



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Tesis: ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES Y SERVIDORAS DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

En opción al grado académico Psicóloga Industrial

Autor: Carol Ximena Castillo Vera

Guayaquil 2016

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaro que la responsabilidad del contenido de esta Tesis de Pre Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad de Guayaquil.

Carol Ximena Castillo Vera

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi madre la cual con su ejemplo de vida me mostró que todo logro se realiza con mucho sacrificio y que no existen límites que nos impidan alcanzar sueños justos.

A mis pequeños hijos que pacientemente han permitido que su madre atienda las responsabilidades de la formación profesional y me han acompañado con sus sonrisas y amor todo este camino.

A mis hermanos y hermanas quienes con sus acciones apoyaron la construcción y lucha de mis metas.

A mis amadas amigas que son como hermanas las cuales han estado caminando conmigo en los momentos más turbios y sombríos.

Y a mí misma porque éste es el inicio del cumplimiento de metas y sueños...

AGRADECIMIENTO

Esta tesis de Pre Grado, pudo realizarse gracias al apoyo de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.

Ante lo cual agradezco:

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Psicológicas.

Al personal que labora en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, de quienes recibí todo el apoyo necesario para llevar a cabo esta investigación.

A mi Tutor de tesis el Msc. Milton Palma, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha sido un eje importante en la culminación de este proyecto.

A los maestros, por su predisposición, conocimientos y ayuda brindada.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y de qué manera éste influía en el Desempeño Laboral de los servidores y servidoras del Ministerio de Inclusión Económica y Social del proceso Agregador de Valor, específicamente los Técnicos de Acompañamiento Familiar.

La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de diseño transversal no experimental conociendo, describiendo y evaluando las variables al año 2013; se aplicó el Cuestionario de Litwing y Stringer (1968) Revisado en el 2002, apoyándolo con el diseño de un instrumento de recolección de datos (Cuestionario) adaptado a la organización objeto del estudio, el mismo que fue aplicado a una población representada por doce (12) personas pertenecientes al Área de Trabajo Social. De los resultados de la aplicación del instrumento se concluyó en que si bien es cierto el desempeño no se ve afectado de manera considerable existen dimensiones que son parte del clima organizacional que deben ser consideradas, estudiadas a profundidad y trabajadas, por cuanto se expresó un alto porcentaje de servidores que afirmaban que se utilizan mayormente las sanciones que la motivación como parte del sistema de Recompensa, de igual modo el personal percibe la existencia de un clima de trabajo tenso, poco agradable, relaciones entre los Jefes Inmediatos y subordinados difíciles, en este sentido el modelo burocrático que predomina en la institución no permite el crecimiento profesional de los miembros de la entidad; estas observaciones encontradas en el análisis sino son atendidas con el transcurrir del tiempo probablemente pueden generar que se vea afectada la permanencia del recurso humano en la organización provocando rotación y pérdidas para el Ministerio.

Palabras Clave: Clima Organizacional; Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The present study was aimed at knowing the organizational climate and how this influenced the work performance of workers from the Ministry of Social and Economic Inclusion, Value Aggregator Processes, particularly the Technical staff of Familiar Accompaniment.

The research was conducted through a transactional descriptive study of transverse non experimental design meeting, describing and evaluating the variables to the year 2013; the questionnaire Litwing and Stringer (1968) revised in 2002 was used. In addition it was supported it with the design of a data collection instrument (questionnaire) adapted to the organization involved in the study, which was applied to a population represented by twelve (12) individuals belonging to the Area of Social Work. Of the results of the application of the instrument, it was concluded that although it is true that the performance does not turn out to be significantly affected, there are dimensions that are a part of the organizacional environment that must be considered, studied to depth and further evaluated, given that a high percentage of workers expressed that sanctions are mainly utilized instead of motivation as part of the reward system. Similarly, the staff perceived the existence of a very tense and unpleasant work environment, with severed and difficult relations between the immediate administrators and employees. In this sense, the bureaucratic model that prevails in the institution, does not allow the professional growth of the members of the entity. Therefore, if these observations found in the analysis are not attended, with the elapse of the time, could probably generate that the permanence of human resources in the organization be affected, thus causing rotation and losses for the Ministry.

Key words: Organizational climate; Work performance.

ÍNDICE

	Pág.
Portada	
Declaración de responsabilidad.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Índice.....	VII
Índice de tablas.....	X
Índice de figuras.....	XII
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Perspectiva histórica del clima organizacional.....	4
1.1.1 Escuela de la Gestalt.....	4
1.1.2 Escuela Funcionalista.....	4
1.2. Definición del clima organizacional.....	5
1.2.1. Importancia del clima organizacional.....	9
1.2.2. Medición del clima organizacional.....	11
1.2.2.1 Variables causales.....	12
1.2.2.2 Variables intermedias.....	12
1.2.2.3 Variables finales.....	12
1.2.2.3.1 El clima autoritario, sistema I autoritario explotador.....	12
1.2.2.3.2 El sistema autoritario paternalista.....	12
1.2.2.3.3 El clima participativo, sistema III consultivo.....	13

1.2.2.3.4 El sistema IV, participación en grupo.....	13
1.3 Dimensiones del clima organizacional.....	14
1.4 Factores que inciden en el clima organizacional.....	15
1.4.1 Factores psicológicos.....	15
1.4.2 Factores físicos.....	18
1.4.3 Factores sociales.....	22
1.4.4 Factores comunicacionales.....	26
1.5. Desempeño laboral.....	27
1.5.1. Definiciones de Evaluación de Desempeño.....	28
1.5.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	29
1.5.3. Por qué se debe evaluar el desempeño.....	31
1.5.3.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	31
1.5.3.1.1 Beneficios para la organización.....	32
1.5.3.1.2 Beneficios para el Jefe	32
1.5.3.1.3 Beneficios para el empleado	32

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento y formulación del problema.....	34
2.1.2 Formulación del problema.....	35
2.2 Justificación.....	35
2.3 Objetivos de Investigación.....	37
2.3.1 Objetivo General.....	37
2.3.2 Objetivo Específicos.....	37
2.4 Tipo de Investigación.....	37
2.5 Operacionalización de las categorías de estudio.....	39
2.6 Población y Muestra	39
2.7 Técnicas e instrumentos.....	40
2.8 Criterios de Inclusión y Exclusión.....	42
2.8.1 Criterios de Inclusión.....	42

2.8.2 Criterios de Exclusión.....	43
-----------------------------------	----

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Cuestionario de Litwing y Stringer.....	44
3.2. Cuestionario de Clima Laboral.....	54
3.3. Evaluación del Desempeño.....	66
Discusión: Análisis General.....	68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos	74

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de las Categorías de Estudio.....	39
Tabla 2: Estructura.....	44
Tabla 3: Responsabilidad.....	46
Tabla 4: Recompensa.....	47
Tabla 5: Riesgo.....	48
Tabla 6: Calor.....	49
Tabla 7: Apoyo.....	50
Tabla 8: Estándares de Desempeño.....	51
Tabla 9: Conflicto.....	52
Tabla 10: Identidad.....	53
Tabla 11. Comunicación.....	54
Tabla 12: Necesidades y Motivación.....	56
Tabla 13: Objetivos y Roles.....	57
Tabla 14: Integración y Colaboración.....	58
Tabla 15: Liderazgo.....	59
Tabla 16: Innovación y Cambio.....	60
Tabla 17: Condiciones de Trabajo.....	61
Tabla 18: Administración del Capital Humano.....	62
Tabla 19: Productividad, Calidad y Resultados.....	63

Tabla 20: Satisfacción.....	64
Tabla 21: Autoevaluación.....	65
Tabla 22: Consolidado Evaluación de Desempeño MIES.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Esquema de Clima Organizacional Litwing y Stringer.....	9
Figura 2: Población.....	40
Figura 3: Muestra.....	40
Figura 4: Estructura.....	45
Figura 5: Responsabilidad.....	46
Figura 6: Recompensa.....	47
Figura 7: Riesgo.....	48
Figura 8: Calor.....	49
Figura 9: Apoyo.....	50
Figura 10: Estándares de Desempeño.....	51
Figura 11: Conflicto.....	52
Figura 12: Identidad.....	53
Figura 13: Comunicación.....	55
Figura 14: Necesidades y Motivación.....	56
Figura 15:Objetivos y Roles.....	57
Figura 16: Integración y Colaboración.....	58
Figura 17:Liderazgo.....	59
Figura 18:Innovación y Cambio	60

Figura 19:Condiciones de Trabajo.....	61
Figura 20: Administración del Capital Humano.....	62
Figura 21:Productividad, Calidad y Resultados.....	63
Figura 22: Satisfacción.....	64
Figura 23:Autoevaluación.....	65

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Inclusión Económica y Social ha sido reestructurado en base a las políticas del gobierno actual lo que ha generado que esta institución asuma nuevas competencias en el ámbito de lo social, las acciones que realizan están enfocadas hacia el sector más vulnerable de la población específicamente de la ciudad de Guayaquil; todo ello ha sido trasladado a su personal quienes realizan actividades en largas jornadas de trabajo recibiendo mucha presión a diario por parte de los Responsables de las Áreas para la entrega de respuestas inmediatas.

El presente estudio tiene como objeto realizar un análisis y descripción de la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño de los servidores y servidoras públicos que laboran en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, cuya naturaleza es pública; considerando el modelo burocrático que rige la estructura organizacional de esta institución, por lo cual a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de estudio se lograrán definir las dimensiones del clima laboral, niveles de influencia y causas que intervienen en el desempeño del personal.

Se justifica la realización de este estudio en el ámbito de la psicología social y organizacional por cuanto en la actualidad la única manera de cambiar las organizaciones es mejorando los sistemas dentro de los cuales se desempeñan las personas; de acuerdo con los nuevos enfoques administrativos el recurso humano es fundamental para el desarrollo organizacional, de ahí que, esta investigación se justifica por su contribución teórica donde se encuentran inmersas las variables objeto de estudio que presentan distintas tendencias, enfoques y posiciones, las cuales se ofrecen a quienes pudieran estar interesados en la misma temática.

Asimismo, la investigación posee relevancia científica, por constituir una investigación dirigida a analizar la relación entre clima organizacional y desempeño, permitiendo ampliar la información existente sobre estas variables.

Este trabajo se basó en una investigación con un enfoque de tipo descriptivo, por cuanto se describirán las categorías de estudio: clima organizacional y desempeño, es de corte transversal no experimental ya que la misma se realizará en un tiempo determinado y no se manipularán las variables de estudio, la muestra de la población estuvo compuesta por 12 Técnicos de Acompañamiento Familiar pertenecientes al proceso Agregador de Valor.

Se aplicaron técnicas como el Cuestionario de Litwing y Stringer que permitirá medir la percepción que tienen los servidores y servidoras acerca del clima laboral en función de 9 dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, identidad, se refuerza con una encuesta adicional estructurada para conocer los factores que inciden en el clima laboral de esta organización.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Perspectiva Histórica del Clima Organizacional

Durante la época de la revolución industrial, las condiciones de trabajo eran nocivas, agotadoras y las mismas carecían de total seguridad las personas ejercían sus labores bajo un ambiente poco favorable, es por ello que el trabajo y el ambiente en que éste se desenvuelve, han adquirido un papel fundamental en la vida de las organizaciones. En este sentido, se ha enfatizado el hecho de que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en los lugares de trabajo, y por ende conviven gran parte del día en los sitios donde laboran, lo que subraya la importancia de la materia, tanto para ellos como para los cuadros gerenciales que se encargan de la conducción de la empresa.

Después de la revolución industrial quedó la idea de abordar las condiciones de trabajo y de vida laboral favorable para las personas. Por lo que se hace necesario destacar la participación de Robert Owen (1800) y Andrew Ure (1835), puesto que fueron los pioneros en resaltar las condiciones humanas de los trabajadores con el fin de establecer la importancia que tienen las personas dentro de una organización.

Es por ello, que se puede deducir que el clima organizacional ha estado presente desde que el hombre se inició en el trabajo. Es a partir del siglo XX, cuando se comienza a tener gran interés por investigar el área de trabajo, todo con el fin de crear un ambiente apropiado para la realización de las labores de los trabajadores.

Toda esta materia ha evolucionado aceleradamente en los últimos años y el interés por las condiciones físicas y psicológicas de los ambientes de trabajo se ha expandido constituyendo uno de los puntos de mayor atención en las organizaciones industriales en el ámbito mundial. (Villegas, 1994, p. 478)

Es así, que sale a relucir el término clima organizacional, que además es muy reciente, ya que es Gellerman (1960), citado por Brunet, (1999), quien por primera vez hace mención a dicho término. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, de ahí que se le confunda con la noción de cultura y también con liderazgo, siendo que los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. No obstante, parece que el concepto de clima organizacional está compuesto de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

1.1.1 Escuela de la Gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: Capta el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodean basándose en criterios percibidos e inferidos y se comporta en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

1.1.2 Escuela Funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestalistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tienen otra opción. Los funcionalistas introducen, el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información, provenientes de su medio de trabajo a fin de

conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea. (Brunet, 1999, p. 13)

Cuando se refiere a clima organizacional, existen diversos puntos de vista, cuanto a nivel gerencial como en el ámbito del empleado; esto depende de la óptica de donde sea percibida, de ahí la importancia de dedicar especial atención al ambiente organizacional.

1.2. Definición de Clima Organizacional

El clima (ambiente de trabajo) tiene gran repercusión en el comportamiento de los miembros de la organización, porque supone una reinterpretación de lo que sucede, y por lo tanto va influir en la disposición con que afronten sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia.

El clima organizacional se refiere al grupo de características que describen una organización y que, a) la distingue de otras organizaciones; b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) influye en la conducta de las personas en la organización. (Gibson, 1996, p. 528) El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Stoner, 1989, p. 239)

Está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa.

En este sentido, conocer y comprender como los servidores del Ministerio perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar

la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto de comportamiento organizacional es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

Alvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) define que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente, fue la del antropólogo W. Lloyd Warner, quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Warner y Low , 1947).

Warner figuró un tanto tarde en los estudios de Hawthorne, y su investigación de la huelga de la fábrica ayudo a los partidarios de las relaciones humanas a buscar dentro de la organización las influencias ambientales que la afectaban.

Pero se prestó relativamente poca atención al ambiente de la organización hasta (1) el auge de la teoría del sistema abierto como una fuerza intelectual dominante en el campo de la investigación organizacional, y (2) la publicación de varias obras en la década de 1960, que ejercieron influencia, ya que cada una detallaba investigaciones empíricas de las interrelaciones ambiente - organización.

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al clima organizacional el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentra entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

Afirma también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales pueden ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), descubrieron cuatro

dimensiones principales del mismo: a) autonomía individual; b) grado de estructuralización del puesto; c) orientación de la recompensa y; d) consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Más recientemente, Brunet (1987) afirma que varias propiedades grupales, tales como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional. Por eso, afirma Brunet, al igual que Glick (1983) y Moran y Volkwien (1988), que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994), quienes conceptualizan el clima como "la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización".

De acuerdo a Gonçalves O, el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves O, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

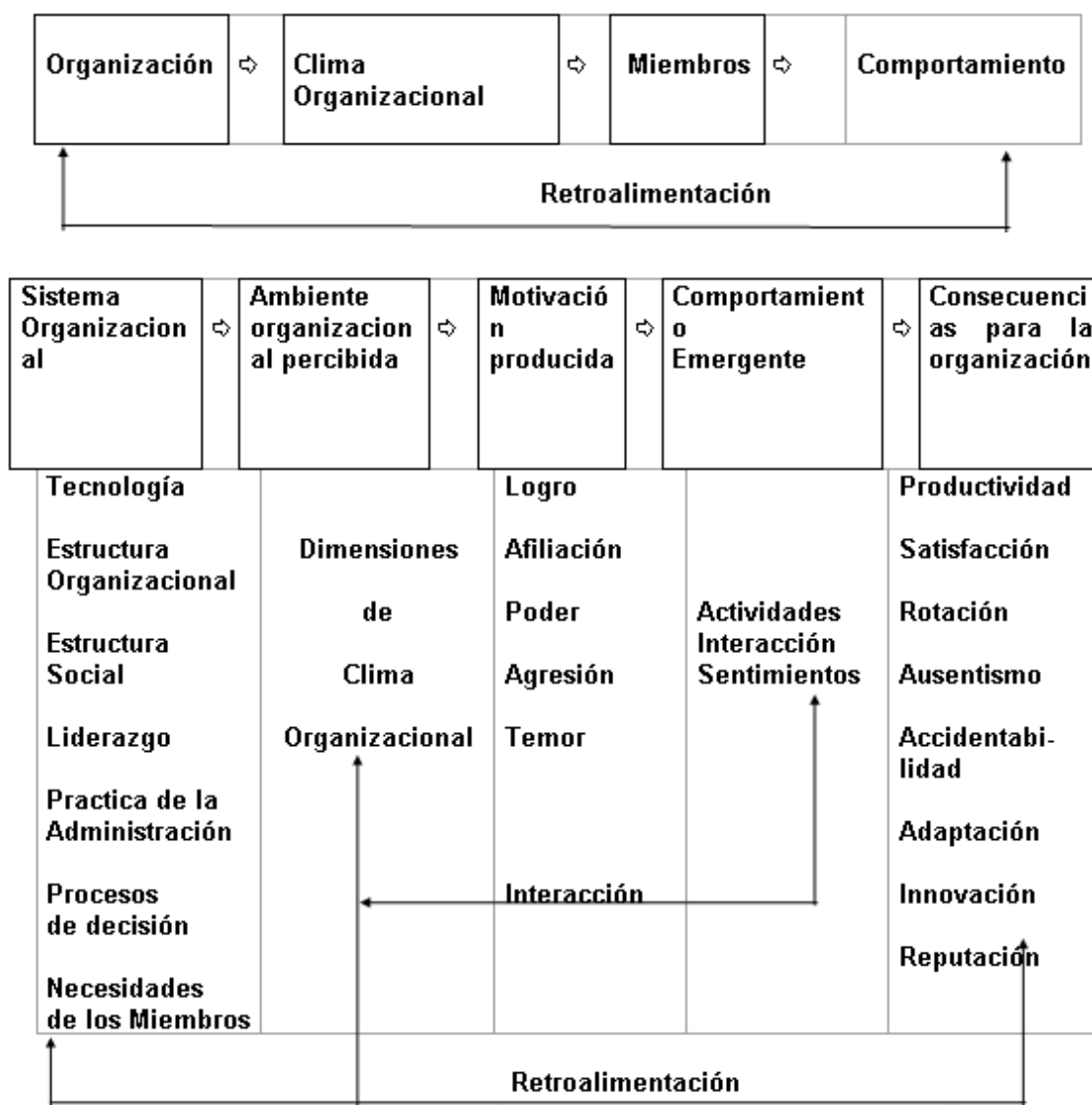


Figura 1. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)

1.2.1 Importancia Del Clima Organizacional

El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que

laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b) los grupos dentro de la organización, su estructura, proceso, cohesión, normas y papeles;
- c) la motivación, necesidades, esfuerzos;
- d) liderazgo, poder, políticas, influencia estilos;
- e) la estructura con su macro y micro dimensiones;
- f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión; que desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El conocimiento del clima permite una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global, que si se estudian las distintas variables por separado, permitiendo un análisis acorde al enfoque de sistemas, adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social, muy particular.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro o a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, es decir determinan el clima de trabajo de los empleados.

Un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, originan fuerzas disgregadoras y antagónicas. La creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces (Ramírez 1996, p. 57)

1.2.2 Medición del Clima Organizacional

La medición del clima organizacional se fundamenta en un proceso a través del cual se diseña una metodología de trabajo que va acorde con las necesidades de

la organización para así determinar los fenómenos que influyen en el funcionamiento y que afectan la imagen de la misma.

Se recomienda para la medición y evaluación del clima la utilización del cuestionario escrito, por ser este el instrumento por excelencia, ya que a través de sus preguntas se describen hechos particulares de la organización, dichas preguntas deben ser escogidas y analizadas en función del tipo de organización y de las características que presente el comportamiento del grupo.

La finalidad básica de la medición, reviste en la detección de situaciones organizacionales críticas o favorables, que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones, y que inducen a la implementación de nuevos esquemas de acción o a la modificación de las existentes.

La teoría de clima organizacional de Likert citado por Brunet, (1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1.2.2.1. Variables Causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientados a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables casuales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

1.2.2.2 Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

1.2.2.3 Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables según el autor anterior trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario explotador.

Sistema II: Autoritario paternalista.

Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

Sistema IV: Participativo

1.2.2.3.1 El clima autoritario, sistema I; autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2.2.3.2. El sistema II: autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

1.2.2.3.3 El clima participativo, sistema III; consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les ha permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funciona basándose en objetivos por alcanzar.

1.2.2.3.4 El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la

integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégicas. (pp. 15-16)

1.3 Dimensiones del clima organizacional

Litwin & Stringer, R.A. (1968) determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima organizacional existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma: **a) Estructura.-** Es la percepción de los trabajadores o miembros de la organización, sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas (nivel de burocratización de los procesos, organización y estructuración de las tareas, etc.). **b) Responsabilidad (empowerment).-** Nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo **c) Recompensa.-** Percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones. **d) Desafío.-** Es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. **e) Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados **f) Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. **g) Estándares.-** Cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone

la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento. **h) Conflictos.-** Percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. **i) Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

1.4. Factores que inciden en el Clima Organizacional.

La organización está cercada por un ambiente determinado, en el cual se desarrollan diversos factores que pueden ser percibidos o no por los individuos y que a su vez ejercen influencias en el desempeño de las labores. Dentro de los factores más importantes del clima organizacional se tienen los siguientes:

1.4.1 Factores Psicológicos: Los factores psicológicos están relacionados con todos aquellos elementos que pueden motivar o no al individuo, y es reflejado a través de su comportamiento, en el cual se establecen un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento de la persona, las cuales son:

a) Motivación

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos por realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren el estado de a persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo; las

necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Robbins (1996) define, la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212)

El logro de los objetivos y los niveles de productividad de una organización dependen del personal que labora en ella, al mismo tiempo que estos deben de estar en condiciones favorables para realizar satisfactoriamente su tarea. De allí. La importancia que el empleado se sienta motivado o no, al ejercer sus funciones. El estado de motivación que tengan los empleados en un determinado momento producirá efectos sobre el clima organizacional y a la vez está influenciado por éste

Para poder ofrecerle un ambiente en el cual las personas se sientan motivadas es necesario conocer las necesidades de las mismas para así tratar de solventársela y por ende motivarlos. Cuando la motivación aumenta, se tiene un momento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, se establecen relaciones sociales, existe interés en el trabajo, colaboración de los empleados, entre otros. De lo contrario cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad, el clima organizacional disminuye, tal como se dan casos de depresión, de no tener ganas de trabajar, de discutir, entre otros.

El clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales. Desde el momento en que el trabajador es reclutado hasta que se separa de la empresa, una gran parte de su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano de la organización.

En consecuencia, sí el conjunto de normas y procedimientos establecidos por la empresa facilitan su ajuste, es decir, si promueven el grado de satisfacción que el trabajador busca en el trabajo, se estará dando los plazos fundamentales, para el

establecimiento de un clima organizacional caracterizado por el entusiasmo, el sentido de compromiso, y el impulso hacia el trabajo creador.

Una elevada motivación acarrea una elevada productividad y el logro de los objetivos de la organización.

b) Nivel de Satisfacción

El nivel de satisfacción se refiere al grado de concordancia entre las expectativas de recompensa y lo que se está recibiendo. Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

El nivel de satisfacción representa una actitud inclinada al trabajo propio, y viene dada por diferencia entre la cantidad de recompensa que recibe y la cantidad que él cree que debería recibir. Si una persona puede hablar dentro de la organización una respuesta que cubre sus necesidades, entonces se puede inferir que estará satisfecho, por lo tanto un clima que le permita desarrollarse profesionalmente, será más posible de crearle una visión positiva en su empleo.

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Las organizaciones deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto por lo menos por tres razones:

- 1.- Hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien;
- 2.- Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y
- 3.- La satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto. (Chiavenato, 2000, p. 489)

En apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el

empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. La satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, ya que repercute en su funcionamiento, porque una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo, la salida de buenos empleados. Además, hay beneficios para la sociedad en general.

La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social (Robbins 1996, p. 198)

1.4.2 Factores Físicos

El medio en el cual se desarrollan las actividades debe de cubrir las necesidades básicas, propias de un ambiente agradable para la realización de labores.

a) Disposición del Espacio

La disposición se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones, ejerciendo un fuerte influjo en la interacción social. La disposición del espacio de trabajo no debe ser una actividad realizada al azar, se debe tomar en cuenta el diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes; ya que toda organización debería diseñar su espacio de más cómodo, confortable seguro para sus empleados, debido a que los mismos permanecerán gran parte del tiempo en él.

Para Robbins (1996): “Un lugar cerrado incomoda y altera en ciertos momentos a los trabajadores, obstruyendo la comunicación de los que allí laboran” (p. 386) Del planteamiento anterior se puede inferir, que un sitio cerrado desagrada e incomoda a los trabajadores, causando aglomeración y hacinamiento de personas y por ende el mal humor de los mismos, de igual forma influye negativamente en la realización de las tareas.

La disposición de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes, algunas disposiciones hacen que se sientan cómodos y relajados, en tanto que otras reflejan la formalidad y autoridad del Responsable de la oficina.

b) Tamaño

El tamaño de una oficina no es un factor determinante en la asignación de actividades, en este caso, es el status que se tiene dentro de la organización quien arrojará cuán grande o pequeña pueda ser el lugar de trabajo. Al efecto Robbins (1996) expresa que “cuanto más alto sea el puesto que alguien ocupa en la jerarquía de la empresa, mayor espacio se le proporcionará” (p. 387)

La privacidad no que se pueda tener en un ambiente laboral también influye en el desarrollo de las funciones, ya que la falta de privacidad genera gran distracción y perturbación, afectando de manera negativa la concentración y rendimiento del trabajador, y por ende su productividad; es por ello que la mayoría de los empleados prefieren tener un poco de privacidad, debido a que suele asociarse con un alto desempeño y satisfacción.

c) Iluminación

La iluminación en el sitio de trabajo es un factor influyente en la ejecución de tareas, ya que nos ayuda a visualizar mejor los objetos de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2000) define a la iluminación como “la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado”. (p. 363)

Una iluminación correcta (adecuada a las necesidades del trabajo y debidamente instalada) es un factor de importancia en la prevención de accidentes, ayudando asimismo al personal a trabajar en forma más eficiente (Grimaldi 1999, p. 339).

La cantidad de luz necesaria depende del tipo de trabajo a realizar (por ejemplo la delicadeza del trabajador, el tiempo de observación necesaria, la cantidad de contraste que exista entre los materiales que están siendo observados y la cantidad de luz que es absorbida por los materiales). Aun cuando los límites máximos para la intensidad de luz no han sido determinados, se sabe desde luego que una intensidad baja no es conveniente.

La iluminación es un importante factor de seguridad para el trabajador. Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia y el número de accidentes. La iluminación es muy importante para los lugares con riesgos de tropezón o caída (escaleras, pasillos, salidas de escape, etc.).

La iluminación ambiental crea impresiones que se extienden entre la tranquilidad y la excitación. En éste sentido el uso de la luz solar es deseable no sólo desde el punto de vista económico, sino para facilitar una mayor eficacia personal. Se puede llegar a la irritabilidad permaneciendo mucho tiempo sin ver la luz del día.

Se debe considerar que todas las superficies (techo, suelo, paredes) reflejan la luz que incide en ellas. Las superficies claras brillantes poseen mayor poder reflector, las mates y oscuras reflejan menos. Esto hay que tenerlo en cuenta, no sólo al elegir la intensidad de iluminación, sino al estudiar la distribución de las lámparas y los planos de trabajo.

Una baja iluminación perturba la realización de cualquier labor afectando su alcance y creando tensión, fatiga en los empleados; en cambio una iluminación acorde a las exigencias del trabajo, conlleva al cumplimiento satisfactorio del mismo, mejorando la productividad y evitando así cualquier tipo de accidentes que podría ser producto de la carencia de luz.

Una buena iluminación mejora la productividad y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta. Al efecto Robbins (1996) señala: “con una mayor iluminación se mejora la productividad y la precisión” (p. 385)

d) Ruido

Un ambiente laboral en el cual este muy marcado el ruido no favorecerá a los trabajadores, por el contrario entorpecerá la adecuada realización de las funciones, ocasionando que el trabajador cometa errores debido a la distracción y falta de concentración. Por lo tanto, se debe procurar estar pendiente de los niveles de

ruidos y mantenerlos al mínimo, ya que de esta manera se le permitirá al empleado concentrarse en sus actividades.

Se considera al ruido como un factor que está presente en la organización y que ejerce influencia en el desarrollo de actividades laborales repercutiendo en la salud del trabajador. Por cuanto, algunos ruidos ocupacionales, y en cierta medida los ruidos normales de todos los días pueden ocasionar pérdidas auditivas temporales o permanentes.

Aunque el ruido es una molestia y también un riesgo, el objetivo cuando se considera su control no puede ser simplemente la reducción de todo sonido a un nivel mínimo. Por razones prácticas es necesario considerar procedimientos de control principalmente en situaciones donde existen riesgos (Grimaldi, 1999, p. 433)

El rendimiento en la tarea es afectado por los efectos del ruido, que contribuyen al aburrimiento y la fatiga. En términos de rendimiento, ciertos sonidos son inhibidores, otros no afectan y otros estimulan. Más allá del límite normal de audición, el consiguiente desgaste de energía. El rendimiento del trabajo mental es el más afectado por el ruido. Los individuos que trabajan en un ambiente ruidoso por lo general son más nerviosos e irritables que quienes trabajan en ambiente silenciosos

f) Temperatura

El grado de temperatura presente en el lugar de trabajo, debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir la temperatura no debe ser muy fría pero tampoco muy calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. Los estudiosos ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante.

El excesivo calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal. El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión

en las manos. Esto aparte de resultar un serio inconveniente para la ejecución de la tarea, es un riesgo para su seguridad, ya que aumenta el contexto con superficies cortantes debido al entumecimiento de las manos (Ramírez, 1996, p. 156)

La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Algunos trabajadores pueden sentirse afectados, cuando haya exceso de calor, como otros quizás puedan soportar esa situación, o a lo mejor otros pueden ser afectados por el exceso de frío, por esta razón es conveniente de que exista un equilibrio con la temperatura corporal del individuo.

1.4.3 Factores Sociales.

Los elementos sociales abarcan todas aquellas formas de comportamientos que pueden tomar el individuo en un momento dado.

a) Liderazgo

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Al respecto, Terry y Franklin (1999) citado en www.miexamen.com/Supervisión/html definen al liderazgo como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o el grupo”. (p. 6) En una organización no debe faltar la presencia de un jefe que sepa escuchar las ideas y opiniones que proporcionan los empleados, debe de tener confianza en ellos y respecto por su trabajo, logrando con esto la existencia de una relación laboral agradable.

Al respecto, la www.miexamen.com/Supervisión/html señala que una organización: puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficientes y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 7)

El liderazgo en las organizaciones es de vital importancia, puesto que son los gerentes los encargados de guiar y dirigir a la organización al logro de los objetivos,

alcanzando así el éxito esperado. El líder de la organización debe tener claro que es lo que se quiere alcanzar, cuáles son las metas de la organización, debe de saber las estrategias a utilizar para conseguir el logro de lo propuesto para alcanzar sus objetivos, también de conocer a sus empleados y manejarlo de una manera eficaz para aprovecharlo al máximo.

Se puede afirmar que el trabajo del líder es efectivo cuando tiene la capacidad de lograr que otros hagan las actividades en forma correcta, en el momento oportuno y al menor costo. La www.mie.89.supervisión/stml, define a la supervisión es “una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asigna y dirigir el trabajo de un grupo e subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos máxima eficiencia con satisfacción mutua”. (p. 2) Los objetivos del supervisor son contribuir al logro de las metas de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

El supervisor es importante para los empleados porque es su apoyo, quien los dirige, y guía de la forma como desempeñarse, como resolver un problema y si necesitan algo pueda echarles una mano, es el portavoz de todas esas opiniones que se den en el trabajo tanto buenas como malas.

Es importante mencionar que entre un supervisor ó un jefe y un líder hay diferencia, el primero está apoyado en una autoridad formal, por las responsabilidades que la organización le da, mientras que el líder tiene el carisma y logra el desarrollo a través de su capacidad de influir en la gente consciente para hacer determinadas actividades, actitudes y/o trabajos.

b) Relaciones Interpersonales

La clave para que en una organización exista un buen ambiente de trabajo viene dada por las relaciones interpersonales, permitiendo así que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, haciendo que la relación laboral sea amena, agradable, brindándole a la empresa un personal capaz de buscar soluciones en conjunto. Al respecto, Stoner (1996) enfatiza: Todo ser humano está relacionado

con otros mediante una madeja de relaciones. Estas relaciones existen porque unos y otros, no se necesitan para recibir apoyo y para alcanzar nuestras metas.

Constantemente se está decidiendo cómo conservarlas y alimentarlas. Estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la ética” (p. 121)

De acuerdo a lo anterior, las relaciones interpersonales están relacionadas con el contacto que tiene las personas con otras. El que todos los miembros de una organización interactúen, y se colaboren, crea un ambiente ameno, agradable, en donde sus relaciones serán diáfanas y eficaces. De ahí la importancia de mantener unas buenas relaciones interpersonales con los compañeros, logrando así todos sentirse a gusto dentro de la organización.

Dentro de esta perspectiva, Ramírez (1996) señala que: En las relaciones interpersonales surgen unas series de dependencias, las principales son de poder o de dominio como consecuencia de la asignación de trabajos en valor funcional. Dicha relación produce una lucha de poder que al final es dirimida por las organizaciones.

Otra dependencia es la autoridad, determinada por las delimitaciones y capacidad del mando, así como por el grado de preparación del individuo. El poder y la autoridad son diferentes; cuando aquél fluye en sentido contrario a la autoridad, el conflicto es inevitable. En las relaciones normales superior- subordinado, la autoridad fluye en dirección, distinta al poder; el superior posee la autoridad de mandar, pero los subordinados poseen el poder de obedecer; el poder en forma operativa, constituye la fuerza dominante, empleado ilícitamente puede contrarrestarse acudiendo a la autoridad. (p. 57)

Según lo anterior, las buenas relaciones interpersonales favorecen a la organización, por ser estas las que crean el ambiente organizacional, haciéndolo óptimo y por ende eficiente. Por consiguiente el trabajador percibirá una atmósfera de cooperación, compañerismo, beneficiando así los estándares de productividad y desempeño.

c) Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la capacidad de discernir y de elegir entre una solución y otra, teniendo que ser estas soluciones tanto eficaces como prácticas. Al respecto, Stoner (1996): “La toma de decisiones: es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 260) Este proceso es fundamental en el sistema organizacional. Cada una y todas las actividades administrativas se componen de varias decisiones diferentes.

En este sentido, Robbins (1996) señala que la toma de decisiones “ocurre como reacción a un problema. Es decir existe una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternativos de acción”. (p.143). Una acertada toma de decisión va a repercutir en la solución de un conflicto o problema en cualquier departamento, en cambio una decisión mal tomada, o no tomada a tiempo puede ser el final de una organización. El incentivar al empleado a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, ayudará a éste a indispensable en su puesto, creándole mayor responsabilidad por el mismo, favoreciendo esto a la productividad.

d) Tipos de Decisiones

Algunos problemas se manejan de un modo rutinario, y otros necesitan de esfuerzos especiales y bastantes originales. En relación, Stoner (1996) plantea que “Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones” (p. 266) El autor señala dos tipos de decisiones: programadas y no programadas; definiendo a las programadas, como las que implica cuestiones rutinarias y que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; y a las no programadas como las que implican problemas poco frecuentes o excepcionales, ofreciendo soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

1.4.4 Factores Comunicacionales

La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que es el único medio por el cual se hace entender. Al respecto, Stoner (1996) afirma que la comunicación es “la transferencia de información y la comprensión entre personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres, que les permite compartir lo que sienten y conocen”. (p. 575)

En este sentido, se refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan posibilidades de ser aplicados en algo de interés común o particular.

A) Naturaleza e Importancia.

En las organizaciones, es importante que exista una comunicación efectiva, cuando no se cuenta con ella es posible que se sufra un desequilibrio en el equipo de trabajo, los subordinados no saben si están realizando correctamente sus funciones, los gerentes no reciben a tiempo información necesaria para tomar decisiones y las actividades dejan de estar coordinadas, en general ésta tiene gran influencia en las empresas y en todos los procesos que se llevan a cabo.

La comunicación es importante para cualquier directivo, este requiere de habilidad para comunicarse con otras personas, así como también desea recibir información exacta concerniente a la efectividad de la ejecución del trabajo. Al respecto, Ribeiro (1998). “La comunicación cuando se lleva a cabo de forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder: el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo” (p. 29)

El éxito o fracaso de una organización puede depender en gran medida de su sistema de comunicación, de ahí la importancia que todo gerente tenga la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueda transmitir toda la información necesaria y a la vez recibir esa información indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

Al respecto, Mayo (1996), expresa: “El mismo establecimiento de una estructura organizacional es síntoma de que se supone que las comunicaciones siguen una ruta particular. El poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, de manera explícita o implícita, ya que estos otros procesos carecerían de significado en ausencia de información” (p. 180)

Toda persona que dirija una organización deberá entender en toda su dimensión la importancia que tiene el establecimiento de una red de comunicaciones efectivas para la consecución de los objetivos de la misma y su competencia será medida de acuerdo a la capacidad de lograrlo.

1.5. DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Permite determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/as en la organización. Identifica

los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza de los demás. Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control e imposición. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona. El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos, experiencia y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. La evaluación de desempeño recibe nominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se puede localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

1.5.1 Definiciones de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de

evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

1.5.2 Importancia de la evaluación de desempeño

El análisis del desempeño del empleado, implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad del trabajo), el comportamiento desarrollado (asistencia y trato los clientes, internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, etc.). Todos estos elementos pueden medirse y evaluarse de diversas formas. Además de los resultados sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado Si destacamos los siguientes:

- ❖ **Perfeccionamiento de la gerencia:** Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- ❖ **Medición del desempeño:** Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- ❖ **Retroalimentación:** Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- ❖ **Planificación de los recursos humanos:** Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- ❖ **Cumplimiento de la normativa:** Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento.
- ❖ **Comunicación:** Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- ❖ **Relaciones:** La evaluación del desempeño está vinculada a varias actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

- ❖ **Análisis del puesto de trabajo:** El fundamento de la evaluación del rendimiento es el análisis del puesto de trabajo. Si no se ha llevado a cabo correctamente el análisis del puesto de trabajo, la validez del procedimiento de evaluación del rendimiento y por tanto, la relación que tenga con el puesto el criterio de evaluación puede verse afectada.
- ❖ **Selección y ubicación:** La información de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar un conjunto de decisiones sobre selección y ubicación de empleados. Contribuye a asegurarse de que solamente se seleccionan los candidatos que rendirán adecuadamente. Debido a que la validación empírica de una prueba de selección requiere calcular la correlación que existe entre las puntuaciones de la prueba y las puntuaciones de rendimiento.
- ❖ **Retribuciones:** La evaluación del rendimiento puede servir de base para distribuir las retribuciones. La organización ha de contar con una evaluación válida que permita asignar recompensas de forma contingente (es decir, las que se basan en el rendimiento).
- ❖ **Formación, perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional:** Puesto que el rendimiento del empleado está determinado por la capacidad y la motivación, la formación puede mejorarlo. Para proporcionar la formación adecuada es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. Es necesario saber si el rendimiento inaceptable está causado por la falta de capacidad o motivación, o por la situación. La evaluación del rendimiento resulta necesaria para poner en marcha programas de formación.
- ❖ **Motivación y productividad:** Por último la influencia de los sistemas de evaluación, es la ejercida sobre la motivación de las personas y sus niveles de productividad. El sistema de evaluación del rendimiento puede ayudar a la persona a decidir sobre el nivel de uso de sus capacidades. Una de las teorías que mejor explica la relación entre motivación y rendimiento es la Teoría de las Expectativas. Según esta teoría, dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y el nivel de esfuerzo aplicado. Los

niveles de rendimiento y productividad están condicionados por el desarrollo de los comportamientos adecuados y la intensidad del esfuerzo desplegado. La gente selecciona el comportamiento y el nivel de esfuerzo en función de la expectativa que tiene de que ello tendrá las consecuencias deseadas. Por tanto, el individuo necesita conocer el resultado de su trabajo.

1.5.3 Por qué se debe evaluar el desempeño

La organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- ❖ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- ❖ Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño

1.5.3.1 Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

1.5.3.1.1 Beneficios para la organización

- ❖ Es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes.
- ❖ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto y largo plazo y define la contribución de cada individuo. Empleado Jefe inmediato Clientes internos Órgano de RR.HH Colegas Subordinados Comisión de Evaluación de Desempeño Clientes externos
- ❖ Identifica a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de productividad.
- ❖ Dinamiza la política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los trabajadores (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal).
- ❖ Define con claridad a los trabajadores sus obligaciones y responsabilidades que espera de ellos.
- ❖ Incita a los trabajadores a participar en las soluciones de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.5.3.1.2 Beneficios para el jefe:

- ❖ Alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores para hacerles comprender el mecanismo de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando.
- ❖ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.
- ❖ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

1.5.3.1.3 Beneficios para el empleado:

- ❖ Es un recurso de comunicación para valorar las expectativas de cada empleado, sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

- ❖ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ❖ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- ❖ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

CAPITULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Ministerio de Inclusión Económica y Social es una institución Gubernamental de carácter social que atiende a la población que vive en los sectores más vulnerables del Ecuador, el modelo organizacional que predomina es el Burocrático puesto que presenta características peculiares que rigen todos sus procesos.

La investigación fue enfocada hacia el grupo de servidores y servidoras que laboran en el proceso Agregador de Valor, en el Área de Trabajo Social, específicamente a los Técnicos de Acompañamiento Familiar, quienes realizan actividades de campo para atender las demandas que se presentan en las familias usuarias del Bono de Desarrollo Humano.

A diario se presentan situaciones laborales que están fuera de la planificación que se tiene programada en el área, lo que requiere que los Técnicos releguen ciertas actividades para dar prioridad a otras generando inconformidad puesto que se van acumulando ciertas tareas que son parte fundamental de los procesos que deben llevar con las familias usuarias, adicionalmente el cumplimiento de ellas requiere que den más de su tiempo personal por cuanto mensualmente deben presentar los productos en base a la planificación inicial.

La carga de familias asignadas a cada Técnico y el sector en donde deben abordar son decisiones tomadas en conjunto entre los Supervisores y la Coordinadora pero ellas se alejan de las realidades que se viven en territorio, por cuanto no se escuchan opiniones del equipo Técnico Operativo mostrándose en algunos casos

ciertos grados de preferencia entre unos compañeros y otros lo que acrecienta la insatisfacción sobre el estilo de liderazgo que se mantiene.

En esta área se puede evidenciar un alto grado de rotación debido a la sobre carga de actividades vs productos que deben presentar los Técnicos en base a una planificación un tanto rígida, sus avances son medidos a través de informes mensuales, matrices de logros, evaluaciones periódicas de observación que realizan los Responsables del Proyecto.

Las relaciones interpersonales se encuentran conformadas entre grupos formales e informales. Los formales que se encuentran regidos por la estructura de la organización, es decir los Supervisores con 8 Técnicos a cargo quienes trabajan en conjunto para el cumplimiento de metas y los informales quienes se encuentran agrupados por intereses en común, en este sentido existen estos grupos los cuales comparten su insatisfacción respecto a las decisiones que se toman por parte de la Coordinación, el estilo de liderazgo de los Supervisores y la alta inconformidad respecto a la sobre carga laboral, falta de motivación y estímulo por el esfuerzo que realizan a diario y las pocas oportunidades de crecimiento profesional que se brindan en la organización.

2.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El clima laboral se caracteriza por la presión laboral carga de horas por tanto se enuncia la siguiente formulación del problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los servidores y servidoras que laboran en el proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social?

2.2 JUSTIFICACIÓN

Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa,

tanto internos como externos. Ambos factores determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos factores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta.

Desde lo anterior este estudio nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en el Ministerio de Inclusión Económica y Social con el fin de conocer cuáles son las dimensiones del clima organizacional que influyen en el desempeño de los servidores y servidoras, aportando información relevante sobre cómo es el ambiente en donde se están relacionando los integrantes de esta institución y cómo esto afecta positiva o negativamente a la misma.

La temática del estudio se sustenta en que no existen evidencias científicas ni estudios previos asociadas a este fenómeno aplicados a esta institución, más bien existen percepciones personales o grupales del clima organizacional.

El presente trabajo se justifica dentro del campo de la psicología social y organizacional debido a que se investigarán los procesos que surgen en la organización y que influyen en el comportamiento de los servidores y servidoras en la ejecución de sus tareas, en sus relaciones con otros pares y Jefes Inmediatos y en la incidencia de estos factores en el clima laboral.

Al identificar problemáticas que afectan el clima organizacional como: relaciones interpersonales tensas, quejas referentes al trato entre Responsables de Áreas y subordinados, inestabilidad laboral por el alto porcentaje de personal que labora bajo la modalidad de contrato ocasional, estructura rígida la cual es afectada por el modelo burocrático que restringe la iniciativa y el crecimiento profesional de los miembros de la organización y la creciente percepción de los servidores de la utilización de sanciones disciplinarias más que de estímulos

ocasionarían que de no ser atendidas estas situaciones se generara entre los miembros de la organización: falta de adaptación, alta rotación de personal, ausentismo, escaso nivel de innovación, actitudes laborables y personales negativas, impuntualidad, etc...

2.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Caracterizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor que laboran en el Ministerio de Inclusión Económica y Social

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Identificar las dimensiones del clima laboral existentes entre los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ❖ Establecer el nivel de desempeño laboral de los ser los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ❖ Describir las causas en función de las dimensiones del clima laboral por las que se exteriorizan situaciones problemáticas que repercuten en desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

2.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro del Paradigma Holístico de la Investigación ésta es de tipo cualitativa, ya que presenta un marco teórico metodológico, el mismo que ayudará a indagar,

descubrir, verificar e interpretar, acontecimientos, fenómenos y acciones en el contexto de la realidad.

Decimos que es de tipo descriptivo, ya que comprende el registro, análisis e interpretación de la situación actual del problema y describe claramente las particularidades y elementos de la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño del Talento Humano del Ministerio de Inclusión Económica y Social en el proceso Agregador de Valor.

El diseño del proyecto de investigación, según la temporalidad es un diseño transversal porque la investigación se efectuó conociendo, describiendo y evaluando las variables al año 2013; y según el tratamiento de los datos es un diseño no experimental, ya que únicamente se analizará y se describirá las variables, sin manipularlas, se observarán los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural, los mismos que serán analizados.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ESTUDIO

Tabla 1 Operacionalización de las Categorías de Estudio

elaborado por: Carol Castillo

2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. En este sentido en el presente tema de investigación se tiene como población al Ministerio de Inclusión Económica y Social, la muestra será tomada del proceso Agregador de Valor, específicamente del Área de Trabajo Social, los cuales se encuentran conformados por una Coordinadora del Área, cuatro Supervisores quienes están distribuidos en equipos encargados de los Técnicos de Acompañamiento Familiar los que realizan el trabajo operativo.

CATEGORÍAS	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
CLIMA	Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.	Laboral Personal Social	Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Calor Apoyo Estándares de Desempeño Conflicto Identidad	Cuestionario de Litwing y Stringer Cuestionario de Medición de Clima Laboral
DESEMPEÑO	Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado	Laboral	Indicadores de Gestión del Puesto Conocimientos Competencias Técnicas del Puesto Competencias Universales Trabajo en Equipo, iniciativa y liderazgo Evaluación del ciudadano	Consulta de documentos institucionales (ED)

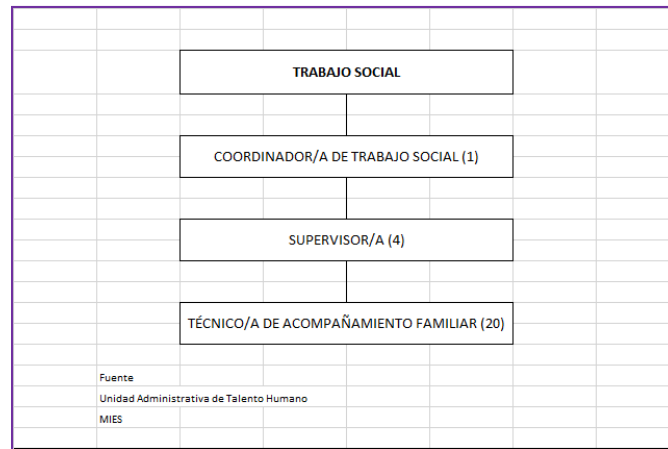


Figura 2 Población

elaborado por: Carol Castillo

MUESTRA

12 TÉCNICOS/AS DE ACOMPAÑAMIENTO FAMILIAR				

Figura 3 Muestra

elaborado por: Carol Castillo

2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Esta investigación dio inicio a través de la información proporcionada durante el ejercicio de las prácticas pre profesionales por la Unidad Administrativa de Talento Humano del Ministerio de Inclusión Económica y Social al respecto de la organización, una vez que se procedió a solicitar los permisos correspondientes para la realización de la investigación se seleccionó la muestra de entre la población del proceso Agregador de Valor, específicamente a los Técnicos de Acompañamiento Familiar por cuanto son el grupo de servidores y servidoras que tienen mayor contacto con los usuarios externos e internos, adicionalmente de que esta área es bastante observada por cuanto trabajan con una población que se encuentra en un estado socioeconómico crítico.

Para esta investigación se aplicó a la muestra de estudio el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) revisado en el año 2001, el cual consta de 53 preguntas que contienen las variables de respuesta Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo, Muy De Acuerdo, el mismo se encuentra enfocado en nueve dimensiones que explicarían el clima existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como: **Estructura** la cual está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. **Responsabilidad**, que tiene que ver con la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. **Recompensa**, la cual corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. **Riesgo** el cual corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. **Calor**, la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. **Apoyo**, que es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. **Estándares de desempeño**, que se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. **Conflicto**, que señala el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. **Identidad**, que es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Con la finalidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social, se diseñó una encuesta que consta de 91 ítems basada en la referencia bibliográfica, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio las cuales son: Comunicación, Liderazgo, Innovación y Cambio, Condiciones de Trabajo, Administración del Capital Humano, Productividad, Calidad y Resultados, Satisfacción y Autoevaluación con opciones

de respuesta tales como: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Neutro, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo, este instrumento permitirá conocer las percepciones de los servidores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento y satisfacción laboral lo cual se refleja en su desempeño.

La encuesta se aplicó en el mes de octubre de 2013 a un total de doce (12) servidores y servidoras, cabe señalar que no se consideró el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la institución, mismo que fue administrado por la investigadora responsable del proyecto, se reunió al grupo objeto de estudio en una sala para luego explicar el contenido de la encuesta y la manera de resolverlo. Como aspecto ético de la investigación, se tomó en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se les explicó a todos los servidores que la información recabada a través de la encuesta no identificaría a nadie ya que en la misma no se les solicita nombres ni apellidos, lo que generó un ambiente de confianza entre los participantes. Finalmente luego de un tiempo considerable, se procedió a recoger los cuestionarios ya respondidos.

2.8 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y DE EXCLUSIÓN

2.8.1 Criterios de inclusión:

- ❖ Personal activo que forme parte del proceso Agregador de Valor y que acepten participar en la investigación,
- ❖ Personal que viene laborando en el Ministerio desde seis meses en adelante.

2.8.2 Criterios de Exclusión:

- ❖ Personal que se halle fuera de la institución en el momento de la aplicación, por permiso, comisión de servicio y vacaciones.
- ❖ Personal que tenga menos de seis meses en el Ministerio

CAPITULO III

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 CUESTIONARIO DE LITWING Y STRINGER

Se encuentra conformado por 53 items que abarcan 9 dimensiones que nos permitirán obtener la percepción que los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social tienen respecto al clima laboral de la organización.

ESTRUCTURA	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
.- En esta organización las tareas están claramente definidas	0	4	4	
.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	0	4	3	
.- En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.	1	4	4	
.- Conozco claramente las políticas de esta organización.	0	2	7	
.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	0	3	6	
.- En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.	0	4	5	
.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	1	2	6	
.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1	4	6	
.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	1	5	4	
0.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	0	2	5	

Tabla 2 Estructura

elaborado por: Carol Castillo

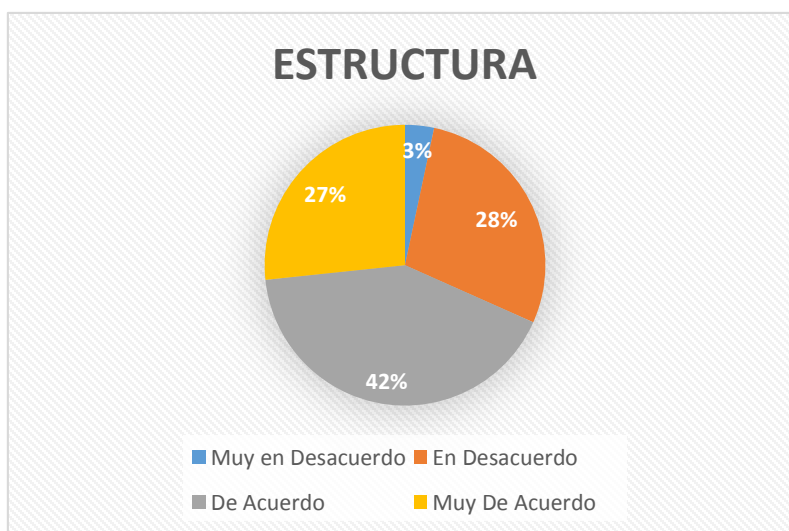


Figura 4 Estructura

elaborado por: Carol Castillo

En la dimensión **Estructura** el 42% de la muestra se encuentra de acuerdo en que tienen conocimiento de la estructura organizacional, jerarquía, políticas, tareas estructuradas lógicamente, conocen a quién deben reportarse, estableciendo conforme a la pauta de interpretación, la existencia de una percepción favorable del clima en esta dimensión

RESPONSABILIDAD	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales , en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	0	3	5	4
12.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.	1	3	6	2
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado.	1	3	3	5
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.	2	5	4	1
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	3	4	5	0
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	2	6	4	0
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	2	4	5	1
	1,57	4	4,57	1,85

Tabla 3 Responsabilidad

elaborado por: Carol Castillo

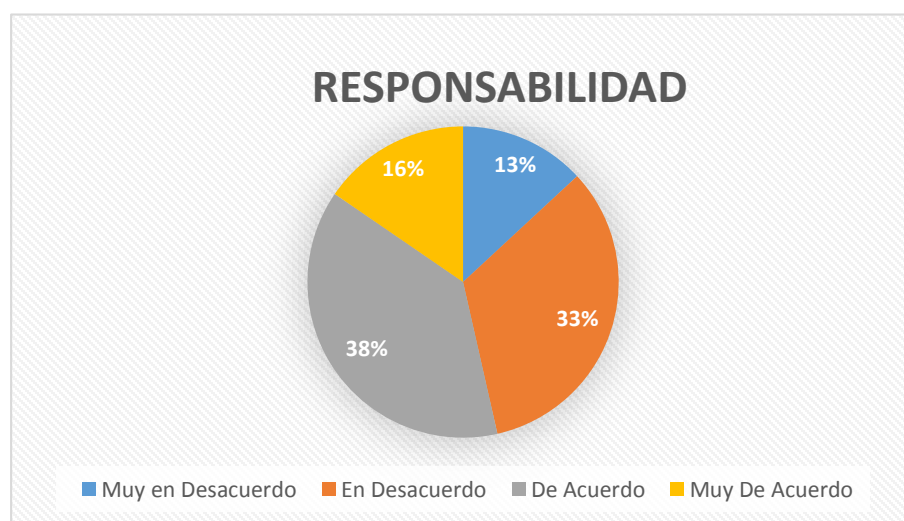


Figura 5 Estructura

elaborado por: Carol Castillo

El 38% de la muestra percibe la **Responsabilidad** como una de las características que los define por cuanto indican que sienten un elevado compromiso con la Institución creando sus propias exigencias para el logro de metas y objetivos que tienen de acuerdo a las funciones que realizan.

RECOMPENSA	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	6	1	4	1
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	6	3	1	2
20.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	5	1	4	2
21.- En esta organización hay muchísima crítica.	4	3	3	2
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	3	4	3	2
23.- Cuando cometo un error me sancionan.	5	4	1	2
	4,8	3	2,66	1,83

Tabla 4 Recompensa

elaborado por: Carol Castillo

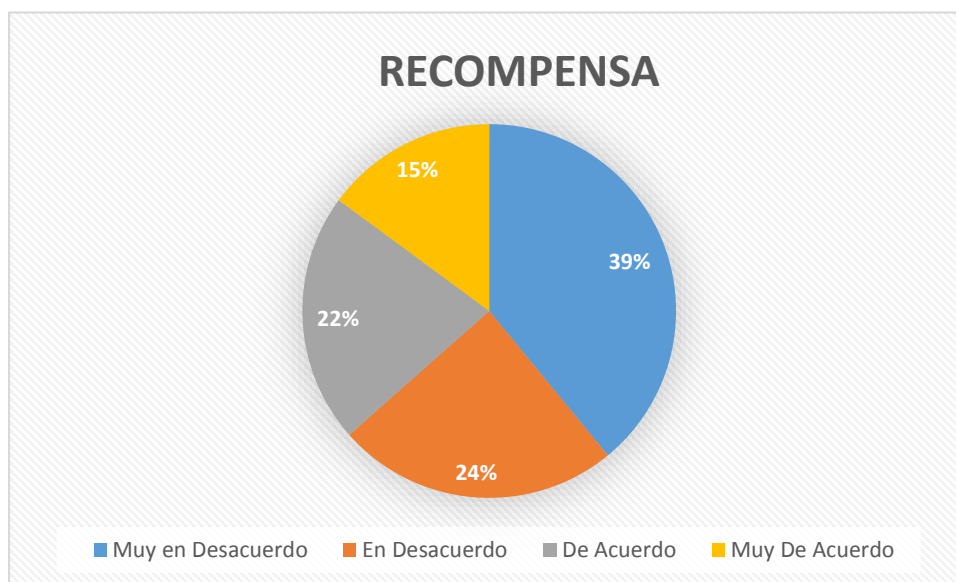


Figura 6 Recompensa

elaborado por: Carol Castillo

En la dimensión **Recompensa** el 39% de la muestra señala que se encuentra Muy en Desacuerdo en cuanto al sistema de recompensas que la institución mantiene por cuanto no existe suficiente motivación por el trabajo bien realizado, frecuentemente son sancionados cuando cometen algún error en el ejercicio de sus actividades, todo lo cual demuestra la insatisfacción existente en esta variable de estudio.

RIESGO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	4	6	1
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	0	2	7	3
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	0	3	5	4
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	0	5	5	2
28.- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.	1	3	5	3
	0,4	3,4	5,6	2,6

Tabla 5 Riesgo

elaborado por: Carol Castillo

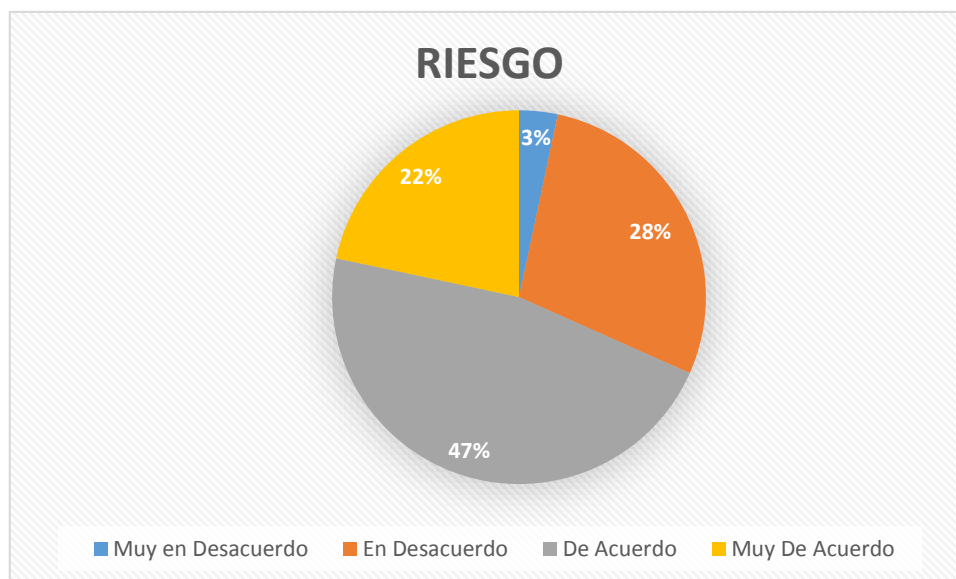


Figura 7 Riesgo

elaborado por: Carol Castillo

El 47% de la muestra percibe favorablemente las acciones que realiza la institución en cuanto al **Riesgo** que desarrolla en la toma de decisiones las cuales consideran oportunas para el progreso de la organización y el desarrollo de los servidores y servidoras en sus puestos de trabajo.

CALOR	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	1	2	8	1
30.- En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	8	0	2	2
31.- Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.	2	3	5	2
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	1	4	3	4
33.- Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables.	5	3	2	2
	3,4	2,4	4	2,2

Tabla 6 Calor

elaborado por: Carol Castillo

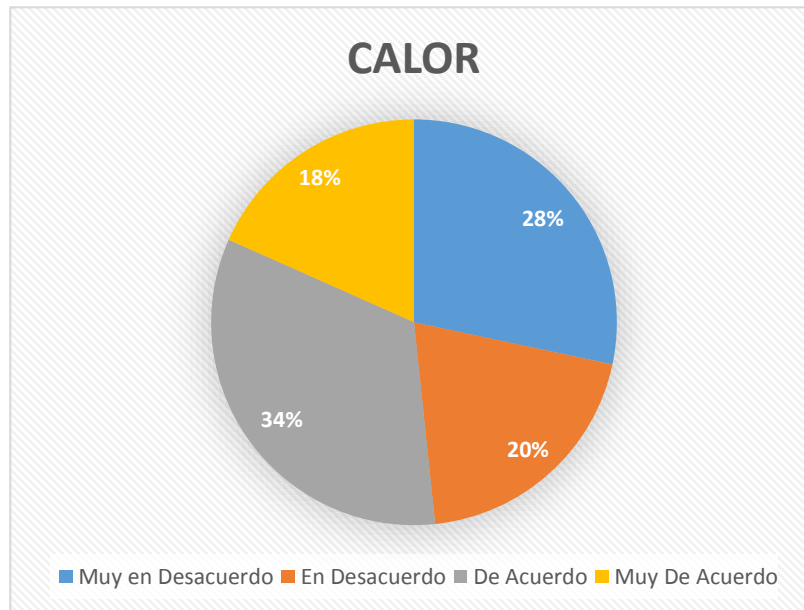


Figura 8 Calor

elaborado por: Carol Castillo

En la dimensión **Calor**, el 34% de la muestra percibe que las relaciones interpersonales entre los pares se desarrollan de manera adecuada, como punto de observación se puede señalar que en los ítems 30 y 33 existió un alto porcentaje de personas muy en desacuerdo afirmando que en la organización existe un clima de trabajo tenso, poco agradable y que las relaciones entre los Jefes Inmediatos y subordinados resultan difíciles, de manera general esta variable de estudio se expresa en un rango favorable.

APOYO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
40.- Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores.	0	8	4	0
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	1	6	4	1
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.	0	4	6	2
43.- Mi jefe(a) y compañero(a)s me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0	1	5	6
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	0	2	8	2
	0,2	4,2	5,4	2,2

Tabla 7 Apoyo

elaborado por: Carol Castillo

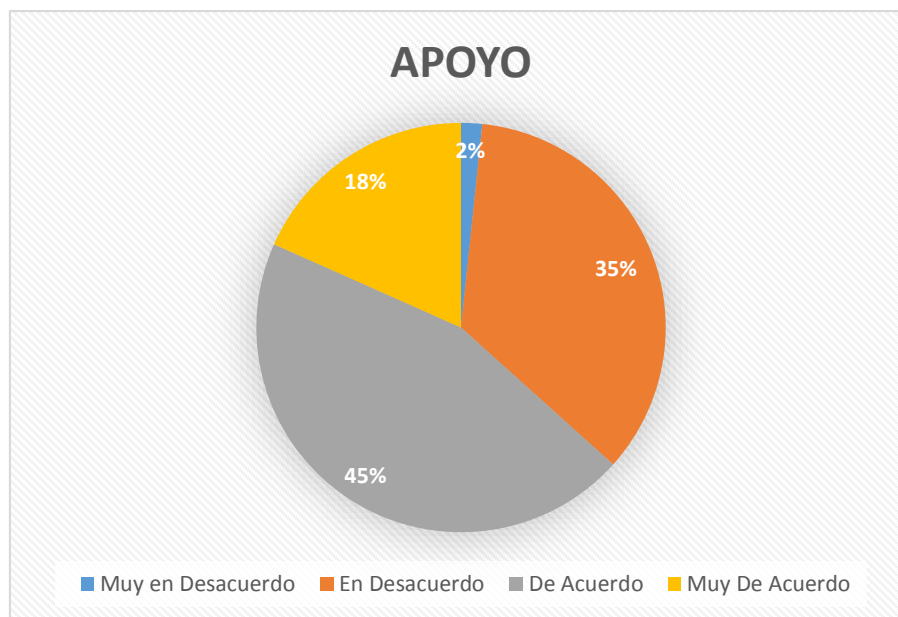


Figura 9 Apoyo

elaborado por: Carol Castillo

El 45% de la muestra de estudio se encuentra de acuerdo con la existencia de un clima favorable en lo que se refiere a la dimensión **Apoyo**, cabe resaltar que en el ítem 41 un alto porcentaje percibe que las Autoridades no toman en consideración sus aspiraciones profesionales dentro de la institución y en el 42 señalan que existe una atmósfera de desconfianza entre los compañeros.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0	1	8	3
35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0	1	4	7
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0	2	7	3
37.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	1	4	4	3
38.-Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	3	4	3	2
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño	0	1	4	7
	0,66	2,16	5	4,16

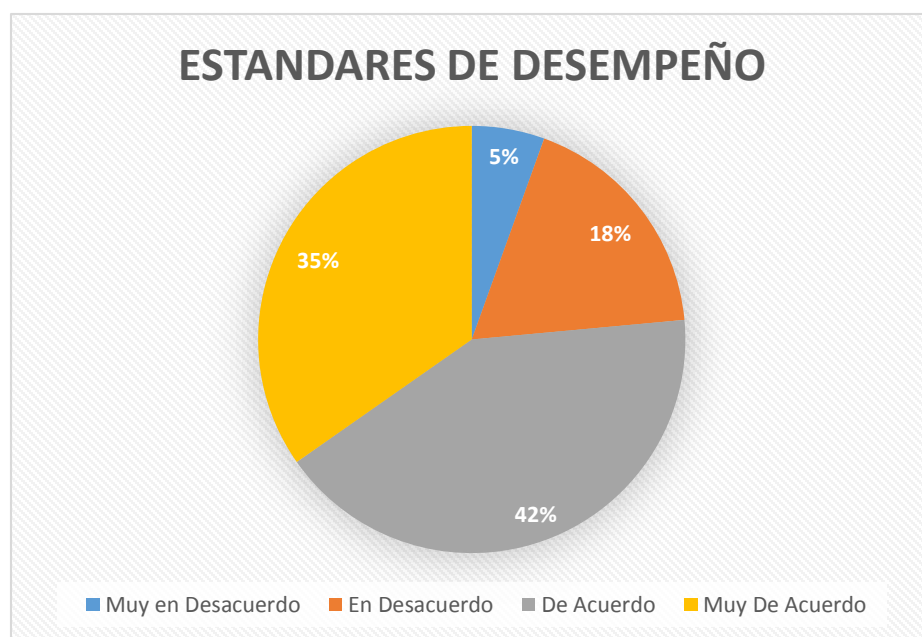


Figura 10 Estándares de Desempeño

elaborado por: Carol Castillo

El 42% de la muestra expresa que en la dimensión **Estándares de Desempeño** esta organización se exige un rendimiento bastante alto por parte de sus servidores, teniendo que dar respuestas inmediatas y acertadas, adicionalmente existe un nivel elevado de presión por parte de los Responsables de las áreas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CONFLICTO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2	2	4	4
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	4	2	4	2
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	4	2	4	2
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	0	2	8	2
49.- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	0	4	6	2
	2	2,4	5,2	2,4

Tabla 9 Conflicto

elaborado por: Carol Castillo

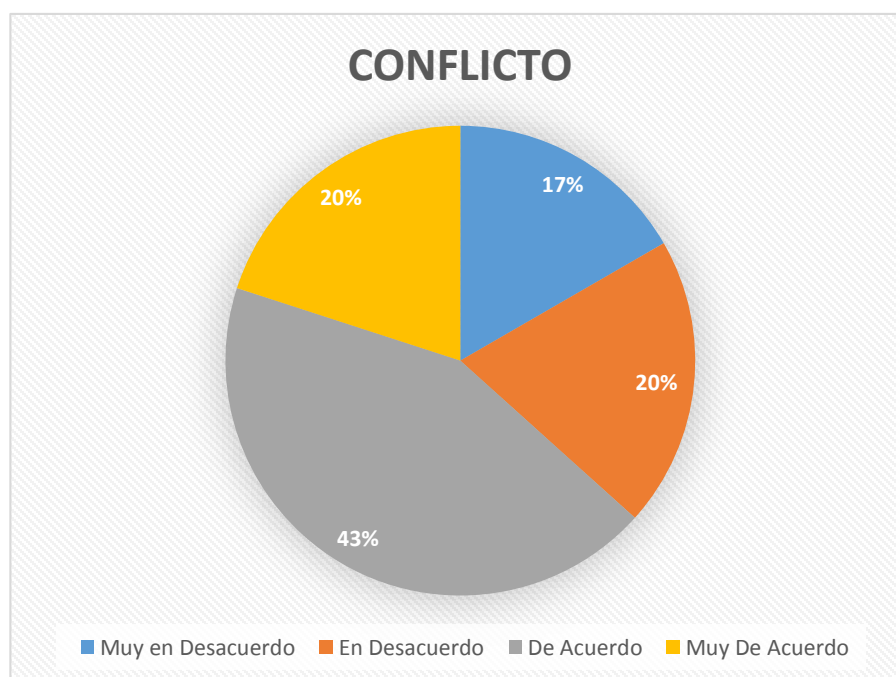


Figura 11 Conflicto

elaborado por: Carol Castillo

El 43% de la muestra en la dimensión **Conflicto** se encuentra De Acuerdo en que entre los miembros de la organización, existe un nivel favorable entre pares como superiores que aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IDENTIDAD	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
50.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.	0	3	3	3
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0	2	3	0
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.	0	1	0	4
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1	6	3	2
	0.25	3	2.25	2.25

Tabla 10 Identidad

elaborado por: Carol Castillo

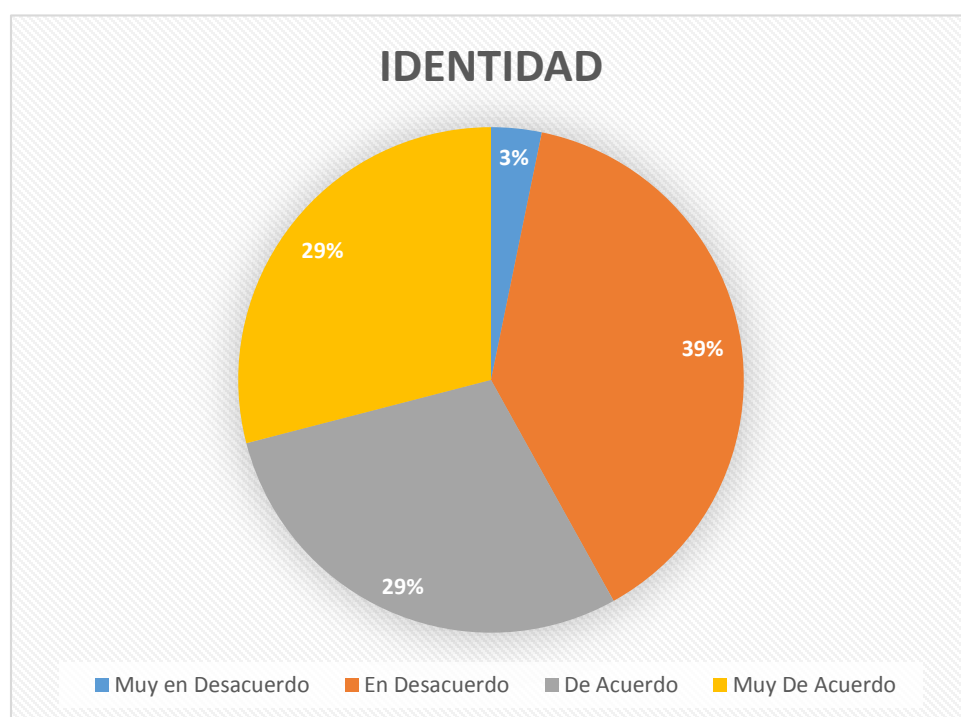


Figura 12 Identidad

elaborado por: Carol Castillo

El 43% del personal que conforma la muestra en la dimensión **Identidad** opina tener un alto sentido de pertenencia hacia la institución, se siente que forma parte de un equipo que funciona bien.

3.2 CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

El presente instrumento de recolección de datos se encuentra adaptado a la Institución objeto de estudio, ésta recoge la percepción de los servidores y servidoras en cuanto a los factores preponderantes que inciden en el clima organizacional, se encuentra compuesta por 91 items, basados en la referencia bibliográfica, subdivididos en diferentes categorías de estudio las cuales son: Comunicación, Liderazgo, Innovación y Cambio, Condiciones de Trabajo, Administración del Capital Humano, Productividad, Calidad y Resultados, Satisfacción y Autoevaluación de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del Ministerio	8	2	2	0	0
2	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida	2	4	6	0	0
3	En el Ministerio se fomenta la comunicación interna a través de medios formales	3	3	0	0	0
4	Considero que los medios de comunicación del Ministerio son efectivos	7	3	2	0	0
5	La comunicación existente con mi Jefe Inmediato es efectiva	4	4	4	0	0
6	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado	4	4	4	0	0
7	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios	0	4	2	6	0
8	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena	0	8	2	2	0
9	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como servidor(a)/trabajador(a)	0	3	2	7	0
10	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo	8	2	2	0	0
		4,2	3,7	2,6	1,5	0

Tabla 11 Comunicación

elaborado por: Carol Castillo

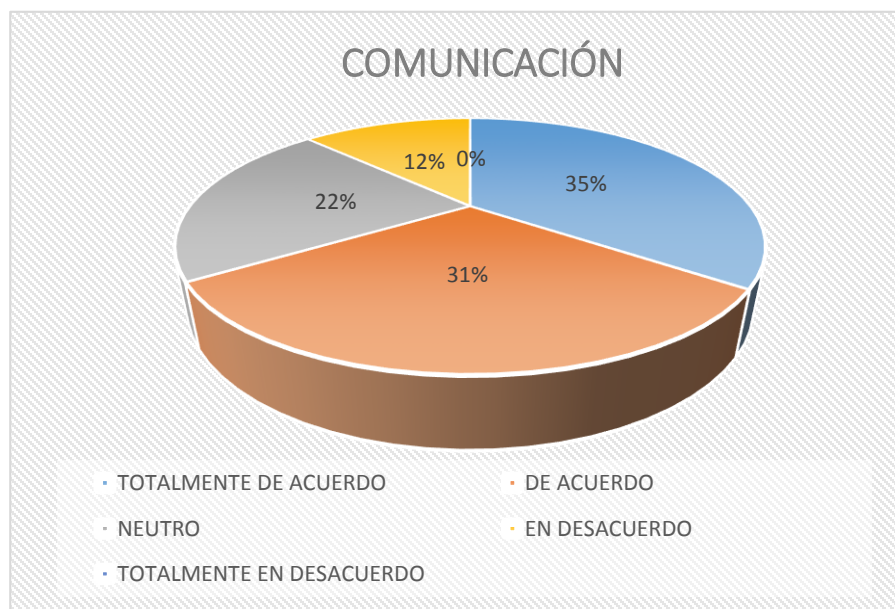


Figura 13 Comunicación

elaborado por: Carol Castillo

En la categoría **Comunicación** el 31% de la muestra se encuentra Totalmente De Acuerdo en que como miembros del Ministerio conocen los objetivos, políticas, logros, actividades del Ministerio, todo esto a través de la utilización de los medios formales, consideran que existe una comunicación efectiva que permite tener conocimiento de los cambios que se efectúan en la organización. Es preciso resaltar que 7 de las 12 personas encuestadas expresaron que como servidores públicos no se les dio a conocer sus derechos como trabajadores.

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN		5	4	3	2	1
11	Tengo seguridad de conservar mi trabajo	0	0	2	9	1
12	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada	0	0	8	4	0
13	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros	9	1	1	1	0
14	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorealización	0	2	2	8	0
15	Me siento motivado en el Ministerio	0	3	2	7	0
16	La motivación que poseo me permite establecer nuevas metas	2	2	5	3	0
		1,83	1,33	3,33	5,33	0,17

Tabla12 Necesidades y Motivación

elaborado por: Carol Castillo

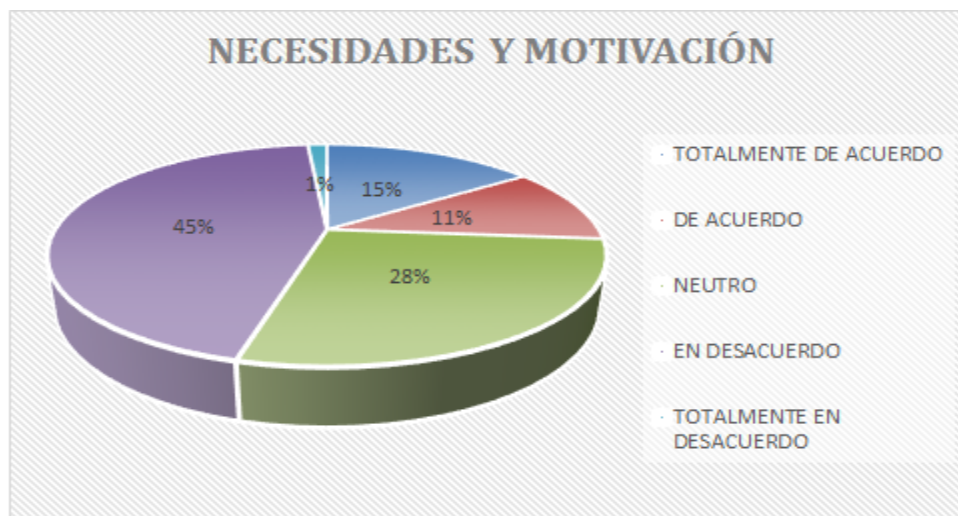


Figura 14 Necesidades y Motivación

elaborado por: Carol Castillo

En la categoría **Necesidades y Motivación** el 45% de la muestra percibe inseguridad en lo que respecta a la estabilidad en su puesto de trabajo, el mismo que perciben que no contribuye con su autorrealización personal lo que les genera desmotivación, como aspecto positivo puede señalarse que el puesto que ejercen les permite desarrollar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

OBJETIVOS Y ROLES		5	4	3	2	1
17	Los objetivos y roles están claramente definidos	6	6	0	0	0
18	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	3	3	5	1	0
19	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	1	2	6	3	0
20	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos del Ministerio	0	0	0	9	3
21	La función que desempeño contribuye al logro de objetivos del Ministerio	7	3	2	0	0
		3,40	2,80	2,60	2,60	0,60

Tabla 13 Objetivos y Roles

elaborado por: Carol Castillo

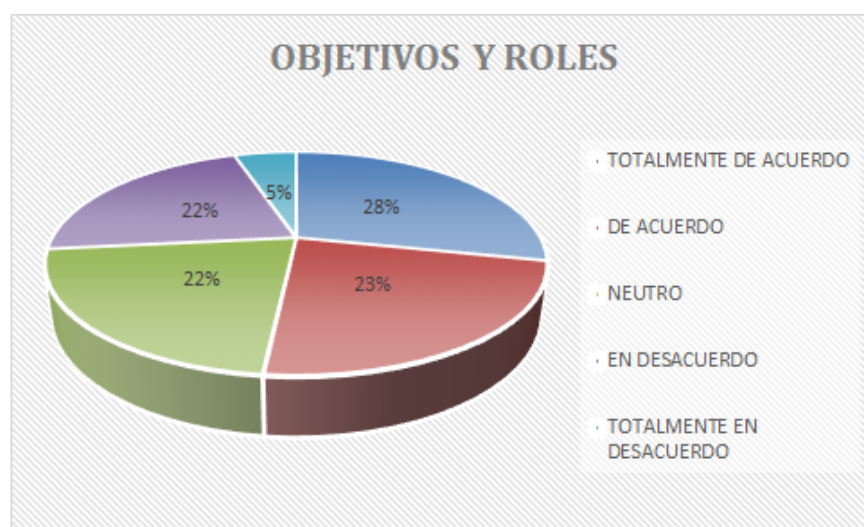


Figura 15 Objetivos y Roles

elaborado por: Carol Castillo

El 28% de la muestra en la categoría **Objetivos y Roles** consideran que los mismos se encuentran claramente definidos en la organización y que sus funciones se encuentran alineadas al cumplimiento de resultados los cuales contribuyen al logro de objetivos del Ministerio. Perciben que sus objetivos personales son alcanzados a través de su trabajo.

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN		5	4	3	2	1
22	Estoy plenamente integrado en mi trabajo	6	4	2	0	0
23	Me siento orgulloso de pertenecer al Ministerio	4	4	4	0	0
24	En mi área de trabajo se maneja adecuadamente los problemas que se presentan	0	0	6	6	0
25	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	2	2	6	2	0
26	Cuando tengo problemas con mi trabajo puedo contar con mis compañeros	2	2	6	2	0
27	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	6	3	3	0	0
28	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos	4	3	3	2	0
		3,43	2,57	4,29	1,71	0,00

Tabla 14 Integración y Colaboración

elaborado por: Carol Castillo

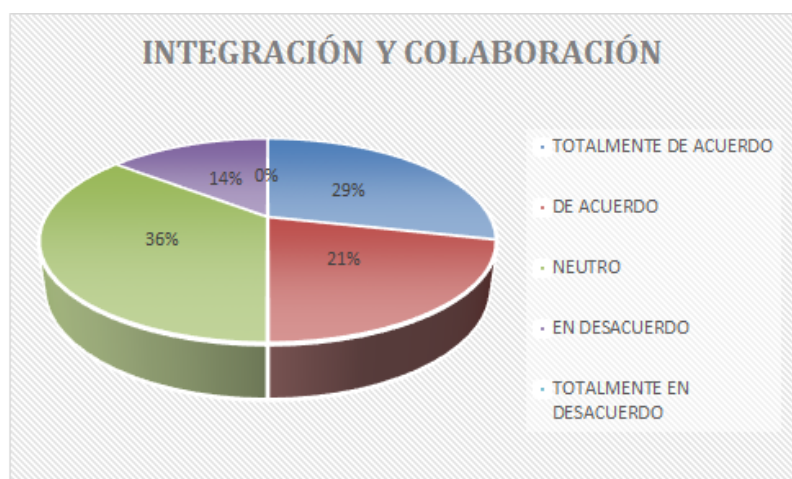


Figura 16 Integración y Colaboración

elaborado por: Carol Castillo

El 36% de la muestra en la categoría **Integración y Colaboración** opina que se encuentran plenamente establecidos en su equipo de trabajo, poseen un alto sentido de pertenencia hacia la institución, sienten que pueden contar con sus compañeros pues afirman mantener buenas relaciones interpersonales.

LIDERAZGO		5	4	3	2	1
29	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir	2	2	1	6	1
30	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con el o ella	0	2	3	7	0
31	Mi jefe me trata con amabilidad	2	2	8	0	0
32	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo	2	2	6	2	0
33	Cuando llego a cometer algún error mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada	2	2	2	6	0
34	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo mi jefe reconoce mi aportación	3	3	2	4	0
35	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad	2	2	6	2	0
36	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones	2	2	1	7	0
37	El estilo de dirección de mi jefe influye positivamente	2	2	1	7	0
38	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal	3	1	3	5	0
39	Mi jefe está comprometido con su trabajo y nosotros	2	2	3	5	0
40	Mi jefe es una de las mejores personas con que se puede trabajar	3	3	3	3	0
		2,08	2,08	3,25	4,50	0,08

Tabla 15 Liderazgo

elaborado por: Carol Castillo

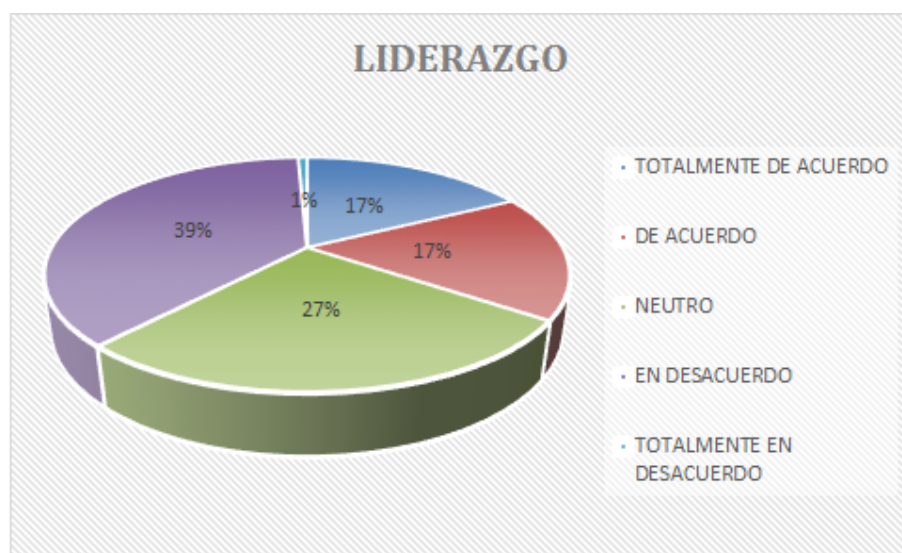


Figura 17 Liderazgo

elaborado por: Carol Castillo

El 39 % de la muestra en la categoría **Liderazgo** se encuentra En Desacuerdo sobre el estilo de dirección que maneja el Jefe Inmediato, consideran que no se interesa por sus opiniones, no existe amabilidad en el trato, no existe una retroalimentación adecuada del trabajo realizado, perciben que su actuar no es justo en la toma de decisiones y que no reconoce el trabajo bien realizado, de manera general se denota una alta desmotivación frente a quien los dirige.

INNOVACIÓN Y CAMBIO		5	4	3	2	1
41	Tengo oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo	0	0	2	10	0
42	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	3	2	4	3	0
43	Existen cambios repentinos en mi trabajo	4	4	4	0	0
44	Me adapto rápidamente a los cambios	4	4	2	2	0
45	Cuando se suscitan cambios en el Ministerio son manejados adecuadamente	3	3	2	4	0
46	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente en el Ministerio y en su personal	2	3	3	4	0
		2,67	2,67	2,83	3,83	0,00

Tabla 16 Innovación y Cambio

elaborado por: Carol Castillo

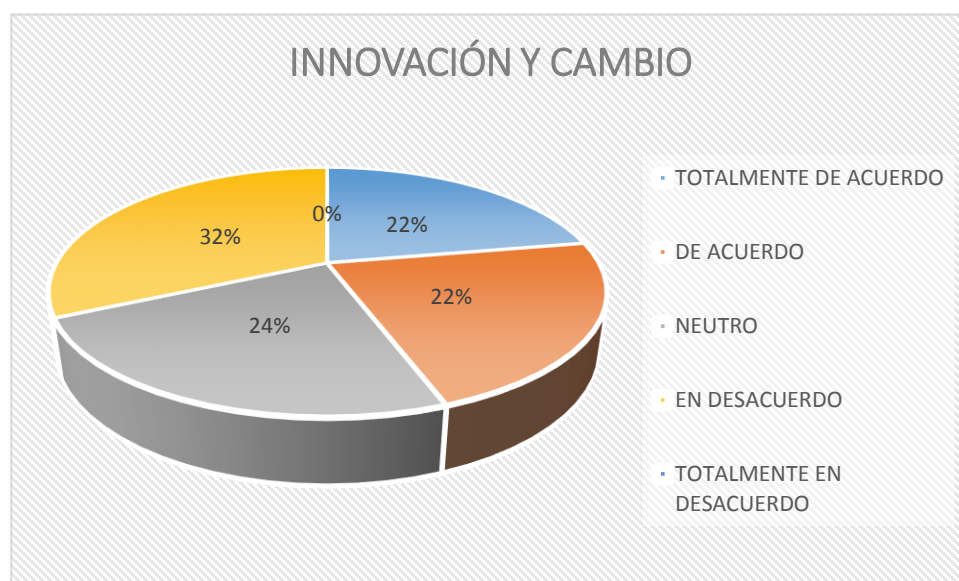


Figura 18 Innovación y Cambio

elaborado por: Carol Castillo

El 32% de la muestra en la categoría **Innovación y Cambio** enuncian que no tienen oportunidades de hacer cosas innovadoras o diferentes en su trabajo y medianamente pueden desarrollar sus habilidades además señalan que los cambios que se realizan en el Ministerio impactan de manera positiva a la organización y a su personal, que ellos logran adaptarse con facilidad a los mismos.

CONDICIONES DE TRABAJO		5	4	3	2	1
48	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada	6	6	0	0	0
49	Poseo suficiente espacio para trabajar	4	4	4	0	0
50	La comodidad de mi área de trabajo es óptima	3	3	6	0	0
51	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada	3	3	6	0	0
52	El nivel de humedad es idóneo	3	3	3	3	0
53	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo	4	4	4	0	0
54	El nivel de ruido permite concentrarme en mi trabajo	4	4	4	0	0
55	La limpieza y aseo en general son buenos	4	4	4	0	0
56	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgo de trabajo	4	4	4	0	0
57	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuado	2	0	2	8	0
58	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente	2	2	2	6	0
		3,55	3,36	3,55	1,55	0,00

Tabla 17 Condiciones de Trabajo

elaborado por: Carol Castillo

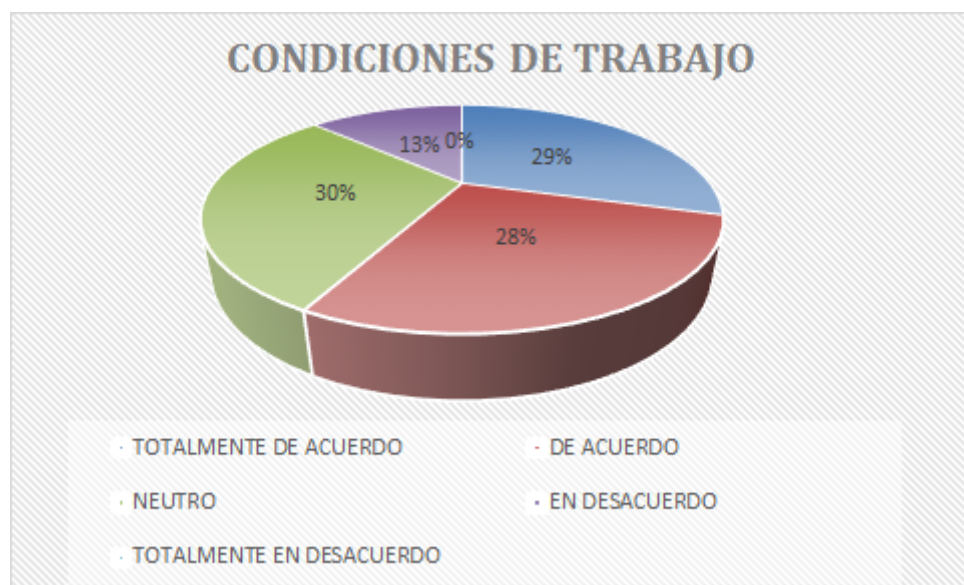


Figura 19 Condiciones de Trabajo

elaborado por: Carol Castillo

El 30% de la muestra considera que las **Condiciones de Trabajo** son óptimas, tanto en lo referente a temperatura, iluminación, ruido, limpieza y aseo, seguridad en riesgos de trabajo; puede observarse que la única inconformidad que expresan en esta variable es la falta de un equipo de cómputo en buenas condiciones que les permitan realizar las tareas correspondientes a sus funciones.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO		5	4	3	2	1
59	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área	4	4	4	0	0
60	Nuestra gente se selecciona bien	3	4	4	1	0
61	Al ingresar se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en el Ministerio	2	0	0	8	2
63	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos	3	3	3	2	1
64	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador	0	0	2	8	2
		2,40	2,20	2,60	3,80	1,00

Tabla 18 Administración del Capital Humano

elaborado por: Carol Castillo

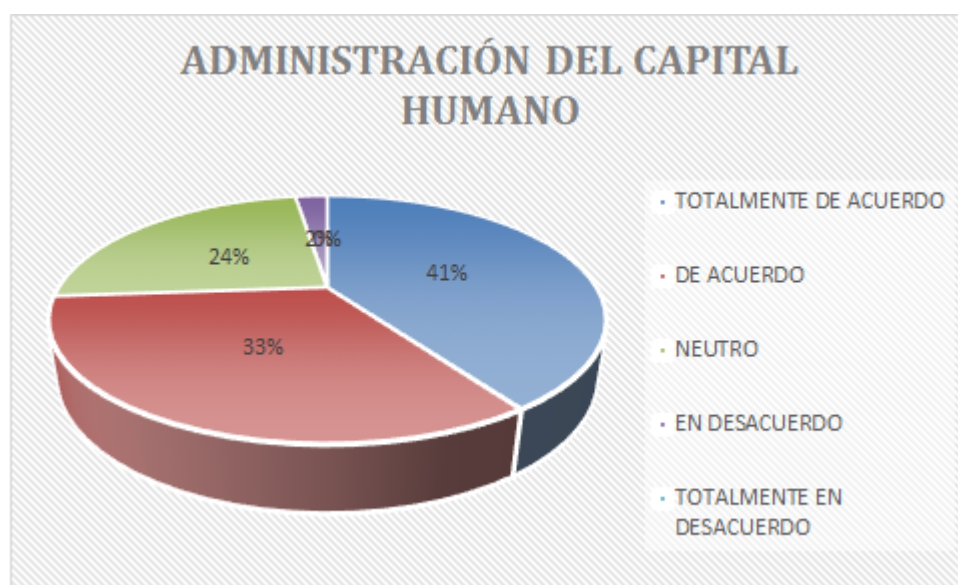


Figura 20 Administración del Capital Humano

elaborado por: Carol Castillo

El 41% de la muestra en la categoría **Administración del Capital Humano** expresa que no recibió la inducción adecuada para el ejercicio del puesto, se percibe un alto grado de inconformidad en lo referente al sistema de ascensos, capacitaciones, traslados o despidos los cuales consideran que no son una consecuencia del desempeño sino más bien de otros factores. Como aspecto positivo afirman que existen buenos procesos para la selección del personal y que se planifica la integración del recurso humano para realizar las actividades que se presentan en el área.

PRODUCTIVIDAD CALIDAD Y RESULTADOS		5	4	3	2	1
65	Considero que la forma en que se organiza el trabajo contribuye con la productividad del área	4	4	4	0	0
66	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados	6	4	2	0	0
67	El que da mejores resultados es el que triunfa	7	3	2	0	0
68	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área	3	3	6	0	0
69	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios	3	7	2	0	0
70	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren los servicios en el Ministerio	8	4	0	0	0
71	Considero que estoy orientado a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio	3	3	4	2	0
		4,86	4,00	2,86	0,29	0,00

Tabla 19 Productividad Calidad y Resultados

elaborado por: Carol Castillo



Figura 21 Productividad, Calidad y Resultados

elaborado por: Carol Castillo

El 41% de la muestra en esta categoría **Productividad, Calidad y Resultados** considera que el trabajo que realiza contribuye al logro de objetivos y resultados para el área que a su vez repercuten en el Ministerio, pues los miembros del equipo poseen conocimientos y habilidades que les permiten atender y satisfacer las necesidades de los usuarios, demuestran una elevada percepción de sí mismos en cuanto a la capacidad que tienen para la consecución de logros basados en la eficiencia y eficacia.

SATISFACCIÓN		5	4	3	2	1
72	Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción	4	3	3	2	0
73	Me siento orgulloso del trabajo que desempeño	6	4	2	0	0
74	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo	1	1	2	8	0
75	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido	0	0	4	8	0
76	Son satisfactorias las remuneraciones y beneficios	3	2	7	0	0
77	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres	3	3	6	0	0
78	Es satisfactoria la relación con mi jefe	2	1	7	2	0
		2,71	2,00	4,43	2,86	0,00

Tabla 20 Satisfacción

elaborado por: Carol Castillo

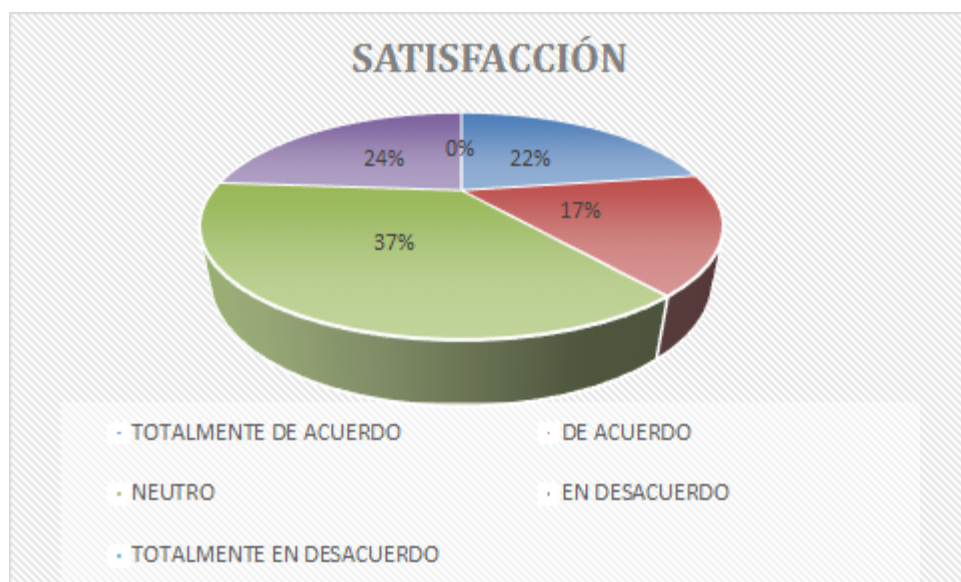


Figura 22 Satisfacción

elaborado por: Carol Castillo

El 37% en la categoría **Satisfacción** afirma que estar en su puesto de trabajo le genera un sentimiento de autosatisfacción, se siente orgulloso de su desempeño en la organización y que las remuneraciones económicas y beneficios son satisfactorios. Un aspecto negativo que se denotó en el análisis es que el personal no se siente respetado ni valorado en el Ministerio y que el trabajo que realiza no es lo suficientemente reconocido lo que demuestra insatisfacción es este tema.

AUTOEVALUACIÓN		5	4	3	2	1
79	Presto toda mi atención cuando alguien me habla	6	3	3	0	0
80	Cuando no me queda claro lo que se me informa siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica	5	5	2	0	0
81	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o trabajo	3	4	5	0	0
82	Trato de ver las cosas con optimismo	4	4	4	0	0
83	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados	3	4	5	0	0
84	Respeto a mis jefes aunque no esté de acuerdo con el/ella	4	4	4	0	0
85	Soy respetuoso(a) de la normaativa vigente en el Ministerio	5	5	2	0	0
86	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo	6	6	0	0	0
87	Soy de las personas que contribuyen y actuan para hacer las cosas mejor	6	6	0	0	0
88	Generalmente pongo en practica mi iniciativa en el trabajo	5	4	3	0	0
89	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo	4	4	4	0	0
90	Soy una persona abierta al cambio	4	4	4	0	0
91	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios en el Ministerio	6	4	2	0	0
		4,69	4,38	2,92	0,00	0,00

Tabla 21 Autoevaluación

elaborado por: Carol Castillo

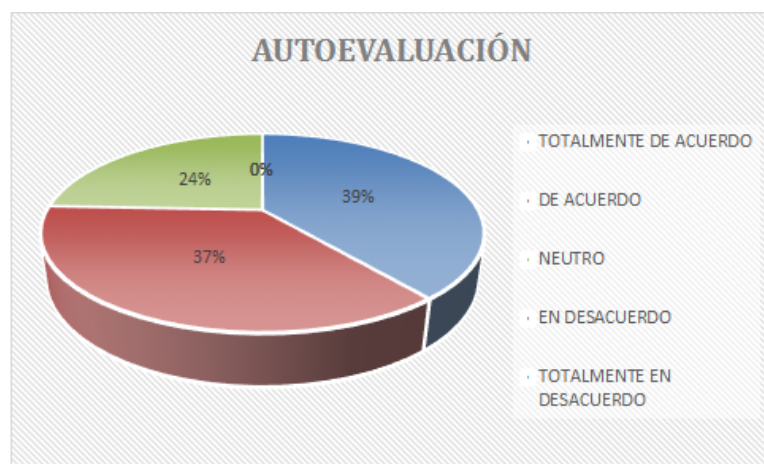


Figura 23 Autoevaluación

elaborado por: Carol Castillo

El 39% de la muestra en la categoría **Autoevaluación** se perciben a sí mismo como personas respetuosas, optimistas, colaboradores, proactivos, de tratos amables y abiertos al cambio, consideran que desempeñan su trabajo en los tiempos y de forma adecuadas.

3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se fundamentó en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de la LOSEP.

Fue aplicada a todos los servidores de la Institución, por el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre, la información de los resultados de la muestra en estudio fue proporcionada por la Unidad Administrativa de Talento Humano.

De los resultados se puede evidenciar que en el ítem **Descripción de Actividades** la cual detalla las acciones específicas que se ejecutan y que son necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos la muestra presentó un porcentaje de 57%; es decir llegó a alcanzar un nivel alto de cumplimiento.

En el ítem **Conocimientos** la cual representa el conjunto de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información la muestra presentó un factor de 6, 66% sobre 8% lo que demuestra que existe un muy buen nivel de conocimiento sobre el cual se sustentan las actividades que se ejecutan en el puesto.

En el ítem **Competencias Técnicas del Puesto** el grupo de estudio mostró un porcentaje de 6,91% sobre 8% lo cual expresa que poseen las destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto.

En el ítem **Competencias Universales** los resultados demostraron un índice de 7,41 % sobre un factor de 8 % lo cual demostró un comportamiento observable y medible altamente comprometido que contribuyen a consolidar el entorno organizacional.

En el ítem **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo** la muestra obtuvo un porcentaje de 11,16% sobre 16%, este resultado corresponde a la percepción del Jefe Inmediato en cuanto al compromiso existente en la realización de labores en equipo y a compartir conocimientos entre los miembros de la organización.

De manera general se ponderó la evaluación de este grupo en un nivel de desempeño que oscila entre Muy Bueno y Excelente.

CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MIES									
No	Cargo	Periodo	Indicadores de Gestión 60%	Conocimientos	Competencias Técnicas del Puesto	Competencias Universales	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	Total	Ponderación
			Factor 60%	Factor 8%	Factor 8%	Factor 8%	Factor 16%		
1	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	6	7	8	14	95	Excelente
2	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	7	7	8	16	98	Excelente
3	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	55	7	8	7	12	89	Muy Bueno
4	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	5	7	7	10	89	Muy Bueno
5	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	8	7	8	12	95	Excelente
6	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	50	8	6	7	10	81	Muy Bueno
7	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	55	7	6	8	8	84	Muy Bueno
8	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	6	7	8	12	93	Excelente
9	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	55	6	7	7	8	83	Muy Bueno
10	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	55	7	8	7	10	87	Muy Bueno
11	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	55	8	7	7	10	87	Muy Bueno
12	Técnico de Acompañamiento Familiar	2013	60	5	6	7	12	90	Muy Bueno
Ponderación									
Excelente 91%-100%			Muy Bueno 81%-90%		Satisfactorio 71%-80%		Deficiente 61%-70%		Inaceptable 60%
Fuente									
Unidad Administrativa de Talento Humano									
MIES									

Tabla 22 Consolidado Evaluación del Desempeño MIES

DISCUSIÓN: ANÁLISIS GENERAL

Tomando en cuenta el análisis realizado a las categorías objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se ha determinado que si bien es cierto el desempeño de los servidores y servidoras no se ve afectado por las dimensiones poco favorables del clima organizacional, se puede evidenciar que existen ciertas condiciones las cuales se deberían atender en el Ministerio, entre ellas el sistema de Recompensas en lo que atañe a los incentivos no remunerativos, la Satisfacción en el apartado referente a la Motivación del personal con respecto a la escasa valoración que perciben por parte de la institución hacia ellos, esta inconformidad pudo comprobarse con la aplicación de los dos instrumentos de recolección de datos.

Otra de las situaciones que se presentan y que tienen un efecto negativo en el clima organizacional es el estilo de liderazgo coercitivo que muestra el Jefe Inmediato lo que hace percibir a los miembros del grupo de estudio que el trato no es justo en la toma de decisiones y que no se reconoce el trabajo bien realizado, ocasionando que se genere una alta desmotivación frente a quien los dirige.

El modelo burocrático que rige la organización permite que los servidores y servidoras conozcan con precisión sus deberes y correcta aplicación, las órdenes son recibidas por los medios formales lo que disminuye el cometimiento de errores pero también este modelo administrativo demanda un exagerado apego a los reglamentos lo que disminuye la iniciativa e innovación del personal en la toma de decisiones, se percibe un alto grado de inconformidad en lo referente al sistema de ascensos, capacitaciones, traslados o despidos los cuales consideran que no son una consecuencia del desempeño sino más bien de otros factores.

Uno de los factores presente como exposición de riesgo desfavorable es la inseguridad que se refleja por la facilidad de desvinculación del personal con Contrato Ocasional, quienes son los más vulnerables a la hora de existir una reestructuración debido a los cambios constantes de las principales autoridades,

quienes al momento de la posición del cargo prefieren trabajar con gente de su misma ideología política.

CONCLUSIONES

Sobre la base del análisis de datos presentados y tomando como referencia los objetivos propuestos, me permito realizar las siguientes conclusiones:

1. El estudio permitió identificar las dimensiones del clima organizacional que se encuentran presentes en el proceso Agregador de Valor del Ministerio tomando como referencia el modelo basado en la teoría de Litwing y Stringer.
2. La aplicación del Cuestionario de Litwing y Stringer en concordancia con el instrumento elaborado enfocado a describir las variables que afectan el clima de la organización objeto del estudio permitió establecer que la dimensión Recompensa es la que presenta un alto nivel de inconformidad por parte de los servidores y servidoras.
3. Los servidores y servidoras poseen un alto sentido de pertenencia, conocen la estructura organizacional, la cadena de mando, políticas y objetivos del Ministerio.
4. El desempeño laboral de los Técnicos de Acompañamiento Familiar, es adecuada al perfil del puesto, lo que les permite sentirse satisfechos por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes.
5. El nivel de desempeño de los servidores y servidoras del proceso Agregador de Valor no se ve afectado aún a pesar de la existencia de situaciones poco favorables que afectan el clima de la institución.
6. Los servidores y servidoras consideran que su Jefe Inmediato no motiva a los miembros del equipo por el estilo de liderazgo que caracteriza su gestión.

7. Existe un alto grado de inconformidad por parte de los servidores y servidoras por cuanto perciben que la organización a través del sistema de ascensos no les permite lograr desarrollarse tanto en la esfera profesional como personal causando desmotivación.
8. El modelo de administración de la organización restringe la iniciativa e innovación de los servidores y servidoras en sus puestos de trabajo.

RECOMENDACIONES

Culminado el presente trabajo de investigación, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

1. Se debe incrementar la motivación por parte de los Jefes a los subordinados brindando palabras de felicitaciones al momento de desempeñarse bien en la actividad realizada, otorgando reconocimientos que permitan mejorar y fortalecer el sistema de recompensas. El reconocimiento no solo debe estar dirigido a los años de servicio, sino al desempeño de los trabajadores.
2. Permitir que los servidores y servidoras participen en la toma de decisiones para que puedan alcanzar su plenitud personal y desarrollarse dentro del área a la que pertenecen.
3. Fortalecer el plan de carrera para que los servidores y servidoras puedan optar con mayores posibilidades de ascenso a otros puestos de trabajo, según su perfil y desempeño laboral adecuado dentro de la institución.
4. Realizar capacitaciones en el tiempo propicio que permita mejorar el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima organizacional y desempeño laboral en grupo de trabajo.

5. Fortalecer el desarrollo de los factores positivos del clima laboral y a la vez potenciar los factores deficitarios, con la finalidad de que el clima no solamente se mantenga sino que mejore; lo cual indudablemente se verá reflejado en un alto desempeño de los funcionarios.
6. Efectuar controles de clima laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma que contribuya a conocer cuáles son las necesidades del personal que labora en el Ministerio.
7. Fomentar estudios anuales de clima organizacional para conocer las debilidades y en base a esto encontrar soluciones adecuadas, para su mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

Litwin y Stringer. (1978). "Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, calidad y otros". Disponible en: www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos

Litwin y Stinger "El Clima Organizacional está dado por nueve factores: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad". Disponible en: jcvalda.wordpress.com/.../los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional

Robbins, Stephen. (1999). "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall.
Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en Instituciones Públicas adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad del Bio-Bio. Cilán, Chile
Sampieri R. (1998).

"Metodología de la Investigación" 2a edición Mac Graw Hill. Sánchez, J. (2002). Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones. Madrid. McGraw Hill.
Santos, J. (1993).

Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos. San Salvador. Universidad de El Salvador. Tamayo, M. (2006). Universidad de Granma - Cuba
Toro, F. (2001).

Clima organizacional, perfil de empresas colombianas. Bogotá. Cincel. Valle, R. (2005). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena". Andrés A. Rodríguez, María P. Retamal, José N. Lizana, Felipe A. Cornejo. Universidad de Talca, Chile.

Furnham, A. (2001). Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University.

Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

“Comportamiento Organizacional”; Prof.: FERRARI, M. Ester; Trabajo Práctico: “Fusión de Culturas”; 4º año; 2001.

Cátedra: “Dinámica de Grupos”, Prof.: MILLONE, Andrés, “Liderazgo”, 3º año, 2000. CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A.

CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw- Hill; México; 1989.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999.

DAVIS, Keith, WERTHER, William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1995.

FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México DF, 1971.

GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997

ANEXOS:

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWING Y STRINGER (1968) REVISADO EN 2001

EDAD: _____ ANTIGÜEDAD: _____
 SEXO: _____ CARGO: _____
 DEPARTAMENTO: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. <i>(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha)</i>	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6.- En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.				
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.				
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.				
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado.				

14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21.- En esta organización hay muchísima crítica.				
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23.- Cuando cometo un error me sancionan.				
24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28.- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30.- En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31.- Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.				
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33.- Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables.				
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				

35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38.-Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.- Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores.				
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.				
43.- Mi jefe(a) y compañero(a) s me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49.- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.				
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL VALIDADO 2016



Por favor indique el área al que pertenece ejemplo: Gestión Administrativa Financiera

En escala del 1 al 5 por favor marcar con una "X" el número que mejor represente el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación presenta el significado de la escala mencionada. Se recomienda ser sincero al responder. ¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DE ACUERDO	4
NEUTRO	3
EN DESACUERDO	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del Ministerio					
2	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida					
3	En el Ministerio se fomenta la comunicación interna a través de medios formales					
4	Considero que los medios de comunicación del Ministerio son efectivos					
5	La comunicación existente con mi Jefe Inmediato es efectiva					
6	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado					
7	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios					
8	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena					
9	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como servidor(a)/trabajador(a)					
10	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo					

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN		5	4	3	2	1
11	Tengo seguridad de conservar mi trabajo					
12	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada					
13	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros					
14	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización					
15	Me siento motivado en el Ministerio					
16	La motivación que poseo me permite establecer nuevas metas					

OBJETIVOS Y ROLES		5	4	3	2	1
17	Los objetivos y roles están claramente definidos					
18	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables					
19	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales					
20	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos del Ministerio					
21	La función que desempeño contribuye al logro de objetivos del Ministerio					

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN		5	4	3	2	1
22	Estoy plenamente integrado en mi trabajo					
23	Me siento orgulloso de pertenecer al Ministerio					
24	En mi área de trabajo se maneja adecuadamente los problemas que se presentan					
25	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
26	Cuando tengo problemas con mi trabajo puedo contar con mis compañeros					
27	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo					
28	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos					

LIDERAZGO		5	4	3	2	1
29	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir					
30	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella					
31	Mi jefe me trata con amabilidad					
32	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo					
33	Cuando llego a cometer algún error mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada					
34	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo mi jefe reconoce mi aportación					
35	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad					
36	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones					
37	El estilo de dirección de mi jefe influye positivamente					
38	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal					
39	Mi jefe está comprometido con su trabajo y nosotros					
40	Mi jefe es una de las mejores personas con que se puede trabajar					

INNOVACIÓN Y CAMBIO		5	4	3	2	1
41	Tengo oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo					
42	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades					
43	Existen cambios repentinos en mi trabajo					
44	Me adapto rápidamente a los cambios					
45	Cuando se suscitan cambios en el Ministerio son manejados adecuadamente					
46	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente en el Ministerio y en su personal					

CONDICIONES DE TRABAJO		5	4	3	2	1
48	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada					
49	Poseo suficiente espacio para trabajar					
50	La comodidad de mi área de trabajo es óptima					
51	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada					
52	El nivel de humedad es idóneo					
53	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo					
54	El nivel de ruido permite concentrarme en mi trabajo					
55	La limpieza y aseo en general son buenos					
56	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgo de trabajo					
57	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuado					
58	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente					

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO		5	4	3	2	1
59	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área					
60	Nuestra gente se selecciona bien					
61	Al ingresar se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en el Ministerio					
63	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos					
64	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador					

PRODUCTIVIDAD CALIDAD Y RESULTADOS		5	4	3	2	1
65	Considero que la forma en que se organiza el trabajo contribuye con la productividad del área					
66	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados					
67	El que da mejores resultados es el que triunfa					
68	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área					
69	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios					
70	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren los servicios en el Ministerio					
71	Considero que estoy orientado a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio					

SATISFACCIÓN		5	4	3	2	1
72	Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción					
73	Me siento orgulloso del trabajo que desempeño					
74	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo					
75	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido					
76	Son satisfactorias las remuneraciones y beneficios					
77	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres					
78	Es satisfactoria la relación con mi jefe					

AUTOEVALUACIÓN		5	4	3	2	1
79	Presto toda mi atención cuando alguien me habla					
80	Cuando no me queda claro lo que se me informa siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica					
81	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o trabajo					
82	Trato de ver las cosas con optimismo					
83	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados					
84	Respeto a mis jefes aunque no esté de acuerdo con él/ella					
85	Soy respetuoso(a) de la normativa vigente en el Ministerio					
86	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo					
87	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor					
88	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo					
89	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo					
90	Soy una persona abierta al cambio					
91	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios en el Ministerio					

Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito

--

