

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Elaboración de una propuesta de mejora del clima laboral en  
la Gerencia de Proyectos del Banco Interamericano de  
Desarrollo Ministerio de Salud Pública”**

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

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**  
Bach. Cruz Vaca, Erika Fernanda

**Docente Guía:**  
Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

**TACNA – PERÚ**

**2022**

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

## Índice General

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>15</b>
<b>1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. TÍTULO DEL TEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICOS) .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1. GENERAL .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. ESPECÍFICOS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6. DEFINICIONES .....</b>	<b>19</b>
<b>1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>20</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL: .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>24</b>

<b>2.4. ANÁLISIS CRÍTICO</b> .....	26
<b>CAPÍTULO III</b> .....	27
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b> .....	27
<b>3.1. RESEÑA HISTÓRICA</b> .....	27
<b>3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</b> .....	28
<b>3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS BID</b>	29
<b>3.4. SITUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL MINISTERIO DE SALUD</b>	
<b>PÚBLICA</b> .....	32
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	34
<b>4. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	34
<b>4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	34
<b>4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	34
<b>4.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> .....	34
<b>4.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	35
<b>4.1.4. FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	36
<b>4.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....	36
<b>4.1.6. ESCALA DE MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	37
<b>4.1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	38
<b>4.1.8. PROCESAMIENTO DE DATOS</b> .....	39
<b>4.2. RESULTADOS</b> .....	40
<b>4.2.1. IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA A EVALUAR.</b> .....	40

4.2.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	41
4.2.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS: PRUEBA DE HIPÓTESIS	
DIMENSIONES ESTRUCTURA Y COOPERACIÓN .....	46
4.2.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS: PRUEBA DE HIPÓTESIS	
DIMENSIONES RECOMPENSA E IDENTIDAD .....	48
4.2.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS: PRUEBA DE HIPÓTESIS	
DIMENSIONES CORDIALIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS.....	49
4.2.6. CALIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SUS DIMENSIONES .....	51
4.2.7. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	58
4.2.8. ACCIONES ESPECÍFICAS DEL PLAN DE MEJORA.....	1
4.2.9. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL .....	2
CAPÍTULO V.....	4
5. SUGERENCIAS.....	4
CONCLUSIONES .....	9
BIBLIOGRAFÍA: .....	10
ANEXOS .....	12

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	25
Tabla 2 .....	28
Tabla 3 .....	31
Tabla 4 .....	33
Tabla 5 .....	35
Tabla 6 .....	37
Tabla 7 .....	37
Tabla 8 .....	39
Tabla 9 .....	42
Tabla 10 .....	45

<b>Tabla 11</b> .....	45
<b>Tabla 12</b> .....	46
<b>Tabla 13</b> .....	47
<b>Tabla 14</b> .....	47
<b>Tabla 15</b> .....	48
<b>Tabla 16</b> .....	48
<b>Tabla 17</b> .....	49
<b>Tabla 18</b> .....	50
<b>Tabla 19</b> .....	50
<b>Tabla 20</b> .....	50
<b>Tabla 21</b> .....	52
<b>Tabla 22</b> .....	53
<b>Tabla 23</b> .....	53
<b>Tabla 24</b> .....	54
<b>Tabla 25</b> .....	55
<b>Tabla 26</b> .....	55
<b>Tabla 27</b> .....	56
<b>Tabla 28</b> .....	57
<b>Tabla 29</b> .....	57
<b>Tabla 30</b> .....	58
<b>Tabla 31</b> .....	61
<b>Tabla 32</b> .....	62
<b>Tabla 33</b> .....	1
<b>Tabla 34</b> .....	2
<b>Tabla 35</b> .....	3
<b>Tabla 36</b> .....	3
<b>Tabla 37</b> .....	4
<b>Tabla 38</b> .....	5
<b>Tabla 39</b> .....	6
<b>Tabla 40</b> .....	7

## Índice de Figuras

<b>Ilustración 1</b> .....	30
<b>Ilustración 2</b> .....	43
<b>Ilustración 3</b> .....	43
<b>Ilustración 4</b> .....	44
<b>Ilustración 5</b> .....	44
<b>Ilustración 6</b> .....	60
<b>Ilustración 7</b> .....	2

## Resumen

La Gerencia de proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) unidad administrativa, estructuralmente bajo la Coordinación General Administrativa Financiera (CGAF) del Ministerio de Salud Pública (MSP), desde el año 2011 ha administrado cinco contratos de préstamo (CP) suscritos entre la República del Ecuador, representado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el BID. Al 2021 el monto total de los CP alcanzó los USD 359 millones.

La administración de los CP, dada la dinámica del MSP, ha generado problemas relacionados al clima laboral, en los aspectos de comunicación, crecimiento y estabilidad laboral, entre otros no menos importantes, que evidentemente han incidido en el logro de objetivos.

Villafuerte, (2020) refiere que para el 2019 la Gerencia presentó dificultades atribuidas a problemas en las dimensiones: Autorrealización (31.58%); Involucramiento Laboral (28.95%); Comunicación y Condiciones laborales (36.84%), y concluyó que el clima laboral fue Clima Laboral “Deficiente”.

En este contexto, para el 2021 bajo la metodología de investigación deductiva y con base al modelo de Litwin y Stringer, se analizó, nueve dimensiones: Estructura (burocracia); Responsabilidad; Recompensas; Riesgos y desafíos; Relaciones y cooperación; Cordialidad; Productividad;

Manejo del conflicto; Identificación con la organización, el resultado fue “Clima laboral Regular” (56%).

De manera que, se utilizó una serie de técnicas mediante las cuales la lógica, y sobre la base de las diferentes bibliografías que historian diversas estrategias para mejorar el clima laboral este documento propone mejorar el clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID, empleando las estrategias: Un ambiente de Apoyo; Flexibilidad en el lugar de trabajo; Reconocer los logros de los trabajadores; Dar autonomía a los colaboradores; Crear programas de aprendizaje y desarrollo; Programar actividades fuera del trabajo.



## **Abstract**

The Gerencia de Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), administrative unit, structurally under the Coordinación General Administrativa Financiera (CGAF) of the Ministerio de Salud Pública (MSP), since 2011 has administered five loan contracts (CP) signed between the Republic of Ecuador, and the BID. As of 2021, the total amount of the CP reached USD 359 million.

The administration of the CPs, given the dynamics of the MSP, has generated problems related to the work environment, in the aspects of communication, growth and job stability, among others no less important, which have obviously affected the achievement of objectives.

Villafuerte (2020) reports that for 2019 this Management presented difficulties attributed to problems in the dimensions: Self-realization (31.58%); Labor Involvement (28.95%); Communication and Labor Conditions (36.84%), and concluded that the labor climate was "Poor" Labor Climate.

In this context, for 2021 under the deductive research methodology and based on the Litwin and Stringer model, nine dimensions were analyzed: Structure (bureaucracy); Responsibility; rewards; Risks and challenges; Relations and cooperation; Cordiality; Productivity; Conflict management; Identification with the organization, the result was "Regular work environment" (56%).

So, a series of techniques were used through which the logic, and based on the different bibliographies that history various strategies to improve the work environment, this document proposes to improve the work environment in the IDB Project Management, using the strategies: A Supportive environment; Flexibility in the workplace; Recognize the achievements of workers; Give autonomy to collaborators; Create learning and development programs; Schedule activities outside of work.

## Introducción

La principal fuente de competitividad en toda organización es el capital humano, ese activo intangible que es capaz de innovar, crear y prestar todo su contingente para la empresa u organización, el cual con base a las circunstancias genera lealtad, compromiso y potencializa de mejor manera sus capacidades, todo esto traducido en productividad, mejor desempeño, mejores resultados.

El contexto laboral en el que se las personas desarrollan su trabajo en un momento dado es el clima laboral organizacional, siendo un factor fundamental para un contexto laboral adecuado un clima laboral que genere satisfacción y compromiso para los funcionarios, dentro de un liderazgo adecuado, siendo este el que tiene la capacidad de influir de manera propositiva en el clima laboral. En términos generales se refiere a un liderazgo, trato y comunicación adecuadas, un ambiente que propicie el crecimiento profesional, compromiso y lealtad institucional.

Con base al estudio “Análisis del clima laboral del proyecto Banco Interamericano de Desarrollo” de Villafuerte, (2020) en el que se realiza un levantamiento de la información de la situación del clima laboral y concluye textualmente:

*“(...) la autorrealización (...) falta de oportunidades (...); involucramiento laboral, (...) las actividades se desarrollan siguiendo métodos o planes establecidos, (...) no representa un soporte para el resto de funcionarios; (...)*

*la comunicación (...) la interacción con los de Nivel Jerárquico Superior es dificultosa, al mismo tiempo que la institución no promueve y alienta la comunicación entre sus miembros, (...) las condiciones (...) la institución no provee de los recursos tecnológicos necesarios para facilitar el trabajo, (...).”*

Las dimensiones evaluadas en la Gerencia de Proyectos BID: autorrealización, involucramiento laboral; comunicación; condiciones laborales, representan las implicaciones más promovidas para un Clima Organizacional adecuado, es así que la psicología organizacional menciona que no es posible comprender el comportamiento de la organización sin antes entender la interacción de los factores de la estructura organizacional y las características de los individuos que operan en la organización. (Perez, 1995)

En función del Análisis del clima laboral de la Gerencia de proyectos BID, donde paso de “deficiente” en 2019 a “regular” en el 2021, se observa la estrecha relación entre el Clima Organizacional y el rendimiento profesional, así como la consecución de metas institucionales. El resultado de mejor rendimiento de los equipos humanos y mejores resultados para la organización, inciden en los aspectos de motivación, autorealización, y satisfacción laboral. (Perez, 1995)

Las diferentes fuentes bibliográficas exponen estrategias de mejorar del clima laboral, entre las que coinciden en al menos estas seis estrategias: Un ambiente de Apoyo: Flexibilidad en el lugar de trabajo; Reconocer los logros de

los trabajadores; Dar autonomía a los colaboradores; Crear programas de aprendizaje y desarrollo; y Programar actividades fuera del trabajo.

Básicamente, estas estrategias fortalecerán la motivación en los trabajadores consecuentemente el involucramiento, lealtad y rendimiento, si bien estas apreciaciones tienden a ser concebirse como subjetivas, es permitido hacerlas con base a las diferentes lecturas sobre clima laboral donde priman las valoraciones cualitativas, como base de la tabulación y cuantificación de resultados. (Beltrán Maldonado & Palomino Llanos, 2014)

Este trabajo ofrece una alternativa para mejorar del clima laboral en el marco de la gestión del capital intangible institucional, aprovechando entre otras la coyuntura con el BID respecto a la profesionalización del talento humano denominado, esto es para promover capacitaciones como una de las estrategias de mejora del clima laboral.

La investigación está dividida en cinco capítulos, el primer capítulo, contiene información de la problemática en general; es decir, el planteamiento del problema para lo cual se tomó como referencia la medición del clima laboral del 2019, con las siguientes variables: autorrealización, involucramiento laboral, comunicación, condiciones laborales.

En el segundo capítulo se ha recurrido a diferentes fuentes bibliográficas respecto al clima laboral, conceptualización y dimensiones, se muestra un

análisis comparativo, análisis crítico de las dimensiones del clima laboral, se menciona el modelo seleccionado para la medición.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco referencial organizacional para ello se presenta una reseña histórica del Ministerio de Salud, servicios que provee a la población en el marco de los derechos constitucionales; el diseño organizacional de la Gerencia de proyectos BID y un diagnóstico del clima laboral de la institución.

El cuarto capítulo, se estructura en dos bloques: uno el marco metodológico que incluye el diseño, tipo y nivel de investigación, identificación de la población y muestra, fuentes de información y el procesamiento de datos; el segundo bloque muestra los resultados obtenidos, el cual incluye diagnóstico del área a evaluar, hipótesis, diseño de la propuesta y mecanismos de control.

El capítulo cinco, se orientará a la sugerencia de mejora, con base a lo expuesto en el capítulo cuatro.

## **Capítulo I**

### **1. Antecedentes del Estudio**

#### **1.1. Título del Tema**

Elaboración de una propuesta de mejora del clima laboral en la gerencia de proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo del Ministerio de Salud Pública.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

La Gerencia de proyectos del Banco Interamericano De Desarrollo (BID) se encarga de ejecutar procesos de contratación de obras, bienes y servicios para el Ministerio de Salud Pública (MSP), para lo cual administra en total de cinco contratos de préstamo por un monto de USD 359 millones, lo cual impela actividades de gran responsabilidad para el equipo de gestión y, dada la dinámica del MSP todas ellas deben ser atendidas de forma urgente e importante, y es ahí precisamente donde se generan dificultades relacionadas al clima laboral que pueden afectar su productividad y orientación al logro de objetivos institucionales.

Según la investigación realizada por Villafuerte y Viteri, (2020) la ejecución de estos proyectos presenta dificultades atribuidas a problemas en la comunicación, excesiva estructura burocrática, desconocimiento de funciones y responsabilidades, desvinculaciones, incumplimiento de normativa interna entre otros, conclusión que se basa en el análisis del clima laboral enfatizando en las siguientes variables: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales; así como, las fases para la

adjudicación de procesos Preparatoria, Precontractual, Contractual y Post contractual con las que cuenta el proyecto BID.

Los resultados obtenidos de la referida investigación muestran que: la autorrealización enfatizó en pocas oportunidades de progresar en la institución con un 31.58%; el involucramiento laboral muestra una tendencia negativa con un 28.95%; en el ámbito de la comunicación el 31.58% refiriéndose que la interacción con los de Nivel Jerárquico Superior es dificultosa, al mismo tiempo que la institución no promueve y alienta la comunicación entre sus miembros. La medición de las condiciones laborales revela con un 36.84% que la institución es una mala alternativa para alcanzar estabilidad laboral.

Con base a los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de elaborar una propuesta de mejora del clima laboral en la Gerencia de proyectos BID.

La propuesta se enmarca en las buenas prácticas de del clima laboral para mejorar el compromiso laboral, la comunicación, la percepción de autorrealización y crecimiento laboral.

### **1.3. Objetivos de la Investigación (General y específicos)**

#### **1.3.1. General**

Elaborar una propuesta de mejora del clima laboral en la Gerencia de proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del Ministerio de Salud Pública (MSP).



### **1.3.2. Específicos**

- Analizar las diferentes conceptualizaciones de “clima laboral”, como base para identificar la situación del clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID.
- Analizar e identificar alternativas de solución para los diferentes resultados observados.
- Realizar un plan de acción para determinar la correcta gestión de la propuesta de mejora.

### **1.4. Justificación**

El clima laboral es prácticamente la relación que se desarrolla entre los empleados dentro de la empresa, de manera que esta relación puede o no ser la adecuada y las acciones a tomar serán directamente proporcional a la consecución de resultados institucionales óptimos.

En la medición del clima laboral es importante no quedarse con los resultados obtenidos, sino hacer propuestas de mejora en aquellos aspectos que realmente valoran y son relevantes para los colaboradores, es decir realizar un plan de acción, el cual requiere del compromiso de todos los niveles, jerárquicos, administrativos, operativos.

El presente trabajo permite elaborar una propuesta de mejora del clima laboral en la Gerencia de proyectos BID de manera que, provee de una herramienta de solución a los problemas relacionados a la mala comunicación, falta de motivación, y falta de resultados, entre otros aspectos de mejora.

Esta investigación además proporciona información de las causas que provocan un inadecuado clima laboral, siendo importante impulsar al equipo de gestión para desarrollar su máximo potencial, mejorando su percepción, motivación y rendimiento, concibiendo al talento humano como el activo intangible de toda organización.

Además, considerando el monto de ejecución de los contratos de préstamo con fondos BID, es necesario plantear acciones que permitan mejorar el desempeño institucional.

En resumidas cuentas, el presente trabajo permite identificar las mejores alternativas para fortalecer y fomentar, condiciones adecuadas dentro del clima laboral de la Gerencia de proyectos BID, consecuentemente orientado al logro de resultados óptimos institucionales, de manera que, la Gerencia cuente con una herramienta que facilite la solución de problemas en la comunicación y gestión.

## **1.5. Metodología**

El presente trabajo, será tratado y analizado utilizando el método deductivo ya que partiremos con el conocimiento de varias premisas planteadas que se toman como indudables, es decir, a partir de la medición de clima laboral que por normativa del país se aplica cada año en las instituciones públicas, utilizaremos una serie de técnicas mediante las cuales la lógica y las referidas mejores prácticas será el principal elemento para proponer el mejoramiento del clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID..

## **1.6. Definiciones**

**Clima laboral:** El clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura. (Ucero, 2020).

**Equipo de gestión:** corresponde a los funcionarios que forman parte de la Gerencia de Proyectos BID; esto es analistas, consultores y gerencia.

## **1.7. Alcances y limitaciones**

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la ciudad de Quito-Ecuador dentro de la oficina “Gerencia de Proyectos BID”. (Planta Central del Ministerio de Salud Pública)

## **Capítulo II**

### **2. Marco teórico**

#### **2.1. Conceptualización del Clima Laboral**

##### **Desde la perspectiva estructural**

A partir del año 1966, empiezan los esfuerzos por parte de los teóricos por definir qué es el clima laboral, en este contexto se le atribuye su origen a Kart Lewin, quien en términos resumidos dice que “el clima organizacional es el comportamiento en función de la persona y su entorno”. Esto es que el individuo se comporta de acuerdo a cómo él percibe su ambiente laboral.

##### **Desde la perspectiva interactiva**

El clima laboral se define a partir de la apreciación de las personas y permite dar un sentido de pertenencia en la organización, para generar un mejor ambiente, satisfacción y productividad laboral, a partir de ello constituye una variable crítica para el éxito de los procesos y actividades que desempeñan cada persona para el logro de objetivos de la institución.

##### **Desde la perspectiva perceptual**

El clima organizacional representa, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura. (Ucero, 2020).

## Desde la perspectiva cultural

Otros autores definen el clima laboral como un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores. (Escalante, 2012)

### 2.2. Dimensiones del clima laboral:

Existen infinidad de autores que refieren a las herramientas o métodos de diagnóstico (dimensiones), a continuación, se citan tres autores:

A partir de 1968, Litwin y Stringer, pioneros en la evaluación del clima laboral refieren a las siguientes nueve dimensiones:

**Estructura:** Percepción de los empleados en relación a los procedimientos y limitaciones que superan para desarrollar su trabajo, es decir se refiere al nivel de burocracia.

**Responsabilidad:** Es la percepción del empleado respecto a su autonomía para tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo.

**Recompensas:** Es la percepción del empleado respecto al premio que recibe por su trabajo bien hecho (premio).

**Riesgos y desafíos:** Es la percepción del empleado respecto a los desafíos del trabajo y los riesgos calculados para lograr los objetivos.

**Relaciones y cooperación:** Es la percepción del empleado respecto a la existencia del espíritu de ayuda de los jefes y compañeros.

**Cordialidad:** Es la percepción del empleado respecto al ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales en todos los niveles.

**Productividad:** Es la percepción del empleado respecto a las normas de rendimiento de la empresa.

**Manejo del conflicto:** Es la percepción del empleado respecto a que si los jefes escuchan las diversas opiniones y enfrentan un problema sin temor tan pronto suceda.

**Identificación con la organización:** Es la percepción del empleado respecto a la pertenencia hacia la empresa, sentirse importante y valioso.

Paredes, (2018) refiere, según el modelo de Rensis Likert ocho dimensiones:

**Métodos de mando** que es la forma de liderazgo que utiliza una persona para influenciar en otra;

**Motivación** que es el estado interno de una persona respecto a la organización;

**Comunicación** que es la apertura para expresar opiniones;

**Influencia** que es la forma de liderazgo;

**Toma de decisiones** que es la autonomía y responsabilidad para decidir sobre sus funciones; Planeación, Control, Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Así mismo, Paredes, (2018), refiere a las seis variables del modelo de Marvin Weisbord:

**Propósito:** Tener claros los objetivos y metas de la empresa y el apoyo de los trabajadores hacia estos objetivos y metas.

**Estructura:** Conocer como están distribuidas las responsabilidades en la organización.

**Relaciones:** Conocer el grado de ayuda mutua, espacios sociables, dentro de la organización.

**Recompensas:** Refiere a los incentivos de la empresa al trabajador debiendo ser estos acordes al nivel de satisfacción del empleado.

**Liderazgo:** Conocer las influencias del ambiente sobre la organización y viceversa

**Mecanismos útiles:** Son los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de las funciones del empleado.

### **2.3. Análisis Comparativo de las Dimensiones del Clima Laboral**

En la siguiente tabla, se muestra el Análisis Comparativo de los modelos tres mencionados en párrafos anteriores, paralelamente permitirá un análisis neutral y crítico para identificar el modelo más adecuado para el presente trabajo:



**Tabla 1**

*Análisis Comparativo de los Modelos en el marco del Clima Laboral*

---

<b>MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>LITWIN Y STRINGER</b>	<b>RENSIS LIKERT</b>	<b>MARVIN WEISBORD</b>
Permite analizar y comprender factores como estructura, liderazgo, toma de decisiones; los trabajadores son evaluados para medir como perciben empresa con lo cual se determina su comportamiento en función a la satisfacción, involucramiento, motivación y productividad	El sistema organizacional se caracteriza por generar un determinado clima laboral, que incide en el comportamiento, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo, el cual tiene gran influencia en la organización de manera positiva o negativa, dependiendo de la percepción del trabajador respecto al clima	Las áreas más productivas fueron porque los supervisores delegaban más autoridad, siendo además flexibles en cuanto a controles eran más flexibles, preocupándose por la vida personal y bienestar de los empleados	Este modelo es útil cuando no se dispone de tiempo para diagnosticar el clima laboral y se requiere del mapa de la institución para inmediatamente emplearlo.

---

## **2.4. Análisis Crítico**

Un buen clima laboral beneficia a toda la organización, ya que, si se busca una buena relación entre empresa y los trabajadores a la larga genera mayor productividad y eso implica mejores condiciones laborales.

Serrano, (2008) mencionan que un adecuado clima laboral permite ser más productivos, orienta la formación de líderes, fortalece la identidad institucional, existe una comunicación adecuada, se evidencia una reducción de conflictos.

Por su parte, Jiménez, (2016) refiere que un buen clima laboral genera en los funcionarios sensación de estabilidad lo cual se traduce en mayor productividad creando un buen enlace en las comunicaciones concebida como variable indispensable en para las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo

El Ministerio de Salud Pública provee servicios de salud, visto de este modo, el presente trabajo empleará el modelo de Litwin y Stringer, con el cual el sistema organizacional se caracteriza por generar un clima laboral, que incide en el comportamiento, satisfacción, rendimiento, adaptación y productividad, el cual tiene gran influencia en la organización de manera positiva o negativa, si así es la percepción del empleado.

## **Capítulo III**

### **3. Marco Referencial**

#### **3.1. Reseña histórica**

El 16 de junio de 1967 la Asamblea Nacional Constituyente crea el Ministerio de Salud Pública (MSP), siendo su primer ministro el doctor César Acosta Vásquez, en ese momento, Ecuador era el único país de América que aún no contaba con un ministerio de salud. Este Ministerio nace con el objetivo de atender los aspectos relacionados a sanidad, asistencia social y demás relacionados con la salud.

Tras años de transformación, esta Cartera de Estado es referente internacional de políticas, promoción, prevención, rehabilitación, cuidados paliativos, formación profesional, por los aportes a la salud pública y a la investigación de la salud.

Actualmente su estructura organizativa consta de 1 Planta Central, 9 Coordinaciones Zonales, 92 Direcciones Distritales a nivel nacional y 2.095 establecimientos de salud distribuidos en los 3 niveles de atención.

**Tabla 2**

*Detalle de los Establecimientos de Salud a Nivel Nacional por Nivel de Atención*

<b>Nivel</b>	<b>Tipología</b>	<b>Total</b>
<b>Nivel 1</b>	Centro de Salud	1.943
<b>Nivel 2</b>	Hospital Básico	83
	Hospital General	33
<b>Nivel 3</b>	Centros Especializados	21
	Hospital de Especialidades	3
	Hospital Especializado	12
	<b>Total</b>	<b>2.095</b>

### **3.2. Filosofía organizacional**

La planificación estratégica del Ministerio de Salud Pública, respecto a la misión, visión y valores menciona que:

#### **Misión:**

Es el ente de rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario. A través de la prevención de enfermedades, la provisión, promoción y gobernanza de la salud investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, garantiza el derecho a la salud. (Ministerio de Salud Pública, 2021).

#### **Visión:**

Ejercer la gobernanza con un modelo referencial que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, para garantizar la salud integral y el acceso universal. (Ministerio de Salud Pública, 2021).

## **Valores**

- Respeto;
- Inclusión;
- Vocación de servicio;
- Compromiso.;
- Integridad;
- *Justicia*;
- *Lealtad*.

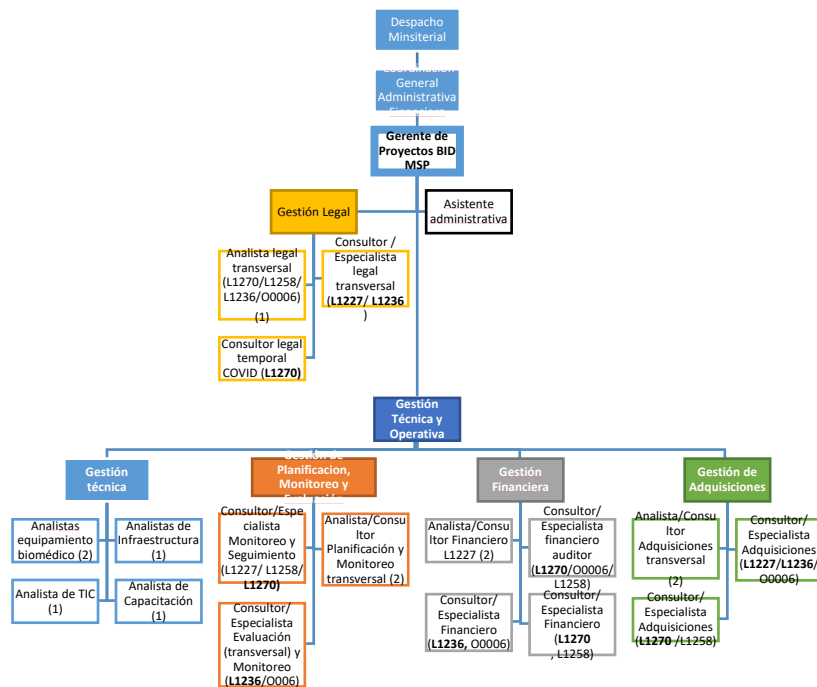
### **3.3. Diseño organizacional de la Gerencia de proyectos BID**

Dentro de la estructura operativa del MSP se encuentra el Proyecto BID, bajo la responsabilidad de una Gerencia de proyectos encargada de la ejecución de procesos de contratación y adquisición de servicios y bienes, para lo cual administra cinco contratos de préstamo por un monto de USD 359 millones.

Administrar USD 359 millones, implica actividades de gran responsabilidad para el equipo de gestión y, dada la dinámica del MSP todas ellas deben ser atendidas de forma urgente e importante, y es ahí precisamente donde se propician situaciones que inciden en un buen clima laboral que, consecuentemente se traduce en baja productividad y baja orientación al logro de objetivos.

## Ilustración 1

### *Estructura Operativa de la Gerencia de proyectos BID*



## Productos y servicios

La misión de la Gerencia de Proyectos BID, consiste en plantear, ejecutar, hacer el seguimiento y ejercer control de los proyectos de inversión bajo su cargo. Tiene como principales atribuciones y responsabilidades las siguientes:

- Diseñar y conceptualizar proyectos;
- Proponer el presupuesto referencial del proyecto;
- Justificar y administrar los de recursos asignados según los cronogramas planificados;
- Dar seguimiento continuo y monitorear la ejecución de los proyectos a su cargo;
- Identificar los factores de riesgo del proyecto;

Por lo que los productos y servicios de la Gerencia de Proyectos BID, en términos generales entrega los siguientes productos:

- Adquisición de bienes (equipamiento y mobiliario médico para las unidades de salud del Ministerio de Salud Pública); y
- Adquisición de servicios: esto es contratación masiva de profesionales de la salud;
- Pago a prestadores externos de la salud (derivaciones) por servicios tales como: diálisis y hemodiálisis, hospitalización Unidad de cuidados intensivos.

Estos productos se viabilizan, actualmente, a través de la ejecución de cuatro proyectos de inversión, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 3**

*Detalle de Proyectos de Inversión que Ejecuta la Gerencia BID en 2021*

<b>Nro.</b>	<b>Nombre proyecto de inversión</b>	<b>Monto 2021</b>
1	Apoyo a la extensión en la protección social y atención social en salud	13.180.669
2	Apoyo a la provisión de los servicios de salud en el marco de la pandemia de coronavirus COVID 19	58.246.129
3	Apoyo a la provisión de servicios de salud y protección social en el marco de la pandemia de coronavirus COVID19	55.365.333
4	Apoyo para el diagnóstico temprano calificación y entrega de ayudas técnicas para personas con discapacidad en Ecuador	122.425
<b>TOTAL</b>		<b>126.914.556,24</b>

Siendo estos recursos provenientes de un organismo multilateral es importante mencionar las normas que rigen la ejecución de los proyectos, así la Constitución de la República del Ecuador Artículo 425, refiere que, por orden

de jerarquía la aplicación de las normas para la ejecución integral de los proyectos será:

- i. Constitución de la República.
- ii. Contrato de Préstamo
- iii. Leyes orgánicas y ordinarias,
- iv. Normas regionales y las ordenanzas distritales,
- v. Decretos y reglamentos,
- vi. Acuerdos y resoluciones,
- vii. Demás actos y resoluciones de los poderes públicos.
- viii. Políticas sectoriales vigentes.

#### **3.4. Situación del clima laboral del Ministerio de Salud Pública**

El resultado del clima laboral es el estado psicológico relacionado con los valores y objetivos institucionales, el cual se relaciona con el compromiso, que exige un conjunto de actitudes para que, quienes conforman la institución sostengan un compromiso favorable. (Aguirre, 2013)

En el Ecuador, en ente rector de la política de gestión de talento humano es el Ministerio de trabajo, en cuyo caso en junio de 2018 emite la Norma Técnica de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público, con el propósito de regular los procedimientos técnicos y operativos de la medición de clima laboral en las instituciones públicas.



El Ministerio de Salud Pública, realizó la medición de clima laboral para el año 2019, el modelo empleado consta de tres componentes: Liderazgo; Compromiso; Entorno de Trabajo. De acuerdo a la herramienta Gobierno por Resultados<sup>1</sup> el ambiente laboral institucional, es decir, el nivel de satisfacción de las y los servidores públicos con su lugar de trabajo alcanzó el 67%, es decir, fue “aceptable” considerando la siguiente escala cualitativa:

**Tabla 4**

*Escala Cualitativa para la Medición del Ambiente Laboral en el MSP*

<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
90,01 – 100	Clima laboral Excelente
75.01 – 90	Clima laboral Muy Bueno
60.01 – 75	Clima Laboral Aceptable
40.01 – 60	Clima laboral Regular
menos de 40.01	Clima Laboral Deficiente

Lo cual significa que el clima laboral está en el promedio, es decir, que la institución cuenta con un ambiente de trabajo normal, no obstante, existen subfactores que deben ser mejorados, tales como: motivación, participación, e independencia.<sup>2</sup>

Adicionalmente, para el presente periodo se obtuvo un porcentaje de participación del 91%, considerando los resultados consolidados a nivel nacional que incluye: 1 planta central, 9 coordinaciones zonales y 92 direcciones distritales, más de 60.000 funcionarios administrativos

<sup>1</sup> Indicador “Índice de ambiente laboral”, se calcula sumando los factores de clima laboral (liderazgo, compromiso y entorno de trabajo) y dividiéndolos para el total de factores evaluados

<sup>2</sup> Tomado del reporte de indicadores de la herramienta Gobierno por Resultados

## **Capítulo IV**

### **4. Marco Metodológico**

#### **4.1. Diseño de la investigación**

Con la intención de generar una propuesta de mejora del clima laboral dentro de la Gerencia de proyectos BID del MSP, este trabajo, desde el punto de vista metodológico, se desarrolla con base a la lectura y análisis de fuentes secundarias, como publicaciones, artículos de revistas académicas y varios libros que han abordado esta temática.

El presente trabajo es de carácter no experimental, puesto que no existe manipulación deliberada de los resultados de la medición de las variables, ya que solo se observan los fenómenos en su contexto actual y posteriormente son analizados. En este tipo de diseño no experimental se observan situaciones ya existentes por consiguiente no se construye ninguna situación.

##### **4.1.1. Tipo de investigación**

En la medición de las variables, los datos considerados, tienen características que inducen a determinar un tipo de investigación cualitativa, además por la forma de aplicación de la investigación y recolección de información de campo, es de tipo analítico.

##### **4.1.2. Nivel de Investigación**

El estudio se orienta a conocer la situación del Clima Laboral en la Gerencia del Proyecto BID del MSP, así como establecer los niveles de relación

de las dimensiones analizadas bajo el modelo de Litwin y Stringer, el nivel de investigación es descriptivo.

#### 4.1.3. Población y muestra

La población inmensa con la Gerencia de Proyectos BID es pequeña, cuenta con 32 profesionales de los cuales 9 pertenecen al equipo de gestión directo y 23 a los profesionales con los que se relaciona directamente, por tanto, no resulta necesario trabajar con una muestra.

**Tabla 5**

*Distribución de Población*

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Total funcionarios</b>
Proyecto BID	Gerente de proyecto	1
	Asistente de gerencia	1
	Analista de Infraestructura	1
	Analista Financiero	1
	Analista Biomédico	2
	Analista de Adquisiciones	1
	Analista de Seguimiento	1
	Analista de TICS	1
	Director nacional	1
Dirección Nacional de Equipamiento	Asistente de dirección	1
	Técnicos	2
Dirección Nacional de Infraestructura	Director nacional	1
	Asistente de dirección	1
Dirección Nacional de Contratación	Técnicos	2
	Director nacional	1
Dirección Nacional de Consultoría legal	Analista	2
	Abogados	2
Dirección Nacional de Calidad	Director nacional	1
	Analista	1
Dirección Nacional Financiera	Asistente de dirección	1
	Analista	2
Dirección Nacional Administrativa	Analistas	2
	Asistente de coordinación	1
Coordinación Administrativa Financiera	Analista	2
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

#### **4.1.4. Fuentes de Información**

##### **Primaria**

Cuando los datos o información se recogen directamente de la fuente, en ese sentido, las fuentes primarias son los funcionarios que integran la Gerencia de proyectos BID.

##### **Secundaria**

Corresponde a los casos en los que la información recogida se origina de en fuentes en la cual ya aparecen registrados, en el caso del presente estudio corresponde a documentos relacionados con el propósito.

#### **4.1.5. Técnicas e instrumentos**

Una técnica de investigación es el conjunto de pasos útiles para el investigador para relacionarse con el objeto de estudio y que permite conocer la realidad estudiada. Los estudios de tipo cualitativo se apoyan en diferentes técnicas como entrevista, encuesta, observación, entre otras; para el caso de estudio corresponde la encuesta que permitió recoger datos en campo.

Por otro lado, un instrumento de investigación es el formato para registrar los datos y operativiza la técnica. El instrumento empleado en este caso de estudio fue el cuestionario.

#### 4.1.6. Escala de medición y valoración de resultados

Para el caso de estudio se emplea: la Escala de Likert, para la medición de las respuestas obtenidas la cual consiste en la medición ordinal estandarizada en múltiples casos. Mide juicios de valor de ciertas variables mediante percepciones, mediante una escala de alternativa y es la herramienta más utilizada por investigadores para evaluar las opiniones y actitudes de una persona.

**Tabla 6**

*Escala de Likert*

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Código</b>
Absolutamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Absolutamente de acuerdo	5

Mientras que, para la valoración cualitativa de los resultados se emplearán la siguiente escala:

**Tabla 7**

*Escala Cualitativa*

<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
75.01 – 100	Bueno
60.01 – 75	Aceptable
50.01 – 60	Regular
menos de 50.01	Deficiente

#### **4.1.7. Hipótesis de la investigación**

El estudio es nominal no paramétrico, con escalas de medición ordinales, el procedimiento para la prueba de hipótesis corresponde a Chi Cuadrado de Pearson, específicamente la hipótesis de independencia (dos variables), además, utilizarán los coeficientes de correlación de rangos de Kendall, del cual existen dos variantes tau-b y tau-c.

Chi Cuadrado de Pearson es un estadístico no paramétrico y es una potente herramienta para pruebas de significación de la hipótesis nula de independencia estadística entre variables categoriales en tablas de contingencia. (Rodríguez, 2004).

La Chi Cuadrado mide la discrepancia entre una distribución de frecuencias observadas y esperadas. Dentro de sus características generales, la prueba toma valores entre cero e infinito y no tiene valores negativos porque es la suma de valores elevados al cuadrado. (Mendivelso & Rodríguez, 2018).

La aplicación de los coeficientes de Kendall, tiene sentido si las variables objeto de estudio no poseen una distribución poblacional conjunta normal, será preferible estimar este indicador mediante el coeficiente de Kendall. Como este indicador está basado en rangos y no en los datos originales. (Morales & Rodríguez, 2016).

La siguiente escala, permitirá saber la intensidad de los coeficientes de correlación:

**Tabla 8**

*Escala de Valoración de los índices de Kendall*

<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
De 0.00 a 0.19	Muy baja correlación
De 0.20 a 0.29	Baja correlación
De 0.40 a 0.59	Moderada correlación
De 0.60 a 0.79	Buena correlación
De 0.80 a 1.00	Muy buena correlación

### **Hipótesis General**

- El clima laboral en la Gerencia de proyectos BID, medido con el método de Litwin y Stringer, es deficiente.

### **Hipótesis Específicas**

- Entre las dimensiones estructura y cooperación, existe una relación negativa débil.
- Entre las dimensiones de recompensa e identidad, existe una relación positiva débil.
- En las dimensiones de cordialidad y manejo de complejos, existe una relación positiva moderada.

#### **4.1.8. Procesamiento de datos**

La encuesta de las variables de clima laboral que constan en el anexo A, fue procesada en Microsoft SPSS, en virtud de la facilidad del manejo de datos, al ser estos de poco tamaño (manejables), con la aplicación de técnicas estadísticas que permitan emitir conclusiones acordes al objeto de la investigación.

En ese sentido este estudio, por las características de las variables y datos recogidos de la población de estudio, pertenece a la investigación básica, con nivel descriptivo y correlacional e investigación cualitativa.

## **4.2. Resultados**

### **4.2.1. Identificación y diagnóstico del área a evaluar.**

El presente trabajo se enfoca a medir el clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID, es así que, de acuerdo al nivel de satisfacción de las y los servidores públicos con su lugar de trabajo en el 2019 se ubicó en el 32.24%<sup>3</sup>, es decir “Clima Laboral Deficiente” considerando la escala cualitativa referida en la tabla 4.

Lo anteriormente expuesto se basa en la investigación de Villafuerte, (2020) en donde resultó que para el 2019: *la autorrealización* refiere pocas oportunidades de progreso en la institución con un 31.58%; *el involucramiento laboral* mostró una tendencia negativa con un 28.95%; *la comunicación con el Nivel Jerárquico* alcanzó el 31.58% así mismo no se promovió o motivó la comunicación interna; *la medición de las condiciones laborales* alcanzó el 36.84% lo indicia que la Gerencia de proyectos BID del MSP no fue una buena opción para mantener la estabilidad laboral.

---

<sup>3</sup> Corresponde al promedio de la medición realizada en la investigación de Villafuerte S & Viteri R (2020) para el año 2019, de las variables autorrealización oportunidades de progreso en la institución, el involucramiento laboral, comunicación, medición de las condiciones laborales



#### **4.2.2. Análisis de los resultados**

Basado en la propuesta de Litwin y Stringer, el estudio del clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID analizará las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgos y desafíos, Cordialidad, Relaciones y cooperación, Productividad, Manejo del conflicto e Identificación con la organización.

La población estudiada, estuvo conformada por los funcionarios del proyecto BID y de los funcionarios de las otras unidades administrativas que se relacionan con la Gerencia de Proyectos BID, que asciende a 32 personas de los cuales 14 del género femenino y 18 del género masculino, por lo que técnicamente fue factible trabajar con la totalidad y no con una muestra.

A continuación, se presenta el perfil de la medida estadística empleada y de Estructura; Responsabilidad; Recompensa; Riesgos y desafíos; Cordialidad; Relaciones y cooperación; Productividad; Manejo del conflicto; Identificación con la organización que corresponden a las dimensiones de clima laboral evaluados:

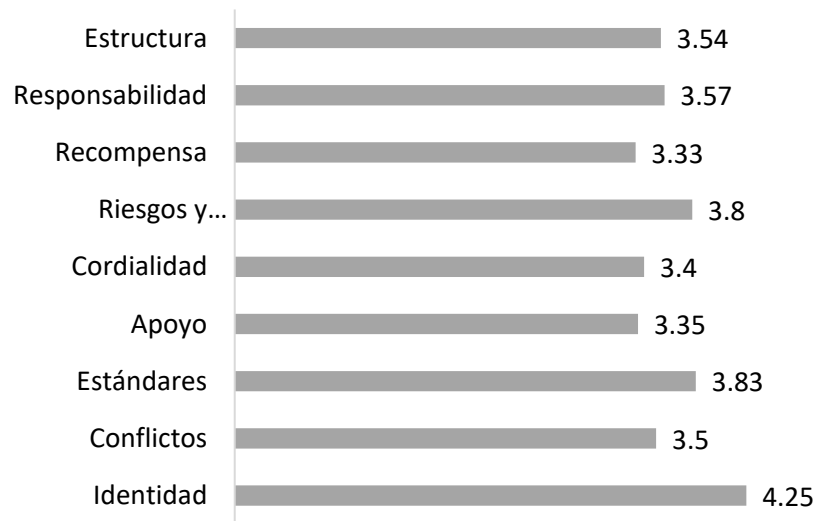
**Tabla 9**

*Perfil Estadístico de las Dimensiones Evaluadas y las Medidas Estadísticas empleadas.*

<b>Detalle</b>	<b>Estructura</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Recompensa</b>	<b>Riesgos y desafíos</b>	<b>Cordialidad</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Estándares</b>	<b>Conflictos</b>	<b>Identidad</b>
<b>Total Válidos</b>	32	32	32	32	32	32	32	32	32
<b>Total Inválidos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	3,08	3,35	2,96	3,43	3,13	2,90	3,61	3,20	3,78
<b>Desviación</b>	0,45	0,49	0,45	0,58	0,43	0,59	0,39	0,42	0,55
<b>Mínimo</b>	1,86	2,43	2,00	1,80	2,40	2,00	2,83	2,50	2,25
<b>Máximo</b>	3,71	4,43	3,83	4,80	4,00	4,20	4,50	4,00	4,50
<b>Percentil 25</b>	2,86	3,00	2,67	3,05	2,80	2,40	3,33	2,75	3,50
<b>Percentil 50</b>	3,07	3,29	3,00	3,40	3,20	3,00	3,67	3,25	4,00
<b>Percentil 75</b>	3,54	3,57	3,33	3,80	3,40	3,35	3,83	3,50	4,25

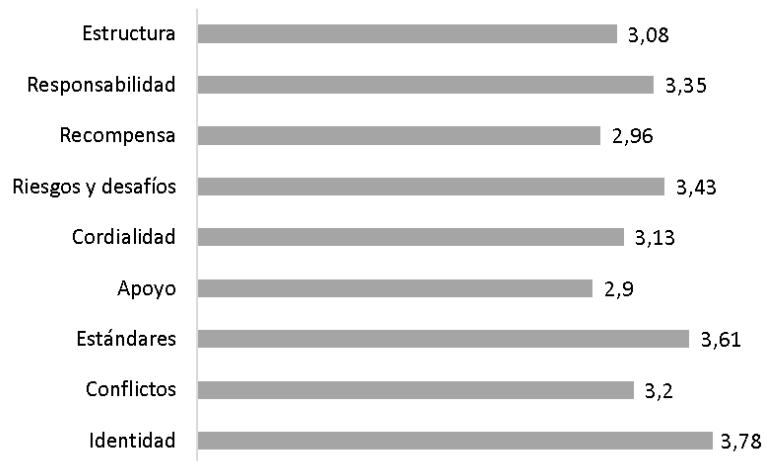
## Ilustración 2

### *Perfil Estadístico del percentil 75*



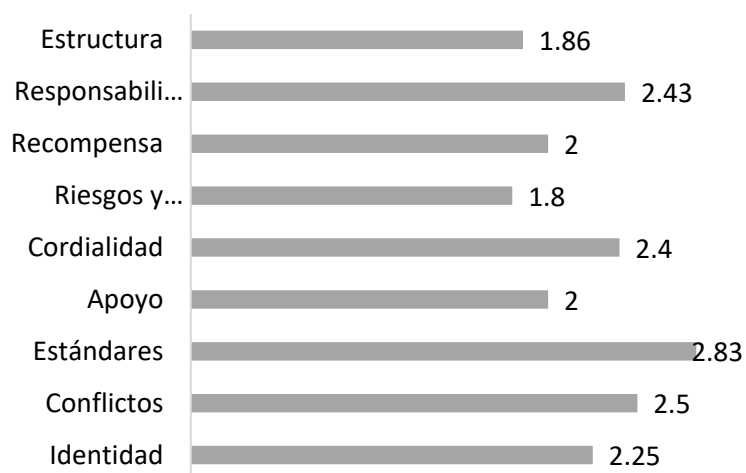
## Ilustración 3

### *Perfil Estadístico de la Media*



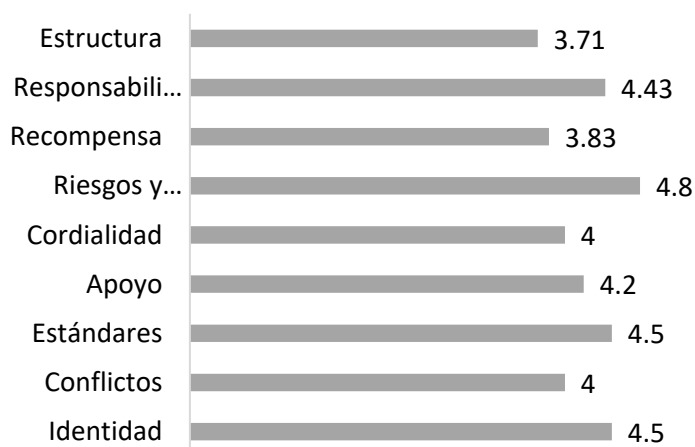
## Ilustración 4

### *Perfil Estadístico del Mínimo*



## Ilustración 5

### *Perfil Estadístico del Máximo*



## Interpretación

La tabla No. 7 y las ilustraciones 2,3,4 y 5, representan el análisis estadístico, en donde podemos observar en función de la media estadística, que las dimensiones mayormente puntuadas son estándares (3.78) e identidad (3.61) y las dimensiones de menor puntuación, son apoyo (2.90) y recompensa (2.96).

Por otro lado, los puntajes de los máximos y mínimos, muestran para las dimensiones Riesgos y Desafíos 4.8 como máximo y 1.8 como mínimo, seguido de estándares 4.5 puntaje máximo y 2.83 mínimo, Identidad con máximo de 4.5 y mínimo de 2.25, responsabilidad 4.43 máximo y 2.43 mínimo. En cuanto a percentil 75, podemos apreciar que denotan puntuaciones uniformes, así las tres dimensiones más destacadas: identidad con 4.25, estándares 3.83, riesgos y desafíos 3.8.

A fin de verificar las diferencias significativas entre las medidas se realizó la prueba estadística, prueba ANOVA, cuyos resultados fueron:

**Tabla 10**

*Estadística de Prueba de Friedman: Rangos.*

<b>Dimensión</b>	<b>Rango promedio</b>
Estructura	4.09
Responsabilidad	5.19
Recompensa	3.41
Riegos y Desafíos	5.89
Cordialidad	4.13
Apoyo	3.16
Estándares	6.81
Manejo de Conflictos	4.66
Identidad	7.67

**Tabla 11**

*Estadística de Prueba de Friedman: Rangos.*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
N	32
Chi-cuadrado	81.476
gl	8
Sig. Asintótica	0.000

## Interpretación

Como se observó en el análisis estadístico de resultados, la prueba estadística confirma que, estadísticamente las medias no son iguales, basado en la prueba de hipótesis de igualdad de medias, muestra un p valor de prueba menor al 5% ( $\text{sig.}0.000 < 0.05$ ), lo que incide a rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias.

En ese sentido, se demuestra que, los funcionarios de la Gerencia de proyectos BID encuestados, no tienen una percepción de valoración uniforme sobre las dimensiones evaluadas.

### 4.2.3. Contratación de hipótesis: Prueba de hipótesis dimensiones Estructura y Cooperación

**Hipótesis 0:** No existe correlación entre las dimensiones Estructura y Cooperación, en la Gerencia de proyectos BID.

**Hipótesis 1:** Existe correlación entre las dimensiones Estructura y Cooperación, en la Gerencia de proyectos BID.

**Tabla 12**

*Tabla Cruzada Agrupada Dimensiones Estructura y Cooperación.*

Valoración cualitativa	Estructura	Cooperación	Total
Bueno	8	2	10
Aceptable	0	0	0
Regular	16	6	22
Deficiente	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
	<b>Recuento</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
	<b>%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13***Pruebas de Chi- cuadrado Dimensiones Estructura y Cooperación.*

Detalle	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi cuadrado de pearson	0,194	1	0,660		
Correlación de continuidad	0,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	0,199	1	0,655		
Prueba de Fisher				1,000	0,512
Asociación lineal	0,188	1	0,665		
<b>Casos válidos</b>			<b>32</b>		

**Tabla 14***Medidas Simétricas Dimensiones Estructura y Cooperación.*

Detalle	Valor	Error estándar	T	Significación aproximada	
<b>Ordinal por ordinal</b>	Tau-b	-0.078	0.169	-0.459	0.646
	Tau-c	-0.063	0.136	-0.459	0.646
<b>Casos válidos</b>		<b>32</b>			

### Conclusión

El nivel de significancia es de 0.655, calculado de razón de verosimilitud, mayor a 0.05 del nivel de significancia definido como probabilidad de error, por lo que, se acepta la hipótesis nula. Por consiguiente, a un nivel de significancia de 0.05, se concluye que no existe correlación entre las dimensiones Estructura y Cooperación, en la Gerencia de proyectos BID.

En cuanto a las medidas simétricas con el índice de correlación de Kendall, tenemos que, el índice Tau-b se ubicó en -0.078 y una significancia de 0.646, por lo que concluimos que, no existe asociación entre las dimensiones, así mismo evidencia una correlación negativa muy baja.

#### 4.2.4. Contratación de hipótesis: Prueba de hipótesis dimensiones Recompensa e Identidad

**Hipótesis 0:** No existe correlación entre las dimensiones Recompensa e Identidad en la Gerencia de proyectos BID.

**Hipótesis 1:** Existe correlación entre las dimensiones Recompensa e Identidad, en la Gerencia de proyectos BID.

**Tabla 15**

*Tabla Cruzada Agrupada Dimensiones Recompensa e Identidad.*

Valoración cualitativa		Recompensa	Identidad	Total
Bueno		1	9	10
Aceptable		0	0	0
Regular		5	17	22
Deficiente		0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>Recuento</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>32</b>
	<b>%</b>	<b>18.8%</b>	<b>81.3%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16**

*Pruebas de Chi- cuadrado Dimensiones Recompensa e Identidad.*

Detalle	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi cuadrado de pearson	0,731	1	0.393		
Correlación de continuidad	0,134	1	0.714		
Razón de verosimilitud	0,801	1	0.371		
Prueba de Fisher					
Asociación lineal	0,708	1	0.400	0.637	0.373
<b>Casos válidos</b>			<b>32</b>		



**Tabla 17***Medidas Simétricas Dimensiones Recompensa e Identidad.*

	Detalle	Valor	Error estándar	T	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b	0.151	0.150	0.967	0.333
	Tau-c	0.109	0.113	0.967	0.333
Casos válidos		<b>32</b>			

### **Conclusión**

El nivel de significancia es de 0.371, calculado de razón de verosimilitud, mayor a 0.05 del nivel de significancia definido como probabilidad de error, por lo que, se acepta la hipótesis nula. Por consiguiente, a un nivel de significancia de 0.05, se concluye que no existe correlación entre las dimensiones Recompensa e Identidad, en la Gerencia de proyectos BID.

En cuanto a las medidas simétricas con el índice de correlación de Kendall, tenemos que, el índice Tau-b se ubicó en 0.151 y una significancia de 0.333, por lo que concluimos que, no existe asociación entre las dimensiones, así mismo evidencia una correlación positiva muy baja.

#### **4.2.5. Contrastación de hipótesis: Prueba de hipótesis dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos**

**Hipótesis 0:** No existe correlación entre las dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos en la Gerencia de proyectos BID.

**Hipótesis 1:** Existe correlación entre las dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos, en la Gerencia de proyectos BID.

**Tabla 18***Tabla Cruzada Agrupada Dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos.*

Valoración cualitativa		Cordialidad	Manejo de Conflictos	Total
Bueno		8	5	13
Aceptable		0	0	0
Regular		13	6	19
Deficiente		0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>Recuento</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>32</b>
	<b>%</b>	<b>65.6%</b>	<b>34.4%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19***Pruebas de Chi- cuadrado Dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos*

Detalle	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi cuadrado de pearson	0,162	1	0.687		
Correlación de continuidad	0,001	1	0.981		
Razón de verosimilitud	0,161	1	0.688		
Prueba de Fisher				0.721	0.487
Asociación lineal	0,157	1	0.692		
<b>Casos válidos</b>			<b>32</b>		

**Tabla 20***Medidas Simétricas Dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos.*

Detalle		Valor	Error estándar	T	Significación aproximada
<b>Ordinal por ordinal</b>	Tau-b	0.071	0.178	0.400	0.689
	Tau-c	0.066	0.166	0.400	0.689
<b>Casos válidos</b>		<b>32</b>			

### Conclusión

El nivel de significancia es de 0.688, calculado de razón de verosimilitud, mayor a 0.05 del nivel de significancia definido como probabilidad de error, por lo que, se acepta la hipótesis nula. Por consiguiente, a un nivel de significancia

de 0.05, se concluye que no existe correlación entre las dimensiones Cordialidad y Manejo de Conflictos, en la Gerencia de proyectos BID.

En cuanto a las medidas simétricas con el índice de correlación de Kendall, tenemos que, el índice Tau-b se ubicó en 0.071 y una significancia de 0.689, por lo que concluimos que, no existe asociación entre las dimensiones, así mismo evidencia una correlación positiva muy baja.

#### **4.2.6. Calificación del Clima laboral y sus dimensiones**

Con base a la metodología de medición del clima laboral de Litwin y Stringer a continuación el análisis de la evaluación de las nueve dimensiones propuestas en el modelo. El instrumento empleado fue la encuesta a 32 funcionarios, compuesta de 50 preguntas

#### **Variable Clima Laboral**



En el proceso de trabajar en equipo para lograr objetivos, aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo en los equipos de salud juegan un rol preponderante. (Clerc, 2016)

Un ambiente laboral agradable, donde se origine el sentido de pertenencia y el compromiso, siempre será una ventaja competitiva, ya que la productividad y desempeño de los empleados, se relaciona directamente con

el entorno empresarial. A continuación, la calificación de la variable Clima Laboral, desde la percepción de los encuestados:

**Tabla 21**

*Calificación de la Variable Clima Laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	18	56% 	56%
Bueno	14	44% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	



### **Interpretación**

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que el clima laboral es “Regular” con el 56% y “Bueno” con el 44%.

### **Dimensión Estructura**

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (Grandes Pymes, 2022)

**Tabla 22***Calificación de la Dimensión Estructura*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	22	69% 	69%
Bueno	10	31% 	100%



**Interpretación**

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Estructura” es “Regular” con el 69% y “Bueno” con el 31%.

**Dimensión Responsabilidad**

Se relaciona a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las actividades dadas a los trabajadores, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados. (Grandes Pymes, 2022).

**Tabla 23***Calificación de la Dimensión Responsabilidad*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	17	53% 	53%
Bueno	15	47% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

**Interpretación**



Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Responsabilidad” es “Regular” con el 53% y “Bueno” con el 47%.

## Dimensión Recompensa

Refiere a la percepción del empleado de ¿Qué recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y de los buenos resultados del trabajo?, por ejemplo, el salario acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.

**Tabla 24**

*Calificación de la Dimensión Recompensa*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	22	69% 	69%
Bueno	10	31% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	



## Interpretación

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Recompensa” es “Regular” con el 69% y “Bueno” con el 31%.

## Dimensión Riesgos y desafíos

Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.(AMITAI, 2019)

**Tabla 25***Calificación de la Dimensión Riesgos y desafíos*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	13	41% 	41%
Bueno	19	59% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	



**Interpretación**

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Riesgos y desafíos” es “Bueno” con el 59% y “Regular” con el 41%.

**Dimensión Cordialidad**

Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.(AMITAI, 2019)

**Tabla 26***Calificación de la Dimensión Cordialidad*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	19	59% 	59%
Bueno	13	41% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

**Interpretación**



Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Cordialidad” es “Regular” con el 59% y “Bueno” con el 41%.

## Dimensión Apoyo

Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.(AMITAI, 2019)

**Tabla 27**

### *Calificación de la Dimensión Apoyo*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	24	75% 	75%
Bueno	8	25% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

## Interpretación



Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Apoyo” es “Regular” con el 75% y “Bueno” con el 25%.

## Dimensión Estándares

Es la percepción de los funcionarios sobre el énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento (AMITAI, 2019)



**Tabla 28***Calificación de la Dimensión Estándares*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	3	9% 	9%
Bueno	29	91% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	



**Interpretación**

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Estándares” es “Buena” con el 91% y “Regular” con el 9%.

**Dimensión Manejo de Conflictos**

El conflicto es generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo, por motivos diferentes relacionados con el trabajo o con lo social y podrá darse entre trabajadores o en la relación con superiores.(Grandes Pymes, 2022)

**Tabla 29***Calificación de la Dimensión Manejo de Conflictos*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	21	66% 	66%
Bueno	11	34% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

## Interpretación



Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Manejo de Conflictos” es “Regular” con el 66% y “Bueno” con el 34%.

## Dimensión Identidad

Refiere al sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución, motivado por distintos factores personales, profesionales o laborales.

**Tabla 30**

*Calificación de la Dimensión Identidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Regular	6	19% 	19%
Bueno	26	81% 	100%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

## Interpretación

Los funcionarios evaluados, arrojaron resultados de dos tipos de categorías “Bueno” y “Regular”, en este sentido opinan que la dimensión “Identidad” es “Regular” con el 19% y “Bueno” con el 81%.

### 4.2.7. Diseño de la propuesta de mejora

La Escuela de Posgrados en Negocios (ESAN) de Perú refiere las siguientes estrategias para un buen clima laboral, las cuales se basan en los apuntes de Vallejo (2018) :

*Un ambiente de Apoyo:* Enfatiza en que los trabajadores no son sólo recursos sino seres humanos, a los cuales, la motivación les permite cumplir sus funciones y que el apoyo es fundamental.

*Flexibilidad en el lugar de trabajo:* Se trata de que el trabajador realice sus actividades laborales desde donde necesite y pueda en un momento en específico.

*Reconocer los logros de los trabajadores:* Esto permitirá la retención y fidelidad del trabajador. Es celebrar el trabajo bien hecho.

*Dar autonomía a los colaboradores:* Aprender a confiar en los funcionarios, esto permite a los empleados sentir empoderamiento y consecuentemente motivados y con iniciativa.

*Crear programas de aprendizaje y desarrollo:* Fomenta la productividad y el rendimiento laboral.

Estas estrategias permiten una adecuada cultura organizacional que involucran principalmente al nivel Directivo por la toma de decisiones y al nivel administrativo u operativo en cuanto, se compone de un conjunto de normas, valores, procedimientos y conductas.

Visto de este modo, el presente trabajo presenta una propuesta de mejora basado en el ciclo de mejora continua (PHVA) de las normas ISO 9001, el cual se base en que se basa en 4 fases Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

La Mejora Continua es una metodología para lograr mejoras en los procesos, alcanzando cada vez patrones más elevados.(Chahin, 2012)

### Ilustración 6

*Ciclo de Mejora Continua*



**Tabla 31**

*Propuesta Basada en el Ciclo de Deming para Mejorar el Clima Laboral*

<b>FASE / NIVEL</b>	<b>NIVEL GERENCIAL</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>Planificar</b>	Establecer objetivos y metas claros. Asegurar los recursos materiales necesarios Identificar riesgos de un mal clima laboral	Hablar de los aspectos negativos o problemas, como una norma para encontrar solucionarlos sin esquivar responsabilidades. Realizar reuniones semanales.
<b>Hacer</b>	Identificar capacidades y limitaciones existentes. Contar con un equipo capacitado, por la naturaleza de Gerencia se requiere un equipo multidisciplinario Retroalimentación constante	Brindar confianza y autonomía a los funcionarios, para evitar el control excesivo Fortalecer el proceso de selección, inducción y formación.
<b>Verificar</b>	Por medio de la aplicación de la misma encuesta (Anexo A) se realiza el seguimiento y medición, por para verificar la variación de la percepción de los funcionarios. Documentar los resultados, y mantener archivo histórico	Identificar errores o comportamientos que deben corregirse. Mediante el acompañamiento cuando sea el caso o el monitoreo continuo.
<b>Actuar</b>	Corregir o reducir los comportamientos o acciones no adecuadas. Mejorar el desempeño a través de retroalimentación oportuna	Informar sobre los comportamientos que deben corregirse inmediatamente. Retroalimentar mensualmente al funcionario, para garantizar el valor de la medida correctiva.

**Tabla 32**

*Propuesta de Mejorar el Clima Laboral según las dimensiones evaluadas*

DIMENSIÓN	PUNTAJE*	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
<b>Estructura</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto a la cantidad de trámites y procedimientos para realizar su trabajo.	Realizar un mapeo de los procesos internos y disminuir los procedimientos para mejorar la realización del trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	2	Los encuestados refieren estar “ <i>en desacuerdo</i> ”, respecto a la autonomía que tienen para realizar sus actividades.	La Gerencia, debe confiar en que los funcionarios con base a su experiencia en el MSP (en promedio 7 años de servicio) actuarán con responsabilidad, propositivamente, probidad e iniciativa en el desarrollo de sus funciones.
<b>Recompensa</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto a las motivaciones monetarias o de reconocimiento recibidos	La Gerencia debe estar predispuesta al reconocimiento monetario y laboral para incidir en el ánimo de los funcionarios y el compromiso con las actividades que realiza.
<b>Desafíos</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto los desafíos del trabajo, los riesgos supuestos para lograr objetivos.	Realizar reuniones de trabajo para discutir e identificar si los funcionarios están de acuerdo con asumir los riesgos, e involucrarlos en las decisiones respecto a las mejores alternativas para la ejecución de los contratos de préstamo.
<b>Cordialidad</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto a. que existe un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre compañeros y entre la Gerencia y los subalternos	La Gerencia debe identificar que, a pesar de las percepciones personales, éstas no deben influir en el desarrollo de las actividades de los subalternos. Ser cortés con los funcionarios incluso con aquellos que opinen diferente. Respetar la gestión de cada funcionario en cuanto a las actividades que realiza, así como el perfil profesional. El equipo de gestión, debe mostrar interés por todos los proyectos que se ejecutan, y consultar a las otras áreas y gestiones internas sobre aspectos que incidan en la realización de su trabajo.
<b>Apoyo</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto al espíritu de ayuda de la Gerencia y el equipo de gestión.	La Gerencia, no debe orientar a una mala competencia entre funcionarios, para lo cual debe compartir responsabilidades y reconocimientos por el trabajo bien hecho.
<b>Estándares</b>	4	Los encuestados refieren estar “ <i>de acuerdo</i> ”, respecto a las normas de rendimiento	En esta dimensión no existe inconvenientes, pues los encuestados están conformes con lo propuesta por la Gerencia.
<b>Manejo de Conflictos</b>	3	Los encuestados refieren estar “ <i>ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> ”, respecto a que si la Gerencia escucha las distintas opiniones y enfrentar el problema.	La Gerencia debe tener en cuenta las opiniones del equipo de gestión e impartir confianza para que las expresen sin represalias, ya que algunas opiniones o sugerencias pueden no ser del agrado de la misma.
<b>Identidad</b>	4	Los encuestados refieren estar “ <i>de acuerdo</i> ”, respecto a la pertenencia que sienten hacia la institución como elemento importante y valioso.	En esta dimensión no existe inconvenientes, pues los encuestados se identifican como elementos valiosos e importantes del equipo de gestión de la Gerencia y de la institución.

Nota: \* Puntaje promedio

## 4.2.8. Acciones específicas del plan de mejora

**Tabla 33**

*Acciones Específicas del Plan de Mejora*

<b>Dimensión</b>	<b>Acción</b>	<b>Viabilidad</b>
Estructura	1. Rediseñar procedimientos internos	Existen 4 gestiones internas dentro de la Gerencia de Proyectos BID, por lo que el rediseño de procedimientos es viable en tiempo y no genera costos.
Responsabilidad	2. Evaluar a los funcionarios de acuerdo a la percepción de la nueva Gerencia, para medir su potencial y evidenciar sus capacidades	Los funcionarios que directamente se vinculan a la gerencia y que se constituyen como "equipo base" son 9 por lo que en tiempo es viable y no representa costos.
Recompensa y Apoyo	3. Identificar necesidades de capacitación, tipo de capacitaciones en función a los perfiles y unidades de gestión interna. 4. Elaborar un programa capacitación con la cooperación técnica de los multilaterales, en temas específicos, así como gestión de proyectos con herramientas actuales. 5. Gestionar mejora salarial para los funcionarios la misma que estará acorde a la carga laboral. 6. Autorizar el pago de horas extras suplementarias y extraordinarias.	Los multilaterales, cuentan con profesionales expertos con amplio conocimiento en las diferentes áreas: adquisiciones, legal, planificación. Entre las particularidades de los Contratos de Préstamo es la asistencia técnica no reembolsable misma que puede ser monetaria o intelectual.  El financiamiento consta dentro del presupuesto asignado, ejecutar la acción de mejora salarial incide en apenas un 2% (incremento el gasto total anual)
Desafíos	7. Identificar si los funcionarios están de acuerdo con tomar los riesgos, e involucrarlos en las decisiones respecto a las mejores alternativas para la ejecución de los contratos de préstamo.	El equipo de gestión, consta de profesionales con experiencia en el sector público.
Cordialidad	8. Propiciar actividades de integración, tales como cumpleaños, almuerzos	El costo de esta actividad sería asumido por cada funcionario además de la creación de un fondo para adquisición de detalles para el cumpleaños
Manejo de Conflictos	9. Con base al rediseño de procesos, fomentar un ambiente de confianza y retroalimentación	Viable en la medida en la que el nivel jerárquico genere confianza

#### 4.2.9. Mecanismos de implementación y control

Jeklin, (2016) menciona que el control Interno es relevante en el proceso de transformación y crecimiento de la empresa, ya que es un mecanismo que permite medir y comprobar la gestión.

La implementación y control de la propuesta, conlleva la siguiente ruta, fases, actividades e indicadores:

#### Ilustración 7

##### *Ruta de Implementación del Plan de Mejora del Clima Laboral*



**Tabla 34**

##### *Implementación de la Propuesta de Mejora – fase socialización*

Actividad	Indicador	Meta
Socializar los resultados obtenidos de la evaluación de las dimensiones del Clima Laboral	Porcentaje de socialización de los resultados de evaluación	100%
Socializar y aprobar de la propuesta de mejora	Porcentaje de socialización del plan de mejora	100%
	Porcentaje de aprobación del plan de mejora	100%



**Tabla 35***Implementación de la Propuesta de Mejora – fase desarrollo*

<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Desarrollar guía de implementación del plan de mejora	Porcentaje de desarrollo de la guía de implementación del plan	100%
Definir mecanismos de implementación	Número de guía de implementación del plan desarrolladas y aprobadas	1
Definir mecanismos de control	Número de encuestas desarrolladas para medir el clima laboral	1
	Número de indicadores definidos para medir la implementación y control del plan de mejora	10

**Tabla 36***Implementación de la Propuesta de Mejora – fase implementación*

<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Aplicar del plan de mejora	Porcentaje de implementación del plan de mejora	100%
	Porcentaje de funcionarios encuestados luego de aplicación del plan	100%
	Incremento de la percepción de Clima Laboral respecto al resultado 2021	2%

## Capítulo V

### 5. Sugerencias

Sobre la base, de los resultados obtenidos en este trabajo, es necesario sugerir a la Gerencia de proyecto BID tome conocimiento de las percepciones del clima laboral e identificar las dimensiones con mayor incidencia en un apropiado clima laboral.

Corresponde a la Gerencia de Proyectos BID, garantizar el reconocimiento del trabajo bien hecho con un salario justo en el marco de las escalas remunerativas dispuestas por el Ministerio de Trabajo en el Acuerdo Ministerial MDT-2017- 0154 del 22 de septiembre de 2017, el cual dispone las siguientes escalas, para el sector público:

**Tabla 37**

*Escalas de Remuneración para el Sector Público*

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA (RMU) USD</b>
Servidor Público 1	817,00 más beneficios de ley
Servidor Público 2	901.00 más beneficios de ley
Servidor Público 3	986.00 más beneficios de ley
Servidor Público 4	1086.00 más beneficios de ley
Servidor Público 5	1212.00 más beneficios de ley
Servidor Público 6	1412.00 más beneficios de ley
Servidor Público 7	1676.00 más beneficios de ley

**Fuente:** Ministerio de Trabajo Acuerdo Ministerial MDT-2017- 0154 del 22/09/2017

Tomando como referencia la tabla anterior en coherencia con las directrices del Ministerio de Trabajo, en el manual de clasificación de puestos el grupo ocupacional, a continuación, el detalle del rol bajo su cargo:

**Tabla 38***Escalas de Remuneración para el Sector Público*

<b>PUESTO</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>ROL</b>	<b>RMU</b>
Gerencia de Proyectos	Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Unidad Organizacional	\$2.339,00
Analista de planificación y evaluación	SP7	Ejecución y Coordinación de Procesos	\$ 1.676,00
Analista de proyecto 1	SP5	Ejecución de Procesos	\$ 1.212,00
Analista de Seguimiento y Control	SP7	Ejecución y Coordinación de Procesos	\$ 1.676,00
Analista Legal	SP7	Ejecución y Coordinación de Procesos	\$ 1.676,00
Analista de Adquisiciones	SP7	Ejecución y Coordinación de Procesos	\$ 1.212,00

**Fuente:** Estructura de Puestos Ministerio de Salud Pública

Por consiguiente, a la fecha de evaluación el equipo de gestión vinculado presupuestariamente al proyecto BID (8 sin considerar la Gerencia), figura en el grupo ocupacional de Servidor Público 5 (RMU USD 1.212); y, las funciones, así como las responsabilidades del cargo, corresponden al rol de "Ejecución y Coordinación de Procesos", concierne a la Gerencia BID, las gestiones pertinentes ante los entes Rectores del Trabajo y de las Finanzas Públicas, con el pronunciamiento favorable de los multilaterales, la mejora salarial a Servidor Público 7 (RMU USD 1.676).

Lo expuesto anteriormente, es viable presupuestariamente por cuanto se encuentra dentro del presupuesto ajustado aprobado para la ejecución del proyecto de inversión en el Plan Anual de Inversiones (PAI) y que, además, al contar con un solo equipo de gestión para la ejecución y administración de 5 Contratos de Préstamo y 4 proyectos de inversión genera un ahorro anual para la institución de USD 825 mil, considerando que para cada Contrato de

Préstamo se requiere de 1 equipo de gestión conformado por mínimo 8 funcionarios (no incluye la Gerencia).

A continuación, el detalle:

**Tabla 39**

*Ahorro Estimado incluye Mejora Salarial*

<b>Contratos de préstamo - CP A</b>	<b>Funcionarios requeridos por CP B</b>	<b>Total funcionarios requeridos C = A*B</b>	<b>Remuneración y beneficios de ley anual* D</b>	<b>Total egreso por número de CP vigentes E = D*C</b>
<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>25.804</b>	<b>206.433</b>
<b>5</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>25.804</b>	<b>1.032.163</b>
<b>Ahorro anual</b>		<b>32</b>		<b>825.731</b>

Nota:

\* Calculado con grupo ocupacional de Servidor Público 7 – mejora salarial

La mejora salarial para 8 funcionarios representa, el 0.16% del presupuesto total asignado (tabla 3) para la ejecución de los cuatro proyectos de inversión en el año 2021, mientras que, al contratar el total de funcionarios requeridos por los cinco contratos de préstamo, es decir 40 personas, se estaría castigando el presupuesto asignado en 1 punto porcentual, anualmente.

Cada contrato de Préstamo tiene una vigencia promedio de 2.5 años por lo que el ahorro total asciende a USD 516.082.

Por otro lado, en cuanto a los salarios para el sector privado, el Ministerio de trabajo como ente rector de la materia, determina los sueldos y salarios mínimos sectoriales por ramas de actividad y guarda coherencia con el salario básico unificado fijado para cada año, en el caso de año 2021 el salario básico se ubicó en USD 425.00.

Por consiguiente, no son comparables los sectores privado y público, por cuanto las escales salariales difieren en 37 puntos porcentuales, tomando como ejemplo, una persona que ingresa como asistente, en el sector público gana como mínimo USD 675, mientras que en el sector privado USD 425.00.

En cuanto a programas de certificación profesional, es recomendable gestionar con los Mutuales, programas en temáticas varias como:

**Tabla 40**

*Programas de certificación profesional referenciales*

<b>Temática</b>	<b>Destreza esperada</b>
Análisis de datos económicos y financieros	Conocer las técnicas para diagnosticar la situación económica que incide en la toma de decisiones.
Derecho con enfoque a las políticas de los multilaterales	Analizar las relaciones jurídicas que demandan los contratos de préstamo y que viabilicen su ejecución adecuada en el marco de la normativa
Gestión de proyectos públicos	Fortalecer conocimientos en políticas, normas, procedimientos para la administración del proyecto.
Project management	Generar la capacidad de administrar los recursos materiales, humanos y financieros disponibles asegurando la calidad de la gestión.
Herramientas de business intelligence	Desarrollar estrategias para convertir la información en conocimiento y gestionarla eficientemente

Comprobar el cumplimiento del plan de mejora a través de los indicadores propuestos, además es necesario mejorar los canales de comunicación y que los funcionarios sientan el respaldo y apoyo de la Gerencia.

Asegurar que las herramientas y equipos que el equipo de gestión requiere para desarrollar sus actividades, sean adecuados, y los necesarios respondiendo así al nivel de complejidad de las actividades que realiza.

Analizar el perfil profesional de los funcionarios que conforman el equipo de gestión para identificar competencias, aptitudes y fortalecerlas, así como designarlos como miembros de las comisiones técnicas de evaluación para la adjudicación de procesos de adquisición de bienes y servicios.

Monitorear y dar seguimiento de los resultados alcanzados en la evaluación prevista para el 2022, misma que tiene la intención de comprar la efectividad del plan de mejora propuesta en el presente documento.

Como se identificó en las tablas 33 y 39 el plan de mejora es viable en cuanto a costos y tiempo, por lo que es recomendable ejecutarlo a la brevedad de lo posible, para así generar un ambiente de motivación que incida en la productividad y logro de objetivos.

Realizar mediciones del clima laboral en la Gerencia de Proyectos BID, de manera periódica y generar puntos de comparación históricos que permitan identificar puntos de mejora.

La garantía en la ejecución del presente plan de mejora depende en gran medida de la voluntad de los funcionarios, y del mensaje del tipo de liderazgo que se percibe en la Gerencia.

## Conclusiones

Las puntuaciones alcanzadas en la evaluación de las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer permiten concluir que la percepción del Clima Laboral fue regular para los funcionarios encuestados.

Las pruebas estadísticas realizadas mediante Chi Cuadrado, estableció que a un nivel de significación del 5%, entre las dimensiones estructura y apoyo; recompensa e identidad; cordialidad y manejo de conflictos, no existe correlación, por consiguiente, no existe evidencia significativa de asociación entre las dimensiones.

Los resultados de la calificación de las dimensiones del Clima Laboral fueron: i) Estructura 69%, es decir “regular”; ii) Responsabilidad 53%, es decir “regular”; iii) Recompensa 69% es decir “regular”; iv) Riesgos y desafíos 59% es decir “bueno”; v) Cordialidad 59% es decir “regular”; Apoyo 75%, es decir “regular”; vi) Estándares 91% es decir “bueno”; vii) Conflictos 86% es decir, “regular”; y ix) Identidad 81% es decir “bueno”.

La percepción del Clima Laboral en 2021 se ubicó en 56% es decir “regular”, lo cual impela acciones decisivas para mejorarlo, con el involucramiento del nivel Directivo y de los funcionarios que conforman la Gerencia de proyectos BID.

## Bibliografía:

- Aguirre, L. (2013). El Clima Laboral Como Un Elemento del Compromiso Organizacional. *Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México*, 4(1), 59–70.
- AMITAI. (2019). *¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional?* <https://www.amitai.com/es/dimensiones-clima-organizacional/>
- Beltrán Maldonado, E. A., & Palomino Llanos, M. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral. *Universidad Del Pacífico*, 1–76. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique\\_Tesis\\_maestria\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Carrillo, P. (2020). Las diferencias salariales entre el sector público y privado en el Ecuador. *Cuestiones Económicas*, 20(2), Autor: Paúl Carrillo. <https://doi.org/10.47550/RCE/MEM/31.2>
- Chahin, T. (2012). *Mejora Continua y Calidad Total*. <http://www.alejandrogonzalez.com.ar/especiales/Calidad y Mejora Continua.pdf>
- Clerc, J. (2016). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Universidad Austral de Chile*, 1–16. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45571324/Liderazgo\\_y\\_su\\_influencia\\_sobre\\_el\\_clima\\_laboral-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643062202&Signature=d59EtBj4S~ssHTNoryfIFgosfUa78VwcMvf3Ef-7W0Ugi~E3YJrNJz7Cck0ysfeuBRzCDXy-dLbWj5p29KnMO1LhqahmVEr93L6gxRonK](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45571324/Liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643062202&Signature=d59EtBj4S~ssHTNoryfIFgosfUa78VwcMvf3Ef-7W0Ugi~E3YJrNJz7Cck0ysfeuBRzCDXy-dLbWj5p29KnMO1LhqahmVEr93L6gxRonK)
- De Campos, M. (2016). Valores organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209–219. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v10n2/v10n2a10.pdf>
- Escalante, M. (2012). *clima-laboral-empresa-competitividad*. <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Grandes Pymes. (2022). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stringer*. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Jeklin, A. (2016). *El control interno como mecanismo de transformación*. July, 1–23.
- Jiménez, D. (2016). *Vista de Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*.
- López, F. (2019). *Cultura Empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/cultura-empresarial.html>
- Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2018). Prueba Chi-Cuadrado de independencia aplicada a tablas 2xN. *Revista Médica Sanitas*, 21(2), 92–95. <https://doi.org/10.26852/01234250.6>
- Ministerio de Salud Pública. (2021). *Planificación Estratégica MSP*.
- Morales, P., & Rodríguez, L. (2016). *Coef Kendal y Sperman*. <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Paredes, Z. (2018). *Análisis de clima laboral del personal administrativo según el modelo de Litwin y Stringer y las propuestas de mejora: Caso Universidad La Salle*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8459/COMpaaszs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perez, R. (1995). *Estudio de la relación entre el clima laboral organizacional según el modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa insductrial Venezolana*.



- Rodríguez, R. (2004). SPSS Chi Cuadrado -Notas metodológicas. *Rodríguez, Rubén, 1996*, 19. [http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2011/06/Ayuda\\_SPSS-Chi\\_Cuadrado\\_Notas\\_Metodologicas.pdf](http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2011/06/Ayuda_SPSS-Chi_Cuadrado_Notas_Metodologicas.pdf)
- Serrano, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*.
- Ucero, J. (2020). *Clima laboral desarrollo organizacional*.
- Vallejo, A. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>
- Villafuerte, S. (2020). Análisis del clima laboral del proyecto Banco Interamericano de Desarrollo. En *Análisis del clima laboral del proyecto Banco Interamericano de Desarrollo*.

## ANEXOS

### ANEXO A - ENCUESTA

#### Datos Generales:

Hombre:	<input type="text"/>	Mujer:	<input type="text"/>	Otro:	<input type="text"/>
Años: 20-30	<input type="text"/>	31-40	<input type="text"/>	41 a más	<input type="text"/>

#### Desarrollo:

En cada una de las preguntas, seleccione la alternativa que crea más adecuada a su percepción, de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Absolutamente en desacuerdo	<input type="text"/>
b) En desacuerdo	<input type="text"/>
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="text"/>
d) De acuerdo	<input type="text"/>
e) Absolutamente de acuerdo	<input type="text"/>

#### 1. ¿Las actividades no están organizadas y claramente definidas, en la Gerencia de Proyectos BID?

a)	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>
e)	<input type="text"/>

#### 2. ¿Siempre está claro quién debe tomar las decisiones en la Gerencia de Proyectos BID?

a)	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>
e)	<input type="text"/>

#### 3. ¿La Gerencia de Proyectos BID, procura dejar claro en quienes recae la autoridad y cuáles son las responsabilidades individuales?

a)	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>
e)	<input type="text"/>

#### 4. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, no requiere permiso para hacer las actividades?

a)	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>
e)	<input type="text"/>

#### 5. ¿La Gerencia de Proyectos BID, toma en cuenta las nuevas ideas, en función a la

**dinámica de las actividades, siendo el MSP rector de política pública nacional y proveedor de los servicios de salud?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**6. ¿Frecuentemente el trabajo es en forma desorganizada y sin planificación?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**7. ¿Me pasa que realizo algunas labores, sin saber quién es exactamente mi jefe?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**8. ¿La Gerencia de proyectos BID decide reunir a ciertas personas para un trabajo en específico, aunque esto signifique cambiarles de sus puestos habituales?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**9. ¿En la Gerencia de proyectos BID hay confianza en la responsabilidad del trabajo individual?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**10. ¿La Gerencia de proyectos BID prefiere que uno consulte todo con ellos, a pesar de que se estén haciendo bien las cosas?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**11. ¿La Gerencia de proyectos BID emite instrucciones sobre lo que debe hacer y deja la responsabilidad a cada funcionario del trabajo individual?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**12. ¿La responsabilidad, iniciativa y audacia, son factores clave para un trabajo bien hecho?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**13. ¿Ante un problema en el trabajo, lo resuelve solo sin necesariamente recurrir al jefe?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**14. ¿Para superar los errores, sólo basta una disculpa?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**15. ¿Los funcionarios asumen sus responsabilidades en el trabajo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**16. ¿En la Gerencia de proyectos BID quienes hacen mejor su trabajo no pueden ocupar mejores cargos?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**17. ¿En la Gerencia de proyectos BID destacan el trabajo bien hecho antes que el trabajo mal hecho?**

a)	
----	--

b)	
c)	
d)	
e)	

**18. ¿En la Gerencia de proyectos BID a mejor trabajo, mejor reconocimiento recibido?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**19. ¿En la Gerencia de proyectos BID existe la tendencia a ser más negativo que positivo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**20. ¿En la Gerencia de proyectos BID por el trabajo bien hecho no es recompensado ni tiene reconocimiento?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**21. ¿En la Gerencia de proyectos BID los errores son sancionados?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**22. ¿En la Gerencia de proyectos BID se trabaja aplicado el refrán “lento pero seguro”?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**23. ¿La Gerencia de proyectos BID se fortalece porque se arriesga cuando es necesario, dentro de lo que la normativa legal vigente lo ampara?**

a)	
b)	

c)	
d)	
e)	

**24. ¿En la Gerencia de proyectos BID para alcanzar los objetivos, se hace de manera reservada la toma de decisiones?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**25. ¿La Gerencia de proyectos BID ante una buena iniciativa está dispuesta a correr los riesgos?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**26. Para que la unidad administrativa “Gerencia de proyectos BID” destaque de otras gerencias de proyectos, ¿a veces debe asumir grandes riesgos?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**27. ¿La Gerencia de proyectos BID, se caracteriza por un ambiente cómodo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**28. ¿En la Gerencia de proyectos BID, no es fácil tener amigos?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**29. ¿En la Gerencia de proyectos BID, prevalece un ambiente amistoso en el nivel operativo?**

a)	
b)	
c)	

d)	
e)	

**30. ¿En la Gerencia de proyectos BID las personas son indiferentes con sus compañeros?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**31. ¿En la Gerencia de proyectos BID existen relaciones humanas buenas entre los funcionarios?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**32. ¿En la Gerencia de proyectos BID cuando se comete un error, el nivel directivo es poco comprensivo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**33. ¿La Gerencia de proyectos BID, no se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada uno?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**34. ¿En la Gerencia de proyectos BID existe confianza entre el superior y subordinado?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**35. ¿La Gerencia de proyectos BID no muestra interés por los problemas e inquietudes de los funcionarios?**

a)	
b)	
c)	
d)	

e)	
----	--

**36. ¿En la Gerencia de proyectos BID cuento con la ayuda de mis compañeros para cuando tengo un trabajo difícil?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**37. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, se exige un alto rendimiento en el trabajo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**38. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, toda tarea es perfectible?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**39. ¿La Gerencia de Proyectos BID, respecto al trabajo individual y en equipo continuamente solicita mejoras?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**40. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, se valora más los aspectos personales sobre el rendimiento laboral?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**41. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, los funcionarios procuran en todo momento hacer bien su trabajo?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	



**42. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, se evitan las discusiones y desacuerdos, para causar buena impresión?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**43. ¿En la Gerencia de Proyectos BID se considera que la discrepancia entre las distintas gestiones internas puede ser útil para la gestión?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**44. ¿La Gerencia de Proyectos BID incentiva a exponer las opiniones, aunque estas disten de la visión de los jefes?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**45. ¿En la Gerencia de Proyectos BID, para llegar a consensos y acuerdos, se considera las opiniones?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**46. ¿El equipo de gestión está satisfecho por estar en la institución?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**47. ¿Siento que pertenezco a un equipo de trabajo que trabaja bien?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**48. ¿Desde mi percepción reconozco que existe lealtad hacia la institución?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**49. ¿La mayoría de funcionarios están preocupados por sus intereses personales o propios?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**50. ¿Considera que el clima labora en la Gerencia de Proyectos BID es más regular que bueno?**

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

## ANEXO B - Tabla de resultados

Detalle	Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Absolutamente de acuerdo	Total
Pregunta No.1	0	10	0	20	2	32
Pregunta No.2	3	8	6	11	4	32
Pregunta No.3	0	4	2	21	5	32
Pregunta No.4	2	11	7	9	3	32
Pregunta No.5	5	9	12	5	1	32
Pregunta No.6	7	2	5	14	4	32
Pregunta No.7	16	5	0	3	8	32
Pregunta No.8	6	7	11	5	3	32
Pregunta No.9	10	9	7	5	1	32
Pregunta No.10	0	7	5	14	6	32
Pregunta No.11	0	5	6	12	9	32
Pregunta No.12	0	1	3	6	22	32
Pregunta No.13	5	11	5	8	3	32
Pregunta No.14	2	7	9	12	2	32
Pregunta No.15	5	4	6	11	6	32
Pregunta No.16	3	7	10	9	3	32
Pregunta No.17	3	1	10	14	4	32
Pregunta No.18	2	11	5	9	5	32
Pregunta No.19	8	11	9	4	0	32
Pregunta No.20	6	6	6	9	5	32
Pregunta No.21	7	5	10	8	2	32
Pregunta No.22	0	9	13	9	1	32
Pregunta No.23	4	6	7	11	4	32
Pregunta No.24	0	7	9	12	4	32
Pregunta No.25	0	6	7	16	3	32
Pregunta No.26	1	2	5	11	13	32
Pregunta No.27	2	0	6	18	6	32
Pregunta No.28	10	7	7	8	0	32
Pregunta No.29	0	5	4	13	10	32
Pregunta No.30	10	13	7	2	0	32
Pregunta No.31	3	5	5	11	8	32
Pregunta No.32	11	16	3	2	0	32
Pregunta No.33	5	7	6	12	2	32
Pregunta No.34	10	14	5	3	0	32
Pregunta No.35	2	6	6	12	6	32
Pregunta No.36	0	2	4	12	14	32
Pregunta No.37	1	5	4	17	5	32
Pregunta No.38	0	3	7	14	8	32
Pregunta No.39	1	2	7	17	5	32
Pregunta No.40	3	5	13	10	1	32
Pregunta No.41	1	1	11	15	4	32
Pregunta No.42	2	1	10	13	6	32
Pregunta No.43	6	4	14	7	1	32
Pregunta No.44	1	5	8	16	2	32
Pregunta No.45	2	9	9	11	1	32
Pregunta No.46	0	1	9	13	9	32
Pregunta No.47	1	3	5	8	15	32
Pregunta No.48	1	3	4	11	13	32
Pregunta No.49	4	7	6	10	5	32
Pregunta No.50	2	5	9	12	4	32