

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Andrea Ivannova Velastegui Espinosa
Giulianna Poulete Peláez Villarreal
María Alejandra Uquillas Cárdenas
María Emilia Núñez Lalama

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Director: Marisol Carvajal Camperos
Natali Chauvin Andrade**

Diagnóstico de Clima Organizacional de la Gobernación de la Provincia de Loja, mediante el diseño y aplicación de una herramienta de medición para el planteamiento de estrategias de mejora.

CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Andrea Ivannova Velastegui Espinosa, Giulianna Poulete Peláez Villarreal, María Alejandra Uquillas Cárdenas, María Emilia Núñez Lalama**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firmado electrónicamente por:
ANDREA IVANNOVA
VELASTEGUI ESPINOSA

Andrea Ivannova Velastegui Espinosa

Giulianna Poulete Peláez Villarreal

MARIA
ALEJANDR
A
UQUILLAS
CARDENAS
Firmado digitalmente por:
MARIA
ALEJANDRA
UQUILLAS
CARDENAS
Fecha:
2023.10.18
22:20:07 -0500

María Alejandra Uquillas Cárdenas



Firmado electrónicamente por:
MARIA EMILIA NUNEZ
LALAMA

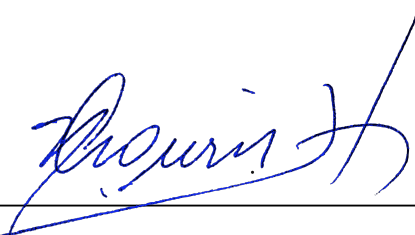
María Emilia Núñez Lalama

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Andrea Ivannova Velastegui Espinosa, Giulianna Poulete Peláez Villarreal María Alejandra Uquillas Cárdenas, María Emilia Núñez Lalama**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIA

A Dios, mi guía y fortaleza; a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante; a mi esposo, mi compañero en cada paso de esta travesía; de manera especial a mis amadas hijas Emily y Cataleya, quienes son mi inspiración y razón de ser.

Este logro es el fruto de un viaje que ha estado marcado por la fe, el amor, la dedicación y el esfuerzo compartido de todos ustedes.

Andrea Ivannova Velastegui Espinosa

Dedico este trabajo a mi Madre, Patricia Cárdenas y a mi Abuelita, Teresa Cárdenas: quienes, con su amor, dedicación, paciencia, perseverancia, apoyo incondicional y sabios consejos, han sido siempre mi ejemplo y guía para superarme cada momento; enseñándome que los sueños se cumplen con esfuerzo constante y dedicación.

María Alejandra Uquillas Cárdenas

La presente tesis la dedico a mis amados padres Absalón Peláez y Jimena Villarreal, por ser un soporte constante en mis decisiones y dejarme ser libre de explorar el mundo. Por guiarme con amor y sabiduría en cada paso que he dado, no siendo esta la excepción, al ser un apoyo incondicional durante la elaboración de este trabajo. Por convertirse en pilares importantes para mi crecimiento tanto profesional como personal, con su abundante cariño y comprensión. Enseñándome a ser una mujer de bien, independiente y feliz.

Giulianna Poulete Peláez Villarreal

Le dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi esposo y a mi bebé. Gracias por su paciencia y apoyo incondicional, así como también a mis padres que día a día me inspiran a crecer personal y profesionalmente.

María Emilia Núñez Lalama

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su amor y bondad que no tienen fin; a mis queridos padres Iván y Marcia, quienes han estado a mi lado desde el principio, guiándome con amor y apoyo inquebrantable; a mi esposo Juan Diego por su apoyo, aliento constante, comprensión infinita y amor incondicional; a mis hermosas hijas Emily y Cataleya, quienes son mi razón principal para seguir adelante y mi impulso por el deseo de brindarles un ejemplo de perseverancia y dedicación.

Además, expreso un profundo agradecimiento a todo el personal Docente y Administrativo que labora en la Universidad Internacional del Ecuador UIDE y EIG Business School, por su compromiso con la excelencia académica, quienes nos han guiado hacia el conocimiento y el crecimiento personal.

Finalmente, mi agradecimiento especial a mi equipo de trabajo, María Emilia, Alejandra y Giulianna, por su amistad, compromiso mutuo, dedicación incansable, por ser las aliadas perfectas en esta travesía, y, por su impulso para dar lo mejor de nosotras en este proyecto.

Andrea Ivannova Velastegui Espinosa

Agradezco en primer lugar a Dios, por bendecir mi camino y permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, cargada de nuevos conocimientos que sin duda me ayudaran durante mi vida profesional.

A mi Madre y mejor amiga, por su amor infinito y apoyo incondicional a mis proyectos de vida, por ayudarme a ser fuerte, valiente y perseverante y luchar por mis sueños, siempre serás el ángel que guía mis pasos a la superación y al éxito. Gracias por ser la mejor madre.

A mi Abuelita en el cielo, aunque ya no está conmigo, gracias por acogerme en sus brazos, por enseñarme valores, por compartir su tiempo conmigo, por haber sido una segunda madre, siempre estará en mi corazón.

A mis Maestros por los conocimientos impartidos en cada clase; y a mis compañeras Andrea, Giulianna y María Emilia, por las experiencias compartidas, dedicación y apoyo, sin ustedes no habría sido lo mismo.

María Alejandra Uquillas Cárdenas

Agradezco a Dios, por darme fortaleza, perseverancia y permitir que culmine con éxito esta tesis para lograr un título más, lleno de nuevos conocimientos y poder practicarlos en nuestro ámbito laboral.

De igual manera a todos los docentes y tutora de la Universidad Internacional del Ecuador y EIG, que han compartido su experiencia y sabiduría en cada asignatura que nos han impartido, siendo de vital importancia para enriquecernos académicamente.

A mis compañeras Andrea, María Emilia y María Alejandra por ser un equipo grandioso durante toda esta carrera, siendo pacientes y responsables en todo momento.

Finalmente, a mis abuelos que están en el cielo Gonzalo y Sarita por formar al mejor padre Abasalón y ser un apoyo incondicional para mi madre, que me han guiado con amor y brindándome los recursos para formarme adecuadamente.

Giulianna Poulete Peláez Villarreal

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por ser mi motor para día a día ser mejor, este nuevo logro es gracias a él.

A mi Familia, Diego y mi bebe Diego Xavier, gracias, amor por tenerme paciencia, por confiar en mí y apoyarme para concluir esta etapa de mi vida. A mi bebe que a veces tuvimos días buenos y malos, horas largas de estudiar y trabajar, pero ahora puedo decir lo logramos, gracias.

A mis Padres Juan Carlos y Anita por ser mi apoyo incondicional en los momentos difíciles de este proceso, siempre guiándome e impulsándome a seguir siendo mejor cada día.

Finalmente, a todos mis docentes de cada uno de los módulos de esta maestría por guiarme y compartirme sus conocimientos, asimismo a mis compañeras Andrea, Alejandra y Giulianna por las etapas vividas durante este año.

María Emilia Núñez Lalama

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	2
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
DEDICATORIA	5
RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	20
1. Presentación y perfil de la empresa u organización	20
1.1 Antecedentes Y Datos Representativos	20
1.1.1 Antecedentes (<i>Historia</i>)	20
1.1.2 <i>Misión, Visión, Valores</i>	21
1.1.3 <i>Actividades, Marcas, Productos Y Servicio</i>	21
1.1.4 <i>Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica</i> 22	
1.1.5 <i>Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros Trabajadores</i>	23
1.2 Análisis Del Entorno General Y Especifico (PESTEL Y DAFO)	23
1.2.1 <i>Análisis PESTEL de la Gobernación De La Provincia De Loja</i>	23
1.2.2 <i>Análisis DAFO</i>	28
1.2.2.1 <i>Fortalezas</i>	29
1.2.2.2 <i>Oportunidades</i>	31
1.2.2.3 <i>Amenazas</i>	32
1.2.2.4 <i>Debilidades</i>	33
1.3 Planteamiento Del Problema	35
1.4 Objetivos	37
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	37
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	37
1.5 <i>Hipótesis</i>	38

1.6 Justificación	38
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	40
2.1 Clima Organizacional	40
2.2 Métodos de Evaluación	41
2.3 Indicadores de Clima Organizacional.....	42
<i>Liderazgo</i>	43
<i>Reconocimiento, Satisfacción Y Pertenencia</i>	44
<i>Manejo de conflictos</i>	44
2.4 Gobernación	45
2.4.1 Estructura	45
2.4.3 Eficiencia.....	46
2.4.4 Desafíos	47
2.4.5. Marco Legal y Normativo	48
2.4.6. Marco Legal Laboral	49
2.4.7. Modalidades De Contratación.....	50
2.4.8. Propuestas de Mejoras en la Gobernación	54
2.4.9 Implementación De Cambios	55
2.4.10 Medición de Resultados	55
CAPITULO III: Metodología	57
3.1 Diseño Metodológico.....	57
3.1.3 <i>Investigación Cualitativa</i>	57
3.2 Técnicas	58
3.2.3 Mosca En La Pared	59
3.2.4 <i>Lluvia de Ideas (Brainstorming)</i>	59
3.4 Selección de participantes	61
3.4.1 <i>Materiales</i>	61
3.4.2 Mapa de Empatía	61
3.4.3 Herramientas de Ideación	62
3.3 Tamaño de la muestra	62
3.4 Tamaño de la muestra	64

3.5 Diseño De La Herramienta De Medición (Encuesta): Se tomará en consideración los siguientes puntos	66
3.6 Presentación Del Prototipo De Encuesta A La Institución	67
3.7 Aplicación De La Herramienta De Medición – Encuesta	69
Implementación.....	69
CAPITULO IV: Hallazgos	70
4.1 Aplicación de Encuesta	70
4.3 Presentación de resultados por dimensiones	121
4.4 Propuesta	125
CAPITULO V: Costo Del Proyecto	131
5.1 Fuentes de datos e información	131
5.2 Presupuesto del proceso de diagnóstico de clima organizacional y planteamiento de estrategias de mejora	131
5.2.1 Costo total remuneración mensual del analista de talento humano	131
5.2.2 Costos Para El Desarrollo Del Proyecto	132
5.2.3 Costo Para Socialización Y Capacitación Del Uso De La Herramienta Digital	133
5.2.4 Costo Del Diseño, Aplicación De Encuesta Y Análisis De Datos	134
5.3 Necesidades Específicas	135
5.4 Gestión De Cambio	137
5.4.1 Modelos	138
5.5 Gobernanza Corporativa	140
5.1.4.1. Participación Gobierno-Ciudadanía	140
5.6 El Estado ecuatoriano en temas laborales	141
5.7 Resolución De Conflictos Laborales	143
CAPITULO VI: Conclusiones Y Recomendaciones	145
6.1. Conclusiones Generales	145
6.2 Conclusiones específicas de la propuesta y su utilidad en un entorno específico	145
6.3 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	146
6.4 Contribuciones	147
6.4.1 Contribución A Nivel Personal	147
6.4.2 Contribución a nivel académico	148

6.4.3. Contribución a la gestión empresarial	148
6.5 Recomendaciones	149
REFERENCIAS	150

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	28
Tabla 2	40
Tabla 3	51
Tabla 4	62
Tabla 5	64
Tabla 6	70
Tabla 7	72
Tabla 8	73
Tabla 9	75
Tabla 10	76
Tabla 11	78
Tabla 12	79
Tabla 13	81
Tabla 14	82
Tabla 15	84
Tabla 16	85
Tabla 17	87
Tabla 18	88
Tabla 19	89
Tabla 20	91
Tabla 21	92
Tabla 22	94
Tabla 23	95
Tabla 24	97
Tabla 25	98

Tabla 26	100
Tabla 27	101
Tabla 28	102
Tabla 29	104
Tabla 30	106
Tabla 31	107
Tabla 32	109
Tabla 33	110
Tabla 34	112
Tabla 35	113
Tabla 36	115
Tabla 37	116
Tabla 38	118
Tabla 39	119
Tabla 40	131
Tabla 41	132
Tabla 42	132
Tabla 43	134
Tabla 44	134
Tabla 45	135

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	22
Figura 2	71
Figura 3	72
Figura 4	74
Figura 5	75
Figura 6	77
Figura 7	78
Figura 8	80
Figura 9	81
Figura 10	83
Figura 11	84
Figura 12	86
Figura 13	87
Figura 14	89
Figura 15	90
Figura 16	91
Figura 17	93
Figura 18	94
Figura 19	96
Figura 20	97
Figura 21	98
Figura 22	100
Figura 23	102
Figura 24	103
Figura 25	105

Figura 26	106
Figura 27	108
Figura 28	109
Figura 29	111
Figura 30	112
Figura 31	114
Figura 32	115
Figura 33	117
Figura 34	118
Figura 35	120

RESUMEN

El clima laboral figura un factor importante dentro de la institución, ya que, impacta en la imagen corporativa interna, en el comportamiento de los colaboradores y su sentido de pertenencia, así como en su desempeño laboral. Este proyecto de tesis tiene por objetivo evaluar el clima organizacional de los servidores de la Gobernación de la Provincia de Loja, el cual enfrenta un desafío en sus procesos de adaptabilidad a los nuevos cambios, por un constante cambio de autoridades. Para el análisis del estudio se consideró evaluar las áreas de capacitación, comunicación, condiciones de trabajo, interrelación, liderazgo, reconocimiento, satisfacción, pertinencia, manejo de conflictos, remuneración, toma de decisiones y colaboración entre unidades; que permiten generar un diagnóstico sobre los problemas específicos de clima organizacional. Dicho estudio combina metodologías cuantitativas y cualitativas para lograr un análisis integral del mismo. El tamaño de la población es de 166 colaboradores, y se ha tomado una muestra de estudio de 45. Tras la investigación, se concluyó que; por un lado, el Gobierno carece de un buen clima laboral debido a la carencia de capacitaciones para los trabajadores, generando así falta de conocimiento y estrés. Y, por otro lado, se identificó una fortaleza con respecto a sus canales oficiales, los cuales muestran ser eficaces en la comunicación interna, generando un puente de conexión entre altos mandos y subordinados

Palabras claves: Clima organizacional, ambiente laboral, institución, colaboradores, desempeño laboral.

ABSTRACT

The work environment is an important factor within the institution, since it has an impact on the internal corporate image, on the behavior of the collaborators and their sense of belonging, as well as on their work performance. The objective of this thesis project is to evaluate the organizational climate of the employees of the Governor's Office of the Province of Loja, which faces a challenge in its processes of adaptability to new changes, due to a constant change of authorities. For the analysis of the study, it was considered to evaluate the areas of training, communication, working conditions, interrelation, leadership, recognition, satisfaction, relevance, conflict management, remuneration, decision making and collaboration between units, which allow generating a diagnosis on the specific problems of organizational climate. This study combines quantitative and qualitative methodologies to achieve a comprehensive analysis of the study. The size of the population is 166 collaborators, and a study sample of 45 has been taken. After the research, it was concluded that; on the one hand, the Government lacks a good work environment due to the lack of training for workers, thus generating lack of knowledge and stress. On the other hand, a strength was identified with respect to its official channels, which prove to be effective in internal communication, generating a bridge of connection between top management and subordinates.

Key words: Organizational climate, work environment, institution, collaborators, work performance.

INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios que experimentan las instituciones en la actualidad, investigar su clima organizacional se ha convertido en un aspecto que permite la identificación de los factores que influyen en el comportamiento dentro de una organización. Cada institución tiene características y atributos específicos, y la forma en cómo se comporta su entorno interno, afecta el desempeño de los empleados a nivel individual y colectivo, y por lo tanto, su productividad. Arias Gallegos & Arias Cáceres (2014) “plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades” (p.185).

Las percepciones del personal dependen en buena medida de las actividades, interacciones, y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. Drucker (2002) menciona que “el papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente, se introdujo el concepto de recursos humanos” (p. 21). Por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales con los componentes y condiciones que ofrece la institución.

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño y aplicación de la herramienta para realizar la evaluación del clima organizacional de los servidores y trabajadores de la Gobernación de la Provincia de Loja. Para el estudio se aplican metodologías cuantitativas y cualitativas; y técnicas como observación, entrevista, encuestas y el análisis documental. Los resultados de la identificación sobre las condiciones laborales en la que se desenvuelve el personal, sirvieron de sustento para plantear recomendaciones orientadas al mejoramiento institucional.

CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1 Antecedentes Y Datos Representativos.

1.1.1 Antecedentes (Historia).

La Gobernación de la Provincia de Loja, entidad perteneciente al Ministerio de Gobierno, parte del Ejecutivo, fue creada para satisfacer la necesidad de tener un representante del gobierno en cada provincia.

En la actualidad, las gobernaciones mantienen a su cargo las Jefaturas Políticas y Tenencias Políticas, y trabajan articuladamente con el Intendente General de Policía y las Comisarias Nacionales de Policía, en bien de la ciudadanía.

La Gobernación se encuentra encargada de la administración y coordinación de las políticas públicas a nivel provincial, mediante su máxima Autoridad el Gobernador o Gobernadora, quien es el representante del Presidente de la República en la provincia y actúa como enlace entre el gobierno central y la administración provincial, coordinando las políticas y programas del gobierno central en la provincia; Ésta, se involucra en las actividades relacionadas con la Seguridad Ciudadana en colaboración con la Policía Nacional y otras entidades.

La entidad implementa las políticas y programas gubernamentales, en coordinación con las diferentes entidades públicas; desempeñando un papel importante en emergencias o desastres naturales. Además, fomenta la participación de la comunidad y supervisa el cumplimiento de leyes y regulaciones en la provincia, que garanticen el orden público.

1.1.2. Misión, Visión, Valores.

Misión.

Implementar políticas internas en la provincia mediante estrategias y mecanismos de diálogo, concertación y arbitraje bajo condiciones estrictas de gobernabilidad y estabilidad.

Visión.

Propender una transformación institucional que recoja las fortalezas jurídico-administrativas para impulsarlas en beneficio de la colectividad siendo una institución eficiente y eficaz a través de la promoción de sus productos y servicios propiciando la excelencia administrativa.

Valores

Respeto, Templanza, Tolerancia, Ética y Responsabilidad.

1.1.3. Actividades, Marcas, Productos Y Servicio.

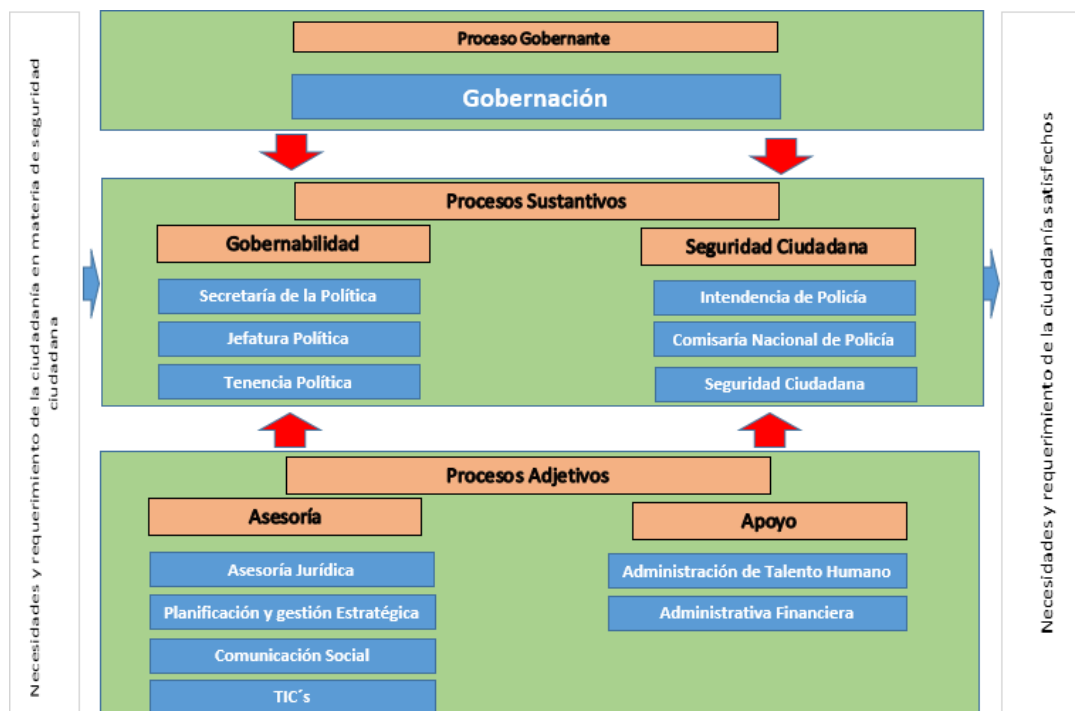
La gobernación tiene dos ejes fundamentales:

La Gobernabilidad: Garantizar la gobernabilidad democrática en el territorio provincial, que asegure el buen vivir, dentro del marco de los derechos humanos, la seguridad humana, paz social, diálogo y concertación, participación ciudadana y transparencia, en coordinación con las demás funciones del Estado.

La Seguridad y prevención: Afianzar la seguridad ciudadana y la sana convivencia, estableciendo garantías democráticas mediante la promoción de una cultura de paz y la prevención de toda forma de violencia para contribuir a la seguridad humana, tratando de disminuir índices de inseguridad individual, familiar y colectiva de la jurisdicción provincial.

Figura 1:

Procesos de la Gobernación de la Provincia de Loja



Nota. La figura muestra los procesos que se desarrollan dentro de la Gobernación, Procesos Sustantivos, que son los agregadores de valor y procesos adjetivos que integra la parte administrativa.

1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.

Ubicación de la sede

Cuidad: Loja.

Provincia y Cantón: Loja.

Dirección: Calles 10 de agosto entre Bolívar y Bernardo Valdivieso.

Ubicación de las operaciones,

Se opera en los 16 cantones de la provincia de Loja.

Propiedad y forma jurídica

Persona Jurídica

1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros Trabajadores.

Tamaño de la organización

La Gobernación de la Provincia de Loja, cuenta con una estructura tipo 2, de acuerdo a lo que determina el Art 9. Del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio del Interior; debido al número de habitantes, estadística de servicios solicitados y prestados a la población.

Información sobre empleados y otros trabajadores

La organización está conformada por 166 empleados: 158 servidores y 8 trabajadores, de los cuales el 45 % son de sexo femenino y el 55% de sexo masculino, con un rango de edad entre 25 años hasta 65 años.

1.2 Análisis Del Entorno General Y Especifico (PESTEL Y DAFO).

1.2.1. Análisis PESTEL de la Gobernación De La Provincia De Loja.

El análisis PESTEL es una herramienta que permite evaluar los diferentes factores que intervienen en la realidad de una entidad, sean estos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que pueden afectar a una organización, en este caso a la Gobernación de la Provincia de Loja.

1.2.1.1 Factor Político: La realidad política del Ecuador es compleja debido a que, el presidente del Ecuador, Guillermo Lasso, tomó una decisión histórica, jamás acontecida en el país: disolver el Congreso, el 17 de mayo de 2023. Esta medida, conocida como la “muerte cruzada”, contemplada en la Constitución de 2008, dando la potestad al Ejecutivo de dictar decretos-leyes urgentes. En pocas palabras, el Presidente ejerce temporalmente funciones ejecutivas y legislativas, aunque limitadas, y aquello supone una excepción al principio de separación de poderes. Unos de los problemas que ha enfrentado el Ecuador, ha sido la inestabilidad política, los cambios del gobierno central, además de los conflictos políticos y la ausencia de cooperación entre el ejecutivo y el legislativo; problemas que tienen un alto impacto en la gobernación. Las gobernaciones a nivel nacional parte del Ejecutivo, y son las

encargadas de velar por la gobernabilidad y la seguridad ciudadana, en lo que la administración central denomina “el territorio”; son el referente directo del Gobierno en las diferentes ciudades que forman del territorio ecuatoriano. Éstas, están encargadas de direccionar y orientar la política del Gobierno Nacional en la provincia, además de desarrollar los planes y proyectos promovidos por el ejecutivo a nivel provincial. La realidad política ecuatoriana, afecta directamente al desempeño de la Gobernación de la Provincia de Loja, objeto de nuestro estudio, y a su vez al personal que lo integra, perdiendo cada vez más la credibilidad de la ciudadanía. Las políticas que adopta el gobierno central influyen directamente en las estrategias y proyectos, lo cual, se ve reflejado en su falta de planificación y ejecución; dedicando su tiempo a la tramitología administrativa, a la gestión de seguridad con los pocos recursos designados y a la atención ciudadana. Esta inestabilidad deja un espacio inapropiado para el desarrollo de una democracia de calidad, por lo tanto, es necesario construir escenarios institucionales que faciliten la capacidad del gobierno.

1.2.1.2 Factor Económico: El Banco Mundial, señala que, para el cierre del año 2023, la economía ecuatoriana crecerá en un 2,6%, y no como se lo había señalado en un principio - con un 3%- . Esto, a raíz de la “muerte cruzada” y la convocatoria a elecciones anticipadas; por lo que, la inestabilidad política, tendrá un fuerte condicionamiento en la economía ecuatoriana. Hasta no tener nuevo presidente, las decisiones se frenan, causando una paralización general en el país. La crisis económica, genera altos niveles de pobreza, son elementos que dificultan la integración social de los ecuatorianos y su condición de vida como ciudadanos, alentando prácticas informales, que les permite satisfacer necesidades básicas, resaltando la falta de respuesta del gobierno Estas circunstancias dificultan a la gobernación solventar las peticiones ciudadanas y, por ende, disminuye la confianza de los ciudadanos hacia la entidad y sus gobernadores, afectando directamente el gestionar institucional, ocasionando el incumplimiento de las planificaciones y cronogramas valorados de los proyectos institucionales. La gobernación, siendo una entidad gubernamental perteneciente al ejecutivo, recibe asignación

presupuestaria del estado para la ejecución interna, la que para el año 2023 es de \$2'618.946,30 dólares, un 5,19 % menos que la asignación del año 2022, misma que es limitada y genera estrés financiero en toda la organización. Esta es la principal causa de baja ejecución de beneficios que influyen directamente al personal que integra la institución, centrando su principal ejecución en pago de sueldos y salarios con un porcentaje mensual del 8% de la cuenta asignada. Un crecimiento económico en el país tendría un efecto positivo en la asignación presupuestaria de la gobernación, así como en las oportunidades de desarrollo y empleo en la región, por el contrario, la inflación puede afectar los costos de los proyectos, por ende, la capacidad de toma de iniciativas en beneficio de la colectividad.

1.2.1.3 Factor Social: El tamaño y composición de la población ecuatoriana influye en las necesidades y las demandas cada vez más altas de servicios gubernamentales en áreas como salud, educación y bienestar social. La realidad social de Ecuador se encuentra vinculada directamente con la atención gubernamental, la que conlleva a la atención de varios desafíos y temas críticos; tales como, la desigualdad económica, en la que existe una brecha significativa entre los sectores más ricos y los más pobres de la población. Esto conlleva a que los sectores menos favorecidos, carezcan de servicios básicos, oportunidades de trabajo, acceso a educación de calidad, atención médica, entre otros. La gobernación, que es responsable de dotar “en territorio” de personal capacitado y eficiente, y establecer planes y proyectos en las áreas rurales y comunidades, enfrenta un desafío a momento de proporcionar y mejorar la infraestructura y servicios en estas áreas. Otro de los aspectos importantes que es preciso destacar, es el gran problema de la corrupción, lo que ha afectado la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales, encaminado a la mala gestión y el mal uso de los recursos públicos, que ha causado la falta de efectividad de los programas gubernamentales y han dificultado el progreso social. El tema de la seguridad, de la que la gobernación es parte actora, se ha visto afectada por la falta de credibilidad, por el crimen y delitos suscitados en los últimos meses del 2023, particularmente en áreas urbanas; la violencia, el narcotráfico y el crimen

organizado han afectado la calidad de vida de muchos ciudadanos. El gobierno se encuentra al desafío de implementar políticas y programas que aborden estas situaciones, sin embargo, el alcance y la efectividad de estas acciones, son objeto de críticas y debates, y la sociedad ecuatoriana ha seguido demandando una mayor atención y acción por parte del gobierno en diversas áreas.

1.2.1.4 Factor Tecnológico hace referencia al uso de tecnología para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones gubernamentales. El gobierno del Ecuador, en busca de la implementación de procesos tecnológicos de calidad para el país, ha implementado programas como la política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025. El objetivo de dicha transformación es digitalización de las empresas y servicios públicos, fomentando el uso de tecnologías emergentes, gestión de datos, seguridad de la información dirigida para todos los sectores sociales del Ecuador. La situación actual de la gobernación sobre el tema tecnológico carece totalmente de innovación, generando un retraso en el manejo de todos los procesos que se realizan internamente, y, por consiguiente, afectando a la ciudadanía al impedir el acceso a datos relevantes y actualizados. Al no contar con plataformas digitales, en la que los ciudadanos puedan dar seguimiento y expresar opiniones, la burocracia se vuelve más pesada, y, por ende, la prestación de servicios públicos pierde agilidad. Por ello, la falta de tecnología en la gobernación detona un impacto significativo y una vista deficiente ante la ciudadanía, ralentiza los trámites administrativos y afecta la toma de decisiones oportunas, por lo tanto, es esencial que el gobierno designe presupuesto para incorporar tecnologías adecuadas que permita brindar un mejor servicio y una mayor participación ciudadana.

1.2.1.5 Factor Ecológico: El Ecuador contiene variedad de ecosistemas, que incluyen selvas tropicales, páramos, bosques, montañas y costas, albergando una diversidad de flora y fauna; sin embargo, el país enfrenta desafíos relacionados con la conservación y el uso sostenible de sus recursos naturales. El gobierno se ve en la necesidad de crear e implementar políticas y estrategias que promuevan la protección del medio ambiente, la conservación de la

biodiversidad y en especial para la mitigación de los impactos del cambio climático, esta toma de decisiones gubernamentales influye directamente en esta preservación. La gobernación por ser una entidad del estado se ve en la obligación de garantizar la protección de estas áreas; además de tomar medidas con el fin de evitar la explotación ilegal de recursos naturales del entorno, por intermedio de las autoridades en territorio, quienes son los encargados directos de facilitar y expandir las políticas gubernamentales y prácticas sostenibles en sectores como la agricultura, la pesca y la explotación de recursos naturales. Con respecto al cambio climático, la gobernación es la encargada de crear planes, con el fin de mitigar y lograr una adaptación de los impactos del cambio climático; especialmente en áreas vulnerables y rurales, las que no cuentan con vías adecuadas, además de fomentar la concientización y la educación ambiental en la ciudadanía, quienes deben tomar conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente y la ecología.

1.2.1.6 Factor Legal: En el marco jurídico, las leyes y regulaciones nacionales propuestas por el ejecutivo influyen directamente en la toma de decisiones y las políticas de la gobernación. La gobernación es una entidad gubernamental con cierta autonomía regional, y se encarga de la administración y gobierno de una provincia específica. Su máxima autoridad es el gobernador designado por el presidente de la República, mediante decreto ejecutivo.

El cambio de leyes a nivel nacional, afectan directamente a las gobernaciones. Las afecciones varían de acuerdo a los cambios establecidos como: transferencia de competencias y responsabilidades; la asignación de recursos financieros, las que pueden aumentar o disminuir afectando directamente a la ejecución de proyectos; la creación o abolición de ciertas entidades gubernamentales regionales; la implementación de programas y políticas a nivel local, iniciativas que pueden fortalecer o debilitar la credibilidad de la ciudadanía; la relación entre el gobierno central y las gobernaciones; Es importante mencionar que, el impacto de los cambios legales en la gobernación dependerá de la naturaleza específica de los cambios, además del contexto político y social del país en el momento.

1.2.2. Análisis DAFO

El entorno en el que se desenvuelve una gobernación es dinámico y desafiante, tanto para los aspectos políticos, como sociales y económicos. Para gestionar de manera efectiva y anticipar los desafíos que representa desarrollar una investigación en la Institución, es esencial llevar a cabo un análisis DAFO de la situación actual, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En esta exploración de la Gobernación se identifican sus Fortalezas, las que confieren ventajas competitivas, las Debilidades que podrían representar obstáculos, las Oportunidades que podrían ser aprovechadas y, por último, las Amenazas que podrían plantear desafíos significativos.

Se puede comprender la posición actual de la gobernación, además, determinar las bases para la formulación de estrategias sólidas que permitan tomar decisiones.

Tabla 1

Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Manual Orgánico funcional	Mal clima organizacional
Perfiles de cargos establecidos	Falta de trabajo en equipo
Reglamentos Internos de Gestión de Talento Humano	Falta de motivación
Aplicación de leyes y normas vigentes	No existe plan de carrera
Salarios establecidos de acuerdo con la ley	Bajo presupuesto
Pagos oportunos y permanentes	No existe sistema de Recompensas
Plan de evaluación de desempeño	Alta carga de trabajo laboral
Buena disposición del personal para participar en capacitaciones	Escases de Tecnología para el manejo de procesos
Beneficios Sociales	No existen seguridad ocupacional

	Baja capacitación
	Alta rotación de puestos políticos
	Baja relación interpersonal
	Burocracia
	Trabajos peligrosos
	Cambio frecuente de máxima autoridad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Institución del Gobierno Central	Presupuestos establecidos anualmente por el ejecutivo concentrado.
Apoyo del personal del Ejecutivo	Manifestaciones públicas de la ciudadanía.
Alianzas estratégicas con las entidades del estado.	Opinión externa y publica de la Institución
Capacitaciones generales organizadas por el Gobierno	Disturbios de carácter publico
Felicidad para establecer conexiones con las entidades gubernamentales	Reducción de presupuesto General del Estado.
Traslado de personal capacitado en áreas específicas, de las instituciones del estado.	Modificaciones a las leyes y normativas vigentes
	Decretos ejecutivos.
	Designación de Máxima Autoridad por periodos cortos.

Nota. Análisis DAFO del Gobierno de la Provincia de Loja

1.2.2.1 Fortalezas

La entidad cuenta con una serie de fortalezas que pueden ser aprovechadas al momento de implementar un proyecto de diagnóstico de clima organizacional, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, el compromiso, el rendimiento.

Manual Orgánico funcional: El Manual Orgánico Funcional tiene como objetivo indicar las asignaciones de actividades que están a cargo cada colaborador, permitiendo optimizar recursos para bien de los colaboradores y establecer roles específicos relacionados con el clima organizacional; como la integración de un equipo encargado de fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Perfiles de cargos establecidos: Al contar con perfiles de cargos establecidos, se puede crear una oportunidad de incremento de la productividad e innovación de la institución, creando nuevos ideales y maneras de trabajar. Esto puede ser útil con el fin de seleccionar y capacitar líderes y colaboradores que estén comprometidos con mejorar el clima organizacional.

Reglamentos Internos de Gestión de Talento Humano: El Reglamento Interno cuenta con normas tanto para los colaboradores como para los jefes, que dan permiten que exista un trabajo productivo y responsable, acorde a las reglas que dicta la institución; además de las políticas de bienestar, desarrollo profesional, que promuevan un clima organizacional positivo y equitativo.

Aplicación de leyes y normas vigentes: Las leyes vigentes brindan la oportunidad de crecimiento profesional y personal de la institución, creando espacios de capacitación. Asimismo, permite el cumplimiento de acciones, lo cual se vuelve indispensable para proteger los derechos y bienestar de los empleados, y garantizar un entorno laboral seguro y saludable, puede mejorar significativamente el clima organizacional.

Salarios establecidos de acuerdo con la ley: Los salarios de acuerdo con la ley, crean un sentimiento de justicia entre los colaboradores, asegurando la equidad y la satisfacción de este público.

Pagos oportunos y permanentes: Los pagos oportunos generan una oportunidad de mejora y sentido de pertenencia de los colaboradores, siendo un sistema de motivación y

creando tranquilidad financiera. Esto, reducir el estrés y aumenta la motivación, generando un clima organizacional beneficioso.

Plan de evaluación de desempeño: A través de la evaluación de desempeño, se puede llegar a conocer sobre el trabajo que está ejerciendo el colaborador, conocer los puntos de mejora y sus habilidades. Integrar aspectos sobre clima organizacional en este proceso puede incentivar el desarrollo de habilidades sociales y emocionales, así como el trabajo en equipo.

Buena disposición del personal para participar en capacitaciones: Las capacitaciones crean la oportunidad de crecer profesionalmente. Tratar temas específicos relacionados con el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y resolución de conflictos, genera un cambio positivo para el clima organizacional.

Beneficios Sociales: El pago de los beneficios que establece la ley, en referencia a la salud, facilita al empleado poder ser parte de los proyectos gubernamentales. Este público encuentra una atención en varias ramas de especialidad, y esto motiva empleado y lo mantiene en un estado de bienestar general, contribuyendo al clima organizacional.

1.2.2.2 Oportunidades

Las oportunidades que se analizan a continuación, brindan un entorno propicio para implementar un proyecto de clima organizacional exitoso. La colaboración del Gobierno Central, en base a varias alianzas gubernamentales, facilitan la ejecución de planes y proyectos; y, por ende, generan un impacto positivo en el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados y la productividad general de la organización.

Institución del Gobierno Central- Apoyo del personal del Ejecutivo: La gobernación, al ser parte del Gobierno Central, puede tener acceso a recursos y apoyo gubernamental para implementar iniciativas de mejora del clima organizacional, incluyendo asesoramiento de personal capacitado en el tema específico.

Alianzas estratégicas con las entidades del estado: Facilita establecer alianzas con las entidades que pertenecen al Estado, compartir buenas prácticas, e intercambiar experiencias en materia de clima organizacional, y recibir apoyo técnico.

Capacitaciones generales organizadas por el Gobierno: En las capacitaciones que organiza el Gobierno se pueden incluir temas de mejoramiento para el clima organizacional, permitiendo economizar recursos.

Traslado de personal capacitado en áreas específicas de las instituciones del estado: En las diferentes instituciones del Estado, labora personal capacitado en áreas específicas; por lo tanto, se puede solicitar apoyo con el fin de fortalecer y aportar nuevas perspectivas en la gestión del clima organizacional.

1.2.2.3 Amenazas

Se realiza un análisis de los riesgos que puede enfrentar la gobernación, basados en las amenazas presentadas:

Los riesgos presentados no son exclusivos, sino más bien están determinados en base al entorno en donde se desarrolla la Institución. Esta identificación, permite gestionar adecuadamente las situaciones o desafíos a los que se encuentra expuesta la entidad.

Riesgo de Presupuestos Concentrados: En vista de recibir una asignación presupuestaria controlada, no se puede planificar proyectos necesarios para la ciudadanía. La institución debe adaptarse a los cambios de las necesidades financieras o prioridades del gobierno central, lo que puede afectar la eficiencia y efectividad de sus operaciones.

Riesgo de Manifestaciones Públicas: Las manifestaciones públicas afectan la operatividad de la entidad, causan estrés y desmotivación en el personal que integra la institución, ya que impiden el desarrollo normal de las actividades.

Riesgo de Opinión Externa y Pública Desfavorable: La percepción negativa de la institución por parte de la opinión externa y pública puede afectar su reputación, lo que puede dificultar el cumplimiento de sus objetivos o misiones.

Riesgo de Reducción de Presupuesto General del Estado: Una reducción en el presupuesto general del estado puede llevar a recortes de recursos y afectar las operaciones, servicios o programas que ofrece la institución.

Riesgo de Modificaciones a Leyes y Normativas Vigentes: Cuando existen modificaciones en el ámbito jurídico, se requiere la modificación de procesos internos de la institución, generando incertidumbre sobre el cumplimiento adecuado de los mismos.

Riesgo de Designación de Máxima Autoridad por Periodos Cortos: el cambio frecuente de la máxima autoridad paraliza las actividades planificadas, cambian las estrategias, generando un tiempo nuevo de adaptación tanto para la autoridad, como para el personal que interviene en varios procesos internos, ocasionando extensión de plazos de cumplimiento, e incertidumbre laboral.

1.2.2.4 Debilidades

En el análisis FODA de la Gobernación, se identifican una serie de debilidades, las que definen algunas áreas críticas que requieren una intervención inmediata. Éstas, impactan directamente en la eficiencia e influyen en el bienestar y la motivación de los empleados. Por otro, le resulta difícil a la Gobernación adaptarse a los cambios del entorno. Se aborda a continuación las debilidades, obstáculos que actualmente enfrenta la gobernación en su búsqueda de excelencia y servicio público efectivo.

Mal clima organizacional: Un entorno laboral poco favorable, en el que los empleados experimentan tensiones, conflictos, y, falta de comunicación positiva, afectando la productividad y la moral de los mismos.

Falta de trabajo en equipo: La falta de colaboración y sinergia entre los miembros de las unidades duplica esfuerzos en el desarrollo de las actividades.

Falta de motivación: La carencia de incentivos y reconocimiento afecta en la motivación, disminuyendo el desempeño y dedicación al trabajo.

No existe plan de carrera: La oportunidad de desarrollo profesional dentro de la institución es baja, esto ocasiona descontento entre los empleados, quienes aspiran crecer profesionalmente.

Bajo presupuesto: La asignación limitada de presupuesto restringe la ejecución de proyectos que vayan destinados al personal, afectando directamente en la eficacia de la gobernación.

No existe sistema de recompensas: La falta de incentivos claros desmotiva al personal, por ende, al buen desempeño y el logro de objetivos.

Alta carga de trabajo laboral: La fatiga y estrés laboral, debido a la carga de trabajo excesiva, provocando la disminución del rendimiento, además de contribuir a la insatisfacción laboral.

Escasez de tecnología para el manejo de procesos: Existe limitación al momento de procesar y ejecutar las tareas y procesos, debido a la falta de tecnología adecuada. Esto genera una baja eficiencia, afectando a la capacidad de la Gobernación para mantenerse al día con los procesos administrativos.

No existen seguridad ocupacional: La falta de reglamentos internos sobre seguridad ocupacional, pone en peligro la salud y bienestar de los empleados, lo que dificulta establecer niveles de afección.

Baja capacitación: El recurso limitado, no permite a la institución realizar programas de capacitación, limitando el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos en el personal en tareas específicas.

Alta rotación de puestos políticos: Debido a que la gobernación se maneja con el gobierno de turno, existe cambios constantes en el personal, afectando la continuidad, además de limitar la consistencia en la toma de decisiones y la implementación de políticas.

Baja relación interpersonal: Las relaciones entre el personal no son positivas, la falta de comunicación entre unidades afecta la colaboración y genera un ambiente menos productivo.

Burocracia: Los procesos burocráticos, hace que la Gobernación no atienda de manera oportuna sus trámites administrativos ante la ciudadanía. Esta burocracia ralentiza la toma de decisiones y la implementación de proyectos, afectando la agilidad y eficiencia organizativa.

Trabajos peligrosos: El personal de algunas unidades de la institución está expuesto constantemente a realizar operativos de seguridad en la localidad, estos roles involucran riesgos significativos que afectan la seguridad y el bienestar de los empleados, además de generar preocupaciones legales y éticas.

Cambio frecuente de máxima autoridad: La inestabilidad por el cambio frecuente de la máxima autoridad, limita el liderazgo, genera incertidumbre y falta de dirección, afectando directamente a la cohesión organizativa y la implementación efectiva de estrategias a largo plazo.

1.3 Planteamiento Del Problema

El proyecto está encaminado a la resolución de una problemática actual, determinada mediante previas conversaciones con la máxima autoridad y su equipo de trabajo. Hoy en día, las instituciones u organizaciones trabajan constantemente para encontrar ideas innovadoras y lograr la motivación de sus servidores y trabajadores aumentando así, su desempeño laboral.

La Gobernación de la Provincia de Loja, entidad gubernamental perteneciente al ejecutivo, desempeña un rol fundamental para el desarrollo y bienestar de la comunidad

local. Sin embargo, se perciben indicios de desafíos significativos en el ámbito laboral, los que estarían afectando tanto la eficiencia organizativa como el bienestar de sus servidores y trabajadores.

La falta de un diagnóstico de clima organizacional actual en la Gobernación mantiene en incertidumbre a su autoridad sobre los problemas existentes y que estarían influyendo directamente en varios aspectos relacionados con el personal. Por lo tanto, el presente proyecto investigativo, tiene como finalidad realizar un diagnóstico actual de clima organizacional en esta institución, con el fin de identificar los problemas específicos clave y, sobre esa base, proponer estrategias de mejora, que permita a la Institución proyectarse a la acogida y su implementación.

En la actualidad, la insatisfacción y desmotivación del personal, genera una preocupación importante para el empleador; ya que, esto podría estar afectando negativamente en la productividad, la retención de talento, y la calidad del servicio a la ciudadanía; influyendo directamente en la misión y objetivos institucionales.

La comunicación interna, que es un factor fundamental en cualquier organización, podría estar experimentando deficiencias en la Gobernación. Se necesita conocer si los canales oficiales de comunicación generan malentendidos, desinformación, y una desconexión entre los altos mandos y el personal; impactando así en el clima organizacional general.

Existe la percepción de desmotivación del personal, relacionada con una disminución en la productividad, generando la falta de compromiso con sus tareas diarias; los empleados desmotivados tienen a buscar oportunidades laborales en otros lugares, lo que resulta en una constante rotación de personal, perdiendo habilidades y experiencia valiosas para la Gobernación.

La falta de fluidez de trámites administrativos, por conflictos interpersonales no resueltos y baja colaboración entre unidades, ocasiona una mala calidad del servicio

público ofrecido a la ciudadanía en los últimos meses por la Gobernación; además, de un posible desequilibrio entre la carga laboral puede estar generando estrés y afectando la salud.

El análisis detallado de estas problemáticas es esencial para abordar los desafíos presentes en el clima organizacional de la Gobernación de la Provincia de Loja. El desarrollo del presente proyecto busca proporcionar un diagnóstico riguroso y, con ello plantear estrategias que permitan destinar los recursos necesarios para la ejecución de las mismas. Mediante la determinación y el abordaje institucional de estos problemas específicos, se espera contribuir no solo al bienestar de todo el personal, sino también al fortalecimiento de la capacidad institucional; y por ende el cumplimiento de sus responsabilidades y metas en beneficio de la comunidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional de la Gobernación de la Provincia de Loja, mediante el diseño y aplicación de herramientas de medición para el planteamiento de estrategias de mejora.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las dimensiones, preguntas y escalas necesarias para el nuevo instrumento de diagnóstico para la Gobernación de Provincia de Loja.
- Diseñar la herramienta de diagnóstico del clima organizacional, para la Gobernación de la Provincia de Loja, que permita identificar el actual entorno organizacional.
- Aplicar la herramienta de medición diseñada para la determinación de las fortalezas y debilidades del clima organizacional en la institución.

- Proponer recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para el mejoramiento institucional.

1.5 Hipótesis

¿De qué manera el diagnóstico de clima organizacional, como herramienta de medición, contribuirá al planteamiento de estrategias en favor de la Gobernación de la Provincia de Loja?

Teoría del desarrollo organizacional Lewin & McGregor (2016) "La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible".

1.6 Justificación

El clima organizacional es un componente fundamental para el adecuado desarrollo de las empresas e instituciones; pero, sobre todo, influye en el desenvolvimiento del contexto interno y del ambiente laboral reflejándose en el desempeño de los empleados. Tomando en cuenta que el Talento Humano es el pilar esencial para la construcción y funcionamiento de las organizaciones, es pertinente que los directivos presenten especial atención al personal con la finalidad de orientar a niveles de productividad y desempeño adecuados. Bajo este contexto, la presente investigación cobra importancia; pues, en la Gobernación de la Provincia de Loja se reflejan débiles niveles de satisfacción que afectan significativamente en la dinámica laboral de sus servidores y trabajadores, y que influyen en la percepción de sus clientes externos. Este fenómeno se produce debido a deficiencias reflejadas en el ambiente laboral lo que genera un inadecuado clima organizacional.

Al tomar consideración de esta problemática y aplicar herramientas que reflejen las necesidades de clima organizacional, los resultados de este trabajo reflejarán un impacto práctico de relevancia, debido a que contribuirán al establecimiento de correctivos oportunos y

necesarios, para un adecuado desempeño de los servidores, trabajadores; y por ende, a elevar el nivel de satisfacción de estos.

Desde el punto de vista del impacto teórico, la recopilación bibliográfica utilizada para esta investigación servirá de material de consulta para proyectos similares. Como se mencionó anteriormente, el problema de clima organizacional se encuentra latente en la Gobernación de Loja, por lo que, es necesario aplicar este tipo de estudio que generaran resultados para la solución del problema. Los servidores y trabajadores de la Gobernación son beneficiarios directos de este estudio, pues desempeñarán sus funciones dentro de un clima organizacional acorde a sus necesidades influyendo de manera favorable en su desempeño laboral.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Clima Organizacional

Para empezar a explicar acerca del clima organizacional, se puede definir como una actividad encargada de recopilar elementos medibles para identificar la situación actual de las organizaciones e instituciones. Para lo cual, en la siguiente tabla se detalla en una línea de tiempo su origen:

Tabla 2

Línea de Tiempo Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1930	Kurt Lewin	Atmósfera organizacional
1950	Francis Cornell	Plantea el clima como el conjunto de percepciones de las personas que integran la organización.
1960	Litwin y Stringer	Establecen nueve posibles factores que afectan el clima laboral.
1964	Foregan y Gilmer	<p>Características que definen a una organización.</p> <p>Características que las hacen únicas, que la distinguen de otras y que son relativamente perdurable en el tiempo.</p> <p>Describen cómo esas características inflúan en el comportamiento de las personas.</p>
1968.	Tagiuri	Definió el clima laboral como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno que influye en el comportamiento.
1975	Schneider	Planteó la hipótesis de que en una organización podían existir varios tipos de clima.
1985	Weiner	Describió los estímulos que un individuo percibía en la organización los cuales configuraban su contexto de trabajo

1986	Rensis Likert	Explicó que no cuenta la realidad objetiva y que las reacciones de las personas ante cualquier situación dependían de su percepción, más que de la realidad.
1999	Guillén y Guil	La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización establece diversas relaciones en un contexto laboral.

Nota. Origen del clima organizacional según autores. Fuente KPI (2022)

Se realiza el diagnóstico del clima organizacional que consiste en comprender la percepción que los servidores y trabajadores de la institución tienen respecto a los altos medios, actividades laborales, compañeros, espacio de trabajo etc. Calva Pedraza & Hernández Vicenttin (2004) afirma que "analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y, por ende, se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes" (p.124). La aplicación de diagnóstico del clima organizacional oral puede resaltar factores que impactan particularmente la dinámica laboral, identificando oportunidades y áreas de acción que pueden ayudar a mejorar este factor para alinearlos con los objetivos del negocio. Dentro del diagnóstico se analizaron dos variables los métodos e indicadores del clima organizacional:

2.2 Métodos de Evaluación

El método o herramienta utilizado para evaluar el clima organizacional en la Gobernación de la Provincia de Loja utilizado es la encuesta. A través de ésta, se puede medir la satisfacción general de los empleados. Brunet (1987) plantea que la aplicación de la encuesta se puede realizar mediante intervenciones precisas a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizativas, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de planes de

incentivos, gestión del desempeño, perfeccionamiento de los sistemas de comunicación y mejora del clima organizacional.

Asimismo, Idelfonso Grande (2005) menciona " La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas" (p.9). La encuesta se realizó en la Gobernación de la Provincia de Loja, en donde se consideró una muestra de 45 colaboradores, misma que está conformada por 37 preguntas a una escala de calificación del 1 al 5, para medir el clima actual en base a varios factores que son el objeto de estudio. Según Bautista Ortega & Santillán Fernández (2020) " Las escalas de valor y de estimación tipo Likert son aquellas que se utilizan para determinar la percepción de alguna variable cualitativa que por su naturaleza denota algún orden" (p. 38). Al tener respuesta cerradas, arrojaran resultados sin ambigüedades, de esta manera claramente se identificó el comportamiento, las reacciones y actitudes de los servidores y trabajadores de la Gobernación de la Provincia de Loja.

2.3 Indicadores de Clima Organizacional.

Dentro del diagnóstico, a través de la herramienta se analizaron los indicadores y dimensiones del clima organizacional que permiten conocer el estado actual de la institución y las medidas más adecuadas para mejorarla.

Capacitación: La formación profesional es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo objetivo general es preparar, desarrollar e integrar al personal de la institución que se dedican a las actividades laborales específicas. Chiavenato (2009) señala que, "la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos" (p. 377).

Comunicación: Alfaro (1973) plantea que existe una tendencia general a asociar la comunicación únicamente con los medios de comunicación de masas, excluyendo otros medios y estrategias que se centran en las interrelaciones humanas, y no son ni medios ni herramientas. La comunicación es una de las dimensiones fundamentales a considerar. Ésta, genera confianza y ayuda a potencializar el trabajo en equipo, gestionar las actividades, facilitar la planeación, programación y procesos en las organizaciones, teniendo como resultado la identidad de la misma.

Condiciones De Trabajo: En la actualidad, las condiciones de trabajo mejoran el ambiente, facilitando las relaciones profesionales y creando un ambiente de trabajo positivo. NSST (2022) plantea que “Se entenderá como «condición de trabajo» cualquier característica de este que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador” (p.1,) por lo que se puede mencionar que se garantiza mayor seguridad y cuidado en la salud de los trabajadores y servidores.

Interrelación: Según Nava Flores (2009) “Estudia los vínculos interpersonales y otras formas de interacción que están orientadas hacia un cambio social, es decir, hacia un cambio en la sociedad a partir de la realidad que maneja cada uno de los individuos” (p. 5). La relación entre el personal de la institución constituye y construye las relaciones teniendo como resultado sus acciones y prácticas con los demás, es una forma de dominio que transforma a los individuos a través del control y la dependencia.

Liderazgo

Aguirre León, Serrano Orellana & Sotomayor Pereira (2017), menciona que inicialmente, los estudios de liderazgo fueron desde una perspectiva personal; sin embargo, la investigación actual sobre liderazgo no se centra sólo entre los líderes, sino entre los seguidores. Gómez (2002) plantea que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p.188)

Reconocimiento, Satisfacción Y Pertenencia

Para Pérez Yucra & Campana Aguilar (2019), el objetivo del reconocimiento es lograr que los empleados se empapen e identifiquen con la cultura organizacional a la que pertenecen, haciéndolos estables dentro de la organización. Por eso es importante tener un alto sentido de pertenencia dentro de una organización porque las nuevas actividades generadas dentro de la misma pueden realizar de manera más eficiente. Asimismo, muestra que un buen sentido de pertenencia conduce al involucramiento individual en la organización y se pueden utilizar diferentes herramientas para incrementar, la motivación, un ambiente de trabajo adecuado, genera mayor felicidad y satisfacción entre los colaboradores.

Manejo de conflictos:

De acuerdo con el modelo de manejo de conflictos, Mirabal (2003), menciona que "Las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles". (p.56).

En este caso, podemos describir el comportamiento de una persona en términos de dos dimensiones: (1) aserción, que es el grado en que uno intenta satisfacer sus propios intereses; y (2) cooperación, que es el grado en que uno intenta satisfacer sus propios intereses, y la de otras personas.

Remuneración: Partiendo del concepto de remuneración económica, se define como la compensación total que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. El más común es el sueldo o salario. Entonces, el empleado está interesado en invertir en el trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidad, si se le retribuye adecuadamente. Asimismo, las organizaciones están interesadas en invertir compensaciones para las personas

si reciben aportes que te ayudan a alcanzar tus objetivos. Chungo Luzardo , Arteaga Lino , & Delgado Vera (2022).

Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso de evaluar posibilidades y recopilar información para analizar variables antes de escoger una opción, sin embargo, para temas de alto impacto o que involucran a varias personas es importante pensar y evaluar opciones o posibles caminos en detalle para eliminar dudas y elegir el mejor enfoque. Humanidades (2023).

Colaboración entre unidades: Según Montecino (2021) La colaboración es “Un proceso complejo, construido sobre la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo, donde todos los miembros se enfocan en la responsabilidad y objetivos compartidos, logrando una comprensión común, y que participan activamente con un sentido de responsabilidad” (p.1).

2.4 Gobernación

Las Gobernaciones en el territorio nacional, son entidades gubernamentales pertenecientes al Ministerio de Gobierno y parte del Ejecutivo, que cuentan con una estructura organizativa encargadas de supervisar y administrar las funciones ejecutivas y administrativas del Gobierno; y, tiene una serie de responsabilidades clave relacionadas con su personal y su operación.

2.4.1 Estructura

Según el Art 9. De las gobernaciones tienen dos tipo de estructuras: las Gobernaciones 1 y Gobernaciones 2. Las gobernaciones 1 y 2 serán consideradas de acuerdo con el número de habitantes, información estadística de servicios solicitados y prestados a la población, y demás información que se considere pertinente.

Según el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (ERJAFE), “en cada provincia habrá un Gobernador, el mismo que será nombrado por el Presidente de la República” (p. 9), y que cuenta con unidades de gestión de alto nivel que supervisan diferentes áreas, como finanzas, talento humano, jurídico, comunicación social, tecnologías de la información y comunicación, planificación y gestión estratégica, y, seguridad. Estas unidades pertenecen a los procesos adjetivos o agregados de valor como Intendente General de Policía, Subintendencias, Comisarias Nacionales de Policía, Jefaturas Políticas y Tenientes Políticos, cada uno cuenta con funciones específicas relacionadas con la administración gubernamental.

2.4.2 Competencias

Las Gobernaciones distribuidas en las provincias, tiene la responsabilidad de implementar y ejecutar las políticas del Gobierno y la seguridad ciudadana, administrar los recursos presupuestarios, coordinar la prestación de servicios públicos, tomar las respectivas decisiones estratégicas que impactan directamente a la ciudadanía, gestionar al personal, y crear un entorno laboral adecuado.

La Gobernación de la Provincia de Loja, es una entidad desconcentrada y actúa en base a los art. 24 y 26, del ERJAFE.

2.4.3 Eficiencia

Las Gobernaciones consideran algunos factores para lograr un buen funcionamiento que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos gubernamentales:

Prestación de Servicios Públicos: La Gobernación garantiza que los servicios públicos esenciales, como educación, salud, seguridad y transporte, se entreguen de manera oportuna y efectiva a la comunidad.

Toma de Decisiones: La toma de decisiones se basa en datos, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas anual de la gestión de la entidad.

Cumplimiento de Objetivos Gubernamentales: Para el cumplimiento de objetivos estratégicos, como el desarrollo económico, la reducción de la pobreza y la promoción del bienestar social, la Gobernación trabaja estrechamente en coordinación con otros organismos gubernamentales, creando alianzas estratégicas.

2.4.4 Desafíos.

Las gobernaciones gestionan su propio personal; sin embargo, existen las entidades gubernamentales encargadas de supervisar y controlar el buen manejo de las normas específicas relacionadas con el personal y se presentan varios desafíos:

Presión Política: Las Gobernaciones son administradas por el gobierno de turno; por lo tanto, están sujetas a presiones políticas, afectando directamente en la capacidad de tomar decisiones eficientes y justas.

Presupuestos Limitados: Siendo una entidad gubernamental, están incluidas en el presupuesto general del Estado; por lo tanto, las asignaciones presupuestadas destinadas a las gobernaciones pueden ser limitadas, dificultando la contratación y retención de personal adecuado, afectando directamente en el desempeño de la institución.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional de una entidad gubernamental puede ser un desafío, especialmente porque existe personal de carrera, quienes tienen ideas obsoletas y paradigmas arraigados que dificultan la innovación, y por ende la eficiencia.

Rendición de Cuentas: Según el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, “la rendición de cuentas, en la gestión o administración de los asuntos públicos, es un espacio de diálogo e interrelación entre las autoridades y la ciudadanía, a través del cual se informa de las acciones realizadas” (p.7), esta rendición es esencial en la gestión gubernamental, afectando directamente en la confianza de la ciudadanía, ya que, se presenta toda la gestión de la gobernación anualmente.

2.4.5. Marco Legal y Normativo.

La Gobernación, tiene competencias y funciones específicas, por lo que, para cada caso en particular, existen las leyes y normativas pertinentes que permiten cumplir a cabalidad con las responsabilidades y requerimientos de la ciudadanía.

Constitución de la República del Ecuador: Establece la estructura del gobierno en Ecuador, en las que se determinan las autoridades locales, como las gobernaciones, y se establecen sus competencias y funciones.

Leyes de Participación Ciudadana y Control Social: Las gobernaciones son las encargadas de promover la participación ciudadana en la localidad; se plantean los mecanismos de participación ciudadana, además de la toma de decisiones locales y la fiscalización de la gestión pública como: la Ley Orgánica de Participación Ciudadana.

Leyes y Ordenanzas de Régimen Municipal: Aunque estas leyes, normativas y ordenanzas se aplican directamente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados o Municipios, algunas de sus disposiciones son relevantes para las gobernaciones, debido a la coordinación y cooperación entre diferentes niveles del gobierno local y localidad en general.

Reglamentos y normativas locales: Las gobernaciones cuentan además de las leyes nacionales, con reglamentos y normativas de la localidad, en las que se especifican los procedimientos y políticas específicas, estas deben estar alineadas con la legislación nacional.

Leyes sectoriales: De acuerdo con las competencias de la gobernación, existen leyes y normativas que supervisan y controlan los temas como la educación, la salud, la seguridad, la cultura y el medio ambiente.

Ley de Contratación Pública: Regula las adquisiciones y contrataciones que realiza una gobernación para llevar a cabo proyectos, programas y funciones administrativas.

Acuerdos, convenios y resoluciones: Se puede celebrar acuerdos y convenios con otras entidades gubernamentales, organizaciones locales, y la sociedad civil para poder cumplir

con los objetivos y proyectos institucionales, además, se realizan resoluciones internas para cumplir los acuerdos de cooperación.

Normas internas y reglamentos: En la gobernación se crean normativas que rigen internamente a la entidad, estos pueden ser manuales de procedimientos que mejoren el funcionamiento y gestión, siempre alineadas con la normativa gubernamental vigente.

Normativas de transparencia y rendición de cuentas: Toda institución pública debe realizar la rendición de cuentas anual de su gestión, la gobernación está sujeta a estas normativas que promueven la transparencia, esto incluye realizar la publicación de información relevante y dar atención a las solicitudes de acceso a la información pública.

Control y fiscalización: Las gobernaciones están sujetas a los mecanismos de control y fiscalización por los organismos de control como la Contraloría General del Estado, entre otros, quienes se encargan de supervisar el cumplimiento de todas las leyes y normativas de entidades públicas.

2.4.6. Marco Legal Laboral

Las leyes y normas relacionados con temas laborales en la Gobernación se enmarcan en el cumplimiento de la legislación gubernamental, con el fin de cumplir con todas las obligaciones legales relacionadas con el empleo, beneficio y condiciones laborales de sus servidores y trabajadores, que garantice un ambiente laboral justo y equitativo.

Código del Trabajo: Se establecen las normas y regulaciones generales que rigen las relaciones laborales en el país, dirigida a trabajadores y relacionadas con la contratación, derechos y obligaciones de los trabajadores, condiciones de trabajo, salarios, jornadas laborales, entre otros aspectos fundamentales.

Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General: Regula el empleo del servidor público, aplicadas a los funcionarios y empleados de las instituciones del Estado, incluyendo aquí además a las gobernaciones, varios puntos con respecto a los empleados

públicos, procedimientos de selección y contratación, beneficios, condiciones de trabajo, entre otros aspectos fundamentales.

Seguridad Social: La Gobernación se encuentra obligada a cumplir con las disposiciones de la Seguridad Social del Ecuador, todo su personal debe ser afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y además, a realizar el pago de todos los beneficios de seguridad social.

Normativas sobre Salud y Seguridad en el Trabajo: Existen normativas sobre salud y seguridad que la Gobernación debe cumplir, lo que incluye proporcionar un entorno seguro para los servidores y trabajadores, y acatar las normas de prevención de accidentes laborales.

Normativas y Reglamentos internos: Para mejorar los procedimientos internos, la gobernación emite normativas o reglamentos internos que faciliten el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores y trabajadores de la entidad.

Negociación Colectiva y Sindicatos: Las leyes y normativas faculta al personal de las gobernaciones a organizarse colectivamente en sindicatos, de acuerdo con la legislación laboral, con el fin de poder realizar negociaciones sobre condiciones de trabajo y salarios.

Las gobernaciones están obligadas a cumplir las leyes y normativas vigentes, con el fin de, respetar y proteger los derechos laborales de sus servidores y trabajadores, estos pueden recurrir a instancias legales y organismos de control si sienten que sus derechos han sido vulnerados.

2.4.7. Modalidades De Contratación

La Gobernación de la Provincia de Loja cuenta con varias modalidades de contratación, que permite contar con el personal requerido para la funcionalidad correcta y acorde a las responsabilidades de la Institución.

Las modalidades de vinculación dentro de la Institución se muestran a continuación:

- La Ley Orgánica Del Servicio Público en su Art. 17 establece las Clases de Nombramiento; en su parte pertinente indica:

Tabla 3**Ley Orgánica Del Servicio Público**

	Artículo	Tipo	Definición
Clases de nombramiento 17		Permanentes	El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba;
		Provisionales	Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor;
		De libre nombramiento y remoción:	Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y...".

Nota. Información obtenida de reglamento general a la ley orgánica del servicio público (2018)

Dentro de la Gobernación, los servidores públicos son vinculados bajo la modalidad de “nombramiento provisional” hasta el resultado del concurso de méritos y oposición, mediante el cual se designa al titular del cargo otorgándole un “nombramiento definitivo”. Este último título integra la parte administrativa y recibe todos los beneficios que la ley determina como: aportaciones al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva, este ultimo de acuerdo al cumplimiento del tiempo requerido para su obtención.

Por otro lado, los puestos estratégicos en territorio son designados por la máxima autoridad, quienes son vinculados bajo la modalidad de nombramiento de libre nombramiento y remoción, establecidos como puestos de confianza, quienes no cuentan con estabilidad laboral, sin embargo, durante su permanencia en la institución, reciben todos los beneficios de ley.

El personal con un nombramiento permanente cuenta con una relación laboral estable y de largo plazo con entidad gubernamental. Este tipo de nombramiento brinda seguridad laboral

y su incidencia en el clima organizacional es positiva, debido que, los empleados se sienten seguros y por ende comprometidos con su trabajo. Por el contrario, el cambio constante de autoridades influye directamente en la salida del personal que cuenta con un nombramiento de libre remoción, considerados como puestos de confianza, causando inestabilidad en la institución. Esto, debido a la rotación permanente, generando incertidumbre e inseguridad en el personal y su incidencia directa en la satisfacción laboral.

- **Contrato por tiempo Indefinido:** El Código de Trabajo en su parte pertinente indica:

Estabilidad mínima y excepciones. - Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. (Art. 12)

La modalidad de contrato no tiene una fecha de finalización específica y puede durar indefinidamente, esto conlleva a que los trabajadores contratados bajo esta modalidad tengan mayores beneficios y estabilidad laboral, lo que generalmente tiene un impacto positivo en el clima organizacional.

- **Contrato de servicios ocasionales:** La ley Orgánica del Servicio Público, en su art. 58. En su parte pertinente indica:

Art. 58. - De los contratos de servicios ocasionales. - La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada de forma excepcional por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales no permanentes, previo el informe motivado de la Unidad de Administración del Talento Humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad

de los recursos económicos para este fin. El personal que labora en el servicio público bajo esta modalidad tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento permanente, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación. Las servidoras o servidores públicos sujetos a este tipo de contrato no ingresarán a la carrera del servicio público, mientras dure su contrato. Nada impedirá a una persona con un contrato ocasional presentarse a un concurso público de méritos y oposición mientras dure su contrato. Para las y los servidores que tuvieran suscritos este tipo de contratos, no se concederá licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para estudios regulares o de postgrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del sector público.

El contrato de servicio ocasional se utiliza muy frecuentemente en el sector público, el que permite emplear a una persona de manera temporal para realizar una tarea específica o para cubrir una necesidad temporal. Pero, no cuentan con estabilidad laboral, lo que puede generar ansiedad e inseguridad entre los empleados, y afectar negativamente el clima organizacional. Por otro lado, existe desigualdad de beneficios, falta de oportunidades de desarrollo profesional, rotación de personal bajo la modalidad de contrato debido a la naturaleza temporal. Esta constante rotación dificulta la construcción de relaciones sólidas y colaborativas en el lugar de trabajo; por lo tanto, el contrato de servicio ocasional puede tener una incidencia negativa en el clima organizacional. No obstante, una gestión adecuada, además de una política que promueva la equidad y la transparencia dentro de la institución, pueden mitigar algunos de estos problemas y contribuir a un clima organizacional más positivo.

Como podemos observar, de acuerdo con la modalidad de vinculación, pueden variar los beneficios y la estabilidad laboral, influyendo directamente en el clima organizacional

institucional; por lo tanto, es un punto importante para considerar al momento de diseñar la herramienta de diagnóstico, permitiéndonos tener una visión más amplia de los factores que determinan los problemas específicos.

2.4.8. Propuestas de Mejoras en la Gobernación

Una vez obtenido los resultados de la encuesta aplicada, se procede a proponer estrategias de mejora considere el desempeño laboral, poniendo énfasis en el trabajo en equipo y su manera de comunicarse tanto entre colaboradores y altos mandos. Esto, a fin de obtener un sentido de pertenencia hacia la organización y sus funciones diarias, Anaya Gamarra & Paredes Rivera (2015), menciona “Se consideran tres variables estructurales. La cultura, relacionada con ambiente de trabajo, pertenencia y equidad. El talento está relacionado con desarrollo, desempeño y reconocimiento. Finalmente, se considera el liderazgo relacionado con la comunicación.” (p. 11).

En donde este modelo busca una coexistencia entre todos los integrantes de la institución, uno de los factores, como es el liderazgo; procura que todos tenga empoderamiento de sus acciones y decisiones que toman dentro de la organización, siendo proactivos en sus labores diarias.

Por otro lado, se encuentra la comunicación efectiva, proponiendo canales de fácil acceso y respuesta entre toda la comunidad, dando paso a recibir y compartir información, dudas, boletines y actualizaciones de lo que sucede diariamente en la organización, con el fin de que todos estén conectados y al día sobre nuevos procesos por implementarse y conocer el estado de cada empleado.

Tenemos los incentivos como parte fundamental para el desempeño laboral, no siendo solamente monetario, más bien, se busca que el colaborador se sienta valorado por sus acciones, y que se reconozca esto públicamente, con ideas innovadoras dependiendo el área en el que esté ubicado, y con lo que se sientan satisfechos, al ser una iniciativa de carácter

satisfactorio para cada uno, ya sea elección de horarios, home office y/o alternativas de vestimenta por un cierto tiempo determinado, motivando a que cada día sean mejor.

2.4.9 Implementación De Cambios

De acuerdo con el modelo de Lewin, Bustos Martinez , Carrasco Sagredo , & Bull T. , (2018) diseña que “Un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema”. (p. 88 -98). En donde consta de tres etapas: organización, descongelamiento y el desplazamiento o avance. Principalmente, todos los colaboradores, incluyendo los directivos, están dispuestos al cambio. Sin embargo, el solo “querer” no es suficiente para que una institución aplique planes de mejora, por más que este sea el adecuado y justo para la obtención de los resultados requeridos.

A diferencia de las organizaciones privadas que cuentan con un fondo y herramientas para aplicarlo, existe las instituciones públicas que resulta ser mucho más complicado la petición de nuevos implementos de mejora, como es el caso de la Gobernación de la Provincia de Loja, en donde se debe realizar estudios, tanto de presupuesto como de implementación, tomando en cuenta que existe constantemente cambio de su jerarquía, por ello, se debe presentar una estrategia que se acople al presupuesto, y en los tiempos definidos siendo clara y concisa.

2.4.10 Medición de Resultados

Una vez aplicada las estrategias adecuadas para la institución, se debe realizar un seguimiento sobre cómo influye este cambio en el desempeño del personal, ya que, puede ser negativo o positivo. Leandro (2016) “Se basa en la comparación periódica entre los objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones

pueden identificar los puntos fuertes y débiles durante el proceso, acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado” (p.26). por lo que se mide a través de estos tres indicadores:

Autoevaluación: Consiste en que el mismo colaborador se evalúe de manera crítica su rendimiento, al realizarse un autoanálisis sobre sus fortalezas y puntos de quiebre, para que más adelante se aplique un análisis de compromiso de mejora en sus campos de falla.

Evaluación 180°: Los colaboradores son presentados ante una reunión individual con su jefe inmediato para conocer su seguimiento con los nuevos procesos implementados, además de revisar su autoevaluación y discutir sobre ella, el objetivo es conocer el desempeño y actitud de cada colaborador ante el cambio.

Evaluación 360°: En este ámbito se involucra toda la Gobernación, incluyendo altos mandos y pares, con el fin de que se involucren todo el personal interno y externo que se ve relacionado al nuevo plan de mejora, es decir, que se discutirá después de un tiempo determinado si se ha alcanzado los objetivos deseados de la estrategia, esto se lo medirá de acuerdo con el desempeño y resultados que obtenga cada colaborador.

CAPITULO III: Metodología

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto, el cual, explica la selección de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa aplicadas en el proceso y las fuentes de información.

3.1 Diseño Metodológico

Para el desarrollo del proyecto, se ha considerado aplicar una metodología mixta, lo que nos permitirá combinar enfoques cuantitativos y cualitativos, para una comprensión más completa y enriquecedora. En 1973, Sam Sieber, Creswell (2012) sugirió la combinación de estudios de caso cualitativos con encuestas, creando “un nuevo estilo de investigación” y la integración de distintas técnicas en un mismo estudio (p. 12). Este enfoque nace por la necesidad de abarcar y manejar de manera más eficiente e integral, la información de los problemas de investigación.

3.1.1 Investigación Cuantitativa:

El enfoque cuantitativo, se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos, que nos permite describir, explicar, predecir o controlar los fenómenos de interés dentro del desarrollo del proyecto. Se busca medir las variables y establecer relaciones entre ellas mediante el uso de técnicas estadísticas, utilizando un diseño de investigación estructurado y planificado de antemano como cuestionarios y escalas de medición para recopilar datos de manera consistente. En este sentido, la investigación cuantitativa nos permitirá obtener información, a partir de los conceptos medibles que existen dentro de la Gobernación; por lo tanto, se realizará un análisis de todo lo que se presenta en el desarrollo del proyecto basado en números y estadísticas.

3.1.2 Investigación Cualitativa

Esta metodología está centrada en la comprensión profunda y contextual de fenómenos sociales, culturales o humanos, basado en la interpretación de significados,

experiencias y procesos sociales, en su contexto natural. Se emplea técnicas de recopilación de datos exploratorias, como entrevistas en profundidad y observación participativa, permitiendo identificar puntos clave de ciertos fenómenos, experiencias o comportamientos de las personas

Esta metodología, nos permitirá seleccionar participantes que nos proporcionen información relevante para el desarrollo del proyecto, mediante la entrevista, observación y análisis de contenido, en busca de entender el estado actual de Clima Organizacional en la Gobernación en su totalidad, reconociendo experiencias y percepciones, las que son fundamentales para la investigación.

3.2 Técnicas

Para la ejecución del proyecto utilizaremos tres herramientas técnicas, que nos permitirá el desarrollo de la propuesta, así como para efectuar un análisis de la situación actual de clima organizacional actual en la Gobernación.

3.2.1 Entrevista: Resulta necesario realizar una entrevista a la máxima autoridad de la Gobernación, para entender perspectivas y datos clave que pueden influir en la comprensión del clima organizacional y en la toma de decisiones para implementar mejoras.

Las entrevistas nos proporcionarán la oportunidad de poder identificar los desafíos y oportunidades específicos que el gobernador percibe en la organización, ya que la máxima autoridad puede contar con información sensible y confidencial que puede estar influyendo directamente en el clima organizacional. El poder obtener esta información de manera ética y confidencial, nos puede ayudar a comprender de forma completa de los factores que afectan el ambiente de trabajo.

3.2.2 Encuesta: La elección y diseño de la herramienta de medición es fundamental para el desarrollo del proyecto, pues permite de obtener datos precisos y relevantes sobre el clima organizacional. Una vez analizada la información previa institucional por el equipo de

trabajo, se optará por una encuesta estructurada que abarque tanto dimensiones cuantitativas como cualitativas.

La encuesta se selecciona por su capacidad para recopilar datos cuantitativos y cualitativos de manera eficiente y a gran escala, además de facilitar la comparación y el análisis estadístico de los resultados.

3.2.3 Mosca En La Pared.

La herramienta etnográfica que será efectiva para empatizar con los usuarios y comprender sus necesidades es el método “Mosca en la Pared”, en el que, a través de la observación, un integrante del equipo de trabajo se involucra directamente en la vida y actividades de los usuarios para obtener una comprensión profunda y contextualizada de sus comportamientos, interacciones y necesidades.

Comprender las necesidades, deseos, comportamientos y desafíos de la Unidad de Talento Humano, quienes serán los usuarios de la ejecución de las propuestas de mejora presentadas por el equipo desarrollador del proyecto; con el fin de diseñar soluciones que se alineen mejor con sus necesidades reales.

3.2.4 Lluvia de Ideas (Brainstorming).

Generación de Ideas: Se fomenta la generación libre y rápida de una amplia variedad de ideas, dentro del contexto de elaboración de una herramienta de clima organizacional, nos permitirá explorar múltiples perspectivas y posibles soluciones.

Participación del Equipo: Los miembros del equipo comparten sus pensamientos y aportar sus conocimientos individuales, esta diversidad enriquece la generación de ideas.

Estimulación de la Creatividad: Se alienta el pensamiento creativo y la generación de ideas no convencionales, lo que puede conducir a soluciones más innovadoras.

Ideas de Base Amplia: Explora diferentes aspectos del clima organizacional y las mejoras potenciales, abarcando problemas específicos y más generales.

3.3 Justificación de la Elección

La observación participante se selecciona debido a que, una integrante del equipo es servidora de la Institución, quien, durante el horario de trabajo dentro de la Gobernación, estará vinculada directamente, puede brindar información profunda y significativa sobre los usuarios en su contexto natural, dentro de su entorno laboral, proporcionándonos información auténtica de la interacción con otros usuarios y a que problemas se enfrentan. La observación nos facilita comprender:

Comportamientos no verbales: Existen usuarios a quienes se les dificulta expresar verbalmente sus necesidades o deseos, mediante la observación se determinarán comportamientos no verbales, gestos, expresiones faciales y acciones que pueden revelar información valiosa.

Descubrimiento de problemas no declarados: Los usuarios pueden no ser conscientes de ciertos problemas que están afectando o no estar dispuestos a mencionarlos directamente, por lo tanto, la observación nos permite determinar estos problemas y además identificar en que áreas existe una mayor dificultad.

Interacciones sociales: Nos permite conocer como los usuarios interactúan entre sí, cómo se comunican y cómo resuelven problemas, esto nos permitirá diseñar soluciones que fomenten la colaboración y la interacción.

Datos relevantes: Mediante la observación, podemos determinar datos concretos que nos pueden ayudar en el diseño de la herramienta, para la recolección de datos.

3.4 Selección de participantes

La observación es dirigida hacia los usuarios del proyecto, específicamente a la unidad de Talento Humano y su responsable, el Analista de Talento Humano de la Gobernación de la Provincia de Loja; cuyas actividades y comportamientos son relevantes para la investigación, registrando detalladamente acciones, interacciones, rutinas y comportamientos.

La investigación se llevará a cabo en la Gobernación de la Provincia de Loja, institución objeto de estudio del proyecto, dentro del horario de trabajo que mantiene el personal de 8h00 a 17h00; siendo la responsable del levantamiento de información la Ing. Andrea Velastegui Espinosa, quien es parte del equipo de investigación, y además es servidora de la Institución.

3.4.1 Materiales.

Para el levantamiento de información se necesita:

Libreta de Registro: En los que se registrarán las observaciones en tiempo real.

Grabador de Audio o Video: Se considera utilizar grabaciones de audio o video para respaldar las observaciones, en el caso de presentarse alguna entrevista, con el fin de tener una visión más detallada y precisa de los eventos.

Computador: Para análisis de los datos recopilados.

3.4.2 Mapa de Empatía

Un mapa de empatía es la herramienta visual centrada en el usuario y la investigación, que permite conocer las necesidades, deseos, comportamientos y experiencias de un grupo específico de personas, generalmente llamado "usuario" o "cliente".

La herramienta será dirigida al Analista de Talento Humano de la Institución, para comprender las percepciones, necesidades y emociones, además de proporcionar información adicional sobre los factores subjetivos que afectan el ambiente laboral.

3.4.3 Herramientas de Ideación

Las herramientas que se usarán dentro de la etapa de ideación, previo al diagnóstico de clima organizacional y posteriormente el planteamiento estrategias de mejora en la Gobernación, será la "Lluvia de Ideas" (Brainstorming) y "Mapas Mentales".

Participantes: Equipo de Trabajo – Usuario: Unidad de Talento Humano- Analista de Talento Humano.

3.4.4 Mapas Mentales:

Organización Visual de Ideas: Organiza las ideas generadas en la lluvia de ideas en una estructura visual clara y lógica, facilitando la comprensión de las conexiones y relaciones entre diferentes conceptos.

Exploración de Conexiones: Facilita interconectar las ideas e identificar soluciones más completas y coherentes.

Identificación de Áreas de Enfoque: Determina áreas específicas del clima organizacional que necesitan atención y mejoras, pudiendo enfocar los esfuerzos de diseño en los aspectos más relevantes.

Generación de Categorías: Permite agrupar ideas en categorías o temas comunes, organizando y presentando lo recopilado de manera más clara en la herramienta final.

3.3 Tamaño de la muestra

La institución gubernamental cuenta con una nómina de 166 empleados, entre servidores y trabajadores.

Tabla 4

Reporte de personal de la Gobernación de la Provincia de Loja

Dependencia	Nombramiento de libre Remoción	Nombramiento Permanente	Nombramiento Provisional	Contrato de servicios	Código de	Total Nómina
-------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------	--------------

				ocasionales		Trabajo		
Despacho								
Gobernador	1			2			3	
Jefatura								
Política Loja	1	2				3		
Unidad de Asesoría								
Jurídica			2	1		3		
Unidad de Talento Humano		3		2	1		6	
Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación				1	1		2	
Unidad de Comunicación Social		1				1	2	4
Unidad Administrativa Financiera		2		5	1		5	13
Intendencia general de Policía Loja		1	1	3	1		6	
Comisaría General de Policía Loja		1	2	2			5	

PLANTA CENTRAL

TOTAL PLANTA CENTRAL		45
Jefaturas		
Políticas	16	
Comisarias		
Nacionales		
de Policía	15	
Tenientes		
Políticos	76	
Asistentes		
de Jefaturas	7	
Asistentes		
de		
Comisarias	7	
TERRITORIO	TOTAL TERRITORIO	121
TOTAL NOMINA		166

Nota. La tabla 4 muestra el reporte de personal de la Gobernación de la Provincia de Loja por modalidad contractual. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos tomados de la Gobernación de la Provincia de Loja (2023).

3.4 Tamaño de la muestra

La muestra del presente estudio es de 45 encuestas, debido a que la Gobernación mantiene en planta central al personal que pueda brindar la información oportuna para el desarrollo investigativo. La planta central mantiene relaciones interpersonales, están en contacto directo, es personal fijo y laboran en un solo edificio; sin embargo, el personal de territorio es cambiado constantemente debido a su modalidad de contratación.

Tabla 5

Reporte de personal de la Gobernación de la Provincia de Loja

Dependencia	Nombramiento de libre Remoción	Nombramiento Permanente	Nombramiento Provisional	Contrato de servicios	Código de Trabajo	Total nominación
-------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------	------------------

		ocasionales				
Despacho						
Gobernador	1		2			3
Jefatura						
Política Loja	1	2				3
Unidad de Asesoría						
Jurídica			2	1		3
Unidad de Talento Humano						
		3	2	1		6
Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación						
			1	1		2
Unidad de Comunicación Social						
		1		1	2	4
Unidad Administrativa Financiera						
		2	5	1	5	13
Intendencia general de Policía Loja						
	1	1	3	1		6
Comisaría General de Policía Loja						
	1	2	2			5

PLANTA CENTRAL

TOTAL PLANTA CENTRAL

45

Nota. La tabla 5 muestra el reporte de personal de Planta Central de la Gobernación de la Provincia de Loja por modalidad contractual. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos tomados de la Gobernación de la Provincia de Loja (2023).

3.5 Diseño De La Herramienta De Medición (Encuesta): Se tomará en consideración los siguientes puntos:

Tipos de Preguntas: Incluir preguntas cerradas (escala Likert) para evaluar cuantitativamente dimensiones específicas.

Adaptación a la Cultura Organizacional: Asegurarse de que las preguntas y la estructura de la encuesta reflejen la cultura organizacional única de la Gobernación de la Provincia de Loja.

Uso de Herramientas Tecnológicas: Emplear plataformas en línea para facilitar la administración y análisis de la encuesta, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

Identificación de Dimensiones: Basado en el análisis previo, se identificarán dimensiones clave como comunicación, liderazgo, reconocimiento, satisfacción, desarrollo profesional, motivación, pertinencia, etc.

Formulación de Preguntas: Preguntas cerradas (Likert): En una escala del 1 al 5

Enfoque en el Mapa de Empatía, Mosca en la Pared y observación: Integrar preguntas resultado de los análisis realizados mediante las herramientas.

Consideraciones Éticas: Consentimiento Informado: Se garantizará que los participantes estén informados sobre el propósito de la encuesta y que participen de manera voluntaria.

Confidencialidad: Se asegura que la información recopilada será tratada de manera confidencial y anónima para fomentar la honestidad en las respuestas.

3.6 Presentación Del Prototipo De Encuesta A La Institución.

Tipología de Prototipado: Se usará el Prototipado en Papel, para presentar, experimentar y evolucionar la propuesta de encuesta en la Gobernación, ya que, ofrece agilidad, claridad visual y la oportunidad de involucrar a los usuarios de manera temprana, además de recopilar comentarios valiosos antes de llegar al resultado final.

Dentro del uso del Prototipado en Papel, se pueden mencionar las siguientes ventajas:

Facilidad y Agilidad: Son rápidos y fáciles de crear, además, en vista de que el proyecto está encaminado a la propuesta de encuesta para la Gobernación, se necesitarán iteraciones frecuentes y rápidas para ajustar detalles. Los prototipos en papel nos permitirán realizar cambios ágiles con menor inversión de tiempo y recursos.

Comunicación Visual Clara: La presentación de la encuesta de medición debe tener elementos visuales, como preguntas, opciones de respuesta y formatos, se podrá representar visualmente estos elementos de manera directa y efectiva, facilitando la comunicación con el usuario, ayudándoles a visualizar efectivamente la encuesta.

Comprensión de Contenido y Estructura: El enfoque principal está en el contenido y estructura de la encuesta de medición, se garantizará que las preguntas estén formuladas de manera clara y que las opciones de respuesta sean fáciles de comprender.

Participación del usuario: El prototipado en papel permite involucrar al usuario en las primeras etapas del proceso de diseño, recopilando comentarios valiosos, previo al desarrollo digital completa.

Mínimos Recursos Técnicos Requeridos: No se necesitan habilidades técnicas avanzadas ni herramientas específicas, esto permite al equipo de trabajo participar en el proceso de diseño y aportar sus ideas.

Feedback Tangible: Permite que el usuario interactúe con el prototipo en papel, generando comentarios detallados, sobre la claridad de las preguntas.

Acciones de Testeo: La etapa de testeo es crucial para validar y refinar la encuesta propuesta antes de su aplicación. Ésta puede involucrar múltiples pruebas a medida que se refina el diseño de encuesta. Por otro lado, la retroalimentación del usuario es fundamental para asegurar que el diseño final realmente satisfaga sus necesidades y brinde una experiencia positiva. Las personas involucradas en el testeo serán el equipo de trabajo, el analista de talento humano y el Gobernador.

Las acciones que se realizarán en el proceso se enlistan a continuación:

Preparación del Testeo: Se preparará previamente el prototipado de la encuesta, la que se define en base a los procesos anteriores, tomando en consideración todas las opiniones del usuario.

Facilitación del Testeo: Se designará a un integrante del equipo, quien será el encargado de presentar el diseño de la encuesta, realizará conjuntamente la prueba con el usuario; se registrarán todas las expresiones, pensamientos, opiniones y reacciones durante el proceso.

Evaluación de la Experiencia del Usuario: Se realiza una evaluación con el usuario sobre su interacción con la encuesta. ¿Se siente cómodo? ¿Experimenta alguna dificultad? ¿Encuentra la solución útil y valiosa?

Identificación de dificultades: Se identificará si existe algún punto que genere problema, confusión o desafío, al momento en que el usuario interactúa con el diseño. Esto puede incluir problemas de usabilidad o falta de claridad en las instrucciones.

Análisis de Resultados: Se realizará un análisis de todos los datos recopilados y los puntos importantes sobre la observación, lo que nos permitirá tomar decisiones sobre cómo mejorar alguna dificultad.

Iteración y Mejora: Se utilizarán los resultados del testeo para realizar iteraciones en el prototipo del diseño de encuesta, abordando todos los problemas identificados y ajustándolos al diseño en base a las necesidades y comentarios del usuario.

3.7 Aplicación De La Herramienta De Medición – Encuesta.

Implementación:

Capacitación previa: Se programará reuniones informativas con los jefes de unidad y el personal a encuestarse, para proporcionar instrucciones claras sobre la recolección de datos.

Aplicación de encuesta:

Se realizará la encuesta al personal, con el fin de abordar posibles problemas o preguntas de los participantes. Es de vital importancia que durante el proceso de diagnóstico, las acciones resultantes sean llevadas a cabo de manera participativa e inclusiva, con el fin de involucrar al personal, que permita garantizar el éxito del proyecto y un impacto positivo en el clima organizacional.

Interpretación Y Análisis De Resultados: Una vez aplicada la encuesta, se realizará el análisis pertinente a fin de identificar los problemas. Para esto, se integrarán los datos cuantitativos utilizando herramientas estadísticas, se realizará un análisis de contenido y se identificará las áreas de mejora. En base a los resultados obtenidos y los análisis respectivos, se realizará el planteamiento de las estrategias de mejora, que permitan fortalecer el clima organizacional actual de la Gobernación. Estas serán presentadas a la máxima autoridad de la institución y su equipo de trabajo, quienes serán los encargados de su acogida y su posible ejecución.

CAPITULO IV: Hallazgos

4.1 Aplicación de Encuesta

De acuerdo con lo que se detalló en la metodología, la encuesta representa una herramienta invaluable dentro de la investigación y recopilación de datos numéricos para obtener información directa del personal, que otorgue la comprensión necesaria para diagnosticar el clima organizacional actual en la Gobernación de la Provincia de Loja.

Para el desarrollo de la encuesta se elaboró un cuestionario con treinta y cuatro (34) preguntas que nos permite diagnosticar el clima organizacional actual.

A continuación, se presenta los resultados y conclusiones que se pudo determinar, de la recolección de datos mediante la encuesta.

4.2 Resultados de la Encuesta

1. ¿Le sirvió a usted la información entregada en el proceso de inducción de la institución para la ejecución de sus actividades laborales?

Tabla 6

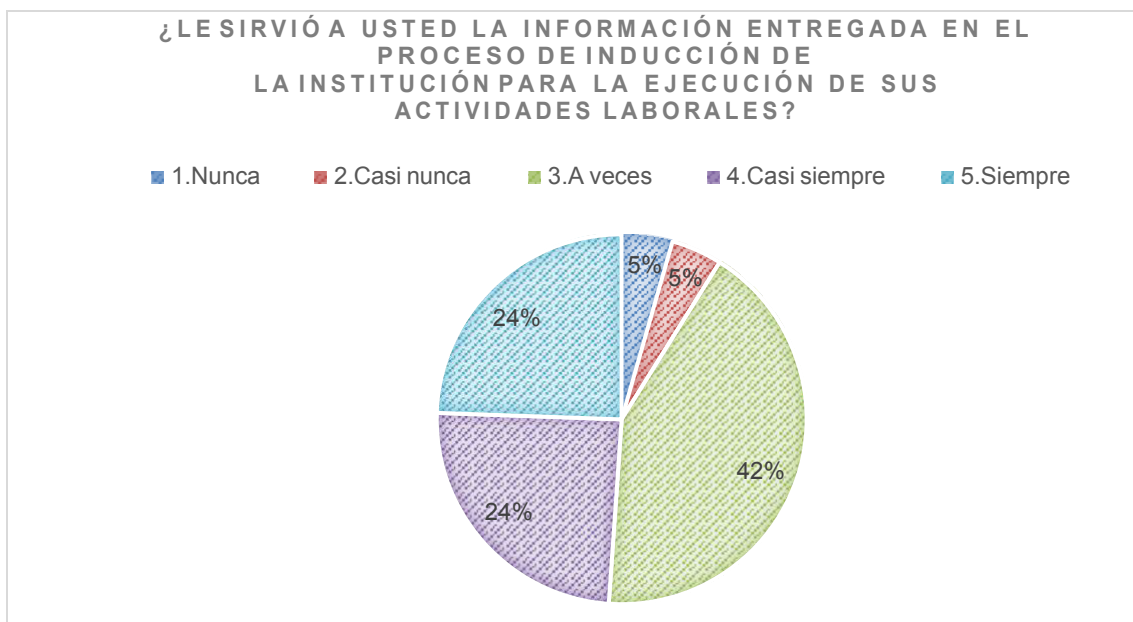
Proceso de Inducción

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	5%
2.Casi nunca	2	5%
3.A veces	19	42%
4.Casi siempre	11	24%
5.Siempre	11	24%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 2

Pregunta 1



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que para la opción “nunca” y “casi nunca” seleccionaron un total de 4 personas, por otro lado, 19 colaboradores escogieron la opción de a veces, y finalmente 22 personas optaron por la opción de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: La opción de “nunca” y “casi nunca” cuenta con un 5% respectivamente, que en total se obtiene un 10%, al indicar que la información entregada en el proceso de inducción no ha sido de utilidad para la ejecución de sus actividades laborales. Por otro lado, el 42% de los colaboradores opina que esta información ha sido relativamente útil al seleccionar la opción de “a veces”, y finalmente con un 24% para “casi siempre” y 24% “siempre” se puede llegar a la conclusión que, el proceso de inducción ha sido de beneficio en el desarrollo de sus labores.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje de personal de la Institución considera que los procesos de inducción recibidos al

momento de la vinculación, le resulta útil en el desarrollo de sus actividades diarias, estableciendo que la institución realiza un buen proceso de capacitación con el personal de nuevo ingreso.

2. ¿Recibe usted capacitación de manera continua dentro de la institución?

Tabla 7

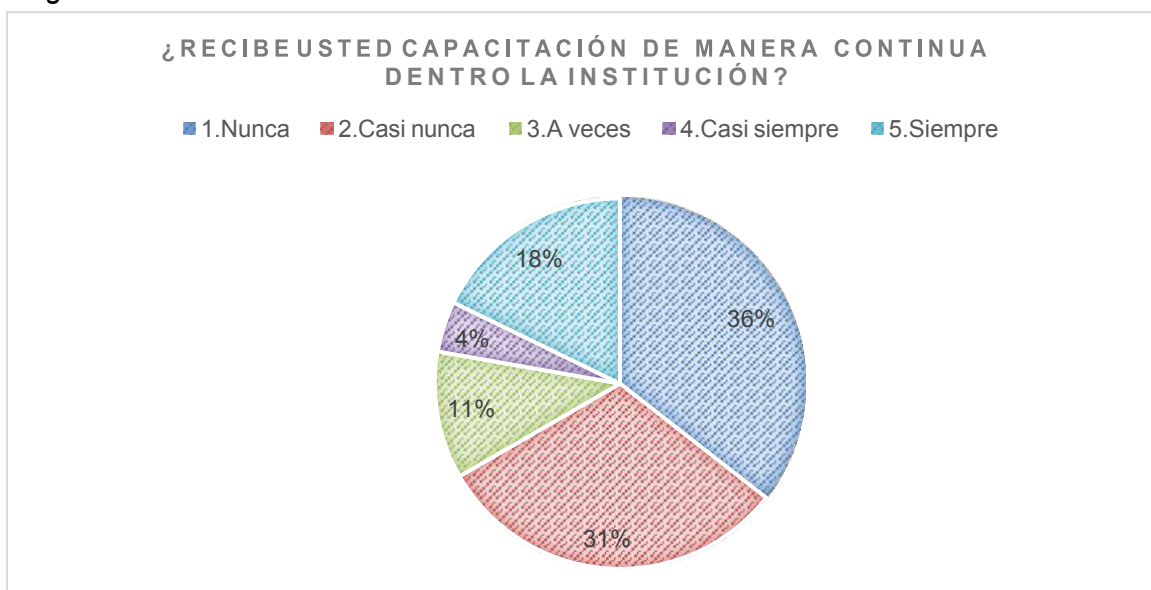
Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	16	36%
2.Casi nunca	14	31%
3.A veces	5	11%
4.Casi siempre	2	4%
5.Siempre	8	18%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 3

Pregunta 2



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 16 personas decidieron por la opción de “nunca”, mientras que 14 para “casi nunca”. Por otro lado, 5 personas optaron por “a veces” y 2 por “casi siempre”, finalmente 8 individuos seleccionaron la alternativa de “siempre”.

Interpretación: Un 36% de la población encuestada admite que “nunca” recibe capacitación dentro de la institución, y el 31% elige la opción “casi nunca”, mientras que el 5% opta por la alternativa de “a veces” y con el menor porcentaje de 4% para “casi siempre”. Por último, el 18% indica que recibe una capacitación de manera continua.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, debido al alto porcentaje de personal que indica no ser parte de procesos de capacitación, la institución no otorga de manera igualitaria capacitación continua a todo su personal.

3. ¿La institución otorga cursos de gestión del estrés y agotamiento mental?

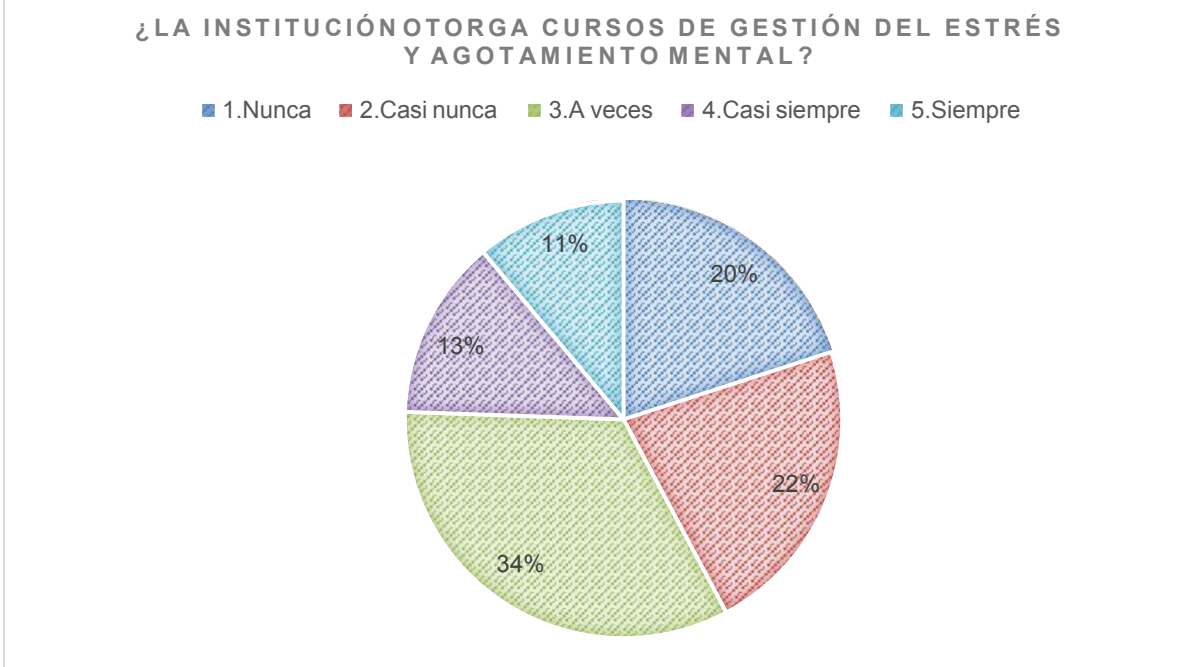
Tabla 8

Cursos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	9	20%
2.Casi nunca	10	22%
3.A veces	15	34%
4.Casi siempre	6	13%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 4
Pregunta 3



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: En esta pregunta se puede observar que para las opciones de “nunca” y “casi nunca”, 9 y 10 personas seleccionaron esta opción, 15 individuos para la alternativa de “a veces” y 6 para “casi siempre”, finalmente 5 personas para “siempre”.

Interpretación: Un 20% y 22% de los encuestados han seleccionado las opciones de “nunca y “casi nunca” respectivamente, dando a conocer que la institución no otorga cursos de gestión del estrés y agotamiento mental, de igual manera el 34% para la alternativa de “a veces”. Finalmente, con un 13% y 11% para las opciones de “casi siempre” y “siempre” que afirma que la institución sí otorga cursos para el estrés y agotamiento.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, la Institución otorga cursos de gestión de estrés y agotamiento mental; sin embargo, estos no son dirigidos a todo el personal, ya que, un alto porcentaje estima que nunca y casi nunca han sido parte de estos programas. Otros consideran que estos cursos no son muy frecuentes.

4. ¿Se realiza formación para el desarrollo personal o profesional?

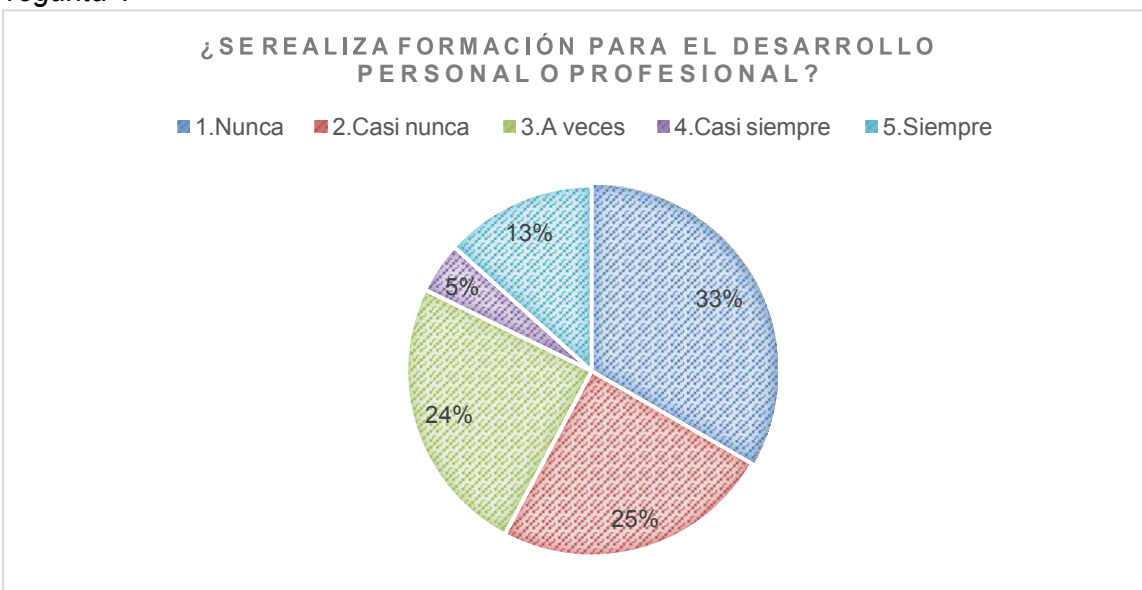
Tabla 9

Formación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	15	33%
2.Casi nunca	11	25%
3.A veces	11	24%
4.Casi siempre	2	5%
5.Siempre	6	13%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 5
Pregunta 4



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 15 y 11 personas de los encuestados han seleccionado “nunca” y “casi nunca”, mientras que 11 individuos la opción de “a veces”, por otro lado, 2 y 6 personas en total con las opciones de “casi siempre” y “siempre” respectivamente.

Interpretación: El 33% y 25% de los colaboradores han seleccionado “nunca y “casi nunca”, un 24% para “a veces”, 5% y 13% afirman que “casi siempre” y “siempre se tiene esta formación por parte de la institución; de lo que se puede observar. Se deduce que, la mayorparte del personal indica que la institución no se realiza una formación para el desarrollo tanto personal como profesional.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje de personal encuestado establece que la Institución no cuenta con formación para el desarrollo personal o profesional, y otra parte considera que no siempre es parte de estos programas.

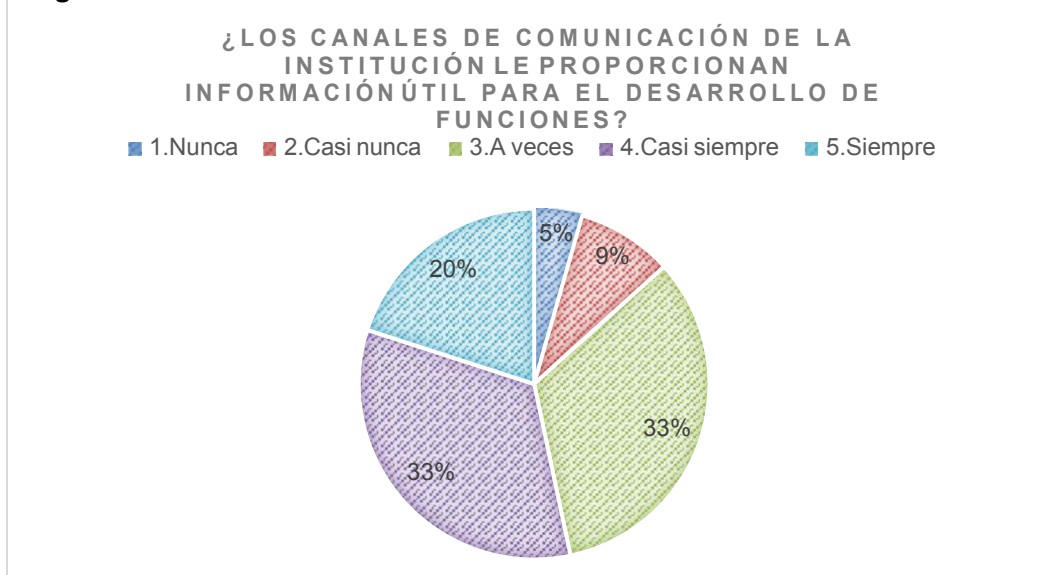
5. ¿Los canales de comunicación de la institución le proporcionan información útil para el desarrollo de funciones?

Tabla 10
Canales de comunicación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	5%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	15	33%
4.Casi siempre	15	33%
5.Siempre	9	20%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 6
Pregunta 5



Nota. Resultados Aplicación de Herramientas

Análisis: En esta pregunta se llega a observar que 2 y 4 personas optaron por la opción “nunca” y “casi nunca”, 15 individuos con la alternativa “a veces” y 15 y 9 personas para las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Se entiende que al 5% y 9% de los encuestados consideran que la información proporcionada no es útil para el desarrollo de sus labores, mientras que el 33% alega que en ocasiones puede llegar a serlo; y, finalmente con mayor porcentaje del 33% y 20% de los colaboradores afirma que la información es útil para el desarrollo de sus funciones.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje de personal indica que la información proporcionada por los canales de comunicación es de utilidad para el desarrollo de sus funciones, estableciendo que estos son efectivos.

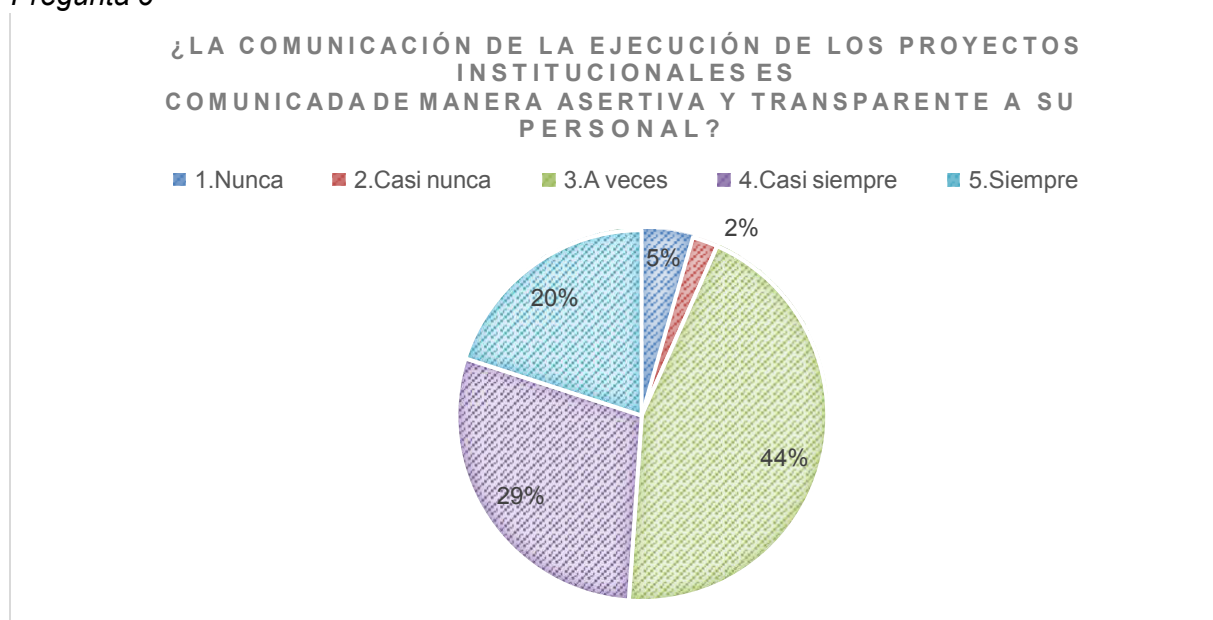
6. ¿La comunicación de la ejecución de los proyectos institucionales es comunicada de manera asertiva y transparente a su personal?

Tabla 11*Ejecución de proyectos-comunicación*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	5%
2.Casi nunca	1	2%
3.A veces	20	44%
4.Casi siempre	13	29%
5.Siempre	9	20%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 7
Pregunta 6



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 1 y 2 personas seleccionaron la opción de “nunca” y “casi nunca”, 20 personas para la alternativa de “a veces” y, por último, 13 y 9 personas las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 5% y 2% del personal encuestado indica que no existe comunicación asertiva y transparente respecto a la ejecución de proyectos, mientras que el 44% de los encuestados denominaron que por lo general sí existe esta comunicación, finalmente con un 29% y 20% afirma que si existe una constante charla sobre la ejecución de proyectos institucionales.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje de personal considera que la comunicación es asertiva y transparente al momento de presentar la ejecución de los proyectos que realiza la Institución.

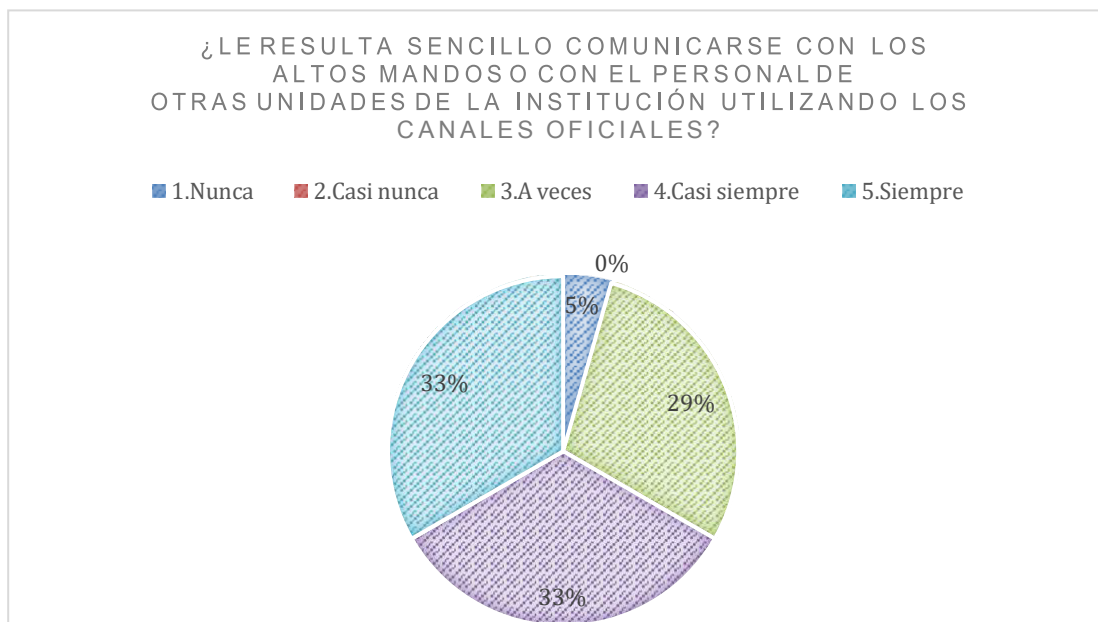
7. ¿Le resulta sencillo comunicarse con los altos mandos o con el personal de otras unidades de la institución utilizando los canales oficiales?

Tabla 12

Canales oficiales

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	5%
2.Casi nunca	0	0%
3.A veces	13	29%
4.Casi siempre	15	33%
5.Siempre	15	33%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 8**Pregunta 7**

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: De acuerdo con los resultados de esta pregunta, 2 personas seleccionaron la opción de “nunca”, mientras que 13 individuos la alternativa de “a veces”, y finalmente 30 personas en total para las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 5% de los encuestados opina que no les resulta sencillo comunicarse con los altos mandos o el personal de otras unidades por medio de los canales oficiales, por otro lado, el 29% concluye que en ocasiones es sencillo hacerlo, y por último 66% está de acuerdo que es más fácil usar los canales institucionales para establecer comunicaciones con el personal.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, a un alto porcentaje de personal le resulta sencillo comunicarse con los altos mandos o personal de otras unidades, estableciendo que los canales oficiales de comunicación son efectivos en la Institución.

8. ¿Le otorga a usted la institución los equipos y recursos materiales necesarios para la ejecución de sus actividades?

Tabla 13

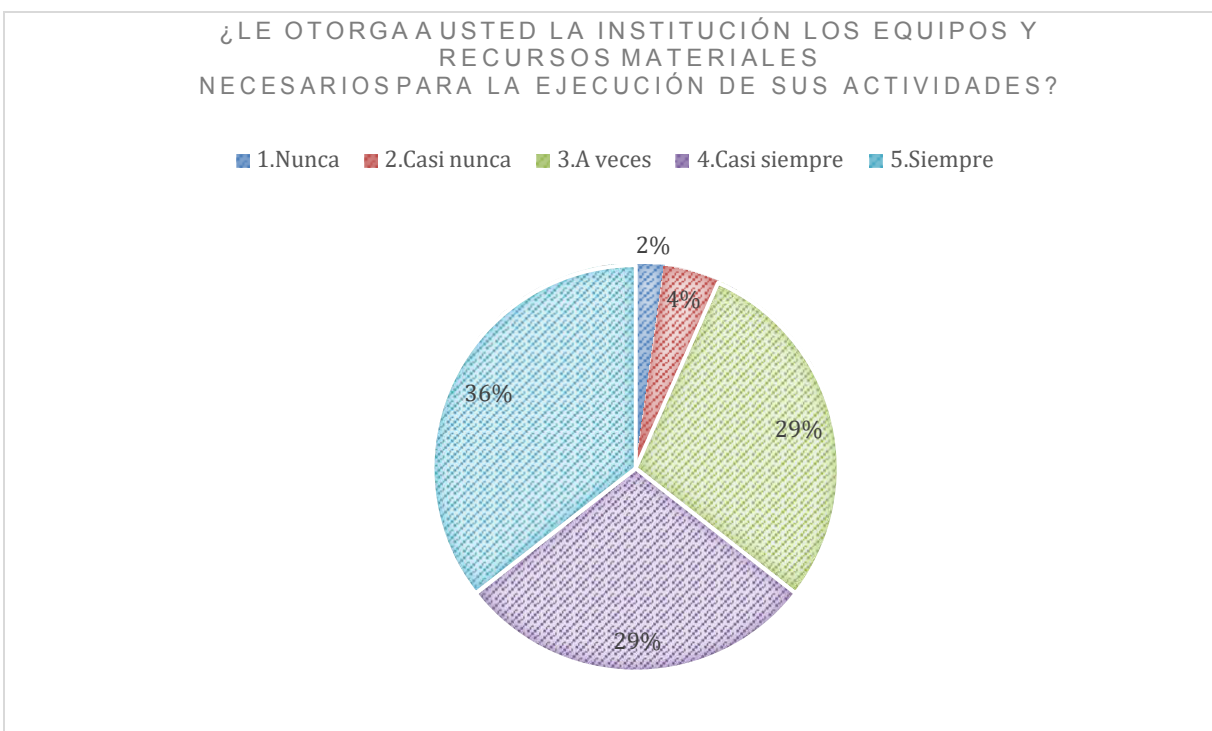
Equipos y recursos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	1	2%
2.Casi nunca	2	4%
3.A veces	13	29%
4.Casi siempre	13	29%
5.Siempre	16	36%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 9

Pregunta 8



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 1 y 2 personas optaron por la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 13 personas por la alternativa “a veces” y de igual cantidad para “casi siempre”, finalmente 16 individuos escogieron “siempre”.

Interpretación: Con un 2% y 4% el personal opina que la institución no les otorga los equipos y recursos materiales necesarios para sus actividades diarias, mientras que un 29% alega que a veces si ocurre esta entrega y el 29% y 16% opina que comúnmente si cuentan con todo lo necesario para laborar.

Conclusión: De acuerdo a los resultados se puede determinar que, la Institución otorga todos los recursos materiales necesarios para la ejecución de actividades a su personal.

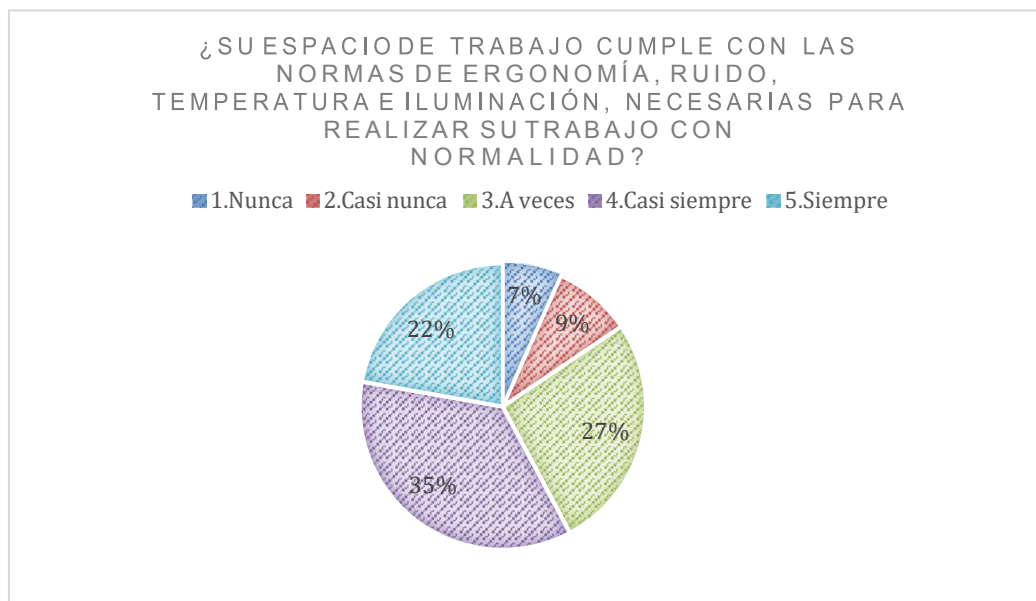
9. ¿Su espacio de trabajo cumple con las normas de ergonomía, ruido, temperatura e iluminación, necesarias para realizar su trabajo con normalidad?

Tabla 14

Espacio de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	3	7%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	12	27%
4.Casi siempre	16	35%
5.Siempre	10	22%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 10**Pregunta 9**

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se encuentra que 3 y 4 personas seleccionaron la opción de “nunca” y “casi nunca”, por otro lado, 12 individuos escogieron la alternativa de “a veces” y finalmente 16 y 10 personas las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con un 7% y 9% de colaboradores opinan que su espacio de trabajo no consta con normas básicas de ergonomía, ruido, temperatura e iluminación para realizar de manera adecuado su trabajo; mientras que, el 27% alega que en ocasiones existe estas normas; y, por último, con mayor porcentaje del 35% y 22% opinan que su espacio de trabajo sí toma estas medidas.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje de personal encuestado considera que los espacios de trabajo cuentan con todas las normas de ergonomía, además, existe control de ruidos, temperatura e iluminación.

10. ¿La institución otorga espacios físicos, limpios, seguros y en orden?

Tabla 15

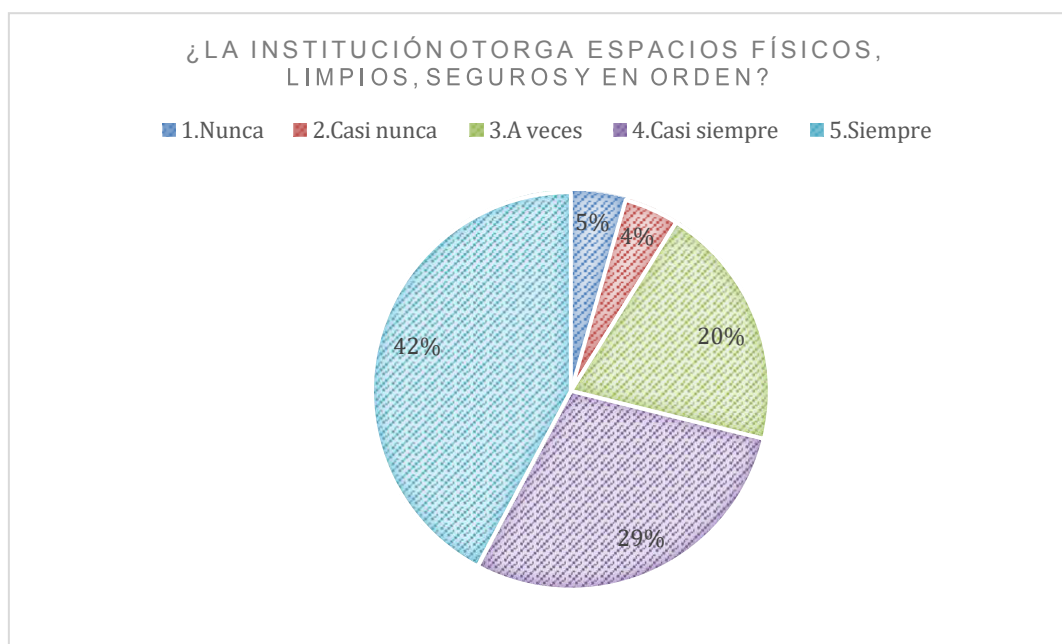
Espacios físicos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	5%
2.Casi nunca	2	4%
3.A veces	9	20%
4.Casi siempre	13	29%
5.Siempre	19	42%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 11

Pregunta 10



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede conocer que 4 personas en total han tomado la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 9 la alternativa de “a veces”y ,por último, 13 y 19 individuos las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 5% y 4% de los encuestados opinan que no se les otorga espacios físicos, limpios, seguros y en orden para su labor. Por otro lado, existe el 20% que en ocasiones se les asigna estas condiciones en sus espacios de trabajo y finalmente el 29% y 42% que resulta ser la mayoría de los colaboradores opinan que sí existe estos espacios en buenas condiciones.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, en general, la Institución brinda espacios físicos, limpios seguros y en orden para el personal que labora en la Institución.

11. ¿Considera usted que en la institución existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 16

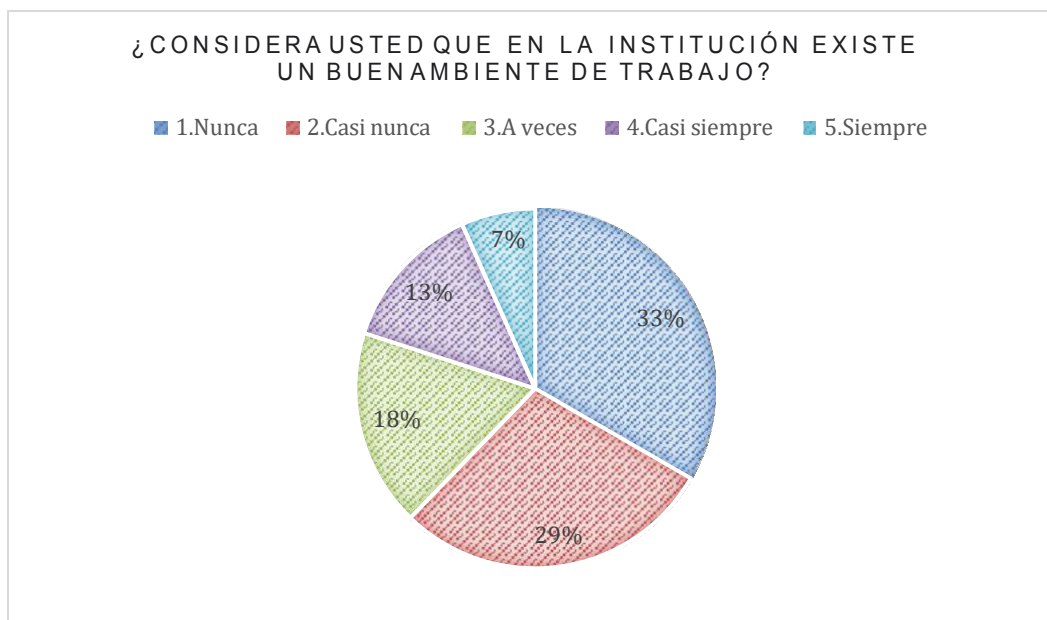
Ambiente de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	15	33%
2.Casi nunca	13	29%
3.A veces	8	18%
4.Casi siempre	6	13%
5.Siempre	3	7%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 12

Pregunta 11



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: En esta pregunta se llega a conocer que 15 y 13 personas seleccionaron la alternativa de “nunca” y “casi nunca”; mientras que 8 escogieron “a veces”; y, por último, 6 y 3 individuos optaron por la opción de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 33% y 29% de los encuestados opinan que no existe un buen ambiente de trabajo, por otro lado, el 18% cree que en repentinas ocasiones lo puede experimentar y finalmente con un mayor porcentaje del 13% y 7% afirma que si existe un buen entorno laboral.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, en la Institución no existe un buen ambiente de trabajo, considerado por un alto porcentaje de personal.

12. ¿La interacción con el personal de otras unidades es respetuosa y ética?

Tabla 17

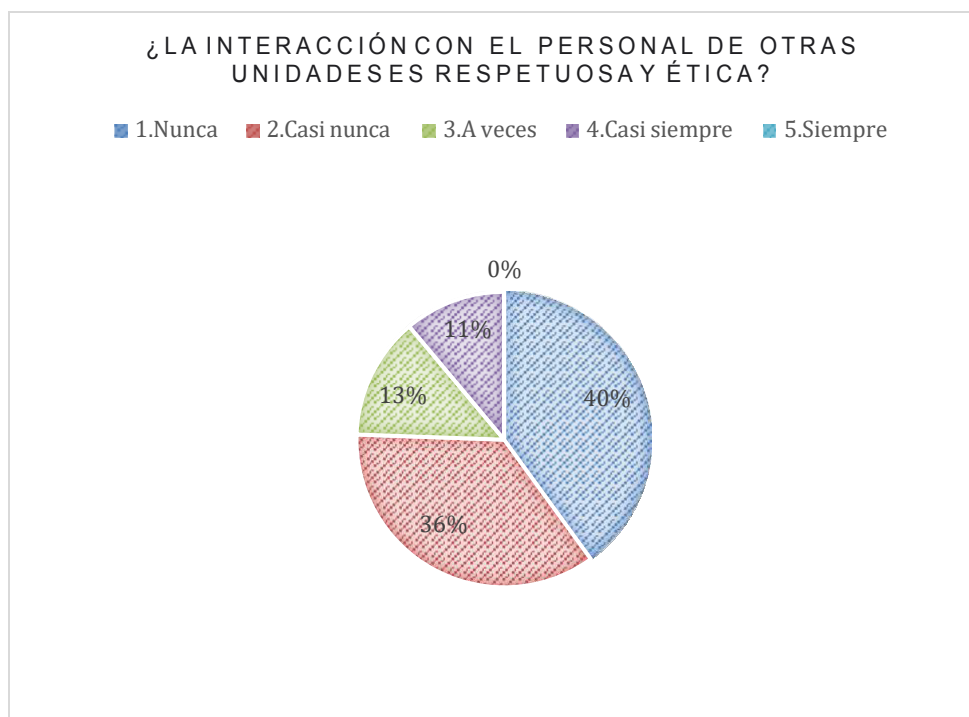
Interacción

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	18	40%
2.Casi nunca	16	36%
3.A veces	6	13%
4.Casi siempre	5	11%
5.Siempre	0	0%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 13

Pregunta 12



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede llegar a conocer que 18 y 16 personas seleccionaron la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 6 la alternativa de “a veces” y finalmente 5 y 0 individuos las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 40% y 36% de los colaboradores opinan que el trato con el personal de otras unidades no es respetuosa y ética. por otro lado, sin mucha diferencia el 13% alega que en ocasiones puede cambiar este trato. Y, por último, con un menor porcentaje de 5% y 0% de los encuestados opinan que si existe una buena relación.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, no existe una buena relación entre el personal de las Unidades.

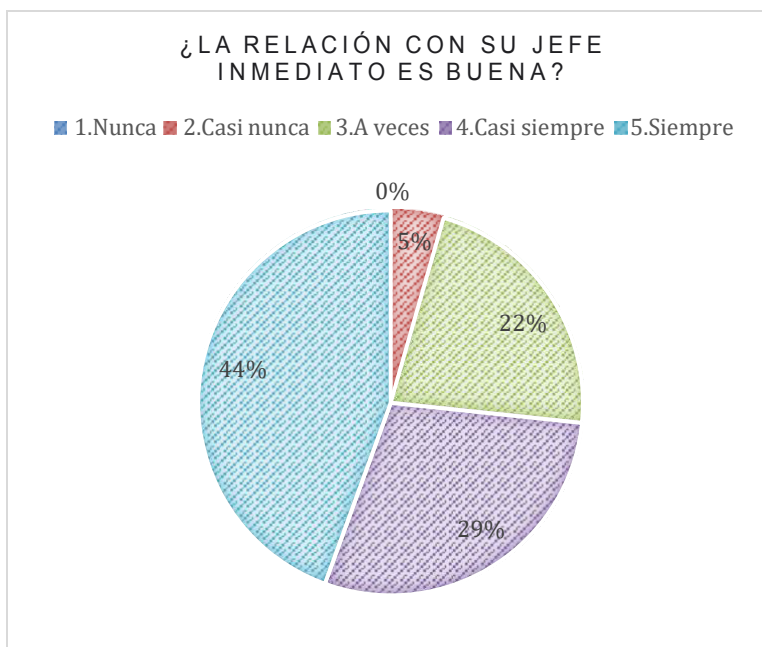
13. ¿La relación con su jefe inmediato es buena?

Tabla 18

Relación con el jefe inmediato

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	0	0%
2.Casi nunca	2	5%
3.A veces	10	22%
4.Casi siempre	13	29%
5.Siempre	20	44%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 14*Pregunta 13*

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: De acuerdo a los resultados, 2 personas optaron por la opción de “casi nunca”, 10 por “a veces” y por último, 13 y 20 individuos por “casi siempre” y siempre”.

Interpretación: El 5% de los encuestados opina que su relación con el jefe inmediato no es buena; mientras que el 22% dictamina que en ocasiones puede llegar a serlo; y, finalmente el 29% y 44% opina que si existe una relación llevadera con su jefe.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que, en general existe una buena relación entre el personal y sus jefes inmediatos, ya que un alto porcentaje de encuestados lo considera así.

14. ¿Desarrolla actividades laborales en equipo?

Tabla 19*Trabajo en equipo*

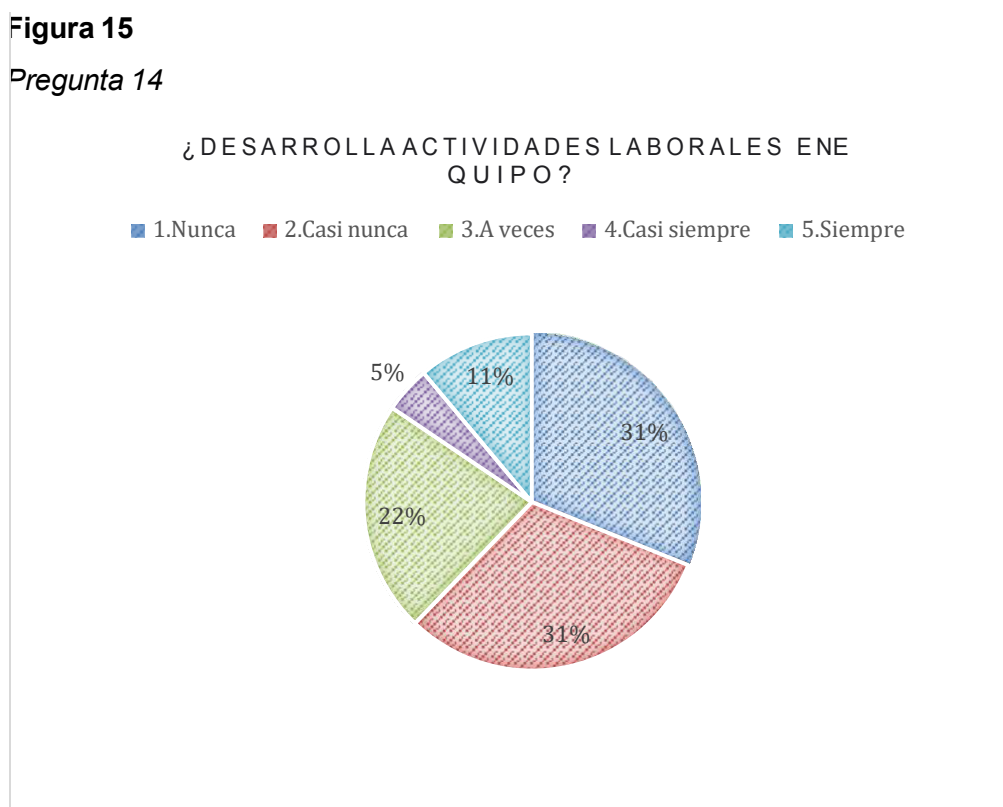
OPCIONES	FRECUENCIA	%
1. Nunca	14	31%
2. Casi nunca	14	31%

3.A veces	10	22%
4.Casi siempre	2	5%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 15

Pregunta 14



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: 14 personas eligieron la opción de “nunca”, 14 de ellas “casi nunca”, 10 “a veces”, 2 “casi siempre”, y con un número de 5 “siempre”.

Interpretación: Con mayor porcentaje del 62% los colaboradores indican que no desarrollan actividades laborales en equipo; mientras que el 22% asume que esto se lo realiza en ocasiones; y con el 2% y 5% opinan que si se realiza actividad en equipo.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, el personal de la Institución no desarrolla actividades laborales en equipo.

15. ¿Alguna vez ha recibido alguna motivación por parte de su jefe inmediato, con respecto al trabajo realizado?

Tabla 20

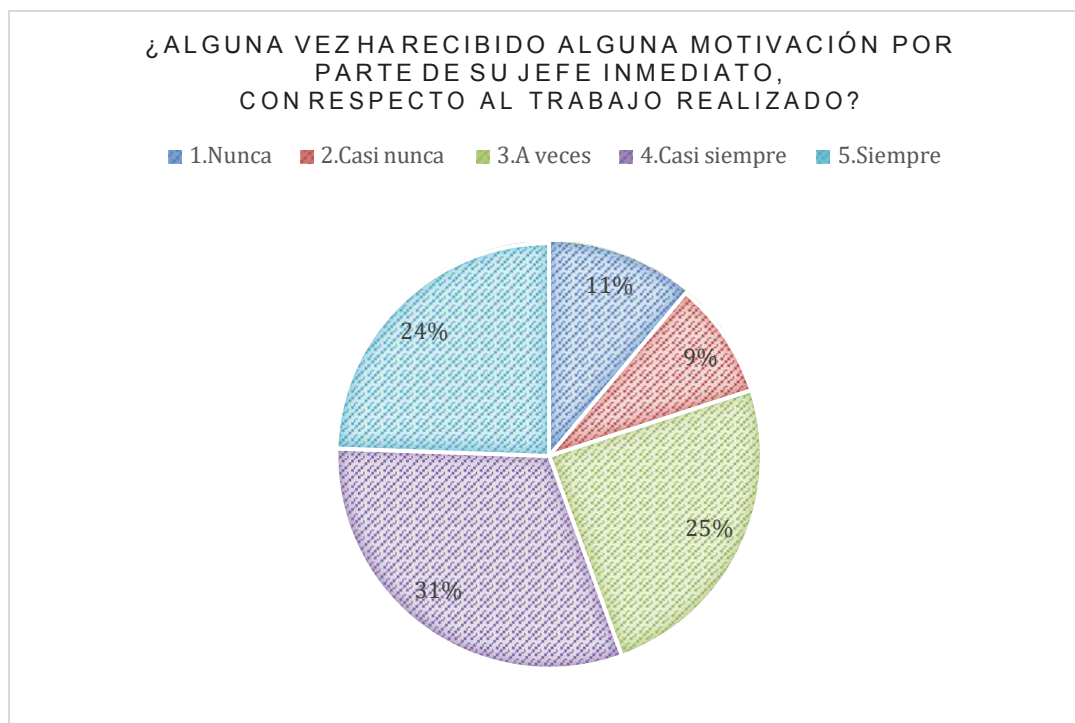
Motivación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	5	11%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	11	25%
4.Casi siempre	14	31%
5.Siempre	11	24%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 16

Pregunta 15



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta **Fuente**

Análisis: Se encuentra que 5 y 4 personas han elegido la opción de “nunca” y “casi nunca”, por consiguiente 11 individuos optaron por “a veces” y 14 y 11 personas por las opciones de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 11% y 9% de los encuestados determinan que no reciben ninguna motivación por parte de su jefe inmediato; mientras que el 25% opina que en ocasiones existe este impulso. Finalmente, con más aceptación del 31% y 24% creen que si están incentivados adecuadamente.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, los jefes inmediatos si otorgan motivación a sus empleados por los trabajos realizados.

16. ¿Su jefe inmediato alienta a que se desarrollen actividades laborales en equipo?

Tabla 21

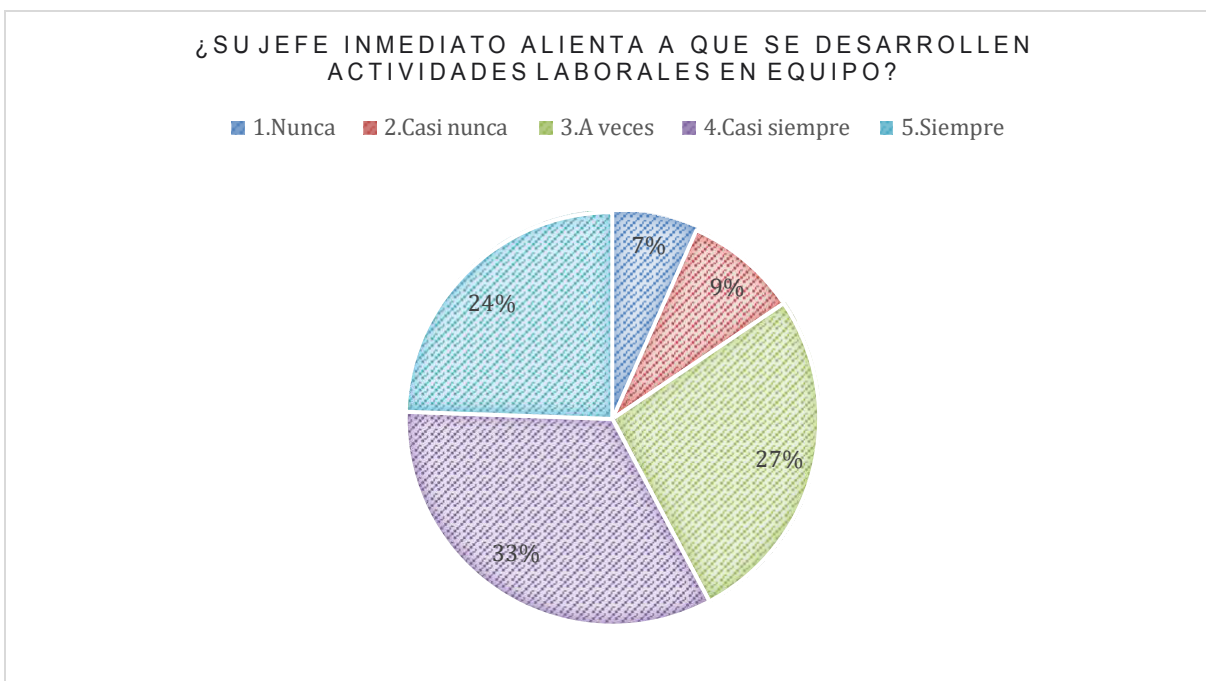
Jefe inmediato

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	3	7%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	12	27%
4.Casi siempre	15	33%
5.Siempre	11	24%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 17

Pregunta 16



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 3 personas han seleccionado la opción de “nunca”, 4 “casi nunca”, 12 individuos escogieron “a veces”, 15 “casi siempre” y finalmente 11 “siempre”.

Interpretación: El 7% y 9% de los encuestados no están de acuerdo que su jefe inmediato alienta a que desarrollen actividades laborales en equipo; mientras que el 27% opinan que esto sucede en ocasiones; y, con mayor porcentaje del 33% y 24% asumen que si existe motivación por parte de su jefe para que los colaboradores trabajen juntos.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, los jefes inmediatos si alientan a su personal a realizar un trabajo en equipo.

17. ¿Su jefe inmediato trata justamente y de manera parcial a todo el personal?

Tabla 22

Trato justo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	3	7%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	7	15%
4.Casi siempre	17	38%
5.Siempre	14	31%
TOTAL	45	

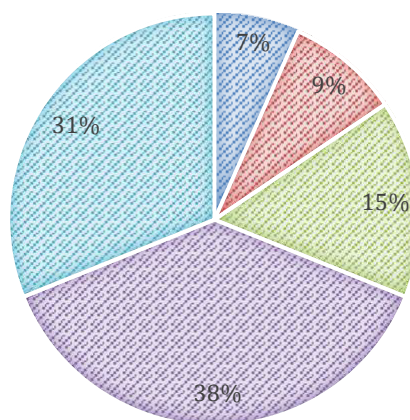
Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 18

Pregunta 17

¿SU JEFE INMEDIATO TRATA JUSTAMENTE Y DE MANERA PARCIAL A TODO EL PERSONAL?

■ 1.Nunca ■ 2.Casi nunca ■ 3.A veces ■ 4.Casi siempre ■ 5.Siempre



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: En esta pregunta se puede presenciar que 3 personas han seleccionado la opción de “nunca”, 4 “casi nunca”, para la alternativa de “a veces” fue escogida por 7 personas, 17 para “casi siempre” y 14 “siempre”.

Interpretación: El 7% y 9% de los colaboradores no están de acuerdo que su jefe trate justamente a todo el personal, existiendo discrepancia con el 15% que opinan que esto sucede repentinamente. Y, con una diferencia notable del 38% y 31% que afirma que si existe un trato justo por parte de su jefe hacia los demás.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, los jefes inmediatos otorgan un trato justo y parcial a su personal.

18. ¿Los jefes de unidad de la institución se preocupan por mantener un buen clima Organizacional?

Tabla 23

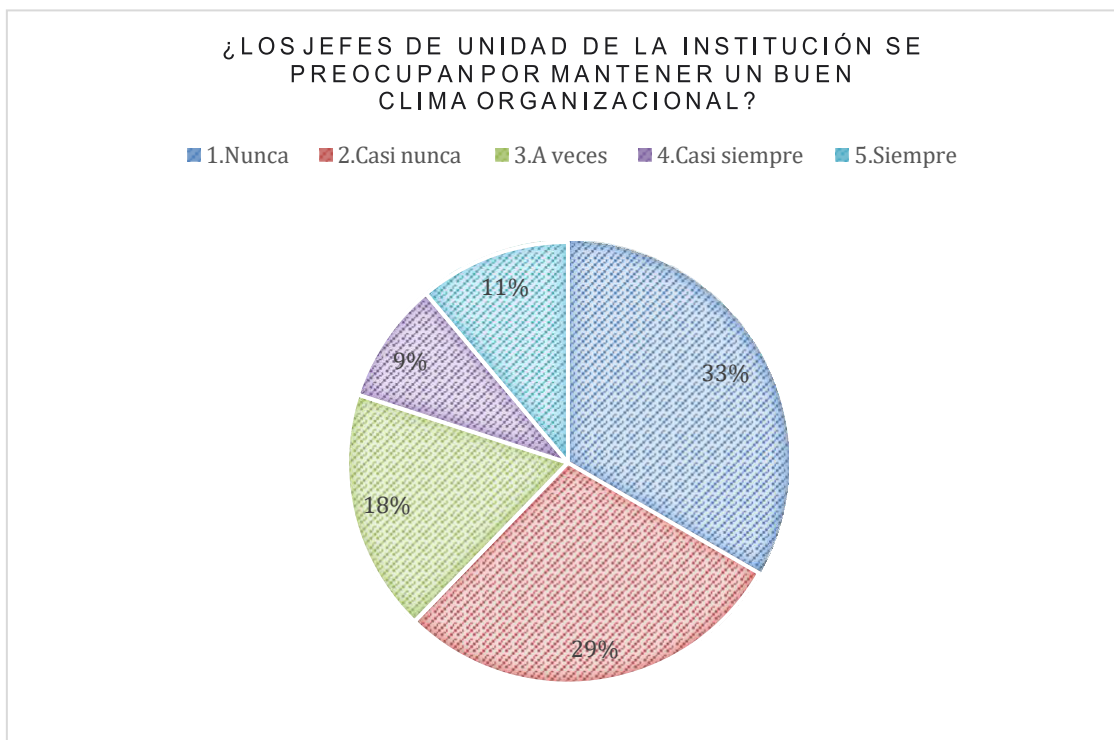
Clima Organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	15	33%
2.Casi nunca	13	29%
3.A veces	8	18%
4.Casi siempre	4	9%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 19

Pregunta 18



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 15 y 13 personas han seleccionado “nunca” y “casi nunca”, mientras que 8 “a veces”, y 4 y 5 individuos con la opción de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 33% y 29% de los encuestados no están de acuerdo que los jefes de cada unidad se preocupen por mantener un buen clima laboral; por lo que, el 18% opina que en ocasiones existe esta preocupación; mientras que con el menor porcentaje del 9% y 11% afirma que hay interés por su jefe el mantener buenas relaciones laborales.

Conclusión: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que, los jefes no se preocupan por mantener un buen ambiente laboral en la Institución.

19. ¿Considera usted que la institución es un buen lugar para trabajar?

Tabla 24:

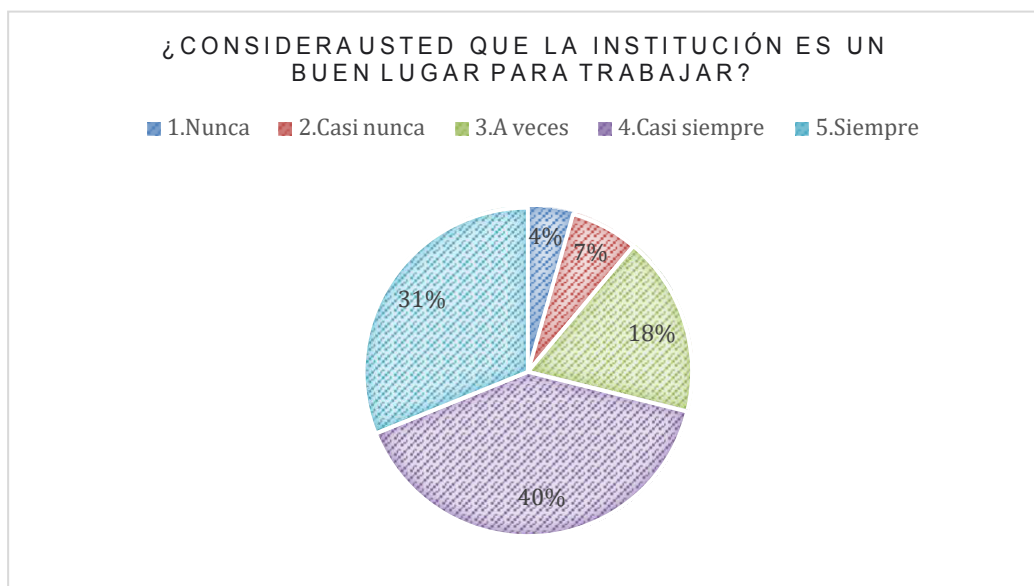
Institución

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	4%
2.Casi nunca	3	7%
3.A veces	8	18%
4.Casi siempre	18	40%
5.Siempre	14	31%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 20

Pregunta 19



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se llega a conocer que 2 y 3 personas han seleccionado la opción de “nunca” y “casi nunca”, 8 de ellas “a veces” y finalmente 18 y 14 individuos “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con la minoría del 4% y 7% se logra entender que los colaboradores no consideran a la institución un buen lugar para trabajar, y el 18% opina que en ocasiones lo es,

mientras que la mayoría con el 40% y 31% afirma que si un espacio óptimo para realizar sus labores.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, el personal considera que la institución es un buen lugar para trabajar.

20. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la institución?

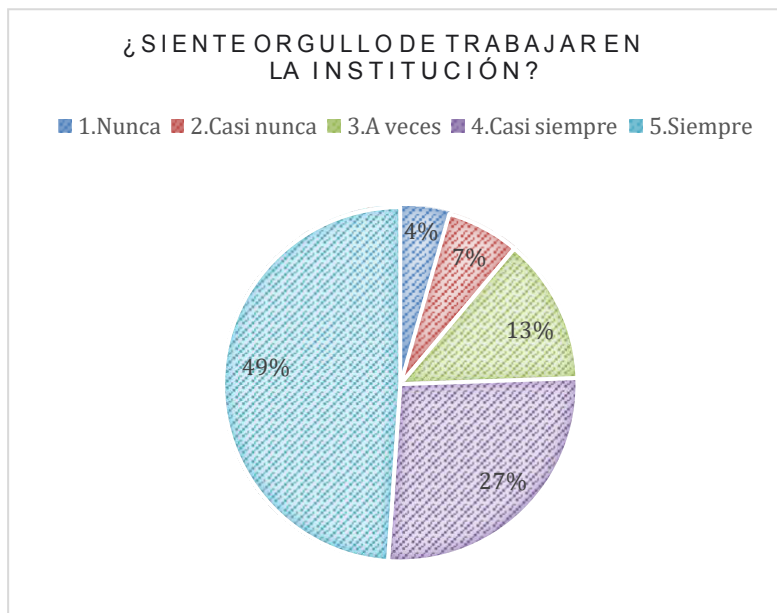
Tabla 25

Trabajar en la Institución

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	2	4%
2.Casi nunca	3	7%
3.A veces	6	13%
4.Casi siempre	12	27%
5.Siempre	22	49%
TOTAL	45	
<i>Nota.</i>	Resultados	Aplicación de Herramienta

Figura 21

Pregunta 20



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Por medio de esta pregunta se llega a analizar que 2 y 3 personas han optado por la alternativa de “nunca” y “casi nunca”; por otro lado, 6 individuos por “a veces” y por último, 12 y 22 personas por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: El 4% y 7% siendo menor porcentaje de los encuestados, no se sienten orgullosos de trabajar en la institución; mientras que, con el 13% opinan que en ocasiones puede llegar a serlo, con la mayoría de porcentaje del 27% y 49% que siente orgullo por sí pertenecer a la institución.

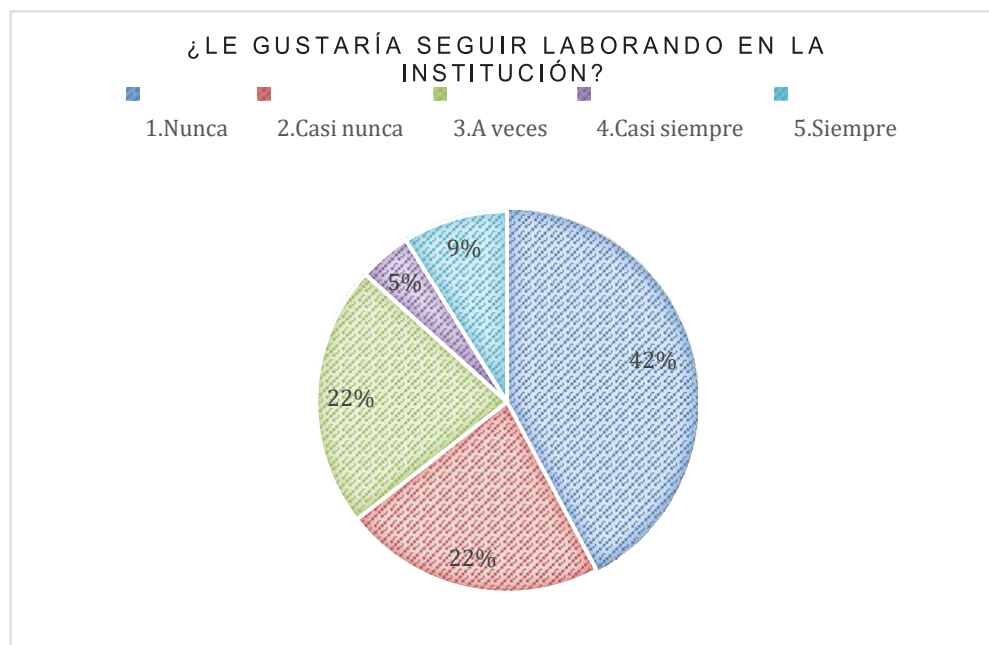
Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un alto porcentaje del personal siente orgullo de pertenecer a la Institución.

21. ¿Le gustaría seguir laborando en la institución?

Tabla 26*Tiempo en la institución*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	19	42%
2.Casi nunca	10	22%
3.A veces	10	22%
4.Casi siempre	2	5%
5.Siempre	4	9%
TOTAL	45	

Nota: Resultados Aplicación de Herramienta, **Fuente:** Elaboración propia

Figura 22*Pregunta 21*

Nota: Resultados Aplicación de Herramienta **Fuente:** Elaboración propia

Análisis: Se puede observar que 4 y 2 personas han seleccionado “nunca” y “casi nunca”, mientras que 10 “a veces” y “casi siempre”, finalmente 19 personas con la opción de “siempre”.

Interpretación: Con el 9% y 5% de los colaboradores opinan que no les gustaría seguir trabajando en la institución, mientras que un alto porcentaje del 22% está indeciso si seguir o no laborando y el otro 22% y 42% piensa que si les gustaría continuar.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, a un alto porcentaje de personal, ya no le gustaría seguir trabajando en la Institución.

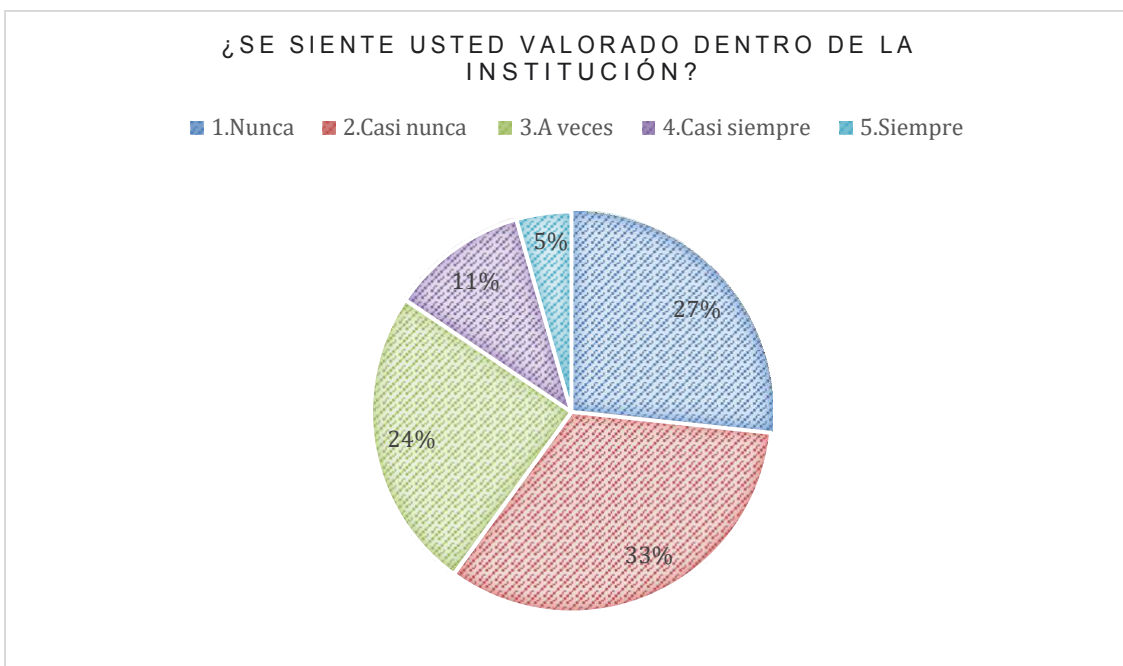
22. ¿Se siente usted valorado dentro de la institución?

Tabla 27

Valor del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	12	27%
2.Casi nunca	15	33%
3.A veces	11	24%
4.Casi siempre	5	11%
5.Siempre	2	5%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 23*Pregunta 22*

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 12 y 15 personas escogieron la alternativa de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 11 “a veces” y los otros 5 y 2 colaboradores “siempre” y “casi siempre”.

Interpretación: Con el 27% y 33% de los encuestados no se sienten valorados dentro de la institución; por otro lado, el 24% siente que en ocasiones sí se encuentra estimado; finalmente, con un menor porcentaje del 11% y 5% que afirman si encontrarse valorizados.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, un gran porcentaje de personal, no se siente valorado dentro de la Institución.

23. ¿La institución maneja los conflictos laborales de manera eficiente?

Tabla 28*Conflictos laborales*

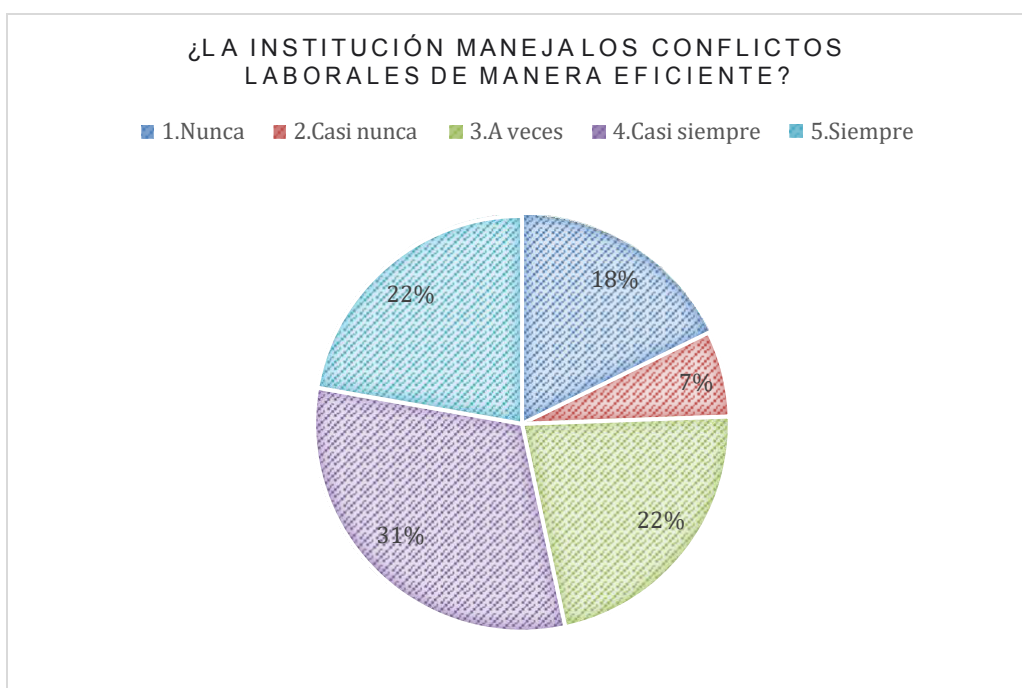
OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	14	31%

2.Casi nunca	10	22%
3.A veces	10	22%
4.Casi siempre	8	18%
5.Siempre	3	7%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 24

Pregunta 23

*Nota.* Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se determina que, 14 y 10 personas optaron por la opción “nunca” y “casi nunca”; mientras que, 10 individuos escogieron “a veces”; y, finalmente 8 y 3 personas por la opción de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 31% y 22% de los colaboradores opinan que la institución no maneja los conflictos laborales de manera eficiente, el 22% añade que en ocasiones se puede

lograr conllevar los problemas y finalmente el 18 % y 7% afirma que si existe un buen manejo de resolución de conflictos.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, en la institución no existe un buen manejo de conflictos laborales.

24. ¿La opinión del personal es tomada en cuenta al momento de solucionar conflictos?

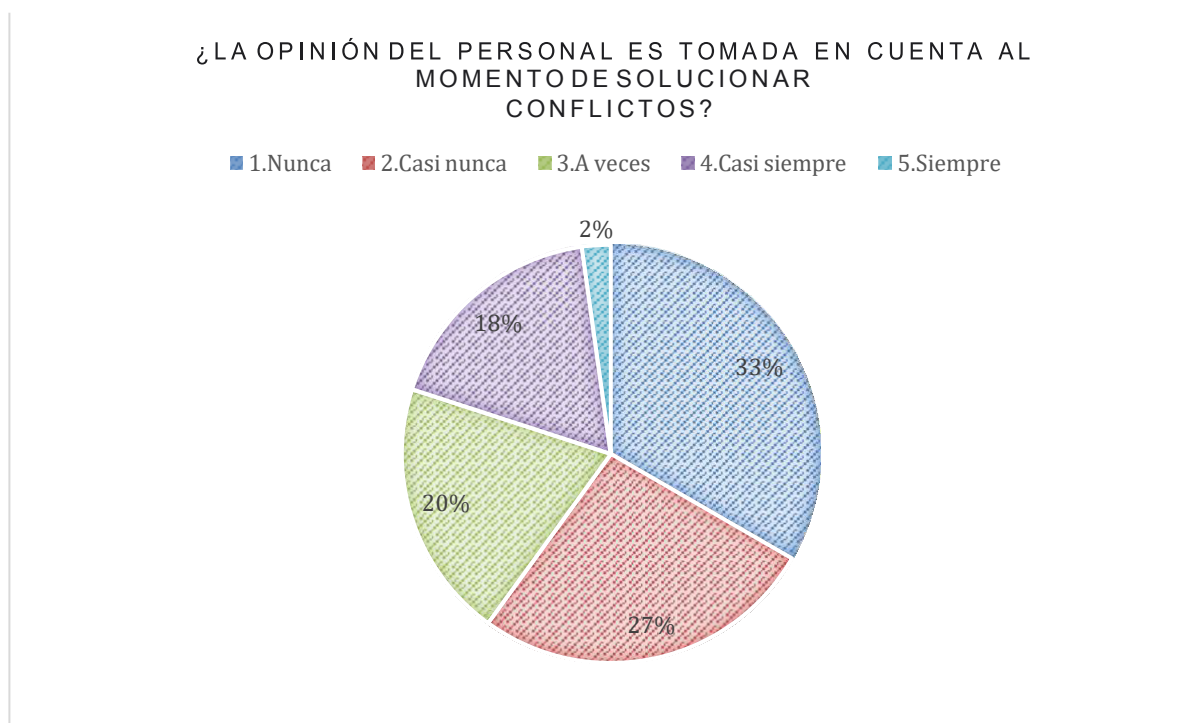
Tabla 29:
Solución de conflictos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	15	33%
2.Casi nunca	12	27%
3.A veces	9	20%
4.Casi siempre	8	18%
5.Siempre	1	2%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 25

Pregunta 24



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se puede observar que 15 y 12 personas seleccionaron la opción de “nunca” y “casi nunca”; por otro lado, 9 colaboradores la alternativa de “a veces” y 8 y 1 personas las opciones de “casi siempre” y. “siempre”.

Interpretación: Con el 33% y 27% se llega a entender que los colaboradores no sienten que su opinión es tomada al momento de solucionar conflictos; mientras que, el 20% opina que en ocasiones si se le toma en cuenta; y, finalmente con el 18% y 2% afirman que su opinión si es de valor.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, no se toma en cuenta la opinión del personal para la resolución de conflictos laborales en la Institución.

25. ¿La institución ha otorgado capacitaciones sobre manejo de conflictos laborales?

Tabla 30

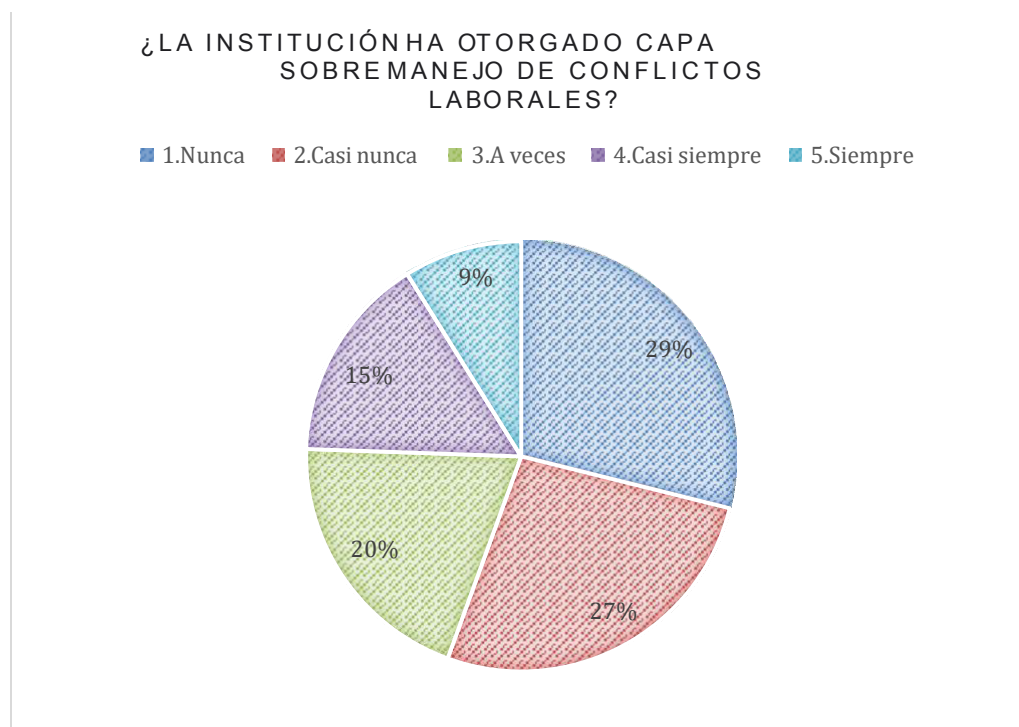
Capacitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	13	29%
2.Casi nunca	12	27%
3.A veces	9	20%
4.Casi siempre	7	15%
5.Siempre	4	9%
TOTAL		45

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 26

Pregunta 25



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se observa que 13 y 12 personas han seleccionado la alternativa de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 9 “a veces” y 7 y 4 colaboradores escogieron “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 29% y 27% de los encuestados opinan que la institución no otorga cursos de capacitación sobre manejo de conflictos laborales, con 20% añade que en ocasiones sí se brinda estas capacitaciones; y, finalmente con el 15% y 9% afirma que si existe esta formación.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, la empresa otorga capacitaciones sobre manejo de conflictos laborales, sin embargo, no abarca a un alto porcentaje de su personal.

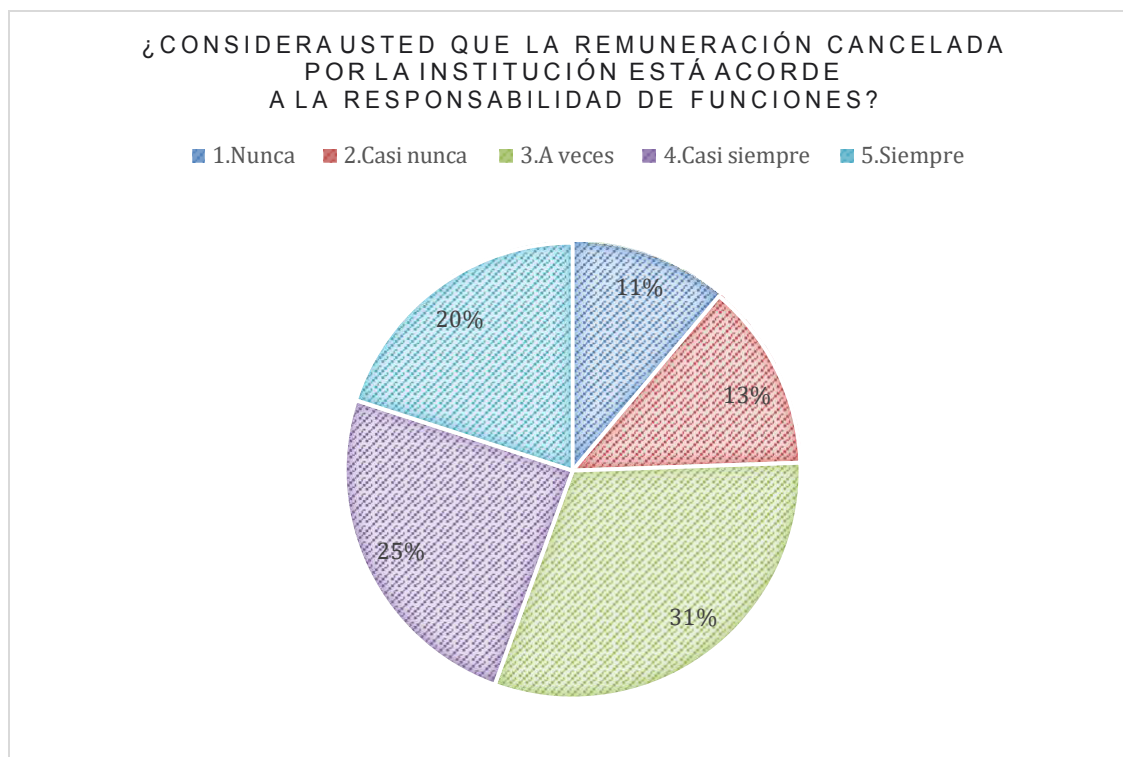
26. ¿Considera usted que la remuneración cancelada por la institución está acorde a la responsabilidad de funciones?

Tabla 31

Remuneración

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	5	11%
2.Casi nunca	6	13%
3.A veces	14	31%
4.Casi siempre	11	25%
5.Siempre	9	20%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 27**Pregunta 26**

Nota: Resultados Aplicación de Herramienta **Fuente:** Elaboración propia

Análisis: Se entiende que 5 y 6 personas optaron por la alternativa de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 14 con “a veces” y 11 y 9 colaboradores con “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 11% y 13% opinan que no tienen una remuneración justa por parte de la institución; mientras que, el 31% se encuentra medianamente satisfecho con este valor; y, finalmente con el 25% y 20% si cree que es una remuneración justa.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, la Institución otorga de manera equitativa el salario de acuerdo a la responsabilidad de funciones otorgadas al personal.

27. ¿Está de acuerdo con los beneficios sociales que otorga la institución?

Tabla 32

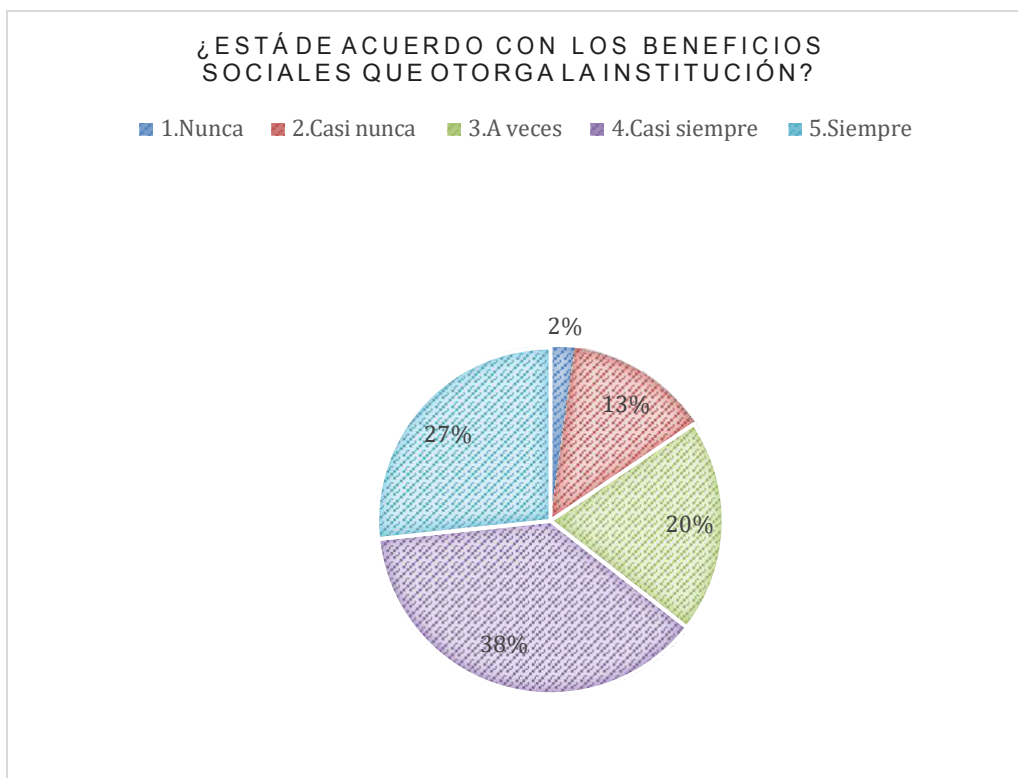
Beneficios

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	1	2%
2.Casi nunca	6	13%
3.A veces	9	20%
4.Casi siempre	17	38%
5.Siempre	12	27%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 28

Pregunta 27



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se llega a conocer que 1 y 6 personas escogieron “nunca” y “casi nunca”, mientras que 9 “a veces” y 17 y 12 individuos “casi siempre” y “siempre”

Interpretación: Con el 2% y 13% de los encuestados no están de acuerdo con los beneficios sociales que otorga la institución; por otro lado, el 20% opina que en ocasiones sí está a favor; y, finalmente el 38% y 27% si está de acuerdo con estos beneficios.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, el personal de la institución está de acuerdo con los beneficios sociales que la institución le otorga.

28. ¿Puede usted tomar decisiones sobre sus actividades, sin consultar a su jefe inmediato?

Tabla 33:

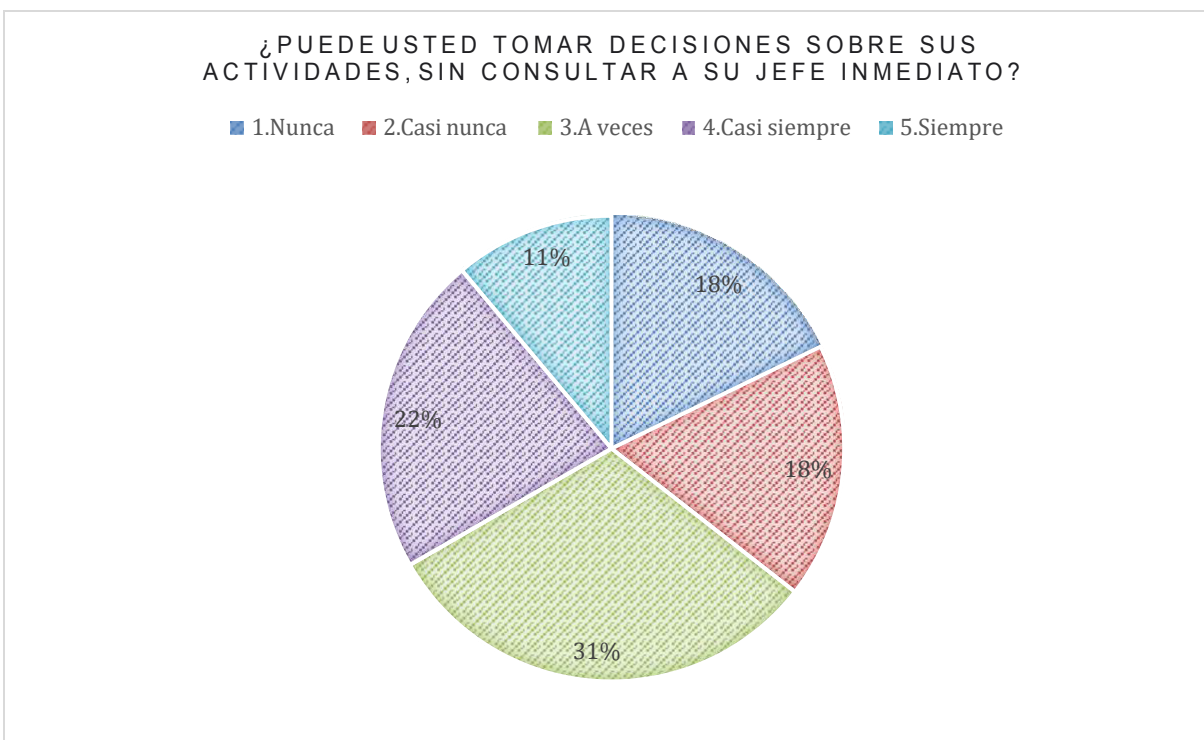
Decisiones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	8	18%
2.Casi nunca	8	18%
3.A veces	14	31%
4.Casi siempre	10	22%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 29

Pregunta 28



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: 16 personas en partes iguales han seleccionado la opción de “nunca” y casi nunca” mientras que 14 “a veces”, 10 y 5 individuos con la alternativa de “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 18% en dos partes iguales que opina que los colaboradores no pueden tomar decisiones sobre sus actividades sin antes consultar a su jefe; por otro lado, el 31% añade que en ocasiones sí se logra esta autonomía y finalmente el 22% y 11% si cree que existe esta apertura.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, el personal en su gran mayoría tiene la libertad de tomar decisiones sobre el desarrollo de sus actividades, sin consultar a su jefe inmediato.

29. ¿La institución toma en consideración las sugerencias del personal en la toma de decisiones?

Tabla 34

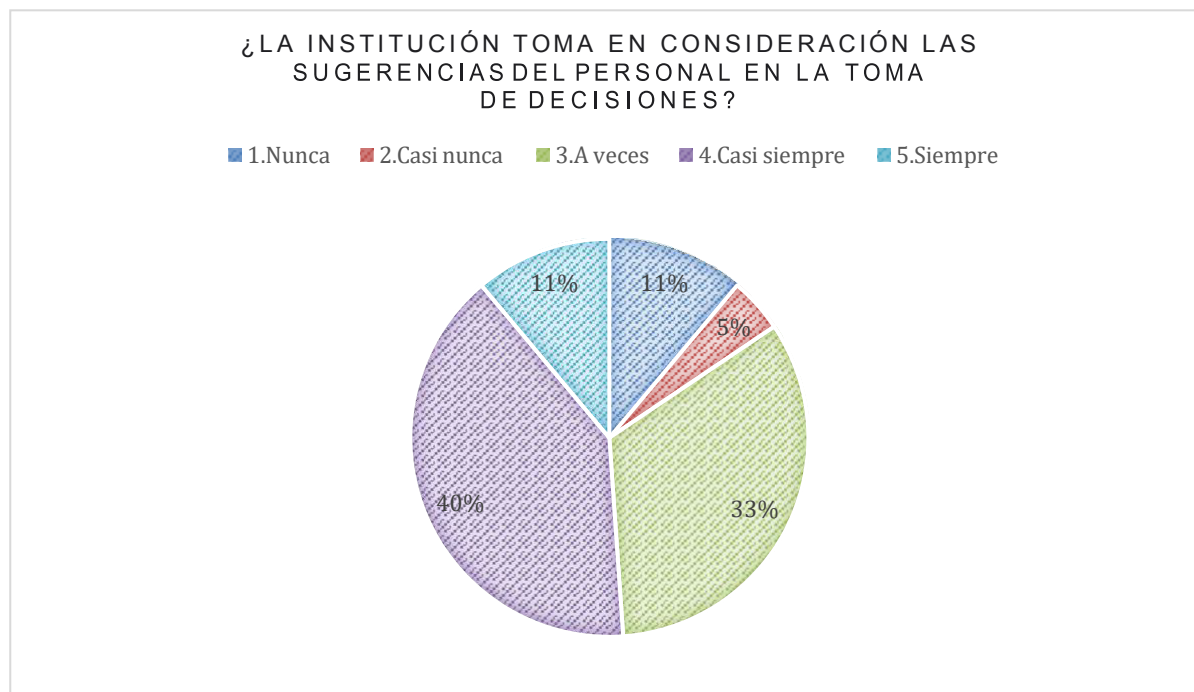
Sugerencias

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	5	11%
2.Casi nunca	2	5%
3.A veces	15	33%
4.Casi siempre	18	40%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 30

Pregunta 29



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se observa que 5 y 2 personas han seleccionado “nunca” y “casi nunca”, 15 individuos “a veces” y 18 y 5 personas “casi siempre” y “siempre”

Interpretación: Con el 11% y 5% de los encuestados opinan que la institución no toma en consideración las sugerencias del personal al momento de la toma de decisiones, con el 33% que creen que en ocasiones sí son de interés, y finalmente con el 40% y 11% que afirma que si aportan de una manera efectiva sus sugerencias.

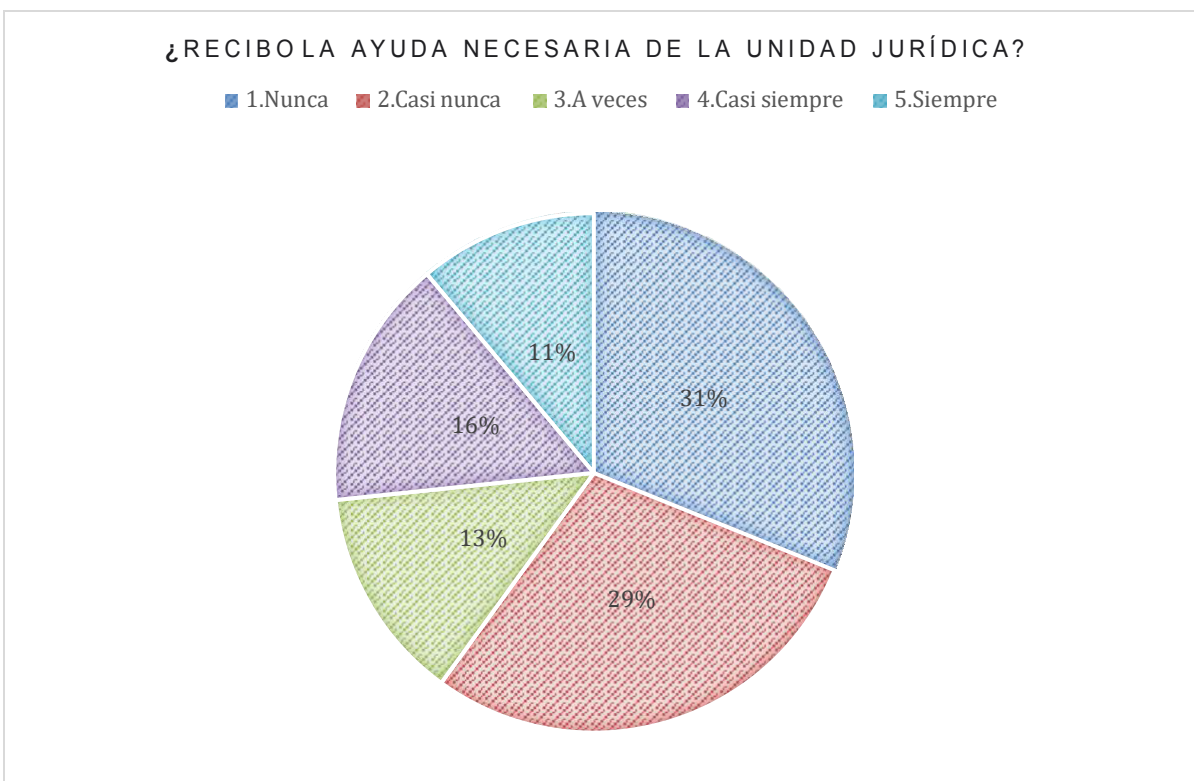
Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que, la Institución por lo general toma en cuenta la sugerencia de su personal en la toma de decisiones.

30. ¿Recibo la ayuda necesaria de unidad jurídica?

Tabla 35

Unidad jurídica

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	14	31%
2.Casi nunca	13	29%
3.A veces	6	13%
4.Casi siempre	7	16%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	
<i>Nota.</i>	Resultados	Aplicación de Herramienta

Figura 31**Pregunta 30**

Nota: Resultados Aplicación de Herramienta **Fuente:** Elaboración propia

Análisis: Se entiende que 5 y 6 personas optaron por la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 13 por “a veces”, 14 y 7 colaboradores por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 31% y 29% opina que no recibe ayuda por parte de la unidad jurídica, el 13% que en ocasiones sí logra obtener apoyo y finalmente con el 16% y 11% afirma que si existe ayuda por parte de esta unidad.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar qué, un alto porcentaje del personal considera que existe poca colaboración del Unidad Jurídica hacia otras Unidades de Gestión.

31. ¿Recibo la ayuda necesaria de la unidad administrativa financiera?

Tabla 36:

Unidad administrativa financiera

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	14	31%
2.Casi nunca	12	27%
3.A veces	7	15%
4.Casi siempre	7	16%
5.Siempre	5	11%
TOTAL	45	

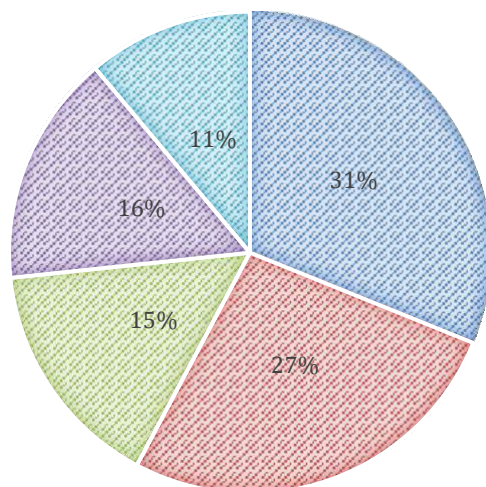
Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 32

Pregunta 31

¿RECIBOLA AYUDA NECESARIA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA?

■ 1.Nunca ■ 2.Casi nunca ■ 3.A veces ■ 4.Casi siempre ■ 5.Siempre



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se entiende que 7 y 5 personas optaron por la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 12 por “a veces”, 14 y 7 colaboradores por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 15% y 11% opina que no recibe ayuda por parte de la unidad administrativa financiera, el 27% que en ocasiones sí logra obtener apoyo; y, finalmente con el 31% y 16% afirma que si existe ayuda por parte de esta unidad.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar qué, un alto porcentaje del personal considera que existe poca colaboración de la Unidad Administrativa Financiera hacia otras Unidades de Gestión

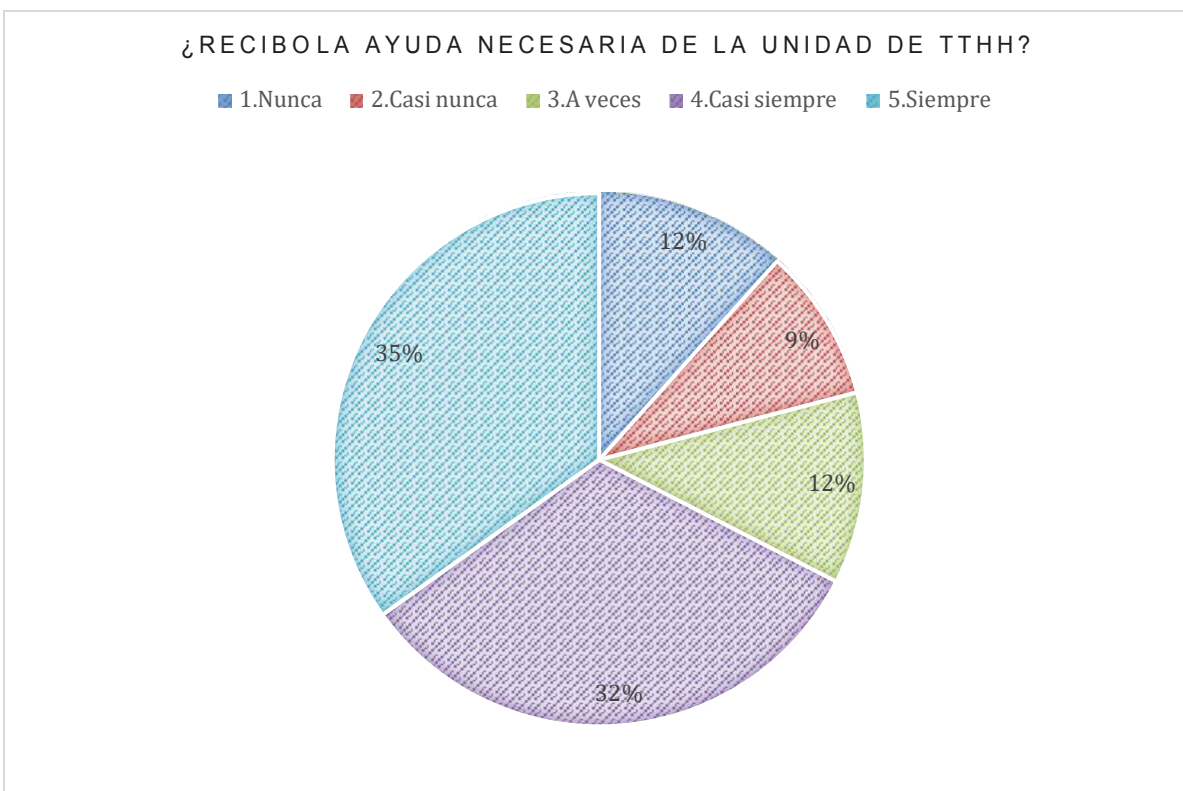
32. ¿Recibo la ayuda necesaria de la unidad de TTHH?

Tabla 37

Unidad de TTHH

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	5	11%
2.Casi nunca	4	9%
3.A veces	5	11%
4.Casi siempre	14	31%
5.Siempre	15	38%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 33*Pregunta 32*

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se entiende que 5 y 4 personas optaron por la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 5 por “a veces”, 14 y 15 colaboradores por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 11% y 9% opina que no recibe ayuda por parte de la unidad de TTHH, el 11% que en ocasiones sí logra obtener apoyo: y, finalmente con el 31% y 38% afirma que si existe ayuda por parte de esta unidad.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar qué, un alto porcentaje del personal considera que si existe colaboración de la Unidad de Talento Humano hacia otras Unidades de Gestión.

33. ¿Recibo la ayuda necesaria de la unidad de comunicación social?

Tabla 38

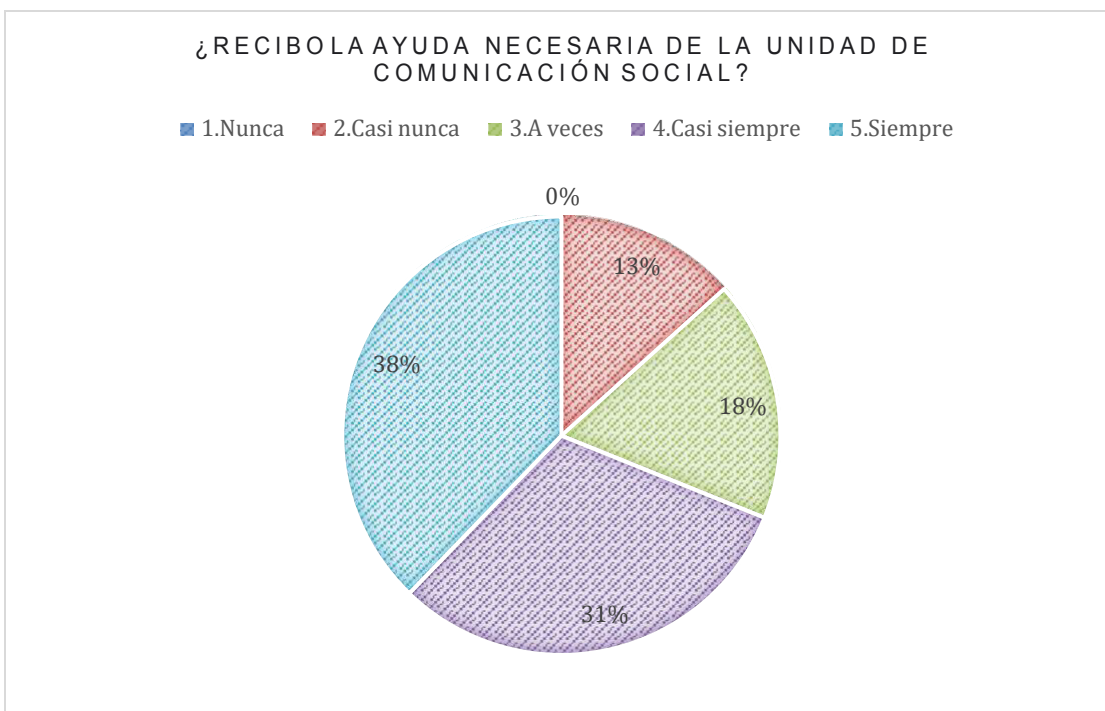
Unidad de comunicación social

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	0	0%
2.Casi nunca	6	13%
3.A veces	8	18%
4.Casi siempre	14	31%
5.Siempre	17	38%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 34

Pregunta 33



Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se entiende 6 personas optaron por la opción de “casi nunca”, mientras que 8 por “a veces”, 14 y 17 colaboradores por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 13% opina que no recibe ayuda por parte de la unidad de comunicación social, el 18% que en ocasiones sí logra obtener apoyo; y, finalmente con el 31% y 38% afirma que si existe ayuda por parte de esta unidad.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar qué, un alto porcentaje del personal considera que si existe colaboración de la Unidad de Comunicación Social hacia otras Unidades de Gestión.

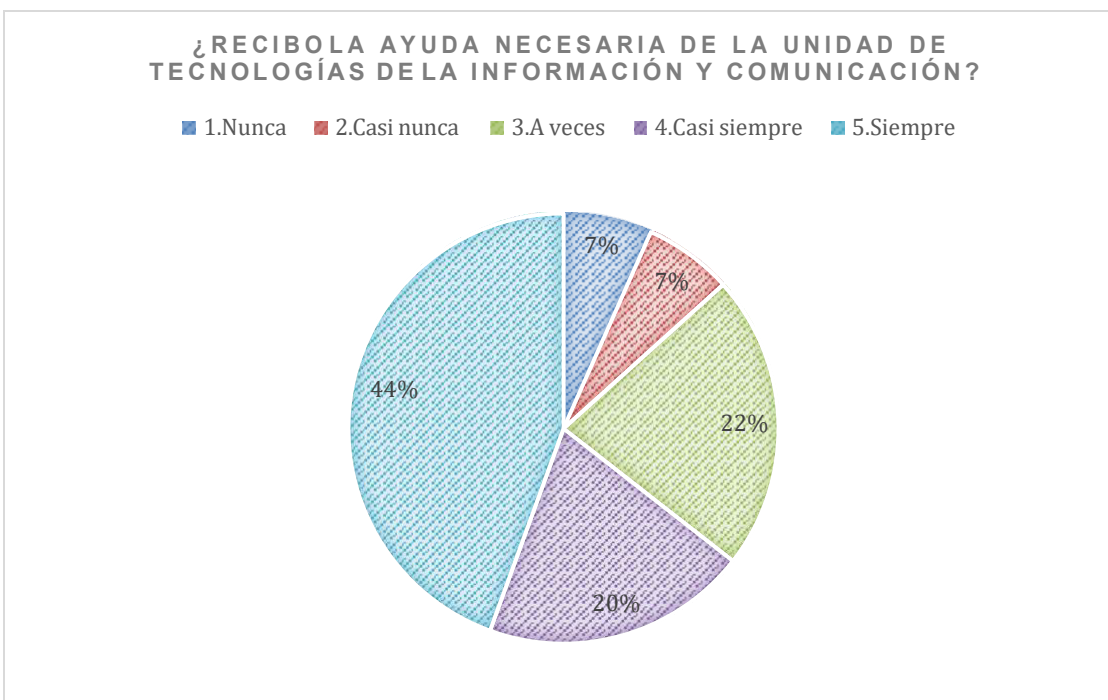
34. ¿Recibo la ayuda necesaria de la unidad de tecnologías de la información y comunicación?

Tabla 39

Unidad de comunicación social

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.Nunca	3	7%
2.Casi nunca	3	7%
3.A veces	10	22%
4.Casi siempre	9	20%
5.Siempre	20	44%
TOTAL	45	

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Figura 35*Pregunta 34*

Nota. Resultados Aplicación de Herramienta

Análisis: Se entiende que 6 personas optaron por la opción de “nunca” y “casi nunca”, mientras que 10 por “a veces”, 9 y 20 colaboradores por “casi siempre” y “siempre”.

Interpretación: Con el 14% opina que no recibe ayuda por parte de la unidad de comunicación social, el 22% que en ocasiones sí logra obtener apoyo; y, finalmente el 20% y 44% afirma que si existe ayuda por parte de esta unidad.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar qué, un alto porcentaje del personal considera que si existe colaboración de la Unidad de tecnologías de la información y comunicación hacia otras Unidades de Gestión.

4.3 Presentación de resultados por dimensiones

Capacitación

La Institución ha demostrado eficiencia en los procesos de inducción dirigido al personal de nueva vinculación, en vista de que, un alto porcentaje de servidores y trabajadores considera que la información proporcionada es útil para el desarrollo de sus actividades diarias, concluyendo que, el proceso de capacitación inicial que otorga la Institución es sólido y brinda resultados positivos.

Sin embargo, un grupo considerable del personal indica que no participa en los procesos de capacitación, por lo que, surge una preocupación significativa en relación con la equidad, determinando que existe una disparidad en la distribución de oportunidades que ofrece la institución para el desarrollo profesional. Con respecto a la gestión del estrés y el agotamiento mental, se puede indicar que, aunque la institución ofrezca cursos relacionados, un alto porcentaje de empleados a expuesto que no ha participado de estos, por lo que, la distribución de los cursos no es efectiva.

Otra área de preocupación es la falta de formación para el desarrollo personal o profesional, ya que, un alto porcentaje del personal indica que la institución no ofrece programas destinados para solventar este propósito, afectando directamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que, el poder obtener desarrollo personal y profesional retiene talento.

Comunicación

Los canales de comunicación en la institución se perciben como efectivos y útiles, facilitando el desarrollo de las actividades diarias del personal. Se pudo determinar que la Gobernación ha establecido un sistema eficaz de comunicación, manteniendo asertividad y transparencia al momento de comunicar los proyectos. La información es clara y directa, contribuyendo a la comprensión y comprometiendo al personal con el cumplimiento de las

metas y objetivos de la institución. Por otro lado, existe facilidad de comunicación con los altos mandos y el personal de otras unidades, lo que sugiere que, los canales oficiales de comunicación están bien establecidos y funcionan eficientemente, permitiendo que la interacción sea fluida entre diferentes niveles jerárquicos.

Condiciones de trabajo

La institución ha demostrado un compromiso satisfactorio con las condiciones de trabajo de su personal, proporciona los recursos materiales necesarios para la ejecución de actividades de sus empleados. Los espacios de trabajo cumplen con normas ergonómicas y de seguridad, brindan espacios físicos en buenas condiciones de limpieza y orden; otorgando confort e impactando positivamente en el bienestar general de los trabajadores.

Interrelación

La Institución enfrenta desafíos significativos en cuanto a la interrelación y el ambiente de trabajo que requieren atención. No existe una buena relación entre el personal de las unidades, la presencia de estas tensiones puede afectar la colaboración y la eficiencia organizativa.

La promoción del trabajo en equipo, además del fortalecimiento de las relaciones entre el personal, son áreas clave para abordar, esto con el fin de mejorar la cohesión organizativa y el bienestar laboral.

En contraste, un alto porcentaje de empleados indica que existe una buena relación entre el personal y sus jefes inmediatos, determinando que hay aspectos positivos en las relaciones jerárquicas directas.

Liderazgo

Los jefes inmediatos de las unidades otorgan motivación a sus empleados por los trabajos realizados, existiendo un reconocimiento hacia el esfuerzo y desempeño, y fomentan así un trabajo en equipo, Esto es esencial para la colaboración efectiva, satisfacción laboral y logro de metas.

Por otra parte, se puede determinar que, los jefes no se preocupan por mantener un buen ambiente laboral en la institución, este hallazgo sugiere la necesidad de una mayor atención y esfuerzo por parte de los líderes para crear un entorno positivo y colaborativo.

Reconocimiento, satisfacción y pertenencia

El personal considera que la institución es un buen lugar para trabajar, con lo cual, existen aspectos atractivos o beneficios que contribuyen a la satisfacción de los empleados, que les genera un sentimiento de orgullosos y sentido de pertenencia. Sin embargo, existe un alto porcentaje de personal al que ya no le gustaría seguir trabajando en la institución y que no se siente valorado; lo que es una señal de preocupación, que sugiere la posibilidad de la existencia de problemas o insatisfacciones, afectando a la retención de talento.

Existen aspectos positivos, como la percepción sobre el lugar de trabajo y el orgullo de pertenencia, sin embargo, se debe dar atención inmediata a los temas de retención de personal y el sentimiento de valoración.

Manejo de conflictos

En la institución no existe un proceso para el manejo de conflictos laborales, conduciendo a tensiones no resueltas entre el personal. Su opinión no es tomada en la resolución de los mismos. Por otro lado, estos no reciben capacitación sobre manejo de conflictos laborales, limitando la capacidad de poder contribuir a la resolución del problema, siendo un aspecto que necesita atención urgente.

Remuneración

La institución ha logrado establecer prácticas equitativas entre la compensación y beneficios sociales, otorga de manera equitativa un salario de acuerdo con las responsabilidades asignadas a su personal; existiendo una correspondencia justa entre sus responsabilidades laborales y la compensación que reciben. Por otro lado, el personal está de acuerdo con los beneficios sociales otorgados.

Toma de decisiones

La institución ha logrado establecer un entorno en el que se promueve la autonomía y se valora la contribución de sus servidores y trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

En su gran mayoría, el personal puede tomar decisiones sobre el desarrollo de sus actividades y tomando en cuenta las sugerencias de su personal en la toma de decisiones.

Colaboración entre Unidades

La institución enfrenta desafíos significativos en cuanto a la colaboración entre unidades. Así como hay áreas en las que existe una colaboración positiva, como en la Unidad de Talento Humano, Comunicación Social, y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); también se ha determinado problemas en relación con la colaboración de la Unidad Jurídica y la Unidad Administrativa Financiera hacia otras unidades de gestión.

Áreas Problema:

Personal de la Unidad Jurídica:

Un alto porcentaje del personal encuestado, indica que hay poca colaboración de la Unidad Jurídica hacia otras unidades de gestión, determinando que existe la necesidad de mejorar la comunicación y la colaboración entre unidades, especialmente en esta área en la que se manejan asuntos legales que puedan afectar a múltiples unidades.

Personal de la Unidad Administrativa Financiera:

Así mismo, un alto porcentaje del personal considera que hay poca colaboración de la Unidad Administrativa Financiera hacia otras unidades de gestión.

Estas áreas problema, requieren de atención y acciones específicas, que permitan mejorar la colaboración y fomentar una cultura de colaboración, para abordar posibles barreras y promover un enfoque integrado en el funcionamiento de la institución.

4.4 Propuesta

Planteamiento De estrategias de mejora

El proceso de mejora y evolución en una institución es esencial para intervenir áreas que mantengan problemas específicos, que permitan a la institución crear oportunidad y fortaleza. La Gobernación de la Provincia de Loja, siendo consciente de la importancia de alcanzar eficiencia organizacional y ofrecer bienestar a su personal, ha permitido llevar a cabo el proceso de investigación de diagnóstico de clima organizacional actual, mediante una exhaustiva evaluación a través de encuestas internas. Éste, ha arrojado valiosa información que refleja la percepción de sus servidores y trabajadores en diversos aspectos, desde la capacitación y desarrollo personal hasta la gestión del ambiente laboral y la resolución de conflictos.

El desarrollo del presente proyecto, tiene como finalidad proponer estrategias de mejora basadas en las conclusiones obtenidas de la reciente evaluación, a través de un análisis detallado de cada aspecto evaluado y la determinación de los problemas específicos y áreas a intervenir. En búsqueda de la acogida e implementación por parte de la institución, iniciativas que no solo aborden las preocupaciones planteadas por la máxima autoridad y su equipo de trabajo; sino que, también fortalezcan la cultura organizacional y por ende, contribuyan al bienestar general de quienes conforman esta institución.

La implementación de las estrategias planteadas por el equipo investigativo no solo impulsará un cambio positivo en la percepción interna; sino que, también fortalecerá la eficiencia operativa y la colaboración del personal que es parte de las diferentes Unidades de Gestión. La máxima Autoridad de la Gobernación de la Provincia de Loja será el encargado de evaluar las propuestas planteadas y quien optará por su implementación.

Se presentan a continuación las estrategias de mejora propuestas para enfrentar los problemas específicos determinados en la fase de evaluación:

CAPACITACIÓN:

Capacitación Continua

Se recomienda implementar un plan integral de capacitación que alcance a todos los niveles del personal de manera equitativa:

Realizar una evaluación de necesidades de capacitación:

- Mediante encuestas y entrevistas identificar las necesidades específicas de capacitación para cada unidad.
- Personalizar los programas de capacitación, usando los resultados de la evaluación.

Usar plataformas de aprendizaje en línea:

- Para garantizar el acceso a los cursos de capacitación, implementar plataformas en línea, con el fin de que el personal pueda ingresar en cualquier momento y lugar.
- Realizar procesos de seguimiento del progreso y participación del personal.

Combinar sesiones presenciales y Virtuales:

- Para captar el interés, se puede combinar sesiones presenciales y virtuales, tomando en consideración las preferencias y disponibilidad del personal.
- El uso de herramientas interactivas puede ayudar en la participación activa en las sesiones.

Incluir cursos con temas de gestión del estrés y agotamiento mental: La institución debe gestionar y dar acceso a cursos o talleres de gestión del estrés y agotamiento mental, garantizando sean impartidos a todo el personal., e incluyendo estos programas en el plan de capacitación. Sin olvidar, revisar la frecuencia y disponibilidad de estos programas.

DESARROLLO

Formación para el Desarrollo Personal y Profesional

Se recomienda desarrollar programas regulares de formación que permitan el desarrollo personal y profesional del personal, abordando las necesidades identificadas y adaptándolos a diferentes niveles de experiencia y responsabilidad. Es importante que estos programas estén adaptados a las necesidades específicas de la gobernación y que estén alineados con los objetivos estratégicos Institucionales, además, recibir una retroalimentación de los empleados regularmente, con el fin de ajustar y mejorar continuamente estos programas.

Esta implementación puede ser una abordada con algunos programas específicos:

Mentoría y Coaching: Se puede emparejar a empleados más experimentados con aquellos que están en etapas iniciales de sus carreras, y ofrecer sesiones de coaching personal, que permita al personal establecer metas profesionales y personales.

Cursos de Habilidades Blandas: Se puede incluir en los programas de capacitación cursos que se centren en el desarrollo de habilidades blandas, como comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo.

Desarrollo de Competencias Técnicas: Identificar las habilidades técnicas específicas clave para cada cargo y nivel, que permita desarrollar en el personal habilidades y competencias específica.

Programas de Desarrollo de Liderazgo: Implementar programas de desarrollo de liderazgo para el personal que tenga esta potencial, incluyendo temas sobre toma de decisiones, gestión de equipos, resolución de problemas y gestión del cambio.

Programas de desarrollo de competencias digitales: Ofrecer formación en competencias digitales, que permita a los empleados adaptarse a las demandas tecnológicas en constante evolución, incluyendo temas como transformación digital, habilidades en herramientas específicas y gestión de datos.

Programas de Educación Continua: Realizar convenios con entidades educativas o proveedores de formación, que permita a los empleados tener acceso a programas de educación continua, cursos universitarios, certificaciones y programas de desarrollo profesional.

AMBIENTE LABORAL:

Mejora del Ambiente de Trabajo

El bienestar de los empleados y la calidad del ambiente de trabajo que otorga cualquier institución desempeña un papel fundamental en el rendimiento general de la organización y su personal. Se propone una iniciativa integral para la mejorar el ambiente de trabajo. Esta propuesta busca abordar de manera efectiva las dimensiones físicas, emocionales y sociales del trabajo, con el fin de promover un lugar en el que el personal de la gobernación sienta valorado, comprometido y capacitado para contribuir al éxito colectivo.

La Institución debe implementar iniciativas que mejoren el ambiente de trabajo, como:

Programas de reconocimiento: Destacar y premiar los logros individuales y de equipo, que incorporen sistemas de reconocimiento público a través de boletines internos o reuniones.

Crear canales de comunicación abiertos para abordar preocupaciones.

Promover el Trabajo en Equipo: Se deben establecer incentivos que promuevan y reconozcan las actividades laborales en equipo, que fomenten la colaboración y la comunicación entre las Unidades de Gestión.

Fomentar la Interacción Respetuosa y Ética: Analizar las políticas existentes sobre personal, promover ventos sociales, programas de mentoría entre Unidades, realizar capacitación en habilidades de comunicación efectiva, que fomenten una mejor interacción entre el personal que integra las diferentes unidades.

Clima Organizacional Positivo: Iniciar programas liderados por la alta dirección para mejorar el clima organizacional, asegurando la participación activa de los líderes de unidad y promoviendo la comunicación abierta. Se debe realizar encuestas periódicas que permitan

evaluar el clima organizacional, para detectar las áreas de mejora, además, utilizar la retroalimentación para ajustar las iniciativas y evaluar su impacto.

MANEJO DE CONFLICTOS

En cualquier entorno laboral, la presencia de conflictos es inevitable; sin embargo, la manera en que éstos se gestionan y resuelven marca la diferencia entre un equipo que prospera y uno que se ve obstaculizado. Esta capacidad para abordar las discrepancias no solo promueve un clima laboral armonioso, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento.

Se debe tomar en consideración lo siguiente:

Manejo Eficiente de Conflictos: Ofrecer al personal programas de capacitación de comunicación para el manejo de conflictos.

Establecer un protocolo claro y accesible para abordar y resolver los problemas laborales de manera eficiente y equitativa.

Garantizar que todos los empleados estén familiarizados con el proceso.

Tomar en cuenta la opinión del Personal: Crear mecanismos formales con el fin de recopilar la opinión del personal en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de conflictos laborales, que permita promover un enfoque inclusivo y participativo.

Colaboración entre Unidades: Fomentar la colaboración entre unidades de gestión, realizando una revisión de los procesos en los que intervienen varias Unidades. Identificar los cuellos de botella, para promover la comunicación y buscar soluciones conjuntas, tomando en consideración las áreas que brindan poca colaboración a otras unidades, de acuerdo con el resultado de la encuesta.

Mecanismos de retroalimentación continua: realizar un análisis: Implementar sistemas de retroalimentación continua, que permitan evaluar la efectividad de las políticas de manejo de conflictos y realizar el ajuste necesario de acuerdo a los resultados.

Estas estrategias pueden contribuir a mejorar la situación identificada en la encuesta y promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo en la institución.

CAPITULO V: Costo Del Proyecto

5.1 Fuentes de datos e información

El diagnóstico de clima organizacional en la Gobernación de la Provincia de Loja permitió a la institución conocer si el ambiente de trabajo proporcionado a su personal es saludable, productivo y satisfactorio; tomando en consideración que, estos factores influyen directamente en el desempeño, la retención del talento y el rendimiento de la organización; a su vez, con la capacidad de cumplir con el objetivo de servir a la comunidad de manera efectiva.

Para el desarrollo del proyecto el recurso humano necesarios que integran el equipo de trabajo conformado por cuatro personas, además de la persona responsable dentro de la institución quien es el usuario directo de la Gobernación de la Provincia de Loja designado por la máxima autoridad siendo el analista de talento humano.

Por tal motivo, el equipo investigativo, junto con la Unidad de Gestión de Administración del Talento Humano, identificó los recursos financieros y el presupuesto necesario para realizar el diagnóstico de clima organizacional actual, mediante el diseño y aplicación de una encuesta dirigida al personal institucional.

5.2 Presupuesto del proceso de diagnóstico de clima organizacional y planteamiento de estrategias de mejora

5.2.1 Costo total remuneración mensual del analista de talento humano.

Tabla 40

Remuneración mensual y beneficios

REMUNERACIÓN MENSUAL ANALISTA DE TALENTO	
Sueldo	\$1.086,00
Fondos de reserva	\$90,46
(-) Aporte personal 11,45%	\$124,35
Proporcional décimo tercer sueldo	\$90,50
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$37,50

Total, remuneración mensual	\$1.180,11
Aporte patronal 11,15%	\$121,09

Nota. Detalle de la remuneración mensual y beneficios adicionales.

Para el desarrollo del proyecto se ha tomado en consideración la remuneración mensual de la Analista de Talento Humano de la Gobernación, quien será el usuario responsable de la ejecución del proyecto en la Institución; se presenta a continuación el valor del sueldo mensual, además de los beneficios de ley.

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo en los meses: agosto y septiembre del 2023

Tabla 41

Valor hora Analista de Talento Humano

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor mensual total	\$1.180,11		Remuneración mensual del Analista TH
Valor hora	\$1.180,11/240	\$4,92	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	\$ 4,92 * 64	\$314,88	16 horas semanales * 4 semanas al mes = 64

Nota: La tabla 2 muestra los cálculos del valor por hora de la Analista de Talento Humano (\$4,92) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (64 horas).

5.2.2 Costos Para El Desarrollo Del Proyecto

Tabla 42

Costos Desarrollo del Proyecto

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN

			\$314,88	valor	hora/mes
Valor hora (2 meses)	\$314,88	\$629,76	laboradas * 2 meses		
Reunión con Analistas de Unidad	\$4,92*2	\$9,84	2 horas: indicaciones generales.		
Reuniones con máxima Autoridad	\$4,92*3	\$14,76	3 horas: planteamiento del Proyecto		
Total desarrollo del proyecto			\$654,36		

Nota. La tabla 3 muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto.

Dentro de la metodología se utilizó la herramienta de *Brainstorming* para la generación de ideas, para identificar el problema de la organización y las posibles estrategias de mejora. Asimismo, la generación de mapas mentales, para organizar la información, determinando las áreas específicas de clima organizacional, que faciliten presentar las ideas de manera clara en la encuesta final.

Además, para la aprobación del proyecto se presentó un prototipado en papel, en el que se ejemplificó un diseño de encuesta.

La Gobernación tiene una nómina de 166 colaboradores entre servidores y trabajadores, distribuidos en 45 personas que laboran en planta central y 121 cargos distribuidos en la provincia de Loja. Se tomó en consideración para empatizar con el usuario, a la Unidad de Talento Humano, con su responsable el Analista de Talento Humano; así mismo, se llevó a cabo las reuniones con la máxima autoridad y su equipo de trabajo, en las que se determinó el problema existente de clima organizacional.

5.2.3 Costo Para Socialización Y Capacitación Del Uso De La Herramienta Digital

Una vez diseñada la encuesta digital y aprobada por la máxima autoridad de la Institución y la Analista de Talento Humano, previo a la recolección de datos, se realizó una socialización y capacitación sobre el uso de la herramienta, dirigida a los Analistas

responsables de cada Unidad de Gestión y a sus equipos de trabajo. Los costos relacionados a esta fase se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 43

Costos para Socialización y Capacitación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Capacitación a Analistas de Unidad	\$4,92*1	\$4,92	1 hora capacitación del uso de la herramienta
Capacitación a personal de cada Unidad	\$4,92*8	\$39,36	8 horas capacitación del uso de la herramienta
Break	\$2,50*45	\$112,50	45 colaboradores * \$ 2,50 c/break
Total socialización y capacitación		\$156,78	

Nota. La tabla 4 muestra el detalle del presupuesto para la socialización y capacitación del proyecto.

5.2.4 Costo Del Diseño, Aplicación De Encuesta Y Análisis De Datos

Tabla 44

Costo del diseño, aplicación de encuesta y análisis de datos

DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Plataforma Encuesta	\$0,00	\$0,00	Gratuita
Microsoft one drive	\$53,92	\$53,92	Acceso ilimitado, herramienta de almacenamiento de datos
Project	\$100,00	\$100,00	Herramienta para dar seguimiento al Proyecto
Power BI	\$10,00*2	\$20,00	Herramienta de Análisis de Datos

Total diseño y aplicación de encuesta **\$173,92**

Nota. La tabla 5 muestra el detalle del presupuesto para el

Para realizar la recolección de datos que nos permitió diagnosticar el clima organización actual en la Institución, se usaron herramienta digitales, mediante una plataforma de encuestas en línea, Google Forms, para realizar un almacenamiento de datos la herramienta; Microsoft OneDrive, para el seguimiento de actividades la herramienta Project; para el Análisis de datos la herramienta Power BI. Por lo tanto, se consideran los costos de suscripción, de las herramientas que generan un valor de licencia, para hacer uso de la misma.

Se considera las horas de trabajo de la Analista de Talento Humano quien será la encargada del desarrollo del proyecto dentro de la Institución.

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$ 985,06**.

Tabla 45

Resumen de Costos del Proyecto

TABLA RESUMEN	
	VALOR
Desarrollo Total del Proyecto	\$654,36
Socialización y Capacitación	\$156,78
Diseño y Aplicación de la Encuesta	\$173,92
Total	\$985,06

Nota. La tabla 6 muestra el detalle del presupuesto estimado en el proyecto

Cabe mencionar que el desarrollo del proyecto abarca el diseño de la herramienta para el diagnóstico de clima organizacional y el planteamiento de las estrategias de mejora en base a los problemas específicos determinados en el análisis de resultados. Sin embargo, la Institución será la encargada de implementarlas de acuerdo con su presupuesto y necesidades.

5.3 Necesidades Específicas

Habilidades digitales.

Conocimiento de herramientas de encuestas digitales: Manejo de las plataformas digitales que permitirá diseñar y administrar la encuesta a través de *Google Forms* al momento de diagnosticar el clima organizacional.

Análisis datos y estadísticas: Habilidades para recopilar, analizar y procesar los datos obtenidos, que permita comprender y estructurar el contenido, además representar gráficamente la información para facilitar la comprensión de los resultados, extraer conclusiones, plantear los problemas específicos e identificar las áreas de mejora mediante la herramienta *Power BI*.

Comunicación Digital: Capacidad para comunicarse de manera efectiva a través de herramientas de correo electrónico, para mantener informados a los servidores-trabajadores que están involucrados en el proceso, y de esta manera distribuir el contenido relevante para una comunicación asertiva.

Trabajo Colaborativo Virtual: Esta herramienta facilitará el desarrollo del trabajo en equipo remoto. Se manejará documentos en la nube y edición colaborativa de documentos en tiempo real.

Seguridad Digital y Resolución de Problemas Técnicos: Debido a que, la recopilación de datos a obtener mediante la encuesta digitales es confidenciales y sensibles, se manejarán las adecuadas medidas de seguridad como cifrado y políticas de acceso, con el fin de evitar softwares maliciosos, vulnerabilidad de datos personales o pérdida de la información.

Liderazgo digital.

La capacidad de líder, para gestionar la tecnología digital implica aprovechar las herramientas para cumplir con los objetivos del proyecto y tomar las decisiones adecuadas. Se debe contar con la comprensión tecnológica necesaria para aprovechar las tendencias, herramientas y soluciones tecnológicas disponibles.

Visión estratégica: El líder digital debe utilizar la tecnológica de manera efectiva para articular una visión estratégica y clara para el diagnóstico de clima organizacional, con el fin de

alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Ética Digital: Se debe manejar los datos con ética al momento de usar la tecnología; es decir que, el tratamiento de datos recopilados se administrará de forma responsable, segura y transparente.

Gestión de Proyectos Digitales: La capacidad de líder y gestionar es esencial al momento de coordinar en la Gobernación. El diagnóstico del clima y el planteamiento de estrategias de mejora, designado tareas, asignado recursos, estableciendo plazos y determinando posibles obstáculos.

5.4 Gestión De Cambio.

Cuando hablamos de gestión al cambio, determinamos que tiene como objetivo poder ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios que se van dando en las organizaciones. Hoy en día, vemos cómo va cambiando la tecnología con innovaciones novedosas, lo cual es importante saber como afrontarlas y saber gestionarlás. Según Lazzatti, (2019), define la gestión del cambio como "el cambio en cualquiera de los elementos de una organización (estrategia, estructura de sistemas, etc." (p. 24-159).

El diagnóstico de clima organizacional y el planteamiento de mejora influye directamente en la gestión del cambio dentro de la gobernación, tomando en consideración los siguientes aspectos:

Necesidades de Cambio: Mediante la encuesta se obtendrá los datos necesarios para identificar las necesidades de cambio, estableciendo las áreas de problema y los desafíos que debe enfrentar la organización, esto requiere modificaciones en su cultura, políticas y procesos que permitirá mejorar el clima organizacional.

Planteamiento de mejora: La gestión del cambio implica realizar las acciones necesarias que permita alcanzar las estrategias de mejora planteadas por el equipo de trabajo, de forma planificada y detalla.

Comunicación de la gestión: Comunicar de manera efectiva la gestión del cambio necesaria basada en la presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto, que permita la institución tomar las decisiones necesarias encaminadas a mejorar el clima organizacional.

Para una adecuada gestión del cambio, se propondrán estrategias para mejorar y mantener un ambiente de trabajo saludable para los servidores y trabajadores de la institución, vinculando el impacto positivo del clima organizacional en los procedimientos de sus actividades diarias que ayuden adaptarse a las circunstancias

5.4.1 Modelos

Los modelos de Gestión al pasar del tiempo se han ido adaptando a las diferentes necesidades que se han ido presentado en las empresas, razón por la cual, se ha visto necesario adaptarse a un cambio de las personas o trabajadores dentro de una organización.

Posterior a la llegada de la tecnología, se veía la necesidad de realizar cambios en cuanto a la automatización. Iban apareciendo más modelos; y entre ellos, Jeffrey Hiatt, que se dedicaba a trabajar en el ámbito empresarial, al sufrir carencias en cuanto a herramientas, entendió que las organizaciones debían contar con ejecutivos que implementen estrategias para una gestión de cambio. A este modelo lo denominó (Modelo AKDAR) publicando su libro en el 2006, en la cual se planteó que mediante unas etapas específicas se aceptaban los cambios que se iban presentando.

Asimismo, Jhon Kotter en 1995, creó el “Modelo de cambio de Kotter en 8 pasos”, el realizó varias investigaciones acerca de proyectos que han cambiado las empresas de una

manera exitosa, y se centró en la “Urgencia para que se produzca un cambio” y estableció 8 pasos fundamentales para transformar una empresa y los trabajadores resistan un cambio.

En 1965 la Psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross desarrolla “La Curva del cambio” hace referencia a que cualquier proceso por el que se ha pasado, se quedará atrás y nos centraremos en el futuro. Ella se basa en las 5 etapas del duelo. El entender las reacciones de las personas en lo emocional y por las diferentes etapas por la que una persona atraviesa.

A finales de los 70's Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, consultores de la firma McKinsey desarrollaron el “Modelo de las 7 S de McKinsey” en el cual propone siete componentes que se aplican en una organización para gestionar un cambio. Y mejorar su ventaja competitiva.

Las instituciones tanto públicas como privadas están en constante cambio de acuerdo al avance tecnológico, económico y social que en ese momento estén atravesando. Es así, que la adaptabilidad se vuelve más flexible a las nuevas gestiones que hoy en día predominan, como es la sostenibilidad, forzando a que exista nuevas estrategias de mejora, en donde, el cliente interno y externo se vuelve mucho más exigente y satisfacer sus necesidades se convierte en una tarea cada vez más difícil.

La competencia en el mercado va incrementando con rapidez, López (2011) plantea “Como resultado del cambio, las organizaciones están identificando las distintas tendencias en tecnología, género, demografía, religión y demás, para encontrar oportunidades que permitan aumentar sus ventas, ingresos y rentabilidad” (p.120). De esa manera se busca que exista un alcance innovador para el bienestar de la organización. Y se aplica a través:

Estructural: Se refiere al organigrama de la institución basados en procesos, tareas y cargos de cada miembro de la organización.

Talento Humano: Conocimiento de las habilidades de cada empleado, conociendo sus fortalezas y debilidades.

Tecnológico: Recursos digitales para la aplicación de nuevas estrategias.

Cultura: Sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

Dentro de la Gobernación de la Provincia de Loja se busca estudiar cada uno de estos factores, con el fin que cada uno de los colaboradores se sientan identificados con el cambio, además de su sentido de pertenencia, por medio de nuevos conocimientos y planes de mejora que serán su nueva realidad para dar paso a la innovación.

Uno de los campos que se trabaja a profundidad es el clima organizacional, que corresponde a factores internos de la organización. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización; y, aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. De esta forma, se relaciona la gestión de cambio con el clima organizacional por medio de la productividad de sus empleados, ya que, es un indicador que arroja resultados tanto positivos y/o negativos para conocer el funcionamiento interno, entre ellos contamos con:

Comunicación efectiva: Durante el cambio, se espera que exista una adecuada comunicación entre todo el personal para conocer a detalle los nuevos procesos.

Liderazgo: Para obtener resultados positivos se debe contar con un líder que respalde a su equipo de manera empática y responsable.

Empleados: Involucrar a todos los colaboradores al cambio, pues es beneficio para toda la organización que todos estén conectados y dispuestos a nuevos planes de mejora.

Evaluación: Evaluar como el cambio afecta al clima organizacional y conocer la causa para ajustar la estrategia.

5.5 Gobernanza Corporativa

5.1.4.1. Participación Gobierno-Ciudadanía

El Gobierno del Ecuador, involucra a las personas en la toma de decisiones de acuerdo con la estructura gubernamental y el nivel de gobierno este puede ser local, regional o nacional,

Existen varias formas comunes en las que un gobierno involucra a las personas en la toma de decisiones:

Elecciones democráticas: El método fundamental de participación ciudadana son las elecciones democráticas, en la que los ciudadanos eligen a sus representantes en cargos gubernamentales a través de elecciones regulares. Estos representantes son los que toman las decisiones en nombre de los ciudadanos.

Consultas públicas: El Gobierno realiza consultas para temas específicos, como proyectos de ley, políticas públicas o proyectos de infraestructura, la ciudadanía puede proporcionar su elección antes de tomar decisiones finales.

Participación en línea: El avance tecnológico facilita recopilar información por medio de plataformas web o redes sociales, el gobierno utiliza estas herramientas para recopilar opiniones, organizar debates y fomentar la participación en la toma de decisiones.

Asambleas ciudadanas: se conforman Asambleas ciudadanas se reúnen para deliberar sobre cuestiones específicas y proporcionar recomendaciones a los responsables de la toma de decisiones.

Transparencia y acceso a la información: Toda entidad gubernamental, debe facilitar el acceso a la información pública, permitiendo a los ciudadanos estén informados y puedan participar de manera efectiva en la toma de decisiones.

El Gobierno combina varias de estas estrategias con el fin de garantizar una participación ciudadana más completa y representativa, que facilita los procesos de toma de decisiones.

5.6 El Estado ecuatoriano en temas laborales

La Gobernación de la Provincia de Loja, entidad perteneciente al Ministerio de Gobierno del Ecuador y parte del Ejecutivo, se encarga de garantizar la seguridad interna; la gobernabilidad democrática; fortalecer el ejercicio de los derechos consagrados en la

Constitución, evitando la discriminación de las personas, la impunidad, y la corrupción; y, garantizar la seguridad ciudadana y orden público.

El Gobierno del Ecuador involucra varios actores y organismos gubernamentales que, por medio del poder legislativo, establece las normativas, aprobadas por la Asamblea Nacional, leyes que rigen los aspectos fundamentales de las relaciones laborales, salarios mínimos, jornadas laborales, condiciones de trabajo derechos de los trabajadores, y otros temas relevantes; estos procesos pueden ser requerido por los legisladores, el presidente de la república y las organizaciones laborales y empleadores.

La entidad encargada de supervisar y regular el cumplimiento de estas leyes es el **Ministerio de Trabajo**, el cual desempeña un papel fundamental al momento de formular y dar a conocer las regulaciones y decretos relacionadas con temas laborales. Por otro lado, es el intermediario en resolución de conflictos suscitados entre empleadores y trabajadores.

El dialogo social que realiza el gobierno con los actores clave, como sindicatos y empleadores, permite llegar a acuerdos sobre salarios y condiciones laborales.

Por medio del **Consejo Nacional de Trabajo y Salarios**, el gobierno reúne a los representantes de trabajadores y empleadores, con el fin de discutir y recomendar los ajustes del salario mínimo, considerando factores económicos y sociales.

El presidente de la República, mediante **Decretos Ejecutivos**, puede emitir políticas laborales y condiciones de trabajo en el país, también puede abordar temas como salario mínimo, beneficios laborales, jornadas de trabajo y otros asuntos.

La participación de **Organizaciones Laborales** como sindicatos y otras organizaciones, a menudo participan en manifestaciones, protestas y negociaciones con el fin de influir en el cambio de políticas laborales.

La toma de decisiones en temas laborales toma en consideración a las partes, como intereses de los trabajadores y empleadores, influyendo así el contexto económico y social del

país. Estas decisiones son objeto de debate y discusión pública previo a su implementación, con el fin de garantizar una mayor transparencia y legitimidad en el proceso.

Las decisiones relacionadas con el tema laboral tienen un impacto directo y significativo en la Gobernación, ya que, si las políticas no son adecuadas o justas, dan lugar a protestas y disturbios sociales que afectan la gobernabilidad. Por otro lado, internamente impactan las relaciones entre servidores y trabajadores, debido a la diferencia de beneficios o el establecimiento de políticas laborales conflictivas. Estas tensiones laborales, pueden afectar la producción, mientras que, un entorno laboral estable y justo puede promover una mayor armonía y productividad en el lugar de trabajo.

5.7 Resolución De Conflictos Laborales

El Gobierno es el encargado de implementar una serie de políticas para evitar la conflictividad entre las partes laborales y para la prevención del acoso en el lugar de trabajo. Toma en consideración varios factores como:

Establece leyes laborales: Éstas son claras y equitativas, que protegen los derechos de los servidores y trabajadores, cumpliendo los estándares mínimos en condiciones de trabajo, salarios, horas laborales y seguridad en el empleo. Estas leyes, incluyen disposiciones que prohíban el acoso laboral, establecen los procedimientos para denunciar y abordan estos casos.

Los entes rectores realizan inspecciones laborales: El Gobierno, mediante el Ministerio de Trabajo, lleva a cabo inspecciones regulares en los lugares de trabajo para garantizar el cumplimiento de las leyes laborales, que permiten identificar violaciones de las normativas laborales y garantizar que los empleadores cumplan con las normas de seguridad y salud ocupacional.

Establece mecanismos de resolución de conflictos: Incluye la mediación y el arbitraje para abordar disputas laborales evitando llegar a instancias legales. Este procedimiento se realiza de manera justa y eficiente, mediante los órganos competentes.

Campañas de educación: El Gobierno establece campañas de educación y sensibilización, tanto para empleadores, como para trabajadores; dando a conocer sus derechos y responsabilidades, y promoviendo un mejor entendimiento de las leyes laborales y las políticas de prevención de acoso.

Denuncias Anónimas: Los procedimientos protegen a los denunciantes de acoso y malas prácticas laborales, facilitando la seguridad al denunciar situaciones de acoso sin temor a represalias.

Capacitaciones en prevención de acoso: Exige a las entidades gubernamentales y privadas, proporcionen capacitación en prevención de acoso y conducta ética en el trabajo a todo su personal, para prevenir casos de acoso laboral.

Permite la creación de Sindicatos: Para facilitar los acuerdos y evitar disputas laborales, además de promover condiciones de trabajo justas.

Promueve la Igualdad de género: Crea políticas para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, evitando el acoso sexual y la discriminación, además de los procedimientos de denuncia.

CAPITULO VI: Conclusiones Y Recomendaciones

6.1. Conclusiones Generales

El clima organizacional dentro de la institución es un factor importante que determina el rendimiento individual y grupal. En el presente trabajo se estudió el caso de la Gobernación de la Provincia de Loja, donde, por medio de la encuesta aplicada a los 45 colaboradores, se pudo concluir que no existe un buen clima laboral. Iniciando por la inexistencia de capacitaciones adecuadas para los servidores y trabajadores, que genera un vacío de conocimientos para realizar sus labores diarias. Sin embargo, sus canales oficiales muestran una ayuda superficial al proporcionar información precisa de sus funciones; de igual manera, la vía de comunicación con altos mandos y compañeros de otras áreas es de fácil acceso.

En cuanto a la falta de actualizaciones en sus labores, puede desembocar en estrés y agotamiento mental, lo que genera un inconveniente más a la institución, ya que, tampoco existe un continuo seguimiento del bienestar de los empleados.

Al existir un desinterés por parte de la institución en el crecimiento profesional y personal, produce el desprendimiento de un trabajo de excelencia, lo cual lo convierte en una actividad mediocre. Así la institución cuenta con áreas de trabajo adecuadas para todo el personal y sus vías de comunicación estén siempre presentes. Por otro lado, existe la falta de motivación, lo que genera malas relaciones laborales y los vuelve poco proactivos.

6.2 Conclusiones específicas de la propuesta y su utilidad en un entorno específico

El clima organizacional es un factor importante que incide en el desempeño individual y colectivo de los empleados dentro de la institución, por lo que desarrollar estrategias encaminadas a mejorar continuamente el clima organizacional es parte de una gestión efectiva del analista de talento humano y su departamento.

En la Gobernación de la Provincia de Loja, la variable de clima organizacional es evidente. Para los resultados obtenidos, se establecieron un conjunto de indicadores y dimensiones que sirvieron para determinar la situación actual.

A pesar de tener resultados positivos y negativos en las dimensiones propuestas, se debe considerar que la oportunidad de implementar la propuesta de estrategias de mejora, entendiendo que el clima organizacional es un eslabón fundamental en el desarrollo de actividades.

La ejecución de las estrategias presentadas se logra mediante la planificación de actividades, las cuales deben evaluarse y reevaluarse continuamente para adaptarse a los cambios dentro y fuera de la institución creando un favorable clima organizacional.

La presente investigación se centró en examinar la hipótesis planteada: "¿De qué manera el diagnóstico de clima organizacional, como herramienta de medición, contribuirá al planteamiento de estrategias en favor de la Gobernación de la Provincia de Loja?" Tras un estudio exhaustivo y la aplicación de métodos de investigación, los resultados demuestran un claro cumplimiento de esta hipótesis.

El análisis de la información recopilada revela que el diagnóstico de clima organizacional ha demostrado ser una herramienta efectiva para evaluar la percepción y el bienestar de los empleados en la Gobernación de la Provincia de Loja. Esto, a su vez, ha permitido identificar áreas críticas de mejora en la gestión gubernamental, así como fortalezas que pueden ser aprovechadas en la formulación de estrategias.

La recopilación y el análisis de datos han demostrado que existe una relación directa entre el diagnóstico del clima organizacional y la capacidad de la Gobernación para diseñar estrategias más efectivas. La percepción positiva de los empleados se traduce en una mayor motivación, compromiso y productividad, lo que, a su vez, facilita la implementación de políticas y acciones gubernamentales más exitosas.

Se puede concluir que, este estudio confirma que el diagnóstico de clima organizacional es una herramienta valiosa que contribuye significativamente al planteamiento de estrategias en favor de la Gobernación de la Provincia de Loja. La mejora del clima organizacional no solo favorece el bienestar de los empleados, sino que también incide de manera positiva en la eficacia de las políticas y acciones gubernamentales, lo que respalda la hipótesis inicial y resalta la importancia de continuar utilizando esta herramienta en el ámbito gubernamental.

6.3 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Se diagnostica el clima actual de la Gobernación de la Provincia de Loja, mediante la aplicación de una herramienta de mediación, y, en base a los resultados obtenidos se plantean las estrategias de mejora para la Institución, cumpliendo así los objetivos específicos del proyecto, conclusiones que se enlistan a continuación:

- Para realizar una medición cuantificable y relacionarla con varios factores, se determinó las siguientes dimensiones: capacitación, comunicación, condiciones de trabajo, interrelación, liderazgo, reconocimiento, satisfacción, pertenencia, manejo de conflictos, remuneración, toma de decisiones y colaboración entre unidades, que permitió identificar las áreas y problemas específicos de clima organizacional.
- Para la recolección de datos, se diseñó la encuesta como herramienta de medición, ya que, esta nos permitió recolectar datos cuantitativos. Es importante contar con información confiable, por lo que, se elaboran preguntas sencillas y de fácil entendimiento, con el fin de que no existan dudas al momento de aplicarlas.

- Se aplicó la encuesta a una muestra de servidores y trabajadores de la Gobernación mediante la aplicación en *Google Forms*: una vez obtenidos los resultados, se lograron determinar con precisión las fortalezas y debilidades del clima organizacional.
- En base a los resultados obtenidos y determinación de los problemas específicos de clima organizacional en la Gobernación, se plantearon las estrategias de mejora, con el fin de que la institución analice su implementación y ejecución.

6.4 Contribuciones

6.4.1 Contribución A Nivel Personal

Existen varios beneficios personales que se consideró durante el desarrollo investigativo objeto de estudio, tanto a nivel personal como profesional, de las que se puede destacar las siguientes:

En el tiempo que duró el proceso de estudio, se ha ampliado los contactos personales, profesionales y de líderes dentro de la Institución; conexiones que podrían resultar valiosas en el futuro, generando oportunidades laborales o colaborativas.

El poder proponer estrategias de mejora, implica identificar problemas específicos y establecer soluciones viables, permitiendo desarrollar habilidades de resolución de problemas, habilidad valiosa para cualquier entorno.

La presentación de la información de manera clara y persuasiva permite desarrollar la capacidad de compartir, recibir y comprender un mensaje; cumpliendo las expectativas de lo que se ha transmitido.

El desarrollo de la investigación contó con varios análisis de datos, mejorando las habilidades analíticas, interpretación de la información e identificar de varios patrones y tendencias.

Se ha generado experiencia gracias a la práctica en la planificación y ejecución de la investigación, que en algún momento se podrá transmitir.

Existe el compromiso a mejorar continuamente, en vista de haber conocido las necesidades de las personas en su entorno laboral, dejando una enseñanza valiosa para la vida.

6.4.2 Contribución a nivel académico

Existen varias contribuciones positivas en las que el desarrollo del presente proyecto apoyaría al campo académico:

El desarrollo del presente proyecto servirá de ejemplo para futuras investigaciones sobre diagnóstico de clima organizacional, específicamente para las entidades gubernamentales, que les permita a estas, mejorar la calidad de ambiente para su personal.

La creación de la herramienta de evaluación, generado para un contexto particular, puede ser una referencia valiosa para otros investigadores o profesionales que deseen realizar evaluaciones similares.

Los resultados obtenidos en la investigación de clima organizacional, está estrechamente relacionada con la psicología organizacional. Se ha podido establecer información valiosa sobre la relación entre factores psicológicos y el ambiente laboral. Estos resultados pueden contribuir al entendimiento general en este campo.

6.4.3. Contribución a la gestión empresarial

El trabajo investigativo desarrollado en todo su contexto, y, además, al generar estrategias de mejora, podría tener varias contribuciones importantes para la gestión empresarial o institucional como:

A través del diagnóstico, se identifican áreas específicas dentro de la Gobernación de la Provincia de Loja, en donde el clima organizacional podría mejorar, para proporcionar información precisa para enfocar los esfuerzos de mejora.

Un clima organizacional positivo está relacionado directamente con el aumento en la productividad y la eficiencia. La propuesta de estrategias de mejora de clima organizacional contribuye en el rendimiento y compromiso de los empleados, ya que, el personal comprometido tiende a ser más leal, más productivo; por ende, un éxito general de la institución.

Además, de generar un impacto positivo en la imagen y la reputación de la institución, debido a que, las organizaciones con una vista de trabajo positivo atraen talentos, generan confianza y detona el apoyo de la comunidad.

6.5 Recomendaciones

- Analizar la propuesta planteada por el grupo de trabajo investigativo, para mejorar el clima organizacional actual de la Institución.
- Realizar un plan de ejecución para la implementación de las estrategias de mejora de clima organizacional, dentro de la Institución.
- Gestionar los recursos económicos necesarios para la implementación de las estrategias planteadas por el equipo investigativo, con el fin de mejorar el clima organizacional, tratando las áreas y problemas específicos.
- Se recomienda que, una vez ejecutadas las estrategias de mejora de clima organizacional, la institución realice periódicamente una evaluación, con el fin de conocer si existen cambios significativos.

REFERENCIAS

- Aguirre León , G., Serrano Orellana , B., & Sotomayor Pereira , G. (2017). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA. 9(1), 187-195. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Alfaro , R. (1973). Una comunicación para el desarrollo. Lima: Calandria. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v11n22/v11n22a06.pdf>
- Anaya Gamarra , L., & Paredes Rivera , J. (2015). *PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (Diciembre de 2014). Relación Entre El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado z. *Scielo*, 16(51), 185. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bautista Ortega , J., & Santillán Fernandez , A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 38-45 . Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Fernandez-45/publication/361533522_Escala_de_Likert_Una_alternativa_para_elaborar_e_interpretar_un_instrumento_de_percepcion_social/links/62b736d0d49f803365b96810/Escala-de-Likert-Una-alternativa-para-elaborar-
- Brunet , L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México : Trillas . Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/El_clima_de_trabajo_en_las_organizacione/Ur-3PQAACAAJ?hl=es&kptab=overview

- Bustos Martinez , E., Carrasco Sagredo , C., & Bull T. , M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Scielo*, 34(146), 88 - 98 . doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Calva Pedraza , D., & Hernández Vicenttin , G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Cholula, Puebla, México : Universidad de la Americas . Recuperado el 2023 de 09 de 28, de https://www.researchgate.net/profile/Monica-Sanchez-Limon/publication/259741422_el_clima_organizacional_en_instituciones_privadas_caso_Multi/links/02e7e52d84a0ba3033000000/el-clima-organizacional-en-instituciones-privadas-caso-Multi.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Guía de Capacitación para Gerentes*. Obtenido de Capacitación, Educación y Especialización: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Chungo Luzardo , R., Arteaga Lino , C., & Delgado Vera , E. (2022). Remuneración Salarial y su Incidencia en la Calidad de Vida de la Zona Urbana del Cantón Jipijapa. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 384-402. doi:
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2578>
- Creswell. (2012). *Historias de los Enfoques Cuantitativo, Cualitativo Y Mixtos Raices y Decisivos* . Obtenido de Capítulo I :
https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia_enfoques.pdf
- Drucker, P. (2002). Nuevos Paradigmas de la Gerencia. En P. F. Drucker, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* (págs. 1-241). Bogota , Colombia : Grupo Norma.
Recuperado el 27 de 05 de 2023, de
<https://books.google.com.ec/books?id=xt6Ae6clxcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- EJECUTIVA, E. D. (18 de marzo de 2002). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/ERJAFE_ene_2023.pdf

- Gómez , C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77. Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Humanidades, E. (2023). *Toma de decisiones*. Obtenido de <https://humanidades.com/toma-decisiones/>
- Idelfonso Grande , E. (2005). Análisis de Encuestas. Madrid, España: Esic. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qFczOOiwRSgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=encuestas+&ots=eC2zH8OaTf&sig=a6bR4duMfTOFvJL1DGlvzRW_Vo4&redir_esc=y#v=onepage&q=encuestas&f=false
- INSST. (Noviembre de 2022). *Temas específicos del Proceso Selectivo para ingreso en la Escala de Titulados Superiores del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de Tema 1: <https://www.insst.es/documents/94886/4154780/Tema%201.%20Concepto%20de%20Condiciones%20de%20Trabajo.pdf>
- Interior, M. d. (03 de Diciembre de 2012). *Estatuto Organico De Ley* . Obtenido de Lexis: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Estatuto-Organico-por-Procesos-del-Ministerio-del-Interior.pdf>
- KPI. (28 de octubre de 2022). *Clima Organizacional*. Obtenido de Estudios : <https://www.kpiestudios.com/que-es-el-clima-organizacional>
- Leandro , A. (2016). *MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8336/alvaro-n.-2016.pdf
- Lewin , K., & McGregor , D. (1 de Febrero de 2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional. 34(146), 88-98. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>

- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP*. (29 de marzo de 2023). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-PUBLICO-LEY_ORGANICA_DE_SERVICIO_PUBLICO_LOSEP.pdf
- López, M. (06 de Junio de 2011). *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas*. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15>
- Mirabal , D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia* , 10 , 53-71. Recuperado el 23 de 10 de 02, de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Montecino , C. (2021). *Tips Para Movilizar El Fortalecimiento De las Unidades Educativas A través del Trabajo Colaborativo*. Obtenido de Lideres Educativos: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2021/06/Tips-para-movilizar-el-fortalecimiento-a-traves-de-colaboracion-1.pdf>
- Nava Flores , C. (Agosto de 2009). *Contribuciones a las Ciencias Sociales* . Obtenido de LA INTERRELACIÓN INDIVIDUO-SOCIEDAD EN LA CONSTITUCIÓN: <https://www.eumed.net/rev/cccss/05/cmnf3.pdf>
- Perez Yucra , K., & Campana Aguilar , J. (12 de Abril de 2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud* , 77-88. doi:ISSN 2411-0094
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO*. (28 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/11/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>
- Santiago, L. (2019). *La toma de decisiones* . España . Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-la-toma-de-decisiones/9789506417284/2339192>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

GOBERNACIÓN DE PROVINCIA DE LOJA

La presente encuesta tiene como finalidad diagnosticar el clima organizacional actual de la Gobernación de la Provincia de Loja, dirigida a los servidores y trabajadores de la institución, esta encuesta es de carácter confidencial y anónima no existen respuestas incorrectas.

Seleccione la alternativa que mejor describa su opinión siendo:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Casi Siempre
5. Siempre

CAPACITACIÓN

1. **¿Le sirvió a usted la información entregada en el proceso de inducción de la institución para la ejecución de sus actividades laborales?**

1 2 3 4 5

2. **¿Recibe usted capacitación de manera continua dentro la institución?**

1 2 3 4 5

3. ¿La Institución otorga cursos de gestión del estrés y agotamiento mental?

1 2 3 4 5

4. ¿Se realiza formación para el desarrollo personal o profesional?

1 2 3 4 5

COMUNICACIÓN

1. ¿Los canales de comunicación de la institución le proporcionan información útil para el desarrollo de funciones?

1 2 3 4 5

2. ¿La comunicación de la ejecución de los proyectos institucionales es comunicada de manera asertiva y transparente a su personal?

1 2 3 4 5

3. ¿Le resulta sencillo comunicarse con los altos mandos o con el personal de otras unidades de institución utilizando los canales oficiales?

1 2 3 4 5

CONDICIONES DE TRABAJO

1. **¿Le otorga a usted la Institución los equipos y recursos materiales necesarios para la ejecución de sus actividades?**

1 2 3 4 5

2. **¿Su espacio de trabajo cumple con las normas de ergonomía, ruido, temperatura e iluminación, necesarias para realizar su trabajo con normalidad?**

1 2 3 4 5

3. **¿La institución otorga espacios físicos, limpios, seguros y en orden?**

1 2 3 4 5

INTERRELACIÓN

1. **¿Considera usted que en la Institución existe un buen ambiente de trabajo?**

1 2 3 4 5

2. **¿La interacción con el personal de otras unidades es respetuosa y ética?**

1 2 3 4 5

3. **¿La relación con su jefe inmediato es buena?**

1 2 3 4 5

4. ¿Desarrolla usted actividades laborales en equipo?

1 2 3 4 5

LIDERAZGO

1. ¿Alguna vez has recibido alguna motivación por parte de su jefe inmediato, con respecto al trabajo realizado?

1 2 3 4 5

2. ¿Su jefe inmediato alienta a que se desarrollen actividades laborales en equipo?

1 2 3 4 5

3. ¿Su jefe inmediato trata justamente y de manera parcial a todo el personal?

1 2 3 4 5

4. ¿Los jefes de Unidad de la institución se preocupan por mantener un buen clima organizacional?

1 2 3 4 5

RECONOCIMIENTO, SATISFACCIÓN Y PERTENENCIA

1. **¿Considera usted que la Institución es un buen lugar para trabajar?**

1 2 3 4 5

2. **¿Siente orgullo de trabajar en la institución?**

1 2 3 4 5

3. **¿Le gustaría seguir laborando en la institución?**

1 2 3 4 5

4. **¿Se siente usted valorado dentro de la institución?**

1 2 3 4 5

MANEJO DE CONFLICTOS

1. **¿La Institución maneja los conflictos laborales de manera eficiente?**

1 2 3 4 5

2. **¿La opinión del personal es tomada en cuenta al momento de solucionar conflictos?**

1 2 3 4 5

3. ¿La institución ha otorgado capacitaciones sobre manejo de conflictos laborales?

1 2 3 4 5

REMUNERACIÓN

1. ¿Considera usted que la remuneración cancelada por la institución está acorde a la responsabilidad de funciones?

1 2 3 4 5

2. ¿Está de acuerdo con los beneficios sociales que otorga la institución?

1 2 3 4 5

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Puede usted tomar decisiones sobre sus actividades, sin consultar a su jefe inmediato?

1 2 3 4 5

2. ¿La institución toma en consideración las sugerencias del personal en la toma de decisiones?

1 2 3 4 5

COLABORACIÓN ENTRE UNIDADES

1. ¿Recibo la ayuda necesaria de la Unidad Jurídica?

1 2 3 4 5

2. ¿Recibo la ayuda necesaria de la Unidad Administrativa Financiera?

1 2 3 4 5

3. ¿Recibo la ayuda necesaria de la Unidad de TTHH?

1 2 3 4 5

4. ¿Recibo la ayuda necesaria de la Unidad de Comunicación Social?

1 2 3 4 5

5. ¿Recibo la ayuda necesaria de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación?

1 2 3 4 5

