación superior (GPR).
- Se obtuvo el diagnóstico del clima laboral de la organización mediante la aplicación de una encuesta, y con la utilización de herramientas en línea se obtuvo los resultados en términos numéricos y gráficos, por lo que se puede concluir que el clima laboral de la Coordinación Zonal 6 – SENESCYT, no es el aceptable en la mayoría de las variables objeto de estudio, con base en los resultados obtenidos, se evidencia que hay parámetros muy importantes, que se deben considerar para la mejora inmediata, así también, existen otros factores que pueden esperar para mejorar los resultados obtenidos. Entre los principales aspectos que se consideraron para el desarrollo de las estrategias se encuentran:
 - Los colaboradores no sienten que sus esfuerzos sean valorados, lo que ocasiona que no sea posible lograr una sinergia laboral para el desempeño adecuado de todos los servidores.
 - Existen trámites burocráticos que no agregan valor a los procesos internos, para lo cual se ha propuesto crear un focus grup con el objetivo de eliminar pasos o documentos que sean innecesarios, sin descuidar la normativa legal vigente pertinente.

- En la institución no se tiene implementado un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados de manera continua.

- Al tratarse de una institución pública y no contar con un presupuesto asignado las estrategias se han enfocado principalmente en actividades y acciones que no requieren de fondos para que se puedan ejecutar y aplicar a la institución objeto de estudio, sin embargo, se ha realizado también un promedio del costo que generarían estas propuestas de mejora, para que puedan ser aplicadas en otras entidades que si cuenten con asignación de recursos para la implementación.

- Se realizó el análisis del costo beneficio en el cual se puede apreciar que es viable en términos monetarios la implementación de la propuesta de mejora. Es importante mencionar que los beneficios de la aplicación de la propuesta de mejora no es únicamente en términos monetarios ya que existen otros beneficios que se pueden medir con respecto al cumplimiento de metas, mejora del rendimiento, incremento de trabajo en equipo, mejora del sentido de pertenencia institucional, entre otros.

- Para la aplicación de la propuesta de mejora es necesario el involucramiento y participación activa de los miembros de la institución, con el fin de que se logre realizar un trabajo en equipo de manera coordinada, al mismo tiempo se lograría que los colaboradores puedan incluirse y mejorar el sentido de pertenencia institucional, con lo cual los empleados serían más colaborativos con la institución.

- Los mecanismos de control que se han planteado para la propuesta de mejora, se encontraran a cargo de la unidad de talento humano principalmente, quienes deberán realizar el seguimiento y monitoreo al cumplimiento del cronograma establecido y aceptado por la organización, mediante la emisión de

informes de monitoreo y control se podrán tomar las medidas correctivas necesarias, con el fin de que se obtengan los resultados esperados.

5.2 Recomendaciones.

- Implementar un sistema continuo de reconocimientos no monetarios para motivar e incentivar a los colaboradores.
- Fomentar una cultura de liderazgo basada en la empatía con todos los servidores, dando énfasis al factor humano por sobre los resultados institucionales, una vez que los empleados sientan que son importantes para la organización se comprometerán con esta y a su vez mejorara el rendimiento y colaboración interna.
- Desarrollar actividades que involucren a todos los miembros de la organización con el objetivo de impulsar el trabajo en equipo y la sinergia entre las diferentes unidades.
- Posterior a la implementación de la propuesta de mejora se recomienda realizar una nueva medición para determinar cómo se encuentra el clima laboral y establecer si existen nuevas brechas o si se mantienen las ya evaluadas, con el fin de tomar las acciones correctivas que sean necesarias, así como para asegurar la continuidad de la planificación de la propuesta planteada.
- Realizar el seguimiento continuo conforme al cronograma planteado para la aplicación de la propuesta de mejora.

5.3 Bibliografía:

Acuerdo-No. -2020-064_Estatuto-Orgánico-SENESCYT

Anaya Gamarra, L. D. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano.

Beltrán Maldonado, E. A., & Palomino Llanos, M. R. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral.

Bernardi, A. L. (2022). Motivación laboral y engagement.

Brunet, L. (2011). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Trillas.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.

Chiavenato, I. (2000a, b, c). Administración de Recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Osorno, Chile*.

Decreto 1040, de fecha 08 de mayo de 2020

Delgado, N. (1999). Los Estilos de Enseñanza en Educación Física. Universidad de Granada, Granada.

Gallardo, C. G. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. *Santiago*.

González, S. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Gordon, J. (2003). La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa. Mexico: Continental, S.A. de C.V.

Psicologiamente, la teoría de las motivaciones:

<https://psicologiamente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mccllelland>

Binzeno blog, reconocimiento laboral, <https://www.bizneo.com/blog/reconocimiento-laboral/>

Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación:

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/ejes-estrategico/>

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/organigrama-de-la-secretaria-nacional-de-educacion-superior-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/programas-y-servicios/>

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

Revista de Psicología, 2016, la motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad, <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>

Illera, L. E., & Carlos, I. J. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias 2da edición*. Editorial CESA.

Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial Uned.

Maldonado-Radillo, S. E., Barón, M. C. R., Rivera, B. R. G., & Venegas, A. C. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, (47), 12-18.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): pp. 370 - 396.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

Memorando SENESCYT-CGAF-RRHH-2023-0478-MI

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista educación*, 53-66.

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.

Peña, M.; Díaz, M., & Sánchez, C. (2016). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*

Restrepo, L. F., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192.

Revista Cubana de Salud Pública. 2015;41 (1): 115-129.

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. *Editorial Paidós*.

5.4 Anexos

Anexo 1. Cuestionario de clima Organizacional, instrumento de Litwin y Stringer

Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
	DIMENSION ESTRUCTURA				
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y				

	procedimientos estén claros y se cumplan.				
	DIMENSION RESPONSABILIDAD				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que de hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
	RECOMPENSA				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son				
	recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
	DESAFIOS				
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				

28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea				
	RELACIONES				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
	COOPERACION				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				

39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
	ESTANDARES				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
	CONFLICTO				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				

49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
	IDENTIDAD				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Anexo 2: Modelo de Encuesta.

MODELO DE ENCUESTA APLICADO AL CASO DE ESTUDIO

Q1

En esta organización las tareas están claramente definidas

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q2

En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q3

En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q4

Conozco claramente las políticas de esta organización

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q5

Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q6

En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q7

El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q8

Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q9

En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q10

Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q11

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q12

A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q13

Mis superiores solo trazan planes generales de los que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q14

En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q15

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q16

En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q17

En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q18

En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q19

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q20

Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q21

En esta organización hay muchísima crítica.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q22

En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q23

Cuando cometo un error me sancionan.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q24

Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q25

Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q26

Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q27

Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q28

Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q29

En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q30

La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

MUY EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
MUY DE ACUERDO

Q31

En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q32

Me siento orgulloso de mi desempeño.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q33

Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q34

Las personas, dentro de la organización, no confían verdaderamente una de la otra.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q35

Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q36

La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas etc.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q37

En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

Q38

La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

- MUY EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q39

Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q40

Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q41

Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q42

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q43

Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q44

Siento que no hay mucha lealtad, por parte del personal hacia la organización.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

Q45

En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO