



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
CENTRO DE APOYO “ELOY ALFARO”**

**Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial**

Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito

**Autora: Vera Palma, Yarlyeny Alexandra**

**Director: Ing. Dávila Lara Christian Enrique Msc.**

**QUITO, FEBRERO 2016**

## DECLARACIÓN DEL TUTOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo de titulación de Ingeniería a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación de la facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Internacional del Ecuador.



---

Ing. Christian Enrique Dávila Lara

CI: 1712159274

Quito, Febrero del 2016

## **AUTORÍA**

Yo, Vera Palma, Alexandra Yarlyny, declaro que el trabajo de investigación denominado: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARIA NACIONAL DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA EN LA CIUDAD DE QUITO es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

Quito, Febrero del 2016

## **AUTORA**



---

Vera Palma, Yarlyny Alexandra

C.I. 1310903842

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para culminar esta meta profesional, a mi familia, mi madre Germania Palma, mis hermanas María Belén y María Eugenia quienes son el pilar fundamental de mi vida, a mis cuñados Roger Ramos y Nelson Navarrete, a Santiago Orozco por su apoyo incondicional para culminar esta meta profesional.

Alexandra Vera P.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mi Director de tesis Msc. Christian Dávila quien durante este tiempo supo guiarme en el desarrollo de este proyecto de tesis, al Ing. Geovanny Reyes Coordinador Académico por su comprensión y ayuda.

A Stefy Aguirre, mi incondicional amiga gracias por apoyarme y alentarme día a día para cumplir con esta meta.

A mi amiga Daniela Gordillo que ha compartido la redacción de este proyecto, gracias por tu comprensión amiga.

Finalmente gracias a todos quienes me han ayudado y colaborado para que se haya realizado este proyecto de manera efectiva y positiva.

Alexandra Vera P.

## Índice de Contenido

Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos.....	7
1.4 Justificación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Organización: definición y clasificación básica.....	9
2.1.1 Concepto.....	9
2.1.2 Clasificación de organizaciones (públicas y privadas).....	10
2.1.3 Su importancia para la economía nacional.....	13
2.2 La Planeación estratégica en la Gestión del Talento Humano.....	14
2.2.1. Introducción.....	14
2.2.2 Definición.....	15
2.2.3 Objeto de la Planificación Estratégica.....	16
2.2.4 Teorías de planeación estratégica.....	16
2.2.5 Importancia de la Planificación Estratégica.....	17
2.2.6 Misión, visión y objetivos organizacionales en la planeación estratégica del talento humano.....	17
2.3. Balanced Score Card.....	19
2.3.1 Definición.....	19
2.4 Clima Laboral.....	20
2.4.1 Concepto.....	20
2.4.2 Tipos de clima laboral.....	21
2.4.3 Causas y consecuencias de un Clima laboral negativo.....	24
2.4.4 El enfoque Great place to work.....	24
2.4.5 <i>Happiness</i> : herramienta de medición del clima laboral.....	29

2.5 Motivación o desmotivación: Factores que influyen.....	31
2.6. La Comunicación: factor importante en la empresa.....	32
2.7 Liderazgo.....	36
2.7.1 Descripción básica.....	36
2.7.2 Tipos de Liderazgo.....	38
2.7.3 Componentes del liderazgo.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	48
3.1 Objetivo general de la investigación.....	48
3.2 Objetivos específicos de la investigación.....	48
3.3 Tipo y diseño de investigación.....	48
3.3.1 Tipo de estudio.....	48
3.3.2 Diseño de investigación.....	49
3.4 Metodologías.....	49
3.5 Población y muestra.....	50
3.6 Técnicas e instrumentos.....	50
3.7 Tratamiento de la información.....	50
3.8 Presentación de resultados.....	52
3.8.1 Aplicación de encuestas.....	52
3.8.2 Aplicación de entrevistas.....	53
3.8.3 Análisis e interpretación de resultados (aplicación de la herramienta <i>happiness</i> ).....	53
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....	83
4. Análisis de la Situación Actual.....	83
4.1 Macro entorno de la Institución.....	84
4.1.1 Factores políticos.....	85
4.1.2 Factores económicos.....	86
4.1.3 Factores sociales.....	88
4.1.4 Factores tecnológicos.....	88
4.1.5 Factores medio ambientales.....	89
4.2 Micro entorno de la institución.....	89
4.3 Análisis estratégico.....	91
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	97

5. Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito.

97

5.1	Desarrollo de la propuesta. ....	101
5.2	Objetivos de la propuesta. ....	102
5.2.1	General. ....	102
5.2.2	Específicos. ....	102
5.3	Beneficiarios. ....	102
5.4	Aplicación de la Matriz de Boston. ....	103
5.5	Diseño del Balanced Score Card. ....	103
5.5.1	Perspectiva Financiera. ....	105
5.5.2	Perspectiva del cliente. ....	106
5.5.3	Perspectiva de los procesos internos. ....	106
5.5.4	Perspectiva de aprendizaje. ....	106
5.6	Diseño del plan estratégico. ....	106
5.6.1.	Estrategias y acciones para la aplicación del Plan Estratégico. ....	107
5.7	Indicadores de gestión. ....	113
5.8	Plan de Comunicación. ....	113
5.9.	Desarrollo del clima organizacional hacia la constitución de un <i>Great place to work</i> en la organización seleccionada. ....	115
5.9.1	Happiness. ....	115
5.9.2	Cultura Organizacional. ....	116
5.10.	Identificación de responsables. ....	117
5.11.	Contribución social. ....	119
5.12.	Presupuesto de implementación. ....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....		123
Conclusiones. ....		123
Recomendaciones. ....		125
Referencias bibliográficas. ....		127
Anexos. ....		129



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mejores empresas en el Ecuador 2015 con más de 500 colaboradores	28
Tabla 2. Empresas para trabajar feliz en el mundo 2015 .....	30
Tabla 3. ¿Le gusta su institución? .....	54
Tabla 4. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su institución? .....	55
Tabla 5. ¿Se siente integrado en su institución? .....	56
Tabla 6. ¿Se quedaría en la institución, si tuviera la oportunidad de otro empleo con igualdad de sueldo y condiciones? .....	57
Tabla 7. ¿Su puesto de trabajo es cómodo para usted? .....	58
Tabla 8. ¿Su puesto de trabajo cuenta con buena limpieza, iluminación, ventilación y una temperatura adecuada? .....	59
Tabla 9. ¿Su computadora tiene la velocidad adecuada para el desempeño de sus labores? .....	60
Tabla 10. ¿Cuenta con espacio físico suficiente en su puesto de trabajo? .....	61
Tabla 11. ¿Cuenta con una silla y un escritorio cómodos? .....	62
Tabla 12. ¿Posee autonomía en su puesto de trabajo? .....	63
Tabla 13. ¿Se le delegan responsabilidades importantes en su puesto? .....	64
Tabla 14. ¿Sus jefes escuchan sus ideas y sugerencias? .....	65
Tabla 15. ¿Siente que se ha desarrollado profesionalmente dentro de la institución? .....	66
Tabla 16. ¿Lleva una buena relación con sus compañeros? .....	67
Tabla 17. ¿Cuando entró a la institución, recibió apoyo de sus compañeros? ....	68
Tabla 18. Si se retira de la institución, ¿extrañaría a sus compañeros? .....	69
Tabla 19. ¿Le tratan sus jefes con amabilidad y respeto? .....	70
Tabla 20. ¿Su jefe le asigna las actividades de acuerdo a sus funciones? .....	71
Tabla 21. ¿Su jefe es participativo? .....	72
Tabla 22. ¿Su jefe trabaja de forma en conjunta con usted y sus compañeros? .	73
Tabla 23. ¿Se comunica directamente con su jefe? .....	74
Tabla 24. ¿Su sueldo está acorde con las funciones y responsabilidades que usted realiza dentro de la institución? .....	75
Tabla 25. ¿En su trabajo existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto la remuneración salarial? .....	76

Tabla 26. ¿Reconocen a los hombres y mujeres de igual forma a la hora de ocupar el mismo puesto de trabajo? .....	77
Tabla 27. ¿Cuenta con un buen sistema del IESS para su futuro? .....	78
Tabla 28. ¿Cuenta con promoción laboral por buen rendimiento en sus funciones? .....	79
Tabla 29. ¿Existe buena comunicación entre los integrantes del mismo equipo de trabajo? .....	80
Tabla 30. ¿Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo y sus jefes superiores?.....	81
Tabla 31. Salarios devengados por los servidores públicos.....	87
Tabla 32. Análisis FODA de la institución .....	94
Tabla 33. Matriz FODA de la SNGP .....	95
Tabla 33. Tipos de comunicación a implementar en el plan estratégico. ....	114
Tabla 35. Presupuesto .....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la confianza vista desde el punto de vista del trabajador.	25
Figura 2. Diagrama de la confianza vista desde el punto de vista del líder.....	26
Figura 3. Modelo del proceso de comunicación .....	33
Figura 4. Diagrama de la matriz FODA. ....	43
Figura 5. Diagrama de la Matriz del Grupo Boston. ....	44
Figura 6. Diagrama de la Matriz GE. ....	45
Figura 7. Ciclo de vida del producto .....	46
Figura 8. Esquema descriptivo de la aplicación de estrategias.....	47
Figura 9. Representación de la pregunta N° 1 de la encuesta realizada.....	54
Figura 10. Representación de la pregunta N° 2 de la encuesta realizada.....	55
Figura 11. Representación de la pregunta N° 3 de la encuesta realizada.....	56
Figura 12. Representación de la pregunta N° 4 de la encuesta realizada.....	57
Figura 13. Representación de la pregunta N° 5 de la encuesta realizada.....	58
Figura 14. Representación de la pregunta N° 6 de la encuesta realizada.....	59
Figura 15. Representación de la pregunta N° 7 de la encuesta realizada.....	60
Figura 16. Representación de la pregunta N° 8 de la encuesta realizada.....	61
Figura 17. Representación de la pregunta N° 9 de la encuesta realizada.....	62
Figura 18. Representación de la pregunta N° 10 de la encuesta realizada.....	63
Figura 19. Representación de la pregunta N° 11 de la encuesta realizada.....	64
Figura 20. Representación de la pregunta N° 12 de la encuesta realizada.....	65
Figura 21. Representación de la pregunta N° 13 de la encuesta realizada.....	66
Figura 22. Representación de la pregunta N° 14 de la encuesta realizada.....	67
Figura 23. Representación de la pregunta N° 15 de la encuesta realizada.....	68
Figura 24. Representación de la pregunta N° 16 de la encuesta realizada.....	69
Figura 25. Representación de la pregunta N° 17 de la encuesta realizada.....	70
Figura 26. Representación de la pregunta N° 18 de la encuesta realizada.....	71
Figura 27. Representación de la pregunta N° 19 de la encuesta realizada.....	72
Figura 28. Representación de la pregunta N° 20 de la encuesta realizada.....	73
Figura 29. Representación de la pregunta N° 21 de la encuesta realizada.....	74
Figura 30. Representación de la pregunta N° 22 de la encuesta realizada.....	75
Figura 31. Representación de la pregunta N° 23 de la encuesta realizada.....	76
Figura 32. Representación de la pregunta N° 24 de la encuesta realizada.....	77

Figura 33. Representación de la pregunta N° 25 de la encuesta realizada.....	78
Figura 34. Representación de la pregunta N° 26 de la encuesta realizada.....	79
Figura 35. Representación de la pregunta N° 27 de la encuesta realizada.....	80
Figura 36. Representación de la pregunta N° 28 de la encuesta realizada.....	81
Figura 37. Representación del promedio de las respuestas afirmativas arrojadas por las encuestas. ....	82
Figura 38. Estructura Orgánica de la SNGP.....	101
Figura ¿39. Balanced Score Card.....	105



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**  
**HOJA DE PRESENTACIÓN DEL TEMA DE TESIS**

**CARRERA:** Ingeniería Comercial

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Vera Palma, Yarlyny Alexandra

**TÍTULO O TEMA:** Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de los Servidores Públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1522 y es una entidad de índole oficial la cual tiene la labor de: “Establecer las normas para la gobernabilidad, el relacionamiento político con las otras funciones de la nación, junto a los encargados de los gobiernos independientes descentralizados, el diálogo entre los dirigentes gubernamentales con los representantes del colectivo en general y la regulación política con los directivos encargados dentro del territorio nacional (SNGP, 2014).

En consecuencia de la fusión de varios entes públicos con diferentes políticas de funcionamiento y directrices, se producen problemas de adaptación al cambio, debido a la diversidad de opiniones en el ámbito político y social de todos los servidores públicos que conforman la institución. La Dirección de Talento Humano encargada de llevar un control de las normas no tiene políticas de gestión que permita la medición del clima laboral existente, por lo que se genera de forma continua percances entre los miembros del equipo de trabajo, por diferencias políticas e ideologías. Por tal motivo es de suma importancia realizar un plan para implementar medidas y establecer un manual de comportamiento.

Debido a estos inconvenientes que afecta el clima laboral y afectan el desempeño de las funciones, se busca realizar la siguiente pregunta:

¿Qué características técnicas y operativas debe tener un Plan Estratégico diseñado para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política?

## **OBJETIVOS:**

### **General:**

Diseñar un Plan Estratégico mediante la aplicación de herramientas de capacitación e información, para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito.

### **Específicos:**

- Fundamentar teóricamente el estudio del clima laboral y su importancia para los trabajadores de cualquier organización pública o privada, revisando la bibliografía pertinente sobre el objeto de estudio seleccionado.
- Diagnosticar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, aplicando encuestas y entrevistas que permitan la identificación de los indicadores pertinentes.
- Identificar los factores críticos del clima laboral en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, lo que posibilitará el apropiado diseño del plan estratégico planteado.
- 

## **JUSTIFICACIÓN:**

Con este estudio se pretende aportar a la institución mejorando el clima laboral, de forma que los servidores públicos tengan un ambiente agradable en el cual desempeñar sus funciones y la ciudadanía perciba una institución más eficiente. Este proceso de cambio significa una transformación en la mentalidad, la cultura y la filosofía de vida. El proceso no es fácil ni rápido, siendo necesario aplicar herramientas de gestión y desarrollo organizacional que posibiliten mejorar las condiciones y calidad de vida de los servidores públicos.

Metodológicamente, se aplicarán las técnicas tradicionales para estos estudios, es decir, encuestas y entrevistas además de registros de observación dentro de la institución, de forma que se adquiera una visión más clara y completa sobre el objeto de estudio seleccionado.

---

Firma del Estudiante  
Vera Palma, Yarlyny Alexandra

## RESUMEN

En este estudio se plantea el análisis del clima organizacional en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP), considerando que como toda institución pública presenta una serie de dificultades que deben ser resueltas apropiadamente para que los requerimientos de los usuarios internos y externos sean atendidos satisfactoriamente, con lo cual se exponen los fundamentos teóricos y prácticos que permitirán alcanzar los objetivos planteados. El estudio se realizó en las instalaciones de la SNGP en la Ciudad de Quito, iniciando el mes de septiembre de 2015.

Se exploran las teorías relativas a la organización, su importancia en la economía nacional y también se aborda el tema del clima laboral, conceptos, tipos de clima laboral y se da especial interés al enfoque *Great place to work* y la herramienta *Happiness*. Además se presentan las características básicas de la motivación, la comunicación y liderazgo entre otros.

Entre otros diferentes puntos que se desarrollan en la propuesta de este estudio, se determinó mediante la observación y medición que existe dentro de la institución un clima laboral hostil, producto de la fusión de 3 instituciones públicas que origino la creación de la SNGP, generando por consiguiente un clima laboral con diversidad de opiniones en posiciones políticas, de carácter remunerativo y de comunicación entre los servidores.

Los resultados alcanzados permiten identificar de mejor manera el clima laboral actual en la SNGP, además estos resultados nos permiten plantear estrategias y acciones que conlleven a mejorar el clima laboral de la Secretaría.

En este estudio nos apegamos al Código de Ética del Buen Vivir de la Función Ejecutiva con su objetivo general, en el que establece y promueven los principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos de los servidores/as y empleados /as de las instituciones.

## **ABSTRACT**

In this study the organizational climate analysis at the National Secretariat Management Policy (SNGP) arises, considering that like all public institutions, especially the number of servers that work in it, presents a number of difficulties that must be properly resolved to improve customer service, and for this the theoretical and practical fundamentals that allow achieve exposed. The study was conducted on the premises of the SNGP in the City of Quito, to the middle of September 2015.

Theories concerning the organization, its importance in the national economy, and the theme of the work environment is also addressed, its concept, types are explored, and special interest is given to approach Great Place to Work and Happiness tool. In addition, the basic features of motivation, communication and leadership, among others occur.

Other different spots developing in the proposal of this study, it was determined by observation and measurement that exists within the institution a hostile work environment, resulting from the merger of three public institutions that originated the creation of the SNGP, generating therefore a work climate diversity of opinions in political positions, or dues and communication between servers.

The results allow a better orientation to the tasks required to improve the organizational climate and the strategies to achieve, among other different points developed in the proposed study. It was determined by observation and measurement that exists within the institution a hostile work environment, resulting from the merger of various public institutions in a therefore a climate with diversity and difference in political positions or dues and communication is generated.

Allowing the implementation of the Code of Ethics of public officials, which allows improving the working environment to enable public servants perform their duties and provide quality service to the general population. This is set to develop an efficient communication system, allow training with respect to motivation and leadership, and implement more frequent social activities including nature.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se basa en la evaluación del clima laboral existente dentro de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) y su mejoramiento mediante la aplicación de un plan estratégico. El clima se ve afectado por la fusión de diversos entes gubernamentales presentada durante la creación de la institución.

El clima laboral de una institución tanto pública como privada afecta el desempeño de las funciones de los miembros del equipo de trabajo. Su estudio permite determinar el comportamiento de los servidores públicos pertenecientes a la institución, y con ello elaborar un plan que permita el mejoramiento de la conducta de sus miembros y establecer un orden dentro de la estructura de la institución.

Permite la aplicación de políticas, normas y procedimientos adecuados por parte de la Dirección de Talento Humano, lo que conlleva a la mejora de la eficiencia de su personal y un mejor manejo de las relaciones interpersonales entre ellos.

Con el presente estudio se pretende estar al tanto de los puntos de vista y motivaciones de los servidores públicos, así como el grado de satisfacción que permita determinar el grado de incidencia de los mismos con el clima laboral existente. Lo cual crea problemas de comunicación, rendimiento, conflictos personales, ausentismo laboral y rotación de personal.

La metodología utilizada en el estudio está basada en la investigación bibliográfica de clima laboral y métodos para su medición y la aplicación de encuestas y entrevistas a los servidores públicos de la SNGP para determinar los puntos estratégicos donde se debe enfatizar el mejoramiento del clima laboral.

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación en relación a la aplicación de un plan para el mejoramiento del clima.

En el segundo capítulo se describe la organización y su clasificación, el clima organizacional, liderazgo, motivación, el clima laboral y las técnicas empleadas

para la implementación de las técnicas que permitan la medición de la satisfacción y motivación de los servidores dentro de la organización. También, se tratan los conceptos de fundamentales para la constitución y desarrollo de un proyecto junto con su programación en la aplicación de un cambio dentro del clima laboral.

En el capítulo tercero, se describe la metodología aplicada y los resultados arrojados de las encuestas y entrevistas realizadas a los servidores públicos que conforman la SNGP en la ciudad de Quito.

En el cuarto capítulo se describe el diagnóstico del clima laboral que existe dentro de la institución, la afectación por parte del entorno político, económico, social y tecnológico, así como el análisis FODA del clima laboral según los resultados obtenidos mediante encuestas.

En el capítulo quinto se realiza la propuesta para el mejoramiento del clima laboral, la aplicación de un plan estratégico diseñado para implementar un plan de comunicación, identificando los responsables de la aplicación de las actividades. Lo que conlleva a la generación de un presupuesto destinado para tal fin y un cronograma que permita llevar el control de la aplicación de dicho plan.

En las conclusiones se demuestra que el clima laboral dentro de la SNGP afecta al ejercicio de las funciones de los servidores públicos que laboran dentro de ella, por esto la institución debe aportar para la mejora de las condiciones laborales para contar con un buen rendimiento de su personal humano.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta realizada a los servidores públicos, y fotos que permiten evidenciar la carencia de un buen espacio laboral.

Como la SNGP es un ente encargado de mediar con las políticas de gobernabilidad de la nación, permitiendo el diálogo entre los diversos actores políticos. Por tanto, debe contar con un buen clima laboral entre sus servidores lo que permitiría poner en práctica su función y visión institucionales.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.**

## **1.1 ANTECEDENTES.**

Este estudio se desarrolla sobre la necesidad y conveniencia de estudiar el clima laboral de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP), entidad de derecho público e importante institución que permite la vinculación de la sociedad con el gobierno.

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1522 y es una entidad de índole oficial la cual tiene la labor de: “Establecer las normas para la gobernabilidad, el relacionamiento político con las otras funciones de la nación, junto a los encargados de los gobiernos independientes descentralizados, el diálogo entre los dirigentes gubernamentales con los representantes del colectivo en general y la regulación política con los directivos encargados dentro del territorio nacional” (SNGP, 2014).

Es una institución de carácter oficial, con representación jurídica, patrimonio, régimen administrativo y financieros propios. En la cual se absorbió al Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados y la Secretaría Nacional de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.

Ejerce las atribuciones y competencias que desempeñaba el Viceministerio de Gobernabilidad del Interior. Promueve el resguardo de la democracia, la equidad e imparcialidad además de defender los derechos humanos. Sus competencias son:

1. Enunciar, canalizar y llevar el control en el cumplimiento de las políticas y estrategias de los cargos de los funcionarios públicos con alta dirección ejecutiva.
2. Controlar, apoyar y facilitar la gestión política de las entidades con competencia del ejecutivo para la ejecución de las normas y régimen del Plan Nacional de Desarrollo con los programas y agenda del gobierno.
3. Estimar la gestión y el cumplimiento de la agenda política de las entidades de la Función Ejecutiva.

4. Proyectar, planificar y aplicar los reglamentos dentro de la actuación de la política entre la Función Ejecutiva y las demás funciones del Estado.
5. Organizar el régimen gubernamental junto con los dirigentes del Ejecutivo y servir como agentes de coordinación, cooperación entre la actividad de los dirigentes y la administración del territorio.
6. Impulsar, organizar, regular y establecer la confrontación de espacios para el debate y la comunicación entre los diversos representantes del Ejecutivo, los gobiernos autónomos descentralizados y otros actores representantes del colectivo en el país, a fin de garantizar la gobernabilidad, asegurando el Buen Vivir.
7. Diseñar e implementar los mecanismos para el control y valoración en la sociedad y en el ámbito político, generados por la administración de los organismos públicos en la nación, con la disposición de prevenir la promoción de disputas.
8. Proporcionar las bases para la creación de un ambiente ideal, con diversa intervenciones de los integrantes de la sociedad en los planteamientos, la dirección y monitoreo de las políticas públicas, obteniendo una representación característica dentro de las organizaciones comunitarias junto a las agrupaciones civiles en la toma de decisiones.
9. Promover la participación segura de la ciudadanía, la disposición de la población al debate participativo con nacionalidades, pueblos, organizaciones y comunidades.
10. Fomentar el desarrollo de la patria de manera plurinacional e intercultural.
11. Posicionar a los pueblos, inculcando el origen y conocimiento de la sociedad en el Ecuador, en las dimensiones e importancia respectiva.
12. Acompañar a los órganos competentes en el control e impulso del régimen de políticas públicas, garantizando los derechos de la población consagrados en la Constitución.

13. Impulsar, regular y controlar la planificación y ejecución de las políticas públicas, incluyendo la tarea para fomentar la cooperación eficiente de toda la sociedad en especial los pueblos y organizaciones hasta ahora marginados.
14. Desarrollar la implementación de las veedurías ciudadanas para su vez contar con el fortalecimiento de las existentes, con el fin de impulsar la formación de una vocación de servicio característico de la comunidad, permitiendo establecer responsabilidades, transparencia y conciencia.
15. Ejecutar y obtener la colaboración de los entes internacionales encargándose de los diferentes grupos de la sociedad.
16. Mantener una adecuada comunicación con las diversas organizaciones sociales, para cuidar exista justicia y legalidad con sus derechos ciudadanos.
17. Promover y fortalecer las organizaciones de la población actual, la colaboración de la ciudadanía, el voluntariado, la formación de nuevas organizaciones sociales y el establecimiento de nuevos líderes.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1522, publicado en el Registro Oficial Suplemento 13, de 12 de junio del 2013, y es una entidad gubernamental cuya misión es: “Establecer las normas para la gobernabilidad, el relacionamiento político con las otras funciones de la nación, junto a los encargados de los gobiernos independientes descentralizados, el diálogo entre los dirigentes gubernamentales con los representantes del colectivo en general y la regulación política con los directivos encargados dentro del territorio nacional (SNGP, 2014). Para llevar adelante esta misión, la SNGP coordina actividades con diversas organizaciones sociales en el país, y aglutina a una subsecretaría general y seis subsecretarías específicas, contando con un total de 535 servidores (SNGP, 2014).

Durante la gestión 2015, la entidad presentó una rotación de personal variable, habiendo comenzado en enero con 587 servidores, hasta llegar a 535 en agosto.

Sin embargo, no se trata de una reducción gradual, sino de incrementos y decrementos que se dan cada mes (Morales, 2015).

Si bien este organismo es clave para lograr un acercamiento con la sociedad civil, y sobre todo para canalizar pedidos de la ciudadanía para su atención por la Función Ejecutiva, en la misma se producen algunos problemas típicos de toda organización, originados en distintos factores que se analizarán en este estudio, siendo el principal problema detectado (pero no el único) las diferencias de opinión por afinidad política, pues la Secretaría maneja el tema político a nivel Nacional, con las diferentes Subsecretarías que median entre los actores políticos y los sectores sociales (Morales, 2015) .

En la documentación existente sobre principios y políticas internas de gestión de personal, no existe nada específico sobre clima laboral y cómo mejorarlo. Tampoco existe un sistema de premios a los servidores más colaboradores y solidarios, o campañas internas sobre la importancia que tiene el buen clima laboral para el diario desempeño de funciones.

La SNGP fusiona las siguientes instituciones de la Función Ejecutiva:

- 1) Ministerio Coordinador de la Política,
- 2) Gobiernos Autónomos Descentralizados, y,
- 3) Secretaría Nacional de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.

Esto implica que todo el personal de las tres instituciones se desempeñe bajo una dirección única, debiendo adaptarse en el trabajo cotidiano.

Esto originó diversos problemas entre los servidores, con una frecuencia que se incrementa, considerando que entraban regímenes diferentes como los contratos y/o nombramientos bajo Código de Trabajo y bajo la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).

Sin embargo, los pequeños problemas pueden sumarse y eventualmente derivar en hechos lamentables, si la Dirección de Talento Humano no provee

lineamientos y herramientas claros para mantener un entorno de trabajo agradable. Entonces, se determina la necesidad de proveer a la Secretaría Nacional de Gestión de la Política de una guía práctica que mejore el clima laboral en la institución, con base en la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características técnicas y operativas debe tener un Plan Estratégico diseñado para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política?

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 General.**

Diseñar un Plan Estratégico mediante la aplicación de herramientas de capacitación e información, para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito.

#### **1.3.2 Específicos.**

- Fundamentar teóricamente el estudio del clima laboral y su importancia para los servidores de cualquier organización pública o privada, revisando la bibliografía pertinente sobre el objeto de estudio seleccionado.
- Diagnosticar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, aplicando encuestas y entrevistas que permitan la identificación de los indicadores pertinentes.
- Identificar los factores críticos del clima laboral en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, lo que posibilitará el apropiado diseño del plan estratégico planteado.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN.

Con este estudio se pretende aportar a la institución mejorando el clima laboral, de forma que los servidores públicos tengan un ambiente agradable en el cual desempeñar sus funciones y la ciudadanía perciba una institución más eficiente.

Este proceso de cambio significa una transformación en la mentalidad, la cultura y la filosofía de vida. El proceso no es fácil ni rápido, siendo necesario aplicar herramientas de gestión y desarrollo organizacional que posibiliten mejorar las condiciones y calidad de vida de los servidores públicos.

Por tanto, se aplicarán en el estudio las categorías y conceptos relativos a la planeación estratégica y al clima laboral, con un sustento teórico basado en otras investigaciones sobre la problemática analizada.

Metodológicamente, se aplicarán las técnicas tradicionales para estos estudios, es decir, encuestas y entrevistas, además de registros de observación dentro de la institución, de forma que se adquiera una visión más clara y completa sobre el objeto de estudio seleccionado.

En su dimensión práctica, el estudio será un aporte para la institución seleccionada, por cuanto la institución dispondrá de una propuesta concreta para mejorar el clima laboral, mejorando la satisfacción de los servidores/as.

De acuerdo a los estudios e investigaciones realizadas por *Globoforce*, se puede decir que si los colaboradores son felices conlleva que: el 85% realiza trabajos más eficientes, 98% de los servidores o servidores se encuentran más identificados con los valores de la organización, 50% posee mayor sentido de hacer las cosas bien, 65% se encuentran con mayor energía para realizar las actividades del día a día, el 58% de los servidores apoyará a sus compañeros de labores y el 86% recomendará la organización entre sus amigos y allegados.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

En este capítulo se presenta el fundamento teórico sobre las categorías generales de estudio, que son clima laboral y planeación estratégica. Para ello, se presentan los conceptos y descripciones más relevantes sobre las mismas, con base en las explicaciones contenidas en diversos estudios.

### **2.1 ORGANIZACIÓN: DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN BÁSICA.**

#### **2.1.1 Concepto.**

En este subtítulo se desarrolla la descripción conceptual y analítica relativa a la organización, sus fundamentos, características, clasificación e importancia.

Una organización, es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan como una base continua para lograr una meta en común o un conjunto de metas” (Robbins, Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones, 2009, pág. 434). Las personas, los objetivos y las políticas o procedimientos, constituyen los tres elementos fundamentales de la misma.

Es competencia de una organización aplicar todos los recursos necesarios para mantener la competitividad de la empresa dentro del mercado, garantizar los medios económicos y tecnológicos que permitan el desarrollo de las personas que la componen. Aplica los conocimientos, habilidades y pericias que mantengan la eficiencia y eficacia manteniendo como estrategia principal cumplir con los objetivos planteados.

Sus competencias en el ámbito de organización es el crecimiento como empresa o ente, aumentando su rentabilidad en el mercado con productos de alta calidad o buenos servicios. Emplea métodos para reducción de costos, aumentando productividad pero manteniendo la calidad. Es de vital importancia que la organización se abra a nuevos mercados se desarrolle en todo su esplendor, para aumentar la competitividad en los mercados y adquirir un imagen de calidad superior.

## 2.1.2 Clasificación De Organizaciones (Públicas Y Privadas).

La clasificación de las organizaciones, se pueden realizar tomando en cuenta diversos factores que influyen en su desarrollo.

- **Por su actividad.**

a) En compañías u organización industriales, que se distinguen por la transformación de materia prima proveniente de la naturaleza para lograr convertirlo en otro tipo de artículo, así como la alteración de productos químicos y elementos físicos para convertirlos en otros. Estás son consideradas como empresas dedicadas a la extracción y las otras a la transformación de la materia prima. (Castillo & Juárez, 2011).

En esta categoría se pueden nombrar: las petroleras, las empresas de alimentos, fabricantes de lubricantes, la potabilizadora de agua, las automotrices, las empresas mineras y de fabricación en general. Emplean los elementos naturales y los transforman para el uso común o en general del público o consumidor final.

Las empresas se caracterizan por extraer el material que va a ser transformado, convierte la materia en un producto comercial. Emplea un sistema de costos que permitan estimar el producto final, se debe estimar el costo de la materia prima, de los equipos y materiales que se utilizan durante el proceso de extracción y transformación para calcular el valor final del producto que va al mercado.

b) Otras organizaciones de dedican a la adquisición y comercialización de productos o mercancía que compran a otros, las cuales se denominan empresas comerciales. Logran establecerse dentro del mercado como una empresa con diversos artículos en exhibición. (Castillo & Juárez, 2011).

Los costos de sus productos varían de acuerdo al precio de la adquisición de la mercancía y de la demanda que esto tengan en el mercado. Sirven de intermediario entre el productor y el consumidor final. Obtienen sus utilidades en función a la demanda del producto ofrecido. Pueden ser públicas o privadas, mayorista o minorista.

c) Existen compañías que destinan su misión y visión al beneficio de la comunidad, denominadas empresas de servicio. Son aquellas que ofrecen servicios no apreciables proporcionando el confort al usuario, debido a esto dichas organizaciones están abriéndose paso en el mercado haciéndose más común dentro de la sociedad. (Castillo & Juárez, 2011).

Son aquellas donde su actividad económica es básicamente la venta de sus servicios, prestan un servicio que permite el bienestar del consumidor. Estos servicios pueden ser de carácter profesional, financieros, se seguros de vida, médicos, de arriendo, de transporte, de servicios públicos en general, de comunicaciones, entre otros.

- **Por la naturaleza de su capital**

De acuerdo a la constitución de la empresa u organización con respecto al capital de la inversión utilizada, se pueden nombrar:

a) Empresas de inversión de índole privado, son aquellas donde intervienen el aporte económico de diversas personas para lograr la formación y constitución de las mismas. (Castillo & Juárez, 2011).

Son aquellas donde no interviene el Estado como inversor o participante, sus empresarios o accionistas son personas que integran un capital privado no gubernamental. Tienen una responsabilidad jurídica de manera unipersonal, de asociación o de cooperativismo. La empresa busca maximizar sus ganancias, emplea la calidad para la competencia en el mercado y su administración recae sobre sus socios comerciales.

b) Las empresas en las cuales el estado posee la totalidad de participación económica se conocen como organizaciones u empresas de Inversión con carácter público. (Castillo & Juárez, 2011).

Se refieren aquellas donde el capital empleado pertenece al 100 % a las arcas del Estado. En éstas la toma de decisiones recae sobre el Estado, los controles los ejercen los poderes públicos. Las empresas de carácter público se crearon con fines sociales. En Ecuador se constituyeron las empresas de carácter público, con el Art. 315 de la Constitución de la República, son empresas dedicadas a brindar

servicios de carácter público, permitiendo la utilización de los recursos naturales del país y el aumento de las económicas para el desarrollo de la república

c) Las empresas donde el capital de inversión proviene de la combinación de aportes públicos y privados, se conocen con el nombre de compañías con inversión de carácter mixto. Las cuales se catalogan de acuerdo con el origen del capital empleado en:

- Las empresas constituidas por la contribución de personas nacionales dentro de su territorio son consideradas empresas con capital nacional. (Castillo & Juárez, 2011).
- Aquellas compuestas por emprendedores de otra nacionalidad se conocen como empresas de capital extranjero. (Castillo & Juárez, 2011).
- Adicionalmente se conocen aquellas donde existe una participación mixta, es decir donde participan la contribución de aportaciones nacionales y extranjeras, denominadas de Coparticipación (Castillo & Juárez, 2011).

Son caracterizadas porque su capital proviene de entes gubernamentales o del Estado directamente, en un porcentaje. Por consiguiente, requieren el financiamiento total o parcial del dinero de la Nación. En ellas el Estado tiene participación en sus procesos, directivos, planificación. Pueden ser de prestación de industriales, educativas, mineras, comerciales y de servicios.

#### **Por su magnitud**

Las empresas u organizaciones pueden ser consideradas para su clasificación de acuerdo a la relación entre las ventas y el número de empleados con el que cuenta, son factores que influyen para lograr su caracterización y distinción. (Castillo & Juárez, 2011).

Pueden ser clasificadas tomando en cuenta su extensión como:

a) Los micros o caseras, son representadas exclusivamente por su dueño, el cual se encarga de la producción del producto ofrecido y no designa tiempo para la administración de la misma. (Castillo & Juárez, 2011).

No poseen una estructura administrativa, tiene pocos servidores o ningún; se genera pocas ganancias, en su mayoría destinadas al dueño de la misma. Pueden dedicarse a la producción, prestación de un servicio o comercialización de productos.

b) Las empresas pequeñas son aquellas donde el dueño u empresario delega el trabajo en otras personas, no interviene de manera directa en las actividades de producción. (Castillo & Juárez, 2011).

Las pequeñas empresas integran en su estructura a unos pocos empleados, la producción no recae directamente sobre el dueño. Se puede apreciar que generan mayores ingresos o ganancias con respecto a la anterior nombrada. Es base para la creación y desarrollo de la mediana y gran empresa. Requiere una organización administrativa mejor que la de la microempresa.

c) Dentro de las empresas donde se presenta una organización establecida de las funciones y una correcta aplicación de las actividades administrativas están las empresas conocidas como medianas. (Castillo & Juárez, 2011).

Estas empresas son independientes, poseen un mayor número de servidores dentro de su estructura.

d) Las grandes, se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma (Castillo & Juárez, 2011).

### **2.1.3 Su Importancia Para La Economía Nacional.**

Las empresas, sean públicas o privadas, grandes, medianas grandes o pequeñas, e incluso las unipersonales, que ocupan a dos o tres personas, con una baja facturación mensual o anual, son fundamentales para el desarrollo económico y social de cualquier país, pues además de generar puestos de trabajo, proveen a la sociedad de bienes y servicios necesarios para el normal desenvolvimiento de la colectividad.

Por consiguiente, las empresas constituidas permiten el crecimiento y afiliación de servidores dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS) aumentando el desarrollo social de la institución.

Las empresas fortalecen la economía de la Nación, permitiendo el aumento de empleos y disminución del desempleo, incrementado la recaudación de impuestos que permiten el aumento de la inversión social. Permite un crecimiento económico de la Nación, el aumento del Producto Interno Bruto (PIB).

Según el anuario estadístico de la Superintendencia de Compañías y Valores del Ecuador, que es el ente encargado de controlar y vigilar la organización, el funcionamiento, la disolución y liquidación de compañías establecidas dentro de las Leyes vigentes. Promoviendo el mercado de valores y la constitución de sociedades mercantiles, mediante la implementación de un sistema de regulación de los servicios.

Ecuador desarrolla su economía para transformar sus recursos naturales dentro de su territorio, no ser proveedor y consumidor de productos importados. Producir y llevarlos a nivel internacional. Fomenta la inversión y constitución de empresas que generan la productividad nacional.

Tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas que se conforman en el país son las encargadas mediante sus contribuciones al desarrollo económico del mismo, se permite establecer nuevos planes sociales, garantizando la producción nacional con el consumo interno que propicia la soberanía de la nación.

## **2.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **2.2.1. Introducción**

La planeación o planificación es una actividad universal y por tanto se da en todas las áreas de la organización y en las diferentes etapas de la vida del ser humano, claro que con el pasar del tiempo se ha visto diferentes tipos de planificación dentro de la organización, cada una con un común denominador que es el de dar a la empresa una posición más rentable y competitiva.

El tiempo y la moda juegan un papel importante en el surgimiento de los diferentes tipos de planificación al punto de confundir al ejecutivo. Se inicia con la planificación de todos los procesos de manera anticipada, para seguir con la

planificación a largo plazo, y por último contar con una adecuada planificación corporativa o estratégica.

Como se puede observar, la planeación ha tenido diferentes nombres en transcurso del tiempo y hoy en día se la denomina planificación estratégica. Muchas cosas se lograron con una planeación bien estructurada por ejemplo “la Segunda Guerra Mundial, ganada gracias a una buena planeación estratégica, donde los recursos materiales y humanos tuvieron que estar en el lugar correcto y el momento preciso, según la estrategia planeada” (Brooke & Mills, 2000, pág. 3).

También podemos observar que con el pasar del tiempo, la planeación ya no es un ciclo rígido y mecánico, porque las organizaciones se dieron cuenta de que en aras de cumplir plazos inmodificables de planeación, los planes elaborados no contaban con la rentabilidad esperada. Las actividades que se toman en cuenta durante la planificación no contaban con la flexibilidad adecuada a la realidad existente. (Brooke & Mills, 2000).

En la actividad de planificar, la persona es muy importante, porque no debemos olvidar que es el único recurso de la organización que es racional y que puede tomar decisiones basándose en las experiencias y conocimientos. Se debe tomar en cuenta que cada trabajador tiene un rol importante que desempeñar en la planeación estratégica de la organización porque

Cuanto mayor sea la calidad y cumplimiento del trabajo del personal encargado de la planeación, tanto más fácil será para la alta gerencia tener la visión de tomar la decisión estratégica más inteligente posible, y garantizar que todos los grupos de interés en la compañía consideren la estrategia como la “más inteligente posible” (Brooke & Mills, 2000, pág. 8).

### **2.2.2 Definición**

La estrategia de la organización debe tomar en cuenta los desafíos del ambiente externo e interno de la empresa, para lograr los objetivos básicos de la empresa. De esta manera, se puede afirmar que la estrategia es el modelo fundamental de planeación que incluye la identificación y organización de los recursos de una

organización la cual permite el éxito en el mercado, como señala Hampton la estrategia es:

Un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consignan mediante la realización apropiada por parte de la organización (Hampton, pág. 183).

### **2.2.3 Objeto De La Planificación Estratégica**

Durante la planificación de los objetivos de una organización se debe considerar los cambios que pudieran incurrir durante su proceso de vida, esto es por las condiciones variables de los mercados competitivos. Con ello se espera un desarrollo de forma constante para mejorar las condiciones de los integrantes de la empresa, con la finalidad de lograr que los equipos de trabajo realicen sus actividades de manera automática, con la aplicación de procedimientos organizacionales acorde con los objetivos planteados.

Las organizaciones deben contar con la capacidad de adaptación a los cambios de su ambiente, de manera que permita tomar decisiones para su supervivencia y crecimiento en el entorno variable donde ejerce sus actividades. La gerencia se debe enfocar al empleo de estrategias empresariales de forma permanente y dinámica.

Además se considera otro factor importante a tomar en cuenta las estrategias de reclutamiento del personal a cargo de las actividades de la organización. ya que es de vital importancia para el éxito de los objetivos. (Brooke & Mills, 2000).

### **2.2.4 Teorías De Planeación Estratégica**

Las teorías de planificación estratégica son muchas y variadas, que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización y que en el tiempo han tenido vigencia y siguen siendo relevantes dentro de lo que es la empresa, a continuación mostramos algunas de ellas.



## **2.2.5 Importancia De La Planificación Estratégica**

La planificación de las estrategias de una organización se considera una etapa donde participan todos los integrantes, mediante el aporte de sus ideas y opiniones permitiendo establecer un propósito dinámico. Que admita cambios de acuerdo a las circunstancias del mercado o del ambiente donde desarrolla sus actividades con la finalidad de un éxito seguro.

Pensarse primero y ejecutarse luego las diferentes tareas y actividades orientadas a determinado fin, la dirección exitosa de cualquier organización demanda planes cuidadosamente preparados, de corto, mediano y de largo plazo, para no entorpecer y más bien ayudar al crecimiento ordenado de las facilidades y servicios privados (Jimenez, 2008, pág. 115).

Además, toda sociedad organizada debe planificar previamente su trabajo y diseñar sus sistemas de control de la ejecución de las tareas. La planificación es, pues necesaria para prever futuras operaciones.

La Planificación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar la situación futura que la organización o empresa debe alcanzar.

## **2.2.6 Misión, Visión Y Objetivos Organizacionales En La Planeación Estratégica Del Talento Humano**

Al hablar de planeación estratégica del talento humano, forzosamente aplicamos los principios fundamentales de la planeación estratégica general, que son la misión, la visión y los objetivos organizacionales, por lo que en este subtítulo describiremos brevemente las características que estos deben tener.

### **2.2.6.1 La Misión**

La misión de la planificación estratégica del talento humano, se refiere a establecer un procedimiento adaptado a la organización que cubra los aspectos primordiales para el logro de los objetivos.

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir- La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el

motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. (Chiavenato, 2004, págs. 53-54).

La explicación de Chiavenato se aplica tanto a organizaciones complejas como a secciones de las mismas, y en este caso, es viable tanto para la empresa pública la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP).

### **2.2.6.2 La Visión**

La visión representa la imagen de la organización ante el mercado y dentro de su sistema jerárquico. Es la manera en que se proyecta en el tiempo y en el espacio, la organización debe contar con una adecuada visión de sí misma, además de una apropiada disposición de sus recursos materiales y humanos permitiendo conservar a los clientes en el mercado a incursionar.

En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. (Chiavenato, 2004, págs. 55-56).

Es decir, no basta con saber quiénes somos, lo que hacemos y por qué; también es importante saber hacia dónde vamos o a dónde queremos llegar como organización, unidad o sección.

### **2.2.6.3 Los Objetivos Organizacionales**

Los objetivos de una organización deben contar con un fin que permita el desarrollo de sus actividades de manera eficiente. Sin ingresar en morosas

explicaciones de lo que se entenderá por objetivos, rescatamos los criterios que aporta Chiavenato para una clara enunciación de los objetivos organizacionales en materia de gestión del talento humano (Chiavenato, 2004):

1. Orientados al cumplimiento de los resultados que se busca obtener y no en la actividad para lograrlo
2. Deben estar acorde con los demás objetivos de la organización, de manera que permita una correcta coordinación entre ellos para el cumplimiento de las metas.
3. Contar con la correcta interpretación, por lo cual deben ser bien definidos y concretos para el fin a lograr.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinado período de tiempo (día, mes, año o quinquenio).
6. Los objetivos debe ser planificados de manera que asequible y reales.

Estos criterios deben orientar la formulación de los objetivos organizacionales, y con los mismos se analizará la viabilidad de los objetivos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP), así como de la unidad seleccionada como objeto de esta investigación.

## **2.3. BALANCED SCORE CARD.**

### **2.3.1 Definición.**

“El Balanced Score Card es un Tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual.

Igualmente, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación empresarial, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas con el fin de lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo”. (Voguel, 2009)

Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos

objetivos. Es conocida internacionalmente como el Balanced Score Card, aun cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de comando, tablero de mando, cuadro de mando, cuadro de mando integral, sistema balanceado de medidas (Voguel, 2009).

## **2.4 CLIMA LABORAL.**

### **2.4.1 Concepto.**

Tomando en cuenta que las relaciones laborales se producen en un ambiente específico, es necesario explicar la importancia que tiene el ambiente y el clima laboral en la vida de las personas. Así, se tiene el siguiente concepto:

Un buen ambiente en el trabajo es fundamental en dos niveles: empresa e individuo. En el primero, sin un buen ambiente de trabajo no se alcanzan los objetivos, y, en el segundo, un descontento personal hará insostenible la eficacia diaria y puede, además, acarrear graves problemas psicológicos (Sherman & Bohlander, 2011, pág. 14).

Se pueden encontrar diferentes maneras de llamar al clima laboral, así como Ambiente, Clima Organizacional, Clima Laboral, es en las últimas décadas que los estudiosos se han dedicado a explicar la definición de la misma. Estas definiciones, entre otras, son las siguientes:

El clima laboral interviene en los factores que engloban el sistema organizacional como la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc. Y las tendencias motivacionales que se tornan en el comportamiento que tiene consecuencias en la organización. Estos comportamientos pueden ser la productividad, satisfacción, rotación de personal, etc. Por todo esto, el Clima Organizacional mide la forma en como es percibida la organización.

El clima laboral es aquel que distingue cada miembro de una empresa u organización, en el cual influye el sistema instaurado, la capacidad de liderazgo, la comunicación, el intercambio de ideas, la motivación y la retribución por parte del patrono, lo que predomina en la conducta y el cumplimiento de las funciones de cada trabajador. (Sandoval, 2009, pág. 84).

Estas citas nos ayudan a comprender la importancia de tener un buen clima en el ambiente laboral, pues define el éxito o fracaso de la empresa, sea pública o privada o una repartición estatal, e incluso las pequeñas tiendas donde dos o más personas deben compartir gran parte de su jornada en un espacio específico. Asimismo, es un factor importante para la satisfacción laboral de los servidores, pues implica directamente el rendimiento dentro de la organización como el gusto que pueda hallar dentro de su espacio laboral.

El ambiente laboral es un importante objeto de análisis de la sociología laboral, rama especializada de la Sociología aplicada al análisis de los conflictos de grupo en un medio donde se desarrolla el trabajo humano. Así, la atención de la sociología laboral o sociología del trabajo en el estudio del trabajo como fuente de riqueza ve objetivamente además de los vínculos existentes entre los miembros del equipo de trabajo el concepto de "mundo del trabajo", mucho más amplio y complejo, que contiene las diversas formas de trabajo y actividad, atendiendo tanto a la actividad y el empeño o voluntad con la que se realiza, y que llega hasta el concepto mismo de "empresa", como esfuerzo colectivo del trabajo.

Pero es importante tener en claro que el ambiente laboral es el escenario donde el trabajador desarrolla sus actividades cotidianas, donde interactúa las horas más activas de su jornada habitual con otros servidores, y que a su vez está conformado por diversos elementos.

## **2.4.2 Tipos De Clima Laboral.**

El clima laboral influye en el desenvolvimiento del recurso humano y la estructura organizativa de la empresa, permite el desarrollo profesional, aumenta la motivación. Es una herramienta primordial para incrementar la productividad de una empresa. El clima laboral puede ser de dos tipos:

### **2.4.2.1 Clima De Tipo Autoritario.**

En este tipo de clima laboral no existe confianza entre jefe y servidores. La autoridad recae sobre una sola persona. Los subordinados carecen de motivación

al trabajo, sólo cumplen órdenes, sin sentirse parte de la organización. No existe trabajo en equipo. No se toman en cuenta las ideas o sugerencias de los servidores. Está caracterizado por la apatía, falta de compromiso, motivación y no se espera que el trabajador se supere profesionalmente (Sandoval, 2009).

En la empresa donde cuentan con este tipo de clima los jefes no creen en sus empleados, las decisiones y el establecimiento del propósito de la organización son establecidos dentro de la alta gerencia de la compañía. Las funciones se asignan de acuerdo a su nivel de jerarquía. Se detalla en la siguiente afirmación:

Los empleados deben trabajar dentro de una atmósfera represiva, de castigo, de amenazas, en ocasiones de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados tienen base en miedo y en la desconfianza (Arnoletto & Díaz, 2009).

El miedo es uno de los elementos característicos en este tipo de clima laboral: las personas no obran por convicción, sino por temor. Entre otras características, los mismos autores destacan:

Aunque los procesos de control estén bastante controlados por los directivos, en la mayor parte de los casos, se desarrolla una organización informal que se opone a la organización formal. Este clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados. Por lo tanto, no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Arnoletto & Díaz, 2009)

Este tipo tiene además un subtipo, que es el autoritarismo paternalista. Los autores consultados lo describen en los siguientes términos:

Arnoletto & Díaz (2009) describe que los directivos poseen poca confianza en sus empleados, las decisiones de la organización se toman según nivel de jerarquía. Las compensaciones y las sanciones son medios para motivar al personal que labora dentro de la empresa. Existe poca interacción y comunicación entre los niveles superiores e inferiores. En este tipo se pueden delegar algunos procesos,

la organización es de índole informal aunque da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

Como otras formas de paternalismo, el clima de este tipo implica una escasa o nula creatividad por parte de los subordinados, y aunque se carezca de una rigidez propia del clima autoritario puro, existe una suerte de conmiseración de los mandos superiores hacia los inferiores, coartándoles toda iniciativa, y reduciendo las tareas y su cumplimiento a una mera actividad de control.

#### **2.4.2.2 Clima De Tipo Participativo.**

Es un clima basado en la confianza entre el empleador y los trabajadores, permitiendo que estos compartan sus opiniones e ideas que permitan el mejoramiento de los procedimientos y los métodos de trabajo. El dependiente se siente motivado, ya que le permite superarse y por consiguiente, se integra al equipo de trabajo. Las autoridades o los líderes delegan funciones que permiten la capacitación continua de su personal. La satisfacción de los servidores es alta y por consiguiente permite el desarrollo de una buena comunicación entre los diversos niveles jerárquicos (Zayas, 2006).

Este tipo de dirección tiene plena confianza en sus servidores. La toma de decisiones está dimensionada en toda la empresa. El intercambio de información se realiza de forma ascendente y lateral. Los servidores están motivados por la participación y la implicación en el cumplimiento de las metas mejorando la productividad, y por ende, una mayor valoración en el rendimiento laboral con relación a la función desempeñada (Andrade, 2005).

Este tipo de clima fomenta la amistad de camaradería entre los jefes y los empleados. La responsabilidad está en todos los niveles de la organización, Se crea un nivel de responsabilidad entre todos los niveles de la organización. Se considera que los trabajadores y los directivos son un equipo de trabajo unido con el fin de cumplir con las metas de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Arnoletto & Díaz, 2009).

### **2.4.3 Causas Y Consecuencias De Un Clima Laboral Negativo.**

El clima laboral negativo lo causa diversas actividades diarias entre estas se puede citar la falta de comunicación entre los integrantes del grupo laboral, los líderes o jefes no incluyen sus subalternos por los cuales se genera un clima poco favorable se sienten excluidos, se crean conflictos entre los integrantes (Gonçalves, 2008).

La falta de motivación, no reconocer las actividades bien hechas por el trabajador, crea descontento y por ello conlleva a la baja productividad del personal.

En cuanto al tipo de líder, si se encuentra dentro de un clima autoritario el personal crea resistencia y se trabaja sin motivación. No se generan nuevas ideas que permita el mejoramiento de las actividades, el personal se limita a cumplir órdenes sin crear un compromiso del trabajo. Las personas trabajan con temor e ira, no se sienten cómodos dentro de la organización. El personal carece de creatividad, aumento de ausentismo debido al trabajo bajo estrés, opresión, se trabaja con lentitud y sin optimismo. Aumenta el retiro voluntario o involuntario, lo que a su vez incrementa el costo y pérdida de tiempo en la capacitación de nuevo personal.

La infraestructura, la falta de iluminación, carencia y deficiencia tecnológica, ruido ambiental perturbadores, falta de mobiliario adecuado, distribución no adecuada de los puestos de trabajo. Afectan notablemente en la productividad, debido a que los servidores se sientan inconformes por la falta de ergonomía laboral dentro de sus funciones.

La falta de designación correcta y clara de las funciones del personal, conduce al bajo rendimiento y productividad de las actividades a desempeñar. No cumple con la función de su cargo debido a las incorrectas especificaciones.

### **2.4.4 El Enfoque Great Place To Work**

Para analizar apropiadamente el clima laboral, se debe tomar en cuenta la existencia de diversos enfoques, como el *Great place to work*, sobre el cual se permite enunciar la siguiente cita:



“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja” (Levering, 2015).

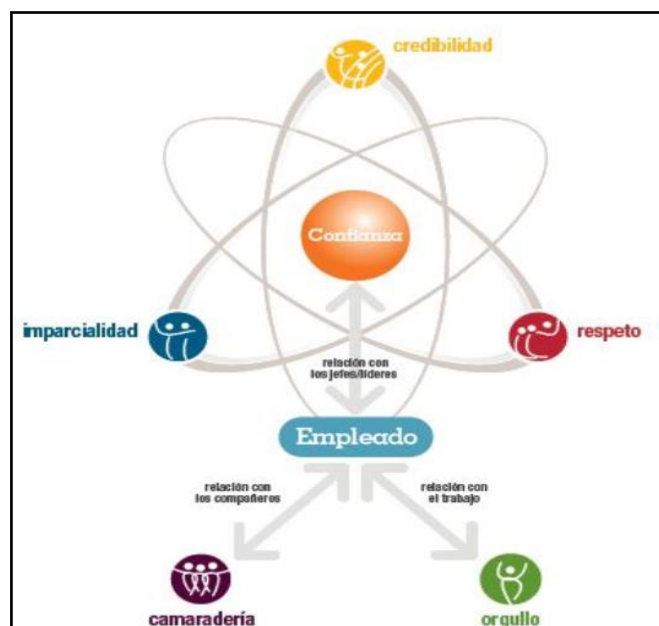
Esto quiere decir que mejorando la confianza del empleador y del personal, desde sus puntos de vista, se crearía un clima o ambiente laboral más favorable, y por ende un lugar excelente para trabajar.

Según los estudios y mediciones realizadas por la organización que creó dicho enfoque, se puede considerar dos puntos de vista diferentes para estimar que un lugar de trabajo es excelente.

Los dependientes consideran un excelente lugar para trabajar aquel donde (Levering, 2015):

- **CREEN** en los compañeros de trabajo y en su equipo.
- Cuenta con la **SATISFACCIÓN** por lo que realizan.
- **ADMIRAN** y se divierten junto a las personas que laboran con ellos, conformando un buen equipo de trabajo.

Figura 1. Diagrama de la confianza vista desde el punto de vista del trabajador.



Fuente: (Great place to work, 2014).

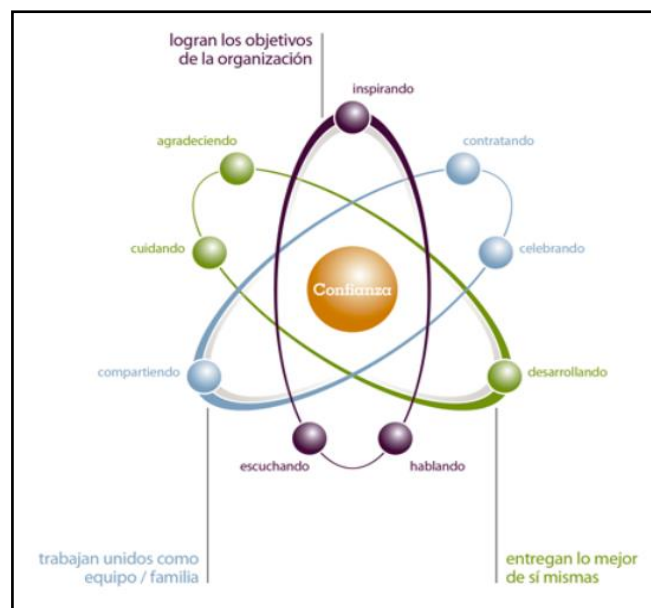
Para el dependiente, la confianza está basada en la relación entre los compañeros y el jefe o líder de la empresa. Se debe entablar una relación de camaradería con el equipo de trabajo, que se sientan como parte de una familia, siendo un integrante esencial en el proceso, ser respetados en cada momento (Great Place to work, 2015).

La credibilidad es fundamental en la relación de confianza entre el jefe, se debe ser imparcial ante cualquier circunstancia, lo que conlleva a un respeto mutuo. El trabajador, en tales condiciones, se siente orgulloso de pertenecer a una organización de esta índole. Por tanto, se establece una conexión entre las partes (Caldevilla, 2010).

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde el personal tenga las mejores condiciones para (Levering, 2015):

- Lograr los objetivos de la organización.
- Dar lo mejor de sí.
- Trabajar como equipo / familia todo en un ambiente de confianza.

**Figura 2. Diagrama de la confianza vista desde el punto de vista del líder.**



**Fuente:** (Great Place to Work, 2013)

Para que el jefe logre los objetivos planteados, debe incentivar al personal, generando un clima de confianza. Primero, se precisa desarrollar un sistema de comunicación efectivo, para incentivar al equipo. Escuchar, hablar y agradecer a los subalternos que dan lo mejor de sí mismos, para que estos trabajen unidos como un equipo. Disfrutar cada actividad a realizar para que puedan trabajar de forma eficiente y eficaz, logrando los objetivos de manera armónica.


La aplicación de este método lleva a incrementar la confianza y crear consigo un excelente lugar de trabajo. Las mejores empresas experimentan un aumento en su producción, tienen mayor resultado en comparación con otras empresas en el mismo mercado competitivo. Generan mayor retorno económico.

Para lograr implementar este concepto se debe enfocar a las áreas claves que mejoren la confianza entre el personal. El enfoque *Great place to work* basa el éxito en la aplicación de cinco cualidades: pluralidad en el lugar de trabajo, la originalidad y personalidad de cada persona que labora dentro de la compañía, incorporación al sistema, aplicando el toque humano e integración con la cultura creando la excelencia del ambiente laboral.

Entre las mejores empresas para trabajar, según la lista de *Great place to work* generada en 2015 en el Ecuador las cuales cuentan con más de 500 colaboradores, se encuentran:

Tabla 1.

Mejores empresas en el Ecuador 2015 con más de 500 colaboradores

POSICIÓN	ORGANIZACIÓN	SECTOR	LOGO
1	Belcorp Ecuador	Comercio/Retail   Productos especializados	
2	ACE Seguros	Servicios financieros y seguros	
3	Bayer S.A.	Biotecnología y farmacéutica   Farmacéutica	
4	DirecTV Ecuador	Telecomunicaciones	
5	Linde Ecuador S.A.	Manufactura y producción	
6	Florícola La Rosaleda S.A.	Agricultura, silvicultura y pesca	
7	CMPC Tissue Ecuador	Manufactura y producción   Productos para el cuidado personal y del hogar	
8	Hivimar	Comercio/Retail   Productos especializados	
9	ETICA - Metropolitan Touring	Hospitalidad   Hotel/Resort	
10	Banco General Rumiñahui	Servicios financieros y seguros   Servicios bancarios y crediticios	

Fuente: (Great Place to work, 2015)

Elaborador por: Vera Palma, Yarlyny Alexandra

Estas empresas son reconocidas como las mejores empresas para trabajar, mediante los resultados arrojados en diversas encuestas realizadas a sus trabajadores, donde se toma en cuenta la excelencia del lugar de trabajo y la ejecución del liderazgo empresarial. Se reconoce al mejor empleador y la mejor calidad laboral. Son empresas líderes en su rama, que han logrado emplear un eficaz método de liderazgo.

#### **2.4.5 *Happiness*: Herramienta De Medición Del Clima Laboral.**

El clima laboral es un medio complejo, donde se interaccionaran diversos componentes que influyen en el desarrollo de las actividades dentro del entorno laboral. Para la medición de la felicidad dentro del clima laboral se ha creado una herramienta que permite su medición.

El instrumento de medición mediante la técnica de *Happiness At Work Survey* consiste la evaluación basada en el confort y la satisfacción de los empleados dentro de sus puestos de trabajo. El cual proporciona la valoración del funcionamiento de la empresa, con la obtención de datos cuantitativos de la información con relación al lugar donde laboran con la finalidad de dar a conocer el grado de felicidad y estabilidad en el trabajo (Entel Chile, 2011).

Permite medir el bienestar y satisfacción en el ambiente laboral. El clima o ambiente laboral se mide mediante el confort que existe entre los integrantes del equipo de trabajo, la confianza que existe entre los servidores, la visión que estos tienen con respecto a su empresa, valorando la capacitación que esta realice para mejorar su condición laboral y su entorno. La posición que tenga respecto a su salario, compensaciones o incentivos determina el grado de felicidad que tiene cada trabajador en relación a su lugar de trabajo.

Esta medición se realiza mediante encuestas al personal a cargo, que pueden realizarse on line. Donde se refleja el nivel de felicidad y bienestar en el trabajo. Esta encuesta permitirá evaluar si el personal está de acuerdo con algún cambio o adecuación que se realizará en la organización, midiendo el nivel de aceptación y por consiguiente tomar medidas adicionales que permitan la aceptación de forma positiva.

Al alcanzar la felicidad en el trabajo, el dependiente lleva a fin de una manera más eficaz y eficiente. Por consiguiente, se puede decir que la felicidad laboral es de suma importancia en desarrollo efectivo de los objetivos de la misma. Entre las empresas que ofrecen los ambientes más felices para trabajar se encuentran:

Tabla 2.

Empresas para trabajar feliz en el mundo 2015

POSICIÓN	ORGANIZACIÓN	SECTOR	LOGO
1	Google	Tecnología de la información	
2	SAS Institute	Tecnología de la información	
3	NetApp	Tecnología de la información Almacenamiento/ Administración de datos	
4	W. L. Gore & Associates	Fabricación y producción Textiles y productos textiles	
5	Belcorp	Comercio minorista	
6	Microsoft	Tecnología de la información Software	
7	Marriott	Hospitalidad Hotel/complejo turístico	
8	Monsanto	Biotecnología y productos farmacéuticos Biotecnología	
9	Cisco	Tecnología de la información	
10	American Express	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios/crediticio	

Fuente: (Great Place to work, 2015)

Elaborador por: Vera Palma, Yarlyny Alexandra

## **2.5 MOTIVACIÓN O DESMOTIVACIÓN: FACTORES QUE INFLUYEN.**

Los factores influyentes para que un ambiente laboral se convierta en un excelente clima laboral, son la motivación o desmotivación que existe entre los integrantes del entorno. Es de suma importancia ya que mediante esas emociones las personas podrán dar lo máximo de sí o no. La siguiente cita amplía este criterio:

“La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación se establece como la determinación de satisfacer de forma gratificante una necesidad, mediante un estímulo que permita realizar las actividades o para no realizarlas” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2006).

La motivación laboral es un cambio significativo a la hora de realizar una actividad por parte de un trabajador. Para mantener la motivación en el entorno laboral se debe mantener un ambiente agradable y proactivo. Es el estímulo que establece la empresa a sus trabajadores, para la ejecución de los procesos. La empresa está en la obligación de alinear sus objetivos para alcanzar un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral del dependiente.

La motivación ofrece la oportunidad de crecimiento del trabajador dentro de la institución, mejorando su aspecto económico y profesional. Crea un sentido de pertenencia, con la consolidación de la confianza y el compañerismo entre los trabajadores, logrando que la misión, visión y objetivos sean compartidos entre todos.

La desmotivación laboral, en cambio, acarrea la falta de entusiasmo y conlleva al ausentismo. Esto ocasiona la falta de compromiso, la desintegración con el equipo de trabajo y la evasión de nuevos proyectos o actividades, y puede incrementarse por la carencia de un salario digno o acorde a las funciones realizadas.

Otro factor que afecta la motivación es la falta de un líder capacitado o competente, que sepa comunicar y relacionarse con su personal. De manera, que se evite la discriminación, el mal trato y la preferencia entre el equipo. Se debe

tener claro los objetivos a realizarse, para que sean informados de forma oportuna y se evite malos entendidos. No se debe sobrecargar de trabajo al dependiente, pues esto conlleva al deterioro de sus funciones, por lo que se debe planificar las actividades para distribuirlas equitativamente (Caldevilla, 2010).

La comunicación y la mala relación entre el equipo lleva a la desmotivación. Se debe fomentar un excelente ambiente laboral. Se debe evaluar el desempeño dentro de la institución y ser reconocido por el esfuerzo realizado durante la ejecución de sus funciones esto puede considerarse una buena manera de motivar (Andrade, 2005).

## **2.6. LA COMUNICACIÓN: FACTOR IMPORTANTE EN LA EMPRESA**

La comunicación organizacional es un factor de importancia para establecer un ambiente de trabajo excelente, es símbolo de eficiencia, organización y coordinación entre los integrantes de la estructura organizativa. Evita los conflictos, el desorden y la ineficiencia que se puede generar si la información suministrada no cubre las expectativas del receptor. Existen dos tipos de comunicación institucional o empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación organizacional al igual se puede entender de tres formas diferentes:

- Como una evolución del desarrollo social: la comunicación organizacional está compuesta por información que se intercambia de manera oral y/o escrita entre los miembros de una empresa y los diversos entes componente de índole externo. (Andrade, 2005).
- Como disciplina, es el análisis de la manera de comunicación de una organización y los procesos utilizados durante su ejecución, se puede entender que es un dominio nuevo para conocer la comunicación en una empresa. (Andrade, 2005).
- Como un conjunto de técnica y actividades: sirven para crear una forma de aplicación para facilitar y estimular el movimiento de la información entre los trabajadores y la organización, junto con los



diferentes públicos con que cuenta su ambiente organizacional (Andrade, 2005).

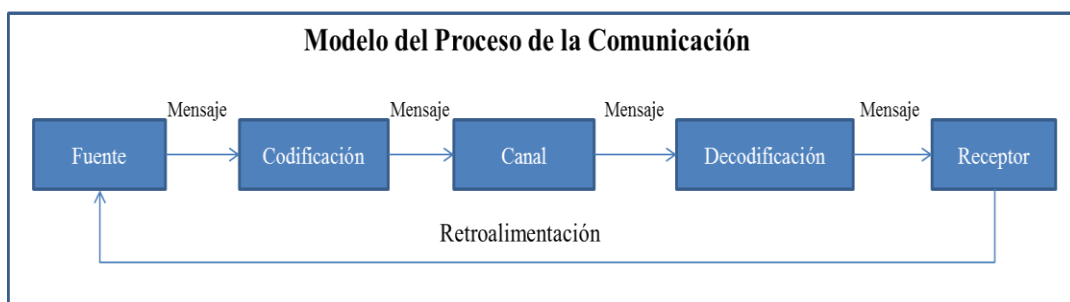
Está permite controlar las actividades del personal, proporciona establecer la motivación en el personal, estableciendo un parámetro que permita la manifestación de las emociones y de la información. (Robbins, 2004).

Permite llevar el control del comportamiento del personal que labora en la empresa. Los sistemas organizativos permiten establecer un sistema de jerarquía mediante lineamientos pautados. La comunicación organizacional permite generar una manera de motivación a los trabajadores, ya que proporciona la capacidad para informar todo lo relativo al comportamiento dentro de la institución permitiendo que éste mejore su desempeño en el cumplimiento de sus funciones. (Robbins, 2004).

La comunicación permite que los miembros de una organización formen parte de la toma de decisiones, ya que posibilita la manera de transmitir los puntos de vista de cada individuo y con ello cuantificar las opciones que existen para su mejoría. (Robbins, 2004).

El intercambio de información se debe por la necesidad de transmitir un mensaje o idea, el cual se origina en el emisor hacia un receptor con la codificación se transmite a través del canal al receptor, el cual se encarga de decodificarlo. Este es el proceso que requiere un mensaje para ser transferido de una persona a otra. (Robbins, 2004).

**Figura 3. Modelo del proceso de comunicación**



**Fuente:** (Robbins, 2004).

Como se observa que el proceso de comunicación se compone de cinco fases importantes, que al final se retroalimenta con la información y la comprensión del mismo. La comunicación se puede establecer de diversas maneras, como se explica en detalle a continuación.

La comunicación interna: es aquella dirigida internamente o al trabajador directamente. Se dirige hacia el personal, y su fin es informar acontecimientos, coordinar y planificar las actividades a realizar para el logro de los objetivos, reportar problemas o inconvenientes, motivar al equipo laboral, controlar y liderar entre otros. La comunicación interna permite que el equipo de trabajo se integre, se sienta informado y permita que ellos se sientan parte de una familia, compartiendo los valores, la misión y los objetivos de la misma (Caldevilla, 2010).

La comunicación dentro de una compañía puede ser formal o informal. La primera consiste en la información entre los niveles jerárquicos, desde un nivel superior a uno inferior o de un mismo nivel, siguiendo los canales formales establecidos en los lineamientos de la empresa. La comunicación informal, en cambio, es la información que se genera dentro del círculo o miembros de la empresa, sin conocer su origen y sin seguir los canales formales de la empresa. (Sandoval, 2009)

La comunicación interna se ve afectada por el nuevo concepto de empresa y de mercado que se dan en el mundo contemporáneo, principalmente debido al auge de las telecomunicaciones, que convierten a la información y a la comunicación en las verdaderas fuerzas motrices. Esto debido al proceso de socialización y de toma de conciencia de los derechos individuales (siendo la comunicación uno de los más importantes), que acarrea consigo una nueva "cultura del trabajo" que demanda una participación activa en la gestión de la empresa (Caldevilla, 2010).

El proceso productivo, el trabajo, no se entiende sin la comunicación interpersonal. La organización funcional anulaba este aspecto, por lo que ahora se recurre a la organización transfuncional, en el que la comunicación interna es decisiva. La organización transfuncional es una hibridación de las anteriores, alentada por las nuevas tecnologías. La empresa interactúa con el entorno mediante la comunicación que establece con él, pues toda empresa es abierta en

el sentido en que satisface unas necesidades públicas y sociales (Caldevilla, 2010).

La comunicación interna depende del entorno, dando lugar a diferentes ambientes en los cuales habrá de moverse:

- Estable aleatorio: estático, de empresas sin previsión ni objetivos (Caldevilla, 2010).
- Plácidos en racimo: estático, con gran prioridad jerárquica y cuyos objetivos y obstáculos se agrupan en racimos (Caldevilla, 2010).
- Inquieto reactivo: dinámico, de empresas cuyos objetivos coinciden con los de la competencia (Caldevilla, 2010).
- Turbulento: dinámico, de empresas sumidas en la incertidumbre al sufrir una crisis de identidad. Requiere un programa global de identidad, comunicación e imagen corporativa. Según el grado de turbulencia podemos hablar de entorno estable, reactivo, anticipativo, explorador y creativo (Caldevilla, 2010).
- Auto – recreado: dinámico, de empresas cuyas personas tienden a cambiar el ambiente al no conformarse con él (Caldevilla, 2010).

Esta información a su vez puede constituirse en vertical descendente o ascendente, y en horizontal. La vertical descendente es el mensaje que se produce en los niveles de jerarquía superior. Corresponde las órdenes, instrucciones, correcciones, asignación de tareas entre el líder y los seguidores.

La comunicación vertical ascendente es la información que se origina en los niveles de jerarquía baja o inferior, y se dirige a un nivel superior, son propuestas, sugerencias, reclamos y cualquier otra información producida. La comunicación horizontal es la que se genera dentro del mismo nivel jerárquico, su función es la de facilitar la coordinación entre las actividades dentro de la organización.

Dentro de los diversos tipos de comunicación se encuentran la de forma descendente, que consiste en transmitir la información de un nivel de jerarquía superior a otro inferior. Esto se puede observar entre la alta gerencia y sus subordinados en el momento de establecer las funciones, dando las instrucciones para el cumplimiento de su trabajo, informando las normas y herramientas para ser consideradas, e informar los problemas donde se requiere mayor observación para favorecer el desempeño de sus empleados. (Robbins, 2004).

Aquella donde la comunicación se centra en un nivel superior se conoce con el nombre de ascendente. Permite la retroalimentación de los líderes con la información del cumplimiento de los objetivos y determinar los inconvenientes que se dan para el cumplimiento de los mismos. Dicha comunicación apoya a los administradores en el momento de conocer las opiniones de los empleados sobre las condiciones laborales, su grupo de trabajo y la organización, estableciendo la forma de mejorar las condiciones del ambiente de trabajo. (Robbins, 2004).

Otro de comunicación dentro de una organización se refiere aquella que se entabla entre los miembros de un grupo de trabajo y otro, con el mismo nivel jerárquico o los empleados de un mismo rango, se denomina comunicación horizontal (Robbins, 2004).

La comunicación externa: es una herramienta que permite informar o comunicar al exterior las actividades de la empresa. Esta comunicación es la imagen ante el público, es importante darles la confiabilidad a los clientes y a los potenciales clientes. Debe dirigirse al público en general ya que el objetivo es informar los servicios o productos que ofrece, las características, los beneficios. Comprende la promoción, el marketing, publicidad, patrocinios entre otros.

## **2.7 LIDERAZGO**

### **2.7.1 Descripción Básica**

El liderazgo es la facultad que pueda tener una persona para influir dentro de un grupo o persona. Es una cualidad nata que posee un individuo para tramitar, promover, tomar el mando, dirigir, dar órdenes y llevar al cabo todos los

procedimientos de manera eficiente. Las características de un líder es controlar, planificar de forma correcta, hacer que en la empresa la información fluya de forma oportuna y eficaz para que las actividades y funciones de sus subordinados se realicen más efectivamente.

El líder de un proyecto tendrá la habilidad de orientar al personal, será capaz de estimular las áreas que conforman el sistema que constituye la organización. Mediante este estímulo los subordinados mejoraran sus aptitudes y capacidades para llevar a cabo los objetivos planteados.

El liderazgo organizacional tiene como base la planificación de los procesos, la estandarización de los procedimientos, con el correcto establecimiento de las funciones dentro de la configuración de la organización jerárquica, estableciendo una estructura organizacional firme que permita equilibrar la relación entre el jefe y el grupo de trabajo. A continuación, se citan diferentes definiciones planteadas por distintos autores, recopilados por Zayas (2006), y que dan una visión panorámica de los distintos enfoques o interpretaciones que pueden existir sobre el liderazgo:

- Stogdill (1948) formuló una definición básica de liderazgo: como la capacidad de intervenir en un grupo de personas para logra cumplir con los objetivos planteados.
- Carnota (1985) afirma: el liderazgo una acción destinada a organizar actividades con el fin de establecer un rango de tendencia dentro de un grupo de individuos encargados de una empresa o proyecto, generando la colaboración voluntaria del colectivo, cumpliendo con metas y objetivos en específico.
- Terry (1999) señala: es una labor consagrada con el fin de influenciar a un grupo de personas para desempeñar de manera voluntaria las actividades en el logro de las metas.
- R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) plantearon: el liderazgo permite ejercer dominio en una situación determinada, con el uso correcto de las técnicas de comunicación para lograr el cumplimiento de todos los objetivos.

- D. Katz y R. Kahn (1967) lo consideran con el aumento de la influencia por encima del desempeño de los integrantes de la organización.
- H. Koontz, C. O'Donnell (1975) lo describe como la influencia en un conjunto de individuos con la finalidad de lograr la contribución de cada uno para alcanzar los objetivos de la organización.
- Según H. Koontz (1987): es la facultad de influir sobre un grupo de personas para la realización de manera voluntaria y con emoción para el cumplimiento de sus metas.

Por su parte, Chiavenato (2006) considera el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, con el fin de controlar el desarrollo de un efectivo proceso de comunicación entre los individuos consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Las distintas definiciones planteadas en este subtítulo, permiten valorar las dimensiones variadas con que se puede interpretar este factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones, independientemente de sus fines, naturaleza y razón social.

## **2.7.2 Tipos De Liderazgo**

El liderazgo dentro de una organización laboral, según lo expresado en el anterior apartado, puede ser considerado de diversas maneras:

1. Liderazgo empresarial: es la capacidad de establecer órdenes, influir dentro de la conducta de los miembros de un equipo de trabajo, guiar y administrar los procedimientos para lograr los objetivos planteados. Integra al equipo como un todo, logrando la estabilidad entre los integrantes del grupo y los jefes.
2. Liderazgo autocrático: para la aplicación de este tipo de liderazgo, el líder sólo ordena. Se caracteriza por esperar la obediencia del dependiente. Este liderazgo se basa en que el líder asume toda la responsabilidad, no delega responsabilidad, centra las decisiones en sí mismo, controla de forma autócrata, sin esperar que el personal a su

cargo pueda dirigirse por sí mismos. No permite que desarrollen todas sus habilidades y destrezas, espera que se cumplan sus órdenes de la forma que él las da. Aplica sanciones de forma indiscriminadas.

3. Liderazgo democrático: con la aplicación de este tipo de liderazgo, el líder consulta a sus subalternos para la toma de decisiones, permitiendo que el grupo de trabajo se integre y participe. El jefe impulsa, favorece y fomenta la comunicación entre los servidores. Las decisiones y acciones son tomadas en equipo, permite compartir las ideas y desarrollarlas dentro del entorno laboral. Con este tipo de liderazgo los trabajadores se sienten tomados en cuenta, valorados y por consiguiente motivados a cumplir los objetivos.
4. Liderazgo burocrático: caracterizado por la aplicación de las actividades de acuerdo a los procedimientos y normas establecidos, sin desviarse en ningún punto. No espera ninguna desviación de las reglas, no toma por importante la motivación de su personal. Es aplicado en la industria o empresa donde se pueda presentar algún riesgo de accidente o incidente laboral, ya que debido a esto se debe acatar medidas de seguridad adicionales.
5. Liderazgo carismático: el líder se diferencia por poseer una peculiar inspiración y carisma con su personal. Transmite una energía capaz de generar aceptación, satisfacción y entusiasmo entre el equipo de trabajo. El carisma es un atributo que permite establecer una relación emocional entre el jefe y sus servidores. Debido a esta relación entablada este tipo de liderazgo permite discrepancia entre el equipo, debido a que no se puede estar de acuerdo con lo establecido.

Este tipo de liderazgo emplea la técnica donde se observa una aptitud de mando excepcional. Un líder carismático se caracteriza por tener una visión destinada a correr riesgos para el cumplimiento de los objetivos, se dejan influenciar por las limitaciones existentes y las necesidades de sus subalternos. (Robbins, 2004).

6. Liderazgo transformacional: es un liderazgo que se basa en el liderazgo carismático, ya que transmite la energía necesaria para que el personal se integre, adapte y se motive con los objetivos de la institución. Antepone los beneficios del grupo laboral antes del personal. Este tipo de líder propone estrategias agregando valor a las decisiones que se toman a nivel gerencial. Se generan nuevas ideas para la mejora de los procesos ya que permiten que todo el equipo forme parte de las adecuaciones que deben ser tratadas.

El liderazgo transformacional se constituye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y permite el desarrollo del liderazgo basado en el intercambio de ideas. En este tipo el líder espera que sus empleados o seguidores tomen su punto de vista para la consecución de los objetivos, espera influir en los individuos de manera que estos adopten su misma capacidad para cuestionar. (Robbins, 2004).

### **2.7.3 Componentes Del Liderazgo.**

Para obtener un liderazgo que conlleve al éxito de una institución o empresa, se deben cumplir los objetivos planteados de forma eficiente y eficaz. El líder debe contar siempre con un propósito claro, motivar al equipo para que se desarrollen en su ámbito laboral y profesional. Es de vital importancia la planificación, la organización, el control de la estructura organizativa que permita delegar funciones y por consiguiente no sobrecargar al líder, permitir el desarrollo del talento humano dentro de la empresa, crear nuevos líderes que permitan establecer una meta en común. El liderazgo se compone:

1. Visión: constituir una actitud dirigida a desarrollar una dirección general para la organización. (Broke & Mills, 2000).

La visión de un buen liderazgo es desarrollar, innovar, presentar nuevos proyectos o ideas. Pensar en el futuro, llevar a cabo la implementación de una estructura organizada, incluyendo a todo el componente humano para que se generen nuevos puntos de vista.



Permitiendo ampliar el alcance de los proyectos, tratando de llevar la cobertura de sus servicios o productos más allá de sus expectativas. El líder debe estar comprometido al desarrollo pleno de la empresa o institución.

2. Administración: adaptar los objetivos y orientar los recursos disponibles para la consecución de los mismos. (Broke & Mills, 2000).

Este componente de liderazgo permite la utilización de los recursos disponibles, para alcanzar las metas y objetivos planteados en la organización. Se realiza sacrificios personales para lograr el éxito. Debe saber delegar funciones y responsabilidades, para que otros se desarrollen en áreas que le permitan aminorar sus actividades y no sobrecargarse. Aplicando procedimientos y normas que organicen de manera eficaz las actividades y tareas asignadas. Ya que es de vital importancia el cumplimiento de los compromisos adquiridos de acuerdo a los cronogramas y planificación previos.

3. Empowerment: seleccionar y formar colaboradores comprometidos con las metas de la organización (Broke & Mills, 2000).

El líder como anteriormente se mencionó, desarrolla procedimientos que logren que el personal a cargo se desenvuelva en sus tareas. Ayuda al logro de los objetivos, apoya a la consecución a tiempo de las actividades, le brinda la capacitación al personal a su cargo. Permitiéndole a éste el perfeccionamiento de sus habilidades y talento para el crecimiento profesional dentro del ámbito. Está capacitado para el reconocimiento de la capacidad de superación, ayudando para que se alcance en todo su esplendor.

4. Diplomacia: permite la generación de una unión entre los integrantes de la organización, tanto los externos como los internos de forma que se vean como semejantes los jefes y los subalternos (Broke & Mills, 2000).

En este componente se aplica la diplomacia entre todos los factores que actúan dentro y fuera de la organización. Es la fase donde el líder, se

desenvuelve de forma que obtiene respuesta de los involucrados. Es un mediador de los conflictos presentados, espera que todas las actividades se desenvuelvan de forma adecuada en eficiente y eficaz. Es capaz, de aplicar medidas mediadoras entre las partes implicadas en el proceso, integra a las personas sin diferencia de cultura, religiones, política, entre otras.

5. Retroalimentación: se origina después del estudio detallado de las ideas de los clientes, de los empleados y todos los integrantes del equipo laboral, prestando atención para que contribuya a la mejoría de los procesos. (Broke & Mills, 2000).

El liderazgo se retroalimenta de las ideas, construyendo una base que permite el beneficio mutuo entre el personal y la empresa. Esto permite el flujo de información entre el grupo, que es fundamental en el desempeño de las actividades y de un buen clima laboral. El líder sabe escuchar no oculta información esencial, es humano hacia el personal a su cargo. Emplea la organización de la estructura para dar a conocer el desempeño individual y organizacional.

6. Emprendimiento: encontrar oportunidades futuras, incluyendo el aumento de las ganancias, la expansión del mercado o más probabilidades de obtener buenos resultados a través proyectos, programas o políticas, resultados como la paz internacional, un medio ambiente mejor o la creación de la belleza (Broke & Mills, 2000).

El líder asume riesgos, tomando en cuenta que aplicará los mejores métodos para la consecución de los objetivos. Debe proponer nuevas e transformadoras ideas, aunque los demás no estén de acuerdo, no se intimida fácilmente. Por ende, es el más idóneo para la lograr la inversión de nuevo capital o para ampliar el mercado a nuevos proyectos dentro y fuera de sus límites tradicionales.

En el componente de liderazgo organizacional influye de forma trascendental la parte personal del jefe o líder, ya que este debe demostrar que la organización es un todo, una familia que busca alcanzar las metas que se establecieron de manera eficiente. Ser una persona digna, capaz de generar confianza entre el

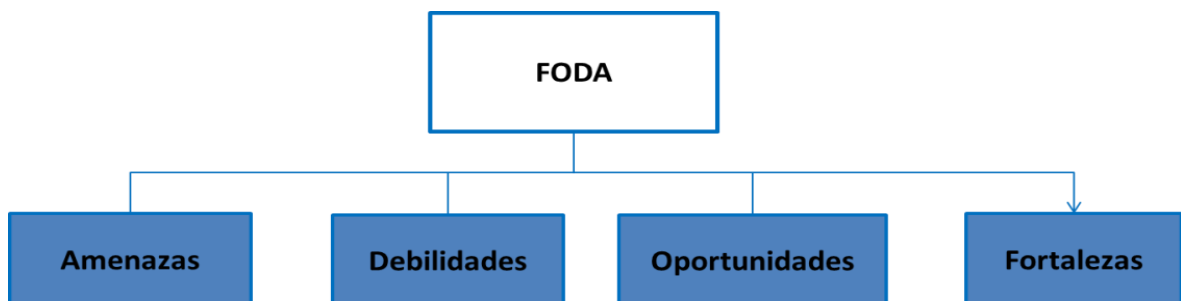
grupo, con ética profesional, experiencia y conocimiento general de todas las áreas que conforman el sistema organizacional de la empresa. Debe contar con una actitud positiva ante cualquier circunstancia. Proyectar una energía que permita que su personal a cargo, se motive a realizar las labores activamente.

### 2.7.3.1 El Análisis FODA

El análisis FODA se basa en el establecimiento y estudio de las cuatro variables como lo son las: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de una compañía, esta es una de las teorías más utilizadas en opciones estratégicas, puesto que el análisis FODA nos permite tener retroalimentación con el mundo exterior, como ser el mercado, la competencia, y otros.

Mientras que la teoría arriba explicada, puede utilizarse indistintamente de una organización a otra, la matriz que viene a continuación está más enfocada a una organización que tiene productos y servicios diversos y además cuenta con los recursos suficientes para sufragar gastos grandes.

Figura 4. Diagrama de la matriz FODA.



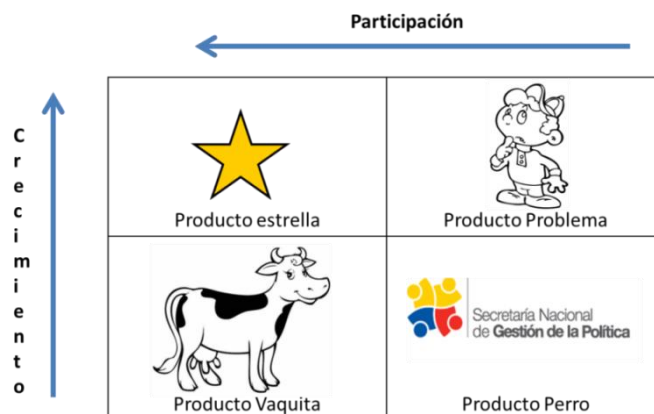
Fuente: investigación directa.  
Autoría: Alexandra Vera, 2015.

### 2.7.3.2 Matriz Del Grupo Boston

Se dirige a determinar la estrategia para una compañía clasificando los productos y servicios como estrellas, vacas lecheras, perros y niños problema. Esta matriz es más relevante en grandes firmas que posean productos o servicios diversificados. (Brooke & Mills, 2000).

En la siguiente matriz los factores que más influyen en el estudio son la industria y la posición de la empresa frente a la competencia.

**Figura 5. Diagrama de la Matriz del Grupo Boston.**



**Fuente:** investigación directa.  
**Autoría:** Alexandra Vera, 2015.

Con la utilización del gráfico se puede inferir que un negocio estrella es aquel con alto crecimiento, con altos beneficios operativos y financieros, y a su vez demandan grandes inversiones, que requieren un mantenimiento constante, pues caso contrario se convertiría en un negocio vaca de leche (Kotler & Armstrong, 2013).

Los negocios vaca son aquellos con una amplia participación en el mercado, pero con un bajo crecimiento. Generan beneficios pero con bajas inversiones. Son generadores de capital para el financiamiento de otro (Kotler & Armstrong, 2013).

Los negocios problema tienen baja intervención en el mercado aunque éste tiene un alto grado de crecimiento, necesitan una fuerte inversión para convertirse en un negocio estrella. Por consiguiente, este negocio podría convertirse en un negocio perro, cuando carecen de inversión. Realizando una inversión aumentará la participación dentro del mercado y genera la madurez empresarial objetivo (Kotler & Armstrong, 2013).

Los negocios perro combina la baja participación en el mercado con el bajo crecimiento. Su crecimiento es escaso debido a que cuenta solo con el líder, con poca inversión porque no se genera fondos para los mismos. Lo más factible para

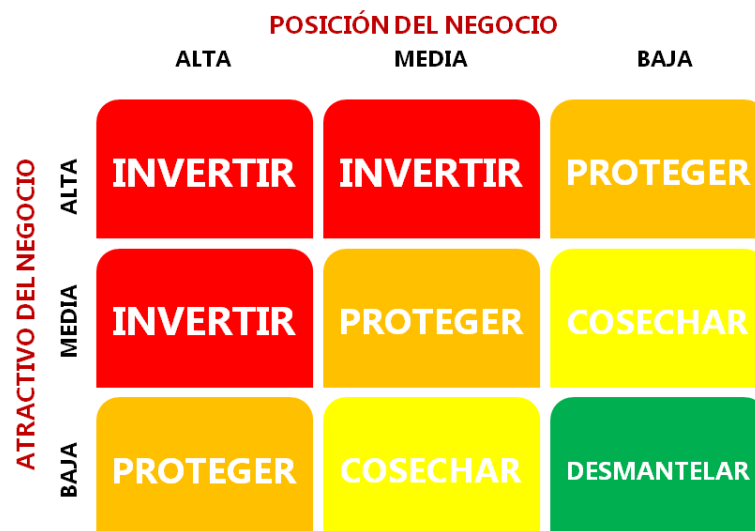
estos negocios es su liquidación, ya que están estancados, sin generar recursos ni crecer (Kotler & Armstrong, 2013).

Se consideró la SNGP como producto perro debido a la baja en el crecimiento profesional de sus servidores, donde carecen del establecimiento de un liderazgo que permita la aplicación y el buen desempeño de las funciones asignadas, tiene un desarrollo estancado no está creciendo ni desarrollando las aptitudes y capacidades de sus servidores.

### 2.7.3.3 Matriz Ge

En este caso, “cada producto se clasifica por el ‘atractivo de la industria’ (bajo, medio, alto) frente a la posición competitiva (fuerte, medio, débil)” (Brooke & Mills, 2000). Para algunas teorías el ciclo de vida del producto es de mucha importancia, como lo podemos ver en el modelo que viene a continuación.

Figura 6. Diagrama de la Matriz GE.



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013).

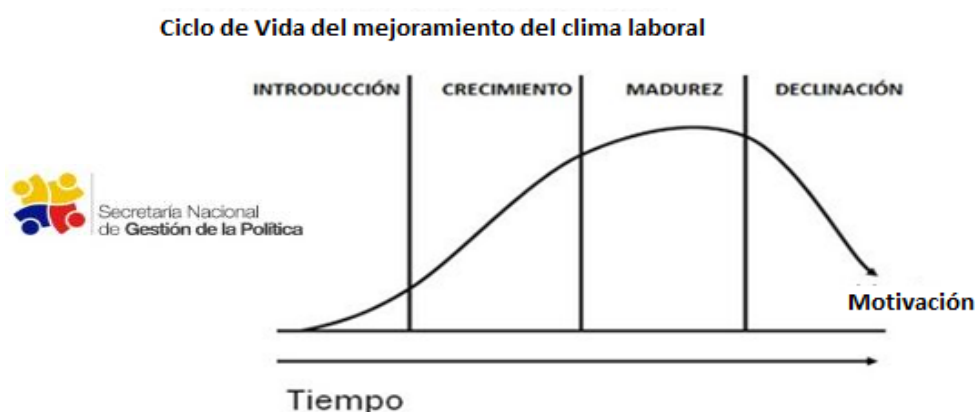
La matriz cuenta con nueve (9) celdas, el eje vertical representa el atractivo de la empresa dentro del mercado (alto / medio / bajo) y el eje horizontal representa la posición del negocio de forma competitiva (alta / media / baja)

Para evaluar los factores del mercado aplicando la matriz GE, principalmente se toma en cuenta para el eje vertical los siguientes factores: el mercado, los precios, competencia, rentabilidad, tecnología, entorno político, impacto ambiental. En el horizontal se consideran: el mercado, proveedores, imagen, intervención en el mercado, calidad del producto, y la forma de distribución. Estos factores tendrán un peso de acuerdo a la categoría de los mismos.

Se establece un puntaje para cada factor, dependiendo de la importancia dentro de la empresa. Que varían de 1 cuando es desfavorable a 5 cuando es muy favorable. Luego se multiplican los pesos de los factores con el puntaje. Sumando los valores totales, con este valor se registra la posición de la empresa en la matriz.

Mediante el análisis de la matriz GE, se realiza el estudio de la evolución del negocio en el mercado. Con ella se concreta la estrategia de mercado y los sistemas de inversión, decidiendo el futuro de la empresa estudiada. Por consiguiente, se determina el potencial crecimiento y la forma de inversión para lograr los objetivos. (Brooke & Mills, 2000).

**Figura 7. Ciclo de vida del producto**



**Fuente:** (Rodríguez, 2013)

Los productos se generan al momento en que la empresa origina, desarrolla y elabora la idea para su fabricación. En este proceso no se produce ganancias, debido a que es considerada con parte de la inversión inicial realizada para el crecimiento de la compañía. (Rodríguez, 2013).

El ciclo de vida que corresponde a la introducción se caracteriza por ser de crecimiento lento y progresivo, con base a las ventas realizadas, y de acuerdo a la aceptación del producto en el mercado, las utilidades son nulas en esta fase ya que cubren los gastos generados durante el lanzamiento del producto. (Rodríguez, 2013).

El crecimiento es la fase que corresponde a la aprobación en el mercado del producto por parte de los consumidores, lo cual genera el aumento en las utilidades esperadas. (Rodríguez, 2013).

Otro período de la vida de un producto es el crecimiento de las ventas, debido a la aprobación y aceptación por parte de la gran mayoría de los consumidores. En esta fase las utilidades son utilizadas para cubrir los gastos de publicidad y mercadeo con el fin de consolidarse en el mercado sin perder su posición. (Rodríguez, 2013).

La fase de decadencia está representada por la disminución en las ventas y por consiguientes en las utilidades arrojadas en el proceso. (Rodríguez, 2013).

**Figura 8. Esquema descriptivo de la aplicación de estrategias.**



**Fuente:** investigación directa.  
**Autoría:** Alexandra Vera, 2015.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS.**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar un Plan Estratégico mediante la aplicación de herramientas de capacitación e información, para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Fundamentar teóricamente el estudio del clima laboral y su importancia para los servidores de cualquier organización pública o privada, revisando la bibliografía pertinente sobre el objeto de estudio seleccionado.
- Diagnosticar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, aplicando encuestas y entrevistas que permitan la identificación de los indicadores pertinentes.
- Identificar los factores críticos del clima laboral en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, lo que posibilitará el apropiado diseño del plan estratégico planteado.

### **3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.3.1 Tipo De Estudio**

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque permite examinar una situación concreta en un momento determinado, en este caso el clima laboral de la Secretaria Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito. La descripción expone de forma detallada el objeto de estudio, con el fin de resolver los problemas a partir del conocimiento de los mismos, y es uno de los tipos de estudio recomendados por los expertos para objetos de estudio como el desarrollado en la presente investigación, relativos al comportamiento humano y las relaciones en diversas organizaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013).



### **3.3.2 Diseño De Investigación**

En esta investigación se aplicará un diseño no experimental, pues en la misma no se manipulará deliberadamente ninguna variable, es decir sin variar o alterar intencionalmente la variable independiente, sino observando cómo se dan las relaciones entre servidores públicos en un contexto determinado, que es la institución en la que laboran. La importancia de este diseño radica en la posibilidad de observar los conflictos en un ambiente sin control ni manipulación, apreciándolos tal y como se presentan (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013).

### **3.4 METODOLOGÍAS**

Los métodos que se aplicarán para esta propuesta de Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaria Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito serán: Inductivo, Estadístico y Análisis.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Método que inicia con el conocimiento sobre hechos particulares y su posterior generalización. En este caso, se registró la percepción de los servidores de la institución, identificando los puntos de vista sobre las inconvenientes dentro del actual clima laboral, para posteriormente plantear conclusiones generales (Tamayo y Tamayo, 2011).

**MÉTODO ESTADÍSTICO:** Método cuantitativo permite realizar el análisis de los datos para transformarlos en información y extraer los resultados, permitiendo realizar conclusiones y recomendaciones. En este caso, se analizaron las respuestas de los servidores encuestados (Tamayo y Tamayo, 2011).

**MÉTODO ANALÍTICO.** Método que consiste en descomponer el todo en sus partes, hallando las relaciones entre causa y efecto del objeto de estudio, a fin de identificar las debilidades más importantes y resolver las situaciones negativas que se hallen (Tamayo y Tamayo, 2011).

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

En la institución se desempeñan actualmente 297 servidores públicos. Al ser una población tan reducida, se considera innecesario la determinación de una muestra, sino que se aplicará un censo, considerando los siguientes criterios:

En la mayoría de las situaciones el estudio se realiza tomando una muestra. Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los sujetos o casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, pág. 236)

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

En este estudio se aplicaron la encuesta y la observación, según las siguientes especificaciones:

- Encuesta: se aplicará a los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP).
- Entrevista: será aplicada a los mandos superiores de la institución, así como al Director de Talento Humano, de forma que se tenga una visión panorámica del objeto de estudio.
- Observación directa y su registro, a ser aplicada en la institución, detallando los hechos que se dan y que permitan un mejor análisis de la problemática identificada.

### **3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Se realizó una encuesta para el personal que labora en la Institución, la cual estaba conformada por factores a evaluar los cuales son: institución, infraestructura, jefes, remuneración, motivación, comunicación, equipo de trabajo, ambiente físico de trabajo y el liderazgo.

Una vez aplicadas la encuesta, la entrevista y la observación, estas fueron codificadas, tabuladas, y con gráficos ilustrativos que permitan apreciar los resultados, obteniendo un diagnóstico de la situación actual, que permita el diseño de una propuesta consistente.

El estudio se realizó en la Secretaria Nacional de Gestión de la Política, entre los servidores públicos que conforman su equipo. Se pudo evidenciar, sobre la percepción que tienen los servidores con relación al clima organizacional de la institución.

Se realizó una propuesta de “Plan Estratégico para la mejora del clima organizacional de la Secretaria Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito” que permite un análisis del ambiente donde desarrollan las funciones cada servidor.

A continuación, se detallan los factores evaluados de la siguiente manera:

1. Estudio de la Institución: se evaluó la forma que la empresa trata al servidor. Se evaluó la calidad de la infraestructura, aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad.
2. Estudio de la remuneración: se estudió si el personal se encuentra satisfecho o feliz con la remuneración que percibe por las actividades y responsabilidades asumidas en su cargo.
3. Estudio del equipo de trabajo: se evalúa la presencia de un buen ambiente de trabajo y de buena comunicación entre jefes y subordinados. La confianza y el compañerismo existente en las relaciones interpersonales, el sentido de cooperación y sentimiento de apoyo y ayuda de sus compañeros.
4. La toma de decisiones: En este componente se evaluó la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con las actividades y responsabilidades a su cargo.

5. Estudiar la comunicación existente entre los jefes y los subordinados. Si el servidor está de acuerdo con la forma de comunicación, si es eficaz y efectiva. Si se aceptan y se resuelvan las discrepancias entre los integrantes de la institución.

### **3.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

La estructura y análisis de los datos arrojados se realizó con la medición e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los 297 servidores públicos que conforman el equipo de trabajo de la Secretaria Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito.

El proceso se realizó mediante la elaboración de cuadros estadísticos y gráficos en donde se presentan las diferentes preguntas con sus respuestas y la frecuencia porcentual.

Para la realización del análisis de los resultados se tomó como base los porcentajes obtenidos durante el estudio de los datos.

En el estudio compara la importancia que los encuestados servidores facilitaron en cada una de las respuestas e interpretando los resultados tomando en cuenta en la relación de la teoría orientada al clima organizacional y de las opiniones de los encuestados con respecto a su desempeño en la institución.

Al realizar la entrevista con la Dirección de Talento Humano de la Secretaria Nacional de Gestión de la Política, se constató que no se cuenta con ningún sistema o mecanismo para la evaluación del clima laboral.

Por consiguiente, la Dirección de Talento Humano no conoce la situación actual del desenvolvimiento de los servidores como consecuencia de un clima laboral desfavorable, que afecte las actividades diarias de los servidores.

#### **3.8.1 Aplicación De Encuestas.**

Para la realización del estudio se aplicaron encuestas que permiten establecer donde ocurren las fallas en la comunicación del personal, las deficiencias para el mejoramiento del clima organizacional, que generan conflictos entre los

servidores que conforman la institución. En la investigación realizada mediante la encuesta se encuentra el modelo de ésta en Anexo 1.

“La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma”. (Kerlinger, 1983).

Según Garza (1988), las encuestas son el resumen de ideas, opiniones y sugerencias de manera oral o escrita generados para el estudio de una situación en específico.

Para Baker (1997), la investigación mediante encuestas se refiere a la compilación de datos arrojados en un grupo de personas que responden unas preguntas específicas.

### **3.8.2 Aplicación De Entrevistas.**

Adicionalmente, se realizó la aplicación de entrevistas que permitieron reforzar los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas.

La encuesta se refiere específicamente a la comunicación que existe entre los compañeros de trabajo y la comodidad que estos sienten dentro de sus funciones.

La entrevista está caracterizada por la interacción entre personas, donde una responde preguntas formuladas por otro con el fin de estudiar su punto de vista en relación a un tema en específico.

La entrevista es una buena técnica de recolección de la información. La aplicación de las preguntas se hace mediante programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito (Ávila, 2006).

### **3.8.3 Análisis E Interpretación De Resultados (Aplicación De La Herramienta *Happiness*).**

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada en la institución, a los servidores que la conforman:

## Con relación a la institución

Tabla 3.

¿Le gusta su institución?

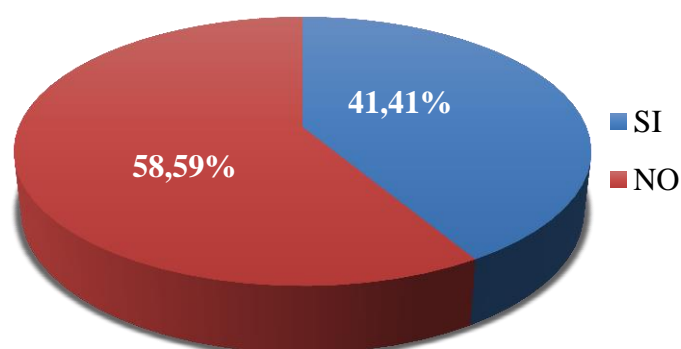
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	123	41,41%
NO	174	58,59%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 9. Representación de la pregunta N° 1 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 1



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la institución se puede concluir que 41,41% de los servidores públicos está a gusto laborando en ésta y el 58,59% no se encuentra a gusto.

### Análisis

Estos datos muestran una gran insatisfacción laboral por parte de los empleados. El hecho de que la mayoría no se sienta a gusto trabajando en el lugar indica un gran descontento que puede influir directamente en el clima organizacional.

Tabla 4.

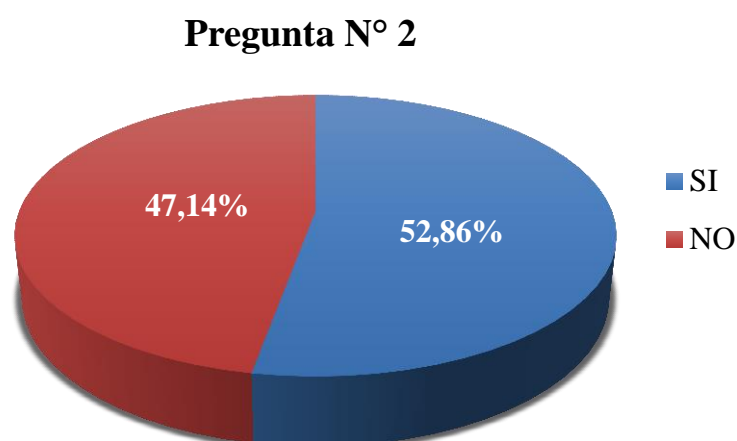
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su institución?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	157	52,86%
NO	140	47,14%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 10. Representación de la pregunta N° 2 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con relación al sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución el 52,86% se siente orgulloso de ser parte de la institución y el 47,14% no se siente orgulloso.

### Análisis

En contraste con los datos del gráfico anterior, un poco más de la mitad de los empleados se siente orgulloso de la organización. Esto puede atribuirse al renombre de la organización o la labor que desempeñan los mismos trabajadores pueden hacerlos sentir orgullosos del lugar donde están.

Tabla 5.

¿Se siente integrado en su institución?

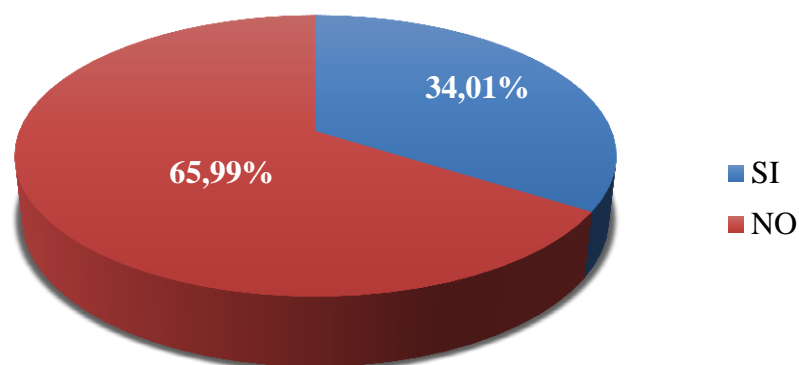
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	34,01%
NO	196	65,99%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 11. Representación de la pregunta N° 3 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 3



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Un 34,01% de los servidores encuestados se sienten integrados dentro de la institución y un 65,99% no siente estar integrado con ella.

### Análisis

Este es un factor fundamental que influye en la sensación de agrado de los empleados hacia la organización. Casi dos tercios de los trabajadores no se sienten integrados a su institución, esto puede traer como consecuencia el descontento de los trabajadores y bajo rendimiento en sus labores diarias.



Tabla 6.

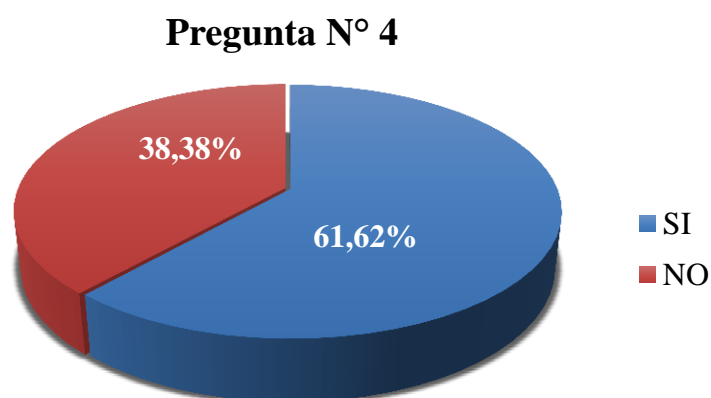
¿Se quedaría en la institución, si tuviera la oportunidad de otro empleo con igualdad de sueldo y condiciones?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	183	61,62%
NO	114	38,38%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 12. Representación de la pregunta N° 4 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Un 61,62% de la muestra de los servidores expone que se quería dentro de la institución aunque se le presentará otro empleo con las mismas condiciones salariales y un 38,38% dejaría la institución.

### Análisis

Estos indicadores afirman, que aunque no se sienten integrados a la institución ni la mayoría se siente a gusto en ella, más de la mitad de la población se quedaría en la institución aunque le ofrecieran otro lugar con semejantes condiciones. Este resultado puede obedecer a muchos factores, como la comodidad que algunos sientan en esa institución, el miedo al cambio, o el orgullo que ya expresaron que sienten por la organización.

## Con relación a su ambiente laboral

Tabla 7.

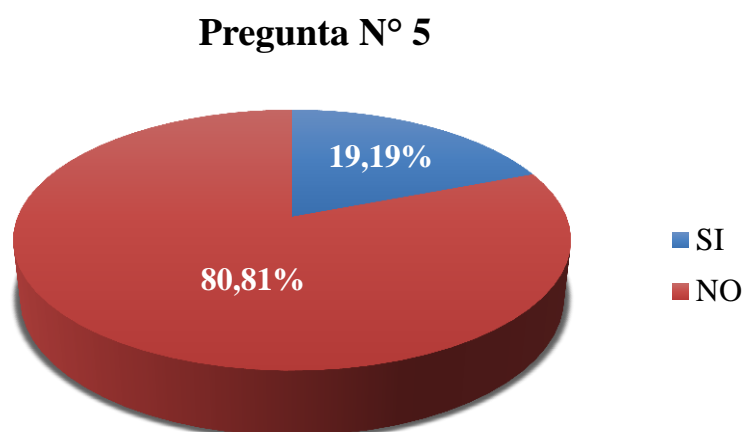
¿Su puesto de trabajo es cómodo para usted?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	19,19%
NO	240	80,81%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 13. Representación de la pregunta N° 5 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Dentro de la consulta sobre la comodidad de su puesto de trabajo el 19,19% de los servidores públicos se sienten cómodos en sus puestos de trabajo, y un 80,81% no sientan comodidad dentro de los mismos.

### Análisis

Este es otro factor fundamental en el clima organizacional y en la sensación de agrado de los trabajadores de la empresa. Más del 80% de los entrevistados, lo cual representa una gran mayoría, no se siente cómodo en su puesto de trabajo. Es decir, que hay una sensación de incomodidad general en el lugar en donde trabajan.

Tabla 8.

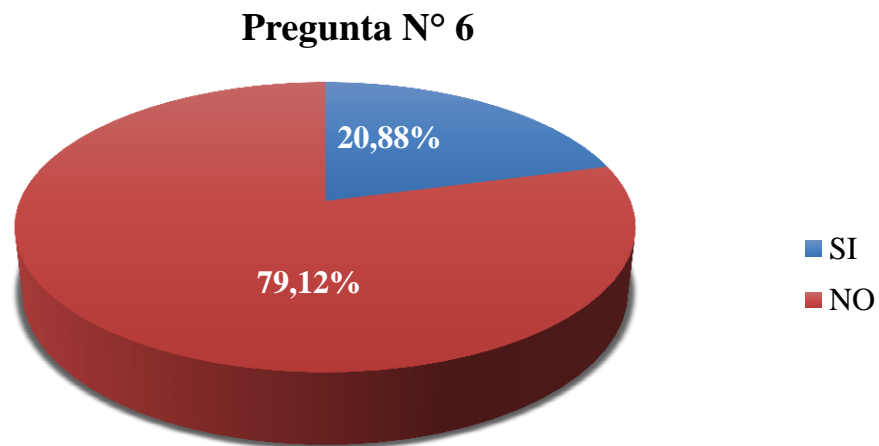
¿Su puesto de trabajo cuenta con buena limpieza, iluminación, ventilación y una temperatura adecuada?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	20,88%
NO	235	79,12%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 14. Representación de la pregunta N° 6 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

En relación a las condiciones de limpieza, iluminación, ventilación y temperatura ambiental imperantes en la institución el 28,88% respondió que sí poseen condiciones favorables, y un 79,12% que no se encuentran las condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones.

### Análisis

Esta pregunta tiene mucha relación con la pregunta anterior. La mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que se sienten incómodos en su puesto de trabajo y piensan que las condiciones de limpieza, iluminación y ventilación no son las más idóneas.

Tabla 9.

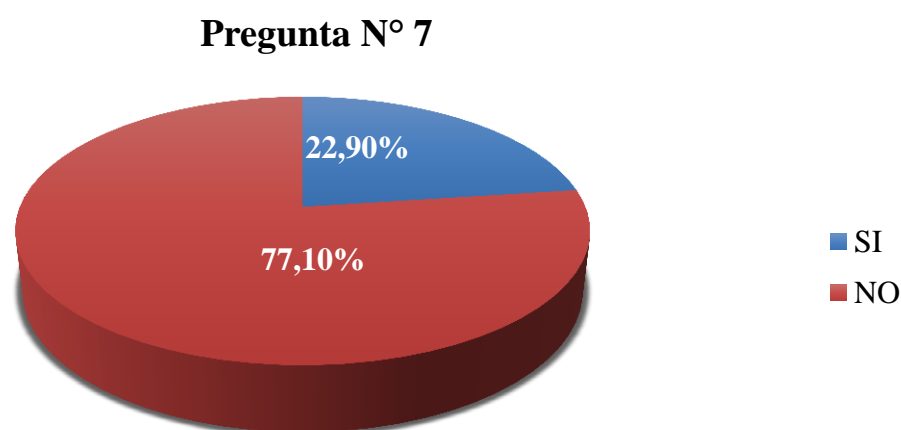
¿Su computadora tiene la velocidad adecuada para el desempeño de sus labores?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	22,90%
NO	229	77,10%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 15. Representación de la pregunta N° 7 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Un 22,90% de los encuestados expresan que poseen un equipo de computadora con la velocidad adecuada para el desempeño de sus funciones mientras que el 77,10% opinan que no tienen equipos que cumplan con las exigencias de sus labores.

### Análisis

Además de la percepción de limpieza, iluminación y ventilación, otro factor que influye en la incomodidad que sienten la mayoría de los trabajadores hacia su puesto de trabajo radica en la velocidad y tecnología de sus herramientas de trabajo. Más de tres cuartos de la población opina que sus computadoras no tienen el rendimiento adecuado para cumplir sus responsabilidades.

## De acuerdo a la ergonomía laboral

Tabla 10.

¿Cuenta con espacio físico suficiente en su puesto de trabajo?

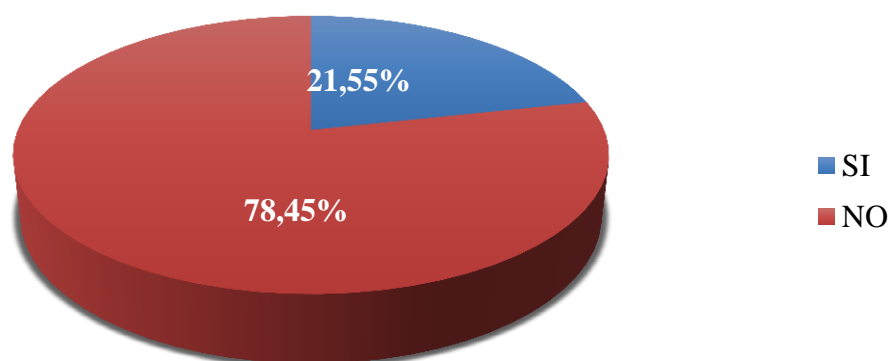
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	21,55%
NO	233	78,45%
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 16. Representación de la pregunta N° 8 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 8



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Para el estudio del espacio físico disponible el 21,55% de los servidores opinan que si tienen un espacio acorde con las funciones que realizan, y el 78,45% expresan que carecen de espacio suficiente para el desarrollo de sus actividades.

### Análisis

Muchos empleados, al igual que en las preguntas anteriores superan los tres cuartos de los encuestados, opinan que su puesto de trabajo es incómodo y pequeño. Esto interviene directamente al momento de sentirse a gusto en su puesto de trabajo.

Tabla 11.

¿Cuenta con una silla y un escritorio cómodos?

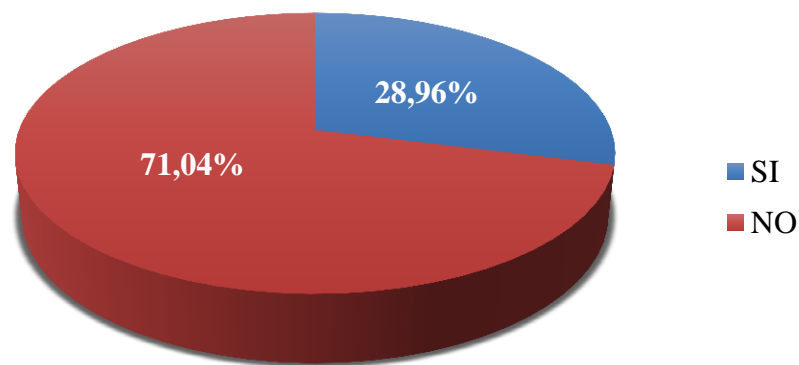
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	28,96%
NO	211	71,04%
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 17. Representación de la pregunta N° 9 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 9



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con respecto a la ergonomía en sus puestos de trabajo las encuestas arrojan que el 28,96% de los encuestados están de acuerdo con el mobiliario con que cuentan dentro de sus puestos de trabajo, y el 71,04% se encuentran inconforme con las condiciones de ergonomía.

### Análisis

Características que tocan los temas de la incomodidad que siente la población sobre sus puestos de trabajo van sumándose a que la mayoría considera que sus sillas y escritorios no son los más adecuados para trabajar.

## Creatividad

Tabla 12.

¿Posee autonomía en su puesto de trabajo?

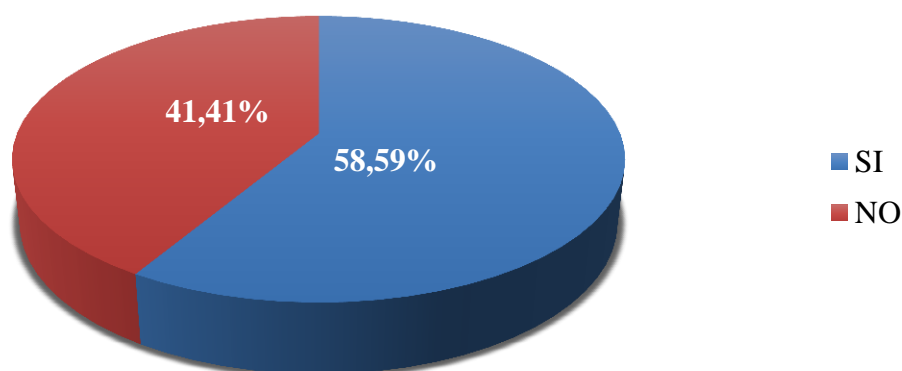
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	174	58,59%
NO	123	41,41%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 18. Representación de la pregunta N° 10 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 10



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

En relación a la autonomía ejercida dentro de sus funciones laborales el 58,59% opina que si tiene autonomía y el 41,41% siente que no la tiene.

### Análisis

En el ámbito laboral, más de la mitad de los encuestados sienten autonomía de sus funciones. Esto es importante en lo que respecta al trato con los compañeros de trabajo y a la calidad de las labores de cada uno.

Tabla 13.

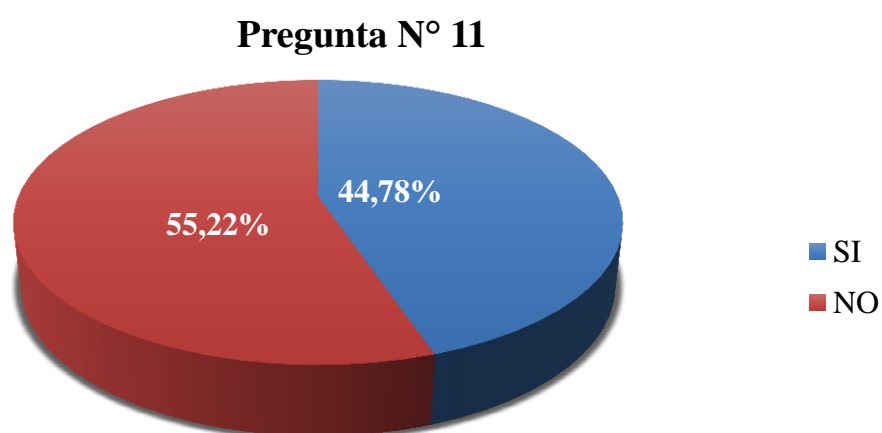
¿Se le delegan responsabilidades importantes en su puesto?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	133	44,78%
NO	164	55,22%
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 19. Representación de la pregunta N° 11 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con respecto a las responsabilidades el 44,78% expresa que si le delegan responsabilidades importantes de acuerdo a sus funciones, mientras que el 55,22% dice que no le asignan responsabilidades de importancia.

### Análisis

En esta pregunta se refleja cómo se sienten involucrados, de alguna manera, los empleados de la institución. Que más de la mitad de los encuestados afirmen que no se le delegan responsabilidades importantes de acuerdo con sus funciones puede significar que los trabajadores no se sienten con la capacidad de influir en tareas o responsabilidades de importancia.



Tabla 14.

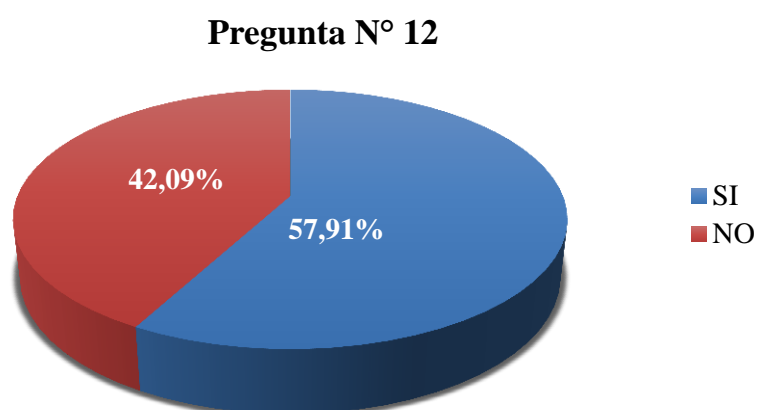
¿Sus jefes escuchan sus ideas y sugerencias?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	172	57,91%
NO	125	42,09%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 20. Representación de la pregunta N° 12 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

De acuerdo a la toma en consideración de las propuestas e ideas de los servidores públicos subalternos el 57,91% considera que se tomen en cuentas sus sugerencias, y el 42,09% no considera que tomen sus ideas en consideración para el desarrollo de la institución.

### Análisis

En este caso, más de la mitad de los empleados indican que sus superiores escuchan sus ideas y propuestas. Esto fomenta de alguna manera que los empleados se sientan reconocidos y valorados.

Tabla 15.

¿Siente que se ha desarrollado profesionalmente dentro de la institución?

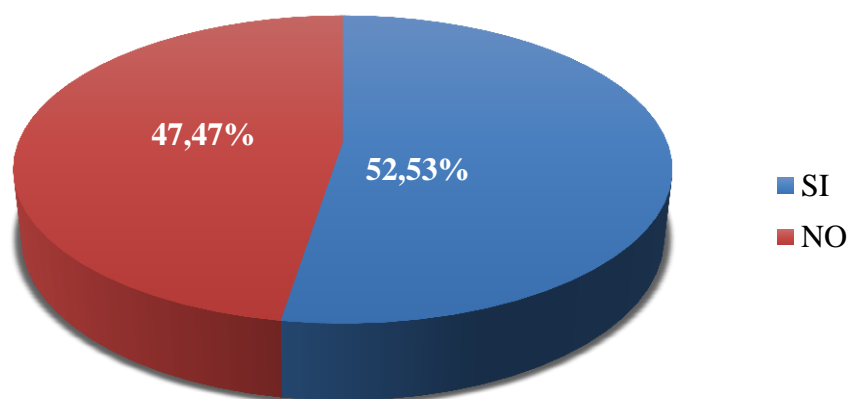
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	156	52,53%
NO	141	47,47%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 21. Representación de la pregunta N° 13 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 13



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con respecto a desarrollo competitivo dentro de la institución, se considera que el 52,53% siente que se ha desarrollado profesionalmente, y 47,47% registra que no cuenta con las condiciones para su desarrollo y crecimiento profesional.

### Análisis

Este factor influye considerablemente en la estabilidad laboral y de personal de la institución ya que más de la mitad de la población siente que ha crecido en la organización. Esto puede ser fundamental como motivador para el personal.

## Equipo de Trabajo

Tabla 16.

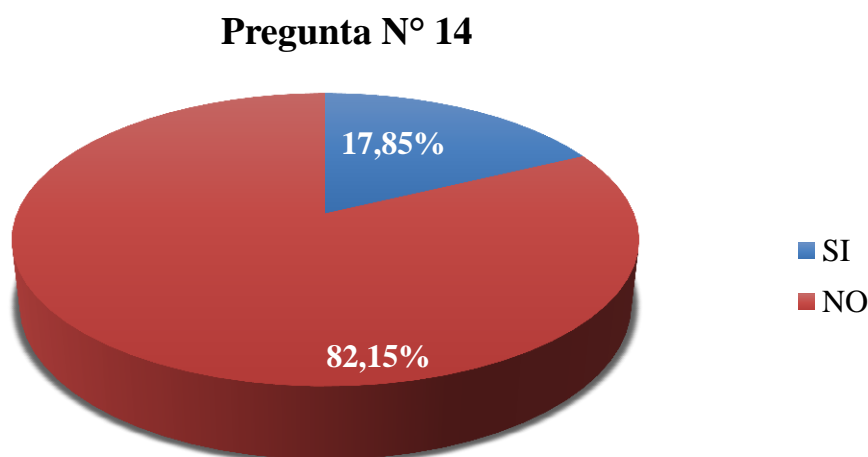
¿Lleva una buena relación con sus compañeros?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	17,85%
NO	244	82,15%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 22. Representación de la pregunta N° 14 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

La relación entre los compañeros de trabajo es de suma importancia para el buen funcionamiento de una empresa, y se considera de acuerdo a la encuesta realizada que el 17,85% de los servidores llevan una buena relación con su equipo, pero el 82,15% dice que no tiene buena relación social con sus compañeros de labores.

### Análisis

Esta pregunta refleja otro factor vital que influye en el clima organizacional. Menos de un cuarto de los encuestados siente afinidad o buena relación con sus compañeros. Esto implica un clima organizacional hostil.

Tabla 17.

¿Cuando entró a la institución, recibió apoyo de sus compañeros?

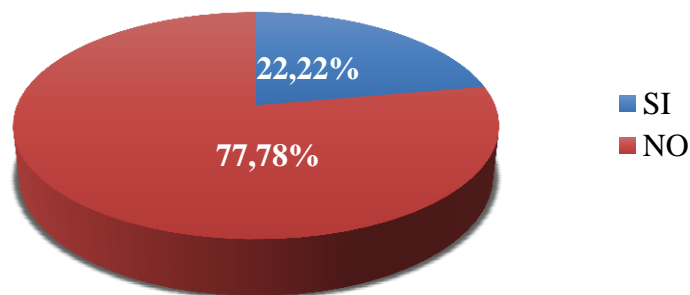
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	22,22%
NO	231	77,78%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 23. Representación de la pregunta N° 15 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 15



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con proporción al apoyo recibido cuando el servidor ingresó a la institución el 77,78% de ellos no contaron o no se sintieron apoyados por sus compañeros de labores y el 22,22 % si consideraron que le ofrecían el apoyo necesario.

### Análisis

Esta es una pregunta que tiene relación estrecha con la anterior. La gran mayoría de la población no sintió apoyo de sus compañeros al iniciar en la institución. Esto demuestra que el trato hostil entre algunos compañeros de trabajo inicia desde que el trabajador entra a la organización.

Tabla 18.

Si se retira de la institución, ¿extrañaría a sus compañeros?

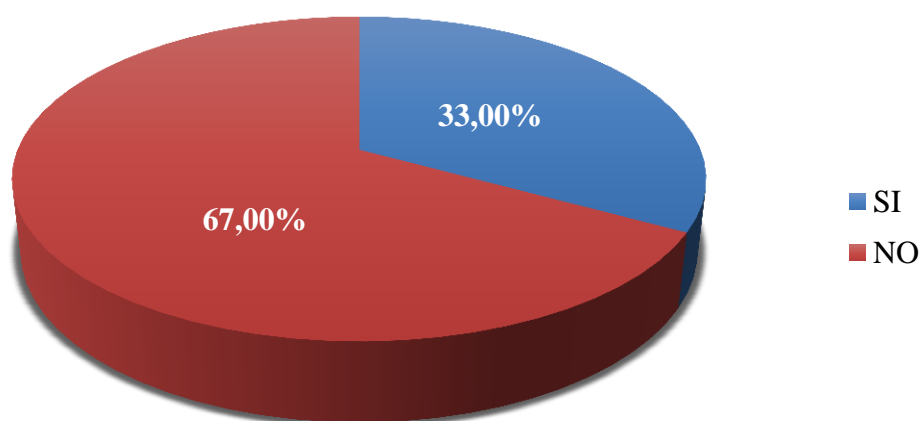
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	33,00%
NO	199	67,00%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 24. Representación de la pregunta N° 16 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 16



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación.

El 33,00% de los servidores expresaron que extrañarían a sus compañeros de equipo de trabajo y el 67,00% no extrañarían a su equipo.

### Análisis

Esto demuestra que los empleados no están integrados y no hay buenas relaciones entre ellos.

## Directiva

Tabla 19.

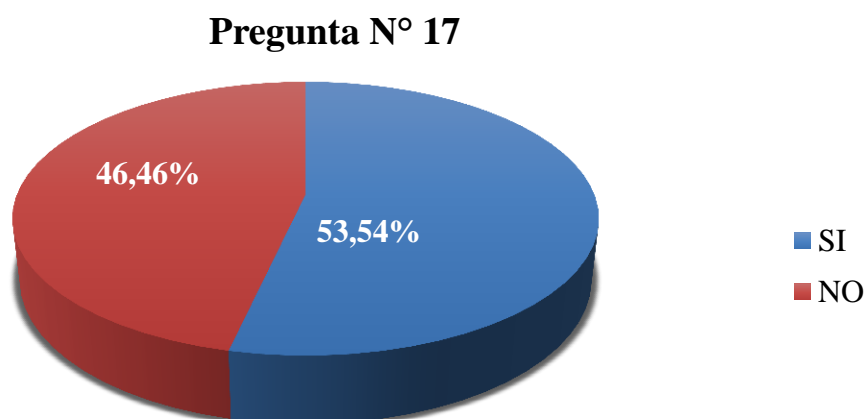
¿Le tratan sus jefes con amabilidad y respeto?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	159	53,54%
NO	138	46,46%
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 25. Representación de la pregunta N° 17 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

El 53,54% consideran que reciben tratos amables y de respeto con relación a sus jefes, y el 46,46% expresan que no reciben buen trato de sus jefes superiores, que no son tratados con amabilidad y no le tienen respeto.

### Análisis

Un poco más de la mitad siente que los superiores tratan con respeto a los empleados de más bajo escalafón. Esto es importante al momento de desempeñar ciertas actividades laborales, en el clima de la organización, en la proactividad y calidad del trabajo.

Tabla 20.

¿Su jefe le asigna las actividades de acuerdo a sus funciones?

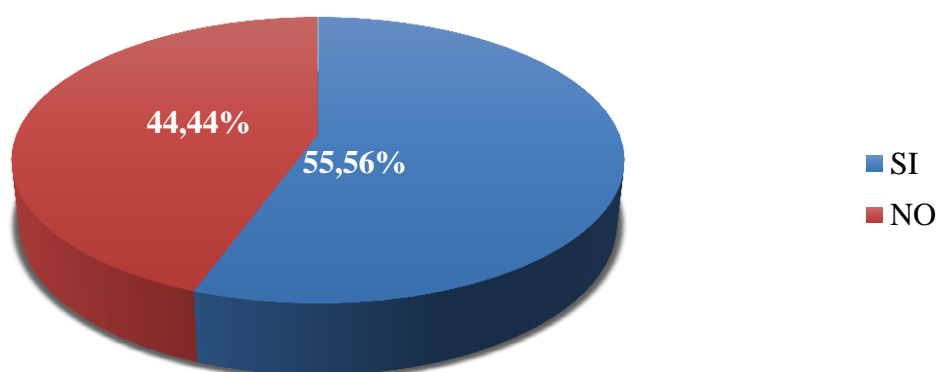
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	165	55,56%
NO	132	44,44%
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 26. Representación de la pregunta N° 18 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 18



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con relación a la asignación de actividades el 55,56% considera que le asignan actividades de acuerdo a las funciones de su cargo, y el 44,44% expresa que no le fijan labores de acorde con sus trabajos.

### Análisis

Esta pregunta refleja un aspecto sobre la relación que tienen los empleados hacia sus superiores. La mayoría se siente que les asignan actividades de acuerdo con sus funciones, de tal manera se pudiera decir que más de la mitad de los empleados tiene una relación acorde con su jefe.

Tabla 21.

¿Su jefe es participativo?

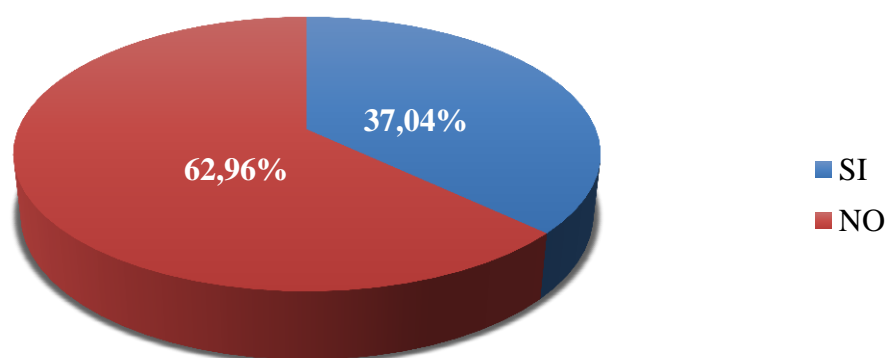
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	37,04%
NO	187	62,96%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 27. Representación de la pregunta N° 19 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 19



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con relación al tipo de liderazgo que aplica el jefe de cada servidor encuestado, el 62,96% opina que su jefe no es participativo, y 37,04% considera que sus superiores son participativos.

### Análisis

Por otro lado, la mayoría considera que el jefe no es participativo en ciertas actividades, esto denota que muchos jefes son un tanto distantes con sus empleados.



Tabla 22.

¿Su jefe trabaja de forma conjunta con usted y sus compañeros?

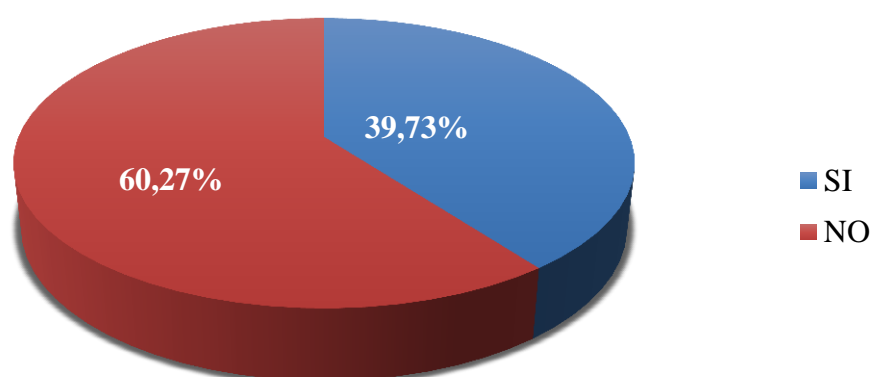
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	118	39,73%
NO	179	60,27%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 28. Representación de la pregunta N° 20 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 20



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

En el estudio del trabajo en equipo con los superiores, se considera que el 60,27% de los encuestados opinan que no trabaja en conjunto con sus jefes para alcanzar los objetivos planteados, y el 39,73% considera que si trabajan como un equipo.

### Análisis

Esta es otra pregunta que refleja la cercanía o distancia que tienen los jefes con ciertos empleados. La mayoría de los trabajadores aseguró que los jefes no trabajan en conjunto con ellos y por lo tanto, demuestra cierta distancia que tienen éstos hacia sus empleados.

Tabla 23.

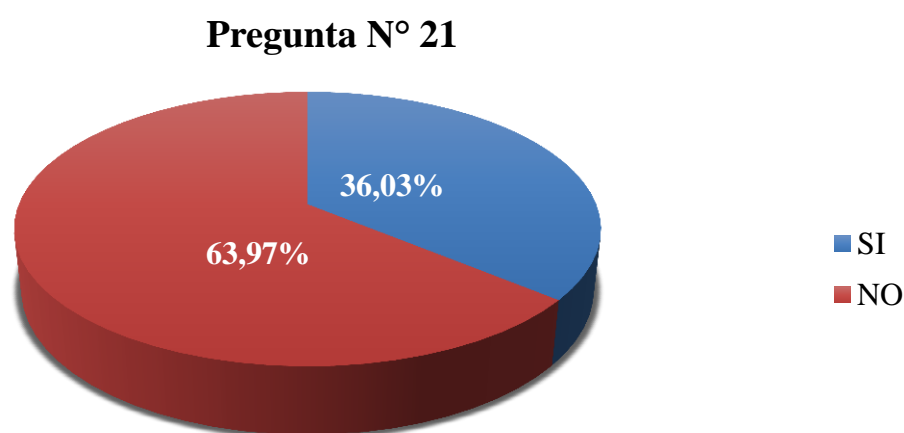
¿Se comunica directamente con su jefe?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	36,03%
NO	190	63,97%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 29. Representación de la pregunta N° 21 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

El 63,97% de los servidores consideran que no tienen una comunicación directa con su jefe, mientras que el 36,03% expresa que si poseen una comunicación directa con las personas de alta jerarquía dentro de la institución.

### Análisis

Estas respuestas reflejan también cierta distancia de los trabajadores hacia sus jefes, solo el 36% se comunica directamente con sus jefes, mientras que el resto, que representa una amplia mayoría, no lo hace.

## Remuneración

Tabla 24.

¿Su sueldo está acorde con las funciones y responsabilidades que usted realiza dentro de la institución?

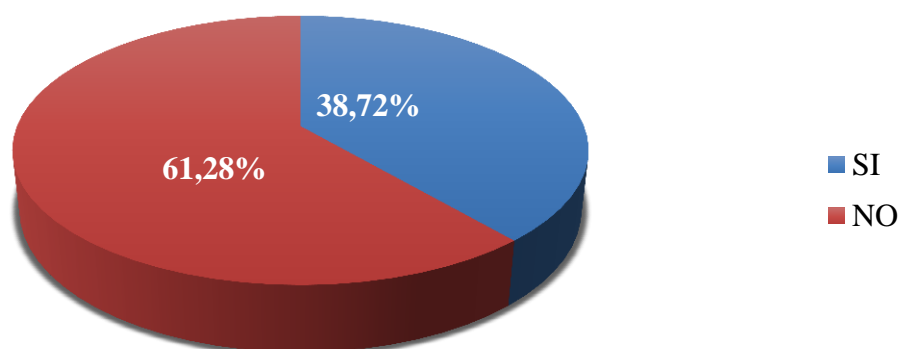
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	38,72%
NO	182	61,28%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 30. Representación de la pregunta N° 22 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 22



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

De acuerdo al punto del sueldo devengado, el 61,28% de los servidores están de acuerdo con el salario en función con las actividades realizadas, y el 38,72% está en desacuerdo con el sueldo con relación a las funciones desempeñadas.

### Análisis

En su mayoría, los empleados no se sienten satisfechos con su sueldo. Esto también puede influir negativamente en el desempeño de los trabajadores y en el estado de ánimo de ellos.

Tabla 25.

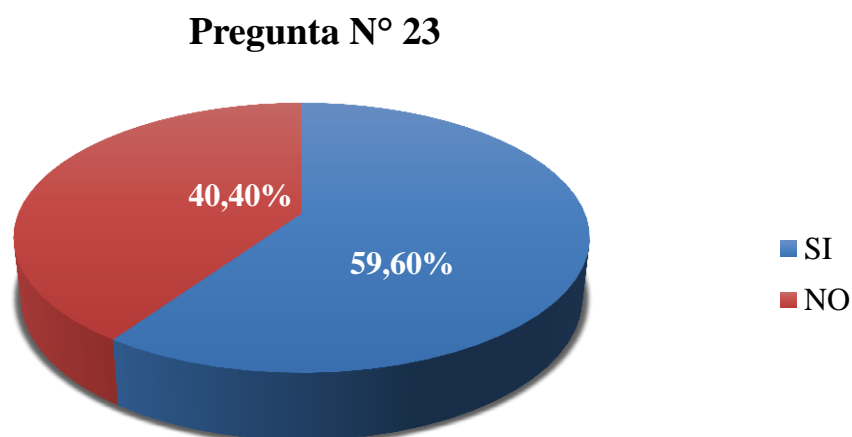
¿En su trabajo existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto la remuneración salarial?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	177	59,60%
NO	120	40,40%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 31. Representación de la pregunta N° 23 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Para el estudio de la igualdad de género con relación al salario, se puede concluir que el 59,60% siente igualdad entre los salarios que devengan hombres y mujeres, y 40,40% no sienten que los salarios sean iguales.

### Análisis

La mayoría de la población manifestó que no hay desigualdad entre hombre y mujeres, en cuanto a temas de salario, en la organización. No obstante, el 40% considera que sí hay desigualdad, en la actualidad, este factor puede considerarse como una cifra alta que atrae ciertos descontentos por parte de los miembros de la organización.

## Reconocimiento laboral

Tabla 26.

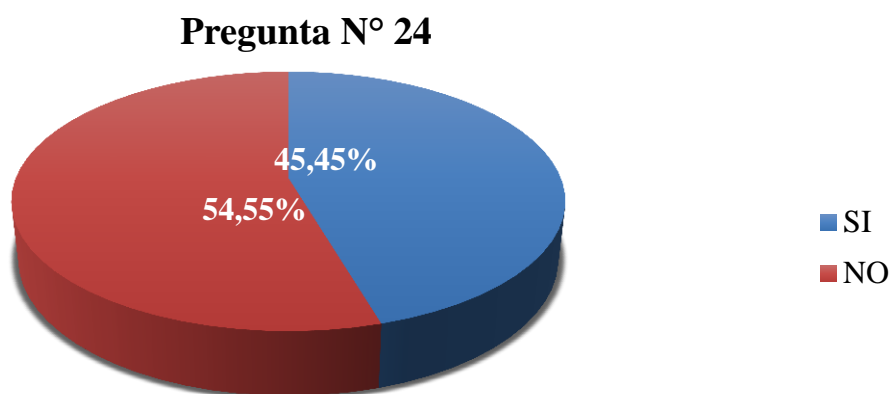
¿Reconocen a los hombres y mujeres de igual forma a la hora de ocupar el mismo puesto de trabajo?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	45,45%
NO	162	54,55%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 32. Representación de la pregunta N° 24 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con respecto a la igualdad de género para la ocupación de un puesto de trabajo, el 45,45% de los servidores consideran que si existe igualdad entre hombres y mujeres, y el 54,55% no considera dicha igualdad.

### Análisis

Esto consolida de alguna forma los resultados de la encuesta anterior. Más de la mitad de la población no considera que se traten a los hombres y mujeres en igualdad de condiciones en sus puestos de trabajo. Esto sugiere un cierto grado de sexismo en la organización.

Tabla 27.

¿Cuenta con un buen sistema del IESS para su futuro?

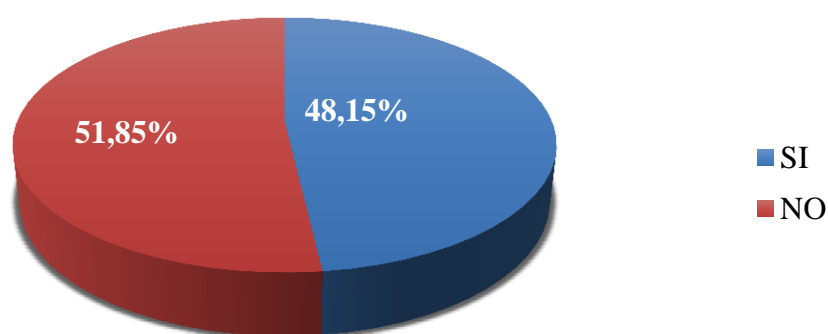
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	143	48,15%
NO	154	51,85%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 33. Representación de la pregunta N° 25 de la encuesta realizada

### Pregunta N° 25



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

El 48,15% de los encuestados piensan que cuentan con seguridad social para el futuro, y el 51,85% considera que no tiene seguridad social.

### Análisis

Esta respuesta es un tanto estrecha, la mitad piensa que tienen seguro social para el futuro y la otra no, predominando los que consideran que no tienen seguridad social. Esto le resta beneficios a la sensación de estabilidad que puedan tener los trabajadores de la institución, y por ende, deseos de querer envejecer o continuar trabajando en la organización por periodos largos de tiempo.

Tabla 28.

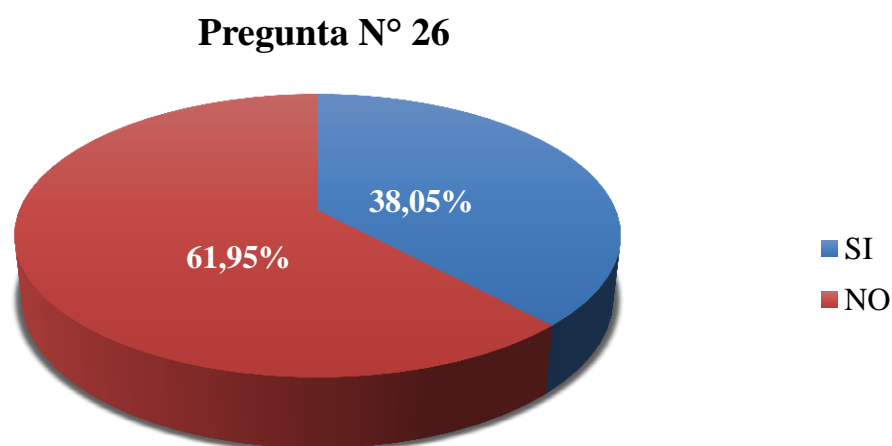
¿Cuenta con promoción laboral por buen rendimiento en sus funciones?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	38,05%
NO	184	61,95%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 34. Representación de la pregunta N° 26 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

El 61,95% de los encuestados opinan que no tienen promoción de acuerdo al buen rendimiento de sus actividades, y el 38,05% de los servidores considera que la empresa incentiva el buen desempeño de sus funciones.

### Análisis

Este factor es crucial como motivador para permanecer en el tiempo y para el crecimiento de un empleado en la institución. Mientras el empleado sienta que puede crecer en la organización más motivado se sentirá. En este caso, la mayoría considera que no hay promoción laboral de acuerdo con el rendimiento, lo cual no es motivador para los empleados que deseen crecer en la organización.

## Comunicación organizacional

Tabla 29.

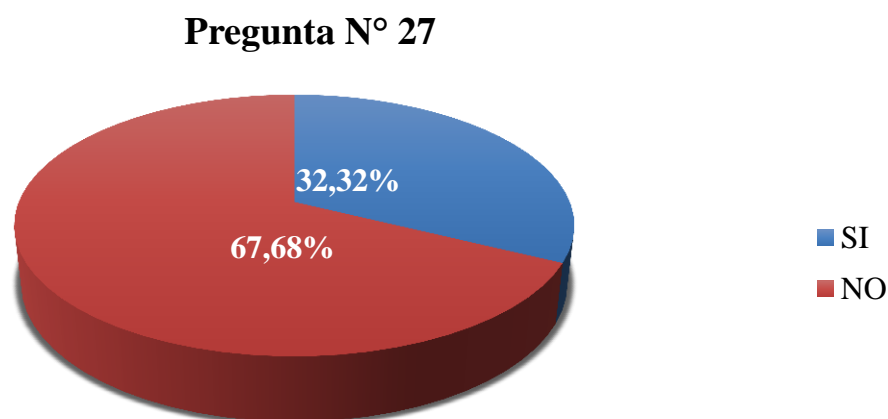
¿Existe buena comunicación entre los integrantes del mismo equipo de trabajo?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	32,32%
NO	201	67,68%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 35. Representación de la pregunta N° 27 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

El 32,32% de los servidores considera que tienen una buena comunicación entre los integrantes de su mismo equipo de trabajo, y 67,68% considera que no tienen una buena comunicación con los compañeros de su mismo nivel jerárquico.

### Análisis

Estos resultados reflejan el mal clima organizacional que tienen algunos trabajadores del mismo nivel, como se muestra en preguntas anteriores. Más de dos tercios de la población no tiene buena comunicación con sus compañeros, reflejando quizás una deficiencia estructural o de trabajo en equipo que poseen los miembros de la institución.



Tabla 30.

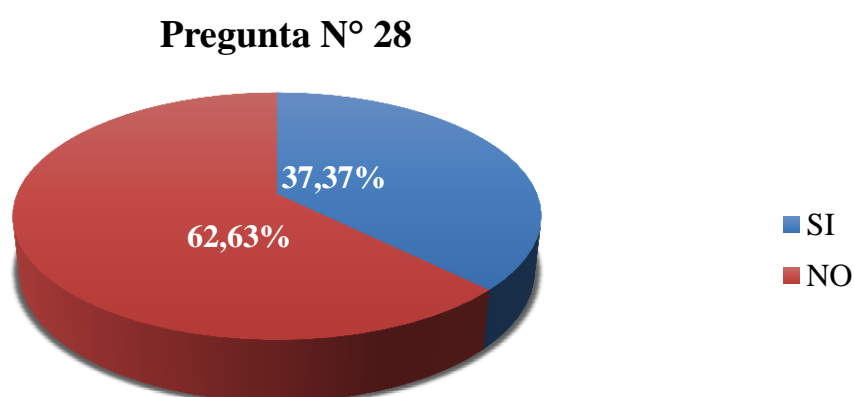
¿Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo y sus jefes superiores?

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	111	37,37%
NO	186	62,63%
TOTAL	297	100,00%

Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

Figura 36. Representación de la pregunta N° 28 de la encuesta realizada



Fuente: Investigación propia

Autoría: Vera, Alexandra. 2015

### Interpretación

Con respecto a la comunicación vertical existente, el 37,37% de los encuestados consideran que no existe una buena comunicación con los jefes superiores, mientras que el 62,63% opinan que si hay fluida y buena comunicación entre ellos.

### Análisis

Más de dos tercios de los encuestados indican que no tienen buena comunicación entre sus compañeros y entre jefes superiores. Esto refleja problemas comunicacionales de bajo nivel en la organización, lo cual afecta directamente en el clima organizacional.

## Análisis e Interpretación de los resultados

De acuerdo a las áreas evaluadas durante las encuestas y organizada de forma ascendente y considerando las respuestas afirmativas, se puede expresar la siguiente figura:

**Figura 37. Representación del promedio de las respuestas afirmativas arrojadas por las encuestas.**



**Fuente:** Investigación propia  
**Autoría:** Vera, Alexandra. 2015

El área que presenta menor aceptación es el área de equipo de trabajo con un 24,35%; la ergonomía laboral con 25,25% y el ambiente laboral con un 20,99%. Con el cual se puede considerar que existe un ambiente poco favorable para el desempeño de las funciones de los servidores públicos en la institución.

Y la mayor aceptación se encuentra el área de la institución con un 47,47%, la creatividad laboral con un 49,16% y la remuneración con un 49,16%. Lo que se considera que todavía no existe un nivel adecuado que permita establecer el buen clima laboral en este ámbito.

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.



### 4. Análisis De La Situación Actual.

#### 4.1 Antecedentes.

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1522, publicado en el Registro Oficial Suplemento 13, de 12 de junio del 2013, y es una entidad gubernamental cuya misión es: “Establecer las normas para la gobernabilidad, el relacionamiento político con las otras funciones de la nación, junto a los encargados de los gobiernos independientes descentralizados, el diálogo entre los dirigentes gubernamentales con los representantes del colectivo en general y la regulación política con los directivos encargados dentro del territorio nacional (SNGP, 2014). Para llevar adelante esta misión, la SNGP coordina actividades con diversas organizaciones sociales en el país, y aglutina a una subsecretaría general y seis subsecretarías específicas, contando con un total de 535 servidores (SNGP, 2014).

En consecuencia de la fusión de varios entes públicos con diferentes políticas de funcionamiento y directrices, se producen problemas de adaptación al cambio, debido a la diversidad de opiniones en el ámbito político y social de todos los servidores públicos que conforman la institución.

Con este antecedente y tomando como referencia la carencia de un buen clima laboral en la SNGP, se ve la necesidad de Diseñar un Plan Estratégico para mejorar el clima laboral en dicha institución, considerando que los factores a estudiar conllevan algunos cambios, los resultados que se obtengan de este plan estratégico nos permitirá de la integración y unión del equipo que es la SNGP. Este plan destaca las estrategias idóneas, las cuales nos permiten contribuir a que el clima laboral de la Secretaría sea el más acorde y aceptado.

## **4.2 Análisis del clima laboral.**

La Dirección de Talento Humano encargada de llevar un control de las normas no tiene políticas de gestión que permita la medición del clima laboral existente, por lo que se genera de forma continua percances entre los miembros del equipo de trabajo, por diferencias políticas e ideologías. Por tal motivo es de suma importancia realizar un plan para implementar medidas y establecer un manual de comportamiento.

Se pudo identificar en base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los servidores de la SNGP, que el tipo de clima laboral que predomina es el Autoritario, en el que los altos Directivos no asignan tareas de mayor responsabilidad a sus colaboradores por falta de confianza, esto nos lleva a que el nivel de rotación del personal sea frecuente y muy seguido, pues trabajan con la incertidumbre de la estabilidad laboral. Llegando a un clima cerrado con una organización burocrática y rígida en la que los servidores no están conforme con su trabajo y mucho más con la institución.

Con el Diseño del Plan Estratégico lo que se quiere lograr es poder llegar a un tipo de clima laboral Participativo, en el que se exista la confianza suficiente entre los Directivos y los subalternos y que se puedan asignar funciones de confianza, que los servidores se sientan motivados y que cada tarea que realicen sea con el resultado esperado y con la satisfacción de haber hecho las cosas bien, que se pueda notar que es una Institución dinámica que tiene toda la capacidad de poder alcanzar sus objetivos institucionales.

## **4.1 MACRO ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN.**

El entorno macro de una organización viene dada por todas aquellas fuerza externas que no pueden ser controladas por la institución, organización o empresa. Se debe tomar en cuenta para su análisis:

- Entorno demográfico: toma en cuenta el crecimiento de población, la composición de los núcleos familiares y la diversidad étnica al igual que los movimientos migratorios de la población.

- Entorno económico: toma en cuenta la distribución y el ciclo económico del país. La inflación, la distribución de los ingresos, entre otros.
- Entorno social: medio ambiente, cultura, población, demandas sociales.
- Entorno tecnológico: nuevos productos y procesos, innovación de la plataforma, cambios tecnológicos.
- Entorno político y legal: Democracia, competencia de partidos, alternancia, estabilidad, sistema político. Marco jurídico, normas y procedimientos.

#### **4.1.1 Factores Políticos.**

Los factores políticos dentro de la institución en estudio, representan una de las causas que afecta el clima laboral. La Secretaría Nacional de Gestión de la Política, fue creada para enunciar las políticas de la gobernabilidad que permita un diálogo entre los actores políticos y los representantes del Ejecutivo dentro del territorio, estableciendo las actividades de las organizaciones sociales de la nación. Por lo cual, cuenta con servidores públicos que pertenecen a diversas áreas de la política y con diferente afinidad a la misma.

Dentro de la fusión llevada a cabo para la creación de la SNGP se integraron diversos entes con actuaciones políticas diversas; entre las instituciones fusionadas se encuentran: Ministerio Coordinador de la Política, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Secretaría Nacional de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, lo cual generó problemas internos entre la gestión de los servidores públicos que cumplen sus funciones dentro de la institución.

Debido a que la Dirección de Talento Humano, la cual es la encargada de proveer los lineamientos y herramientas para crear y mantener un buen clima laboral, y en vista que no cuenta con una medición del mismo y no lleva el control para su mejoramiento se ve la necesidad de aplicar un plan estratégico para fortalecer y fomentar el clima laboral, ya que la fusión de las tres instituciones es parte del problema por las diferencias ideológicas de los servidores. Es por ello que se

busca establecer pautas que permitan la convivencia armónica entre todo el personal que integra la institución.

El aspecto político afecta el comportamiento entre los individuos, por esto se recomienda identificar el sistema político y de gobierno que sobresale en la nación y sus diferentes poderes. Las empresas que realizan programas sociales deben desarrollar las habilidades necesarias para estar actualizadas con los comunicados que se publican y para estar al día en cuanto a cambios futuros de legislación, procuración de justicia y políticas (Perez, 2004).

Dentro de los factores políticos se puede considerar la comunicación y trato entre los servidores y los jefes, en el cual el 32,99% de los encuestados considera que tienen una buena comunicación entre los líderes, que genera una divergencia entre las relaciones interpersonales dentro de la institución. Por ello se considera, que no hay un ambiente propicio que genere un buen y armónico clima laboral.

#### **4.1.2 Factores Económicos.**

Considerando los factores económicos que por la unión de las instituciones existen, y generaron divergencias entre las remuneraciones debido a la diferencia entre los contratos y regímenes de salarios entre los servidores públicos, ello conlleva a que se sientan inconformes unos con respecto a otra institución. Otro factor importante es la carencia de incentivos para los colaboradores o servidores que presentan un buen desenvolvimiento de sus funciones.

Factor de importancia por la situación económica del país ha ocasionado, que se realicen reducción de personal, por lo cual el servidor siente una presión que genera inconformidad en sus actividades.

Se busca realizar una unificación y homologación de los salarios, mediante contratos que permitan la aplicación de la escala de remuneraciones de 20 grados. Que es un acuerdo del Ministerio de Relaciones Laborales que permite dicha unificación, pero no es de carácter retroactivo y a su vez tampoco permite compensar aquellos servidores que contaban con un salario más elevado, o el aumento brusco de aquellos que no tenía un salario que permita ajustarlo de acuerdo con sus funciones.

De conformidad con lo publicado en Registro Oficial N° 637, de fecha 09 de Febrero del 2012, las escalas de remuneraciones mensuales para servidores públicos quedaron establecidas de la siguiente manera:

**Tabla 31.**

**Salarios devengados por los servidores públicos**

Grupo Ocupacional	Grado	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

**Fuente:** (Registro Oficial, 2012)

### **4.1.3 Factores Sociales.**

Un factor importante en las relaciones personales entre los servidores de la institución, se considera el trabajo en equipo lo cual arroja que un 53,27% de los encuestados se encuentran de acuerdo con la relación que llevan con los integrantes de su equipo de trabajo. Este elemento compone la parte social del individuo que permite llevar una relación sana entre los compañeros de labores.

Otro componente de suma importancia son los cambios sociales que afecta el entorno macro de la institución, pero es difícil su estudio ya que influyen o lo integran las actitudes, valores y estilos de vida de cada servidor que compone la institución, corresponde a la capacidad y forma que tiene el servidor en administrar sus ingresos.

Los factores socioeconómicos tienen un efecto directo sobre la satisfacción, motivación y comunicación de las personas que integran la institución; y estas repercuten de manera directa en el rendimiento en su puesto de trabajo. En este sentido, cuando el servidor se encuentra dentro de la institución y, hay una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá determinar que está satisfecho.

### **4.1.4 Factores Tecnológicos.**

Los factores tecnológicos son un componente que permite la adecuación del personal, para mejorar eficientemente de sus funciones. Se debe mejorar las condiciones de la infraestructura, iluminación y aseo en general de las instalaciones de la institución.

Se observa que el 23,53% de los servidores encuestados consideran y opinan que la infraestructura se encuentra en condiciones óptimas para el buen desempeño de sus funciones. Pero el resto (76,47%) expresan que las condiciones no son adecuadas para realizar sus labores correspondientes a su desempeño.

Por lo que es un gran porcentaje de servidores no acorde con sus condiciones, las cuales se deben mejorar para realizar una adecuación tecnológica que permita



cubrir las necesidades insatisfechas. Para lograr los objetivos de forma eficaz y eficiente.

#### **4.1.5 Factores Medio Ambientales.**

Los factores ambientales pueden tener un impacto en la gestión de los proyectos, incluso en ambientes que son relativamente estables, dentro de la institución los factores internos y externos tienen influencia medio ambiental y que podrían entorpecer la ejecución de las tareas, el no contar con equipos tecnológicos en buenas condiciones, espacios físicos confortables para los servidores, los canales de comunicación, infraestructura, son los factores ambientales más relevantes para que los servidores puedan desempeñar sus funciones, ya que la no contemplación de estos perjudica ambiental y personal a los servidores, pues toda acción tiene su reacción, consideremos que para que un servidor pueda realizar sus tareas con un resultado positivo se debe proveer de recursos en buenas condiciones y obtener los objetivos planteados.

#### **4.2 MICRO ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN.**

El micro entorno de la institución se establece específicamente en los factores que son controlables por la institución para poder ejecutar las actividades establecidas.

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política se enfoca en el dialogo con los diferentes actores sociales del país, practicando la Misión y Visión institucional.

##### **4.2.1 Factores Administrativos.**

Tienen como propósito gestionar el soporte, provisión de recursos, prestación de servicios y logística, para los procesos con el fin de viabilizar la gestión.

El factor administrativo dentro de la Institución se puede considerar parte muy importante pues se describen en una serie de partes o funciones que son los integrantes de los procesos de manera sistemática o en secuencia dentro de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, en este factor podemos manejar de

manera óptima los recursos que posee la Institución, pudiendo cumplir con los objetivos planteados.

#### **4.2.2 Factor de Marketing.**

Factor enfocado a la gestión de la identidad institucional mediante el involucramiento del cliente interno y externo, y el establecimiento de estrategias para cubrir las necesidades y requerimientos establecidos.

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política por su Misión y Visión Institucional debe posesionarse en territorio con diálogos enfocados en la Política como país, es por esto que este factor nos permite crear aquellas actividades que se pueden utilizar para dicho posicionamiento con la ciudadanía, llegando de forma directa y concisa sin que la información proporcionada sea distorsionada.

#### **4.2.3 Factor Operativo.**

Establece los procesos y procedimientos en el ámbito del modelo operativo de la SNGP, define los parámetros y objetivos que orientan la contribución para alcanzar los objetivos de la Institución, este factor nos sirve de base para que los objetivos globales de la Secretaría se desarrollen en líneas concretas de trabajo que se establecen y el resultado sirve de base para dimensionar los recursos necesarios, diseñar las herramientas adecuadas de soporte y establecer los parámetros básicos de gestión dentro de la Institución.

#### **4.2.4 Factor Financiero.**

Establece los procesos y procedimientos para la administración de bienes y servicios generales de la Institución, la gestión de adquisiciones y la administración financiera de la misma.

El factor financiero dentro de cualquier Institución es el aspecto que más preocupa a los altos Directivos de la Coordinación Administrativa, quien es la encargada del manejo de los recursos financieros, debiendo priorizar los procesos internos que conllevan a lograr la buena distribución de estos recursos asignados y así evitar impactos financieros desfavorables que obliguen a reformar el presupuesto inicial.

#### **4.2.5 Factor de Talento Humano.**

Establece los procesos y procedimientos para la administración y desarrollo del Talento Humano, enfocado en la gestión por competencias del personal, que permita el desarrollo personal y profesional, alineado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Considerado este factor uno de los más importantes para cualquier estructura organizacional, dentro de la Secretaría este factor es el pilar principal pues con el capital humano es como se llega a lograr los objetivos institucionales, siendo la Dirección de Talento Humano la encargada de velar por el bienestar del personal es necesario fortalecer y que se puedan motivar e incentivar a los servidores para que su trabajo sea más eficiente.

#### **4.2.6 Factor Tecnológico.**

Proceso enfocado en la administración de la infraestructura tecnológica que permita asegurar la disponibilidad, integridad, y confidencialidad de la información.

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política carece de este factor tecnológico, siendo este tema el progreso en cualquier Institución, la Dirección de Tecnología se debe fortalecer en procedimientos e insumos tecnológicos para que el trabajo que ejecuta cada servidor sea el esperado.

### **4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

Dentro del análisis estratégico establecido para la implementar un plan que permita el mejoramiento del clima laboral dentro de la institución, implica el estudio a detalle de las condiciones de la institución, en la que se desarrollan las actividades diarias de los servidores. El proceso estratégico está formado por:

**Misión, Visión y objetivos estratégicos:** dan lugar al planteamiento estratégico. (Carrión, 2007)

Dentro de la misión busca establecer un ambiente laboral favorable, armónico que permita la aplicación del Código de Ética de las instituciones públicas.

La visión es coordinar y generar una cultura organizacional, para lograr el objetivo de mejorar el clima laboral y por consiguiente se espera la satisfacción del personal que labora en la institución.

**Análisis estratégico:** comprende el estudio fundamental de las estrategias aplicadas en los procesos análisis externo e interno. (Carrión, 2007)

Se aplica el análisis FODA para determinar las estrategias aplicadas en el desarrollo de los objetivos para el mejoramiento de la motivación, liderazgo y relaciones interpersonales.

**Formulación de la estrategia:** es el proceso que permite proyectar las opciones a tomar para la selección de las estrategias consideradas para el logro de los objetivos. (Carrión, 2007)

Entre las estrategias para lograr que el personal acepte los cambios implementados para el cumplimiento del plan, se considera la capacitación mediante talleres y cursos de motivación personal y laboral, el suministro de información sobre el tema, y sobre la institución, además de implementar un sistema que permita la aceptación de las ideas e inclinaciones de índole político.

**Implantación de la estrategia:** es la estrategia formulada (estrategia realizada) mediante la ejecución como tal, su seguimiento y control.

Con la aplicación de las estrategias se busca la consecución de los objetivos, y la medición de los mismos mediante el uso del tablero de control de las actividades de la administración pública. Con la aplicación de dicha herramienta se diagnostica la evolución de los objetivos.

Evaluando, diagnosticando y monitoreando en forma constante la información que es suministrada mediante la observación, medición cualitativa y cuantitativa por parte de los servidores públicos.

Se debe tener conocimiento exacto de las condiciones tanto externas como internas que influyen en el comportamiento del personal, para llevar a cabo la planificación del plan a implementar. Para el análisis estratégico se deben considerar los medios internos que influyen en el comportamiento de la institución,

tales como: la demografía, las condiciones económicas, la competencia, las fuerzas sociales y culturales, las fuerzas políticas y legales, la tecnología.

Dentro de la institución estudiada se debe considerar que existe un ambiente laboral desfavorable, que no permite el desarrollo adecuado de las funciones del servidor. Esto es ocasionado por varios factores: como son los equipos de trabajos que no cumplen con las especificaciones básicas que permitan, cumplir de forma eficiente y eficaz las funciones o tareas asignadas. Como resultado del proceso investigativo, se plantea el análisis FODA de la institución, la que se observa a continuación:

Tabla 32.

Análisis FODA de la institución

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Talento Humano joven, la cual inyectan la mejor energía en las tareas asignadas.</li><li>- Demanda de mayor trabajo social en territorio, contribuyendo de manera social al proyecto político del país.</li><li>- Los servidores están dispuestos a mejorar su ambiente laboral.</li></ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Al lograr que los servidores se sientan identificados con la institución se lograra un mejor desempeño laboral y compromiso hacia la misma.</li><li>- Al implementar capacitación adecuada e inducción a los servidores permitirá una curva de aprendizaje rápida y eficiente.</li><li>- Al crear una cultura organizacional adecuada se logrará una mayor optimización de recursos.</li></ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Poca identidad institucional de parte de los servidores debido a la falta de cursos motivacionales.</li><li>- No existe una cultura organizacional adecuada en la institución.</li><li>- Carencia de equipos electrónicos con las características adecuadas para el cumplimiento de las funciones del servidor.</li></ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad política y social por diversas medidas gubernamentales, y con la articulación de la oposición al régimen de gobierno.</li><li>- Rotación de personal en la Institución.</li><li>- Reacción desfavorable de parte de los servidores para la implementación de las nuevas normas de convivencia.</li></ul>

Fuente: Investigación directa, 2015.

Autoría: Yarlyny Alexandra Vera Palma

**Tabla 33.**

**Matriz FODA de la SNGP**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Talento Humano joven y capacitado.</b></li> <li>- <b>Demanda de trabajo social en territorio.</b></li> <li>- <b>Servidores dispuestos a mejorar su ambiente laboral.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer un sistema de comunicación interna.</b></li> <li>- <b>Contar con la infraestructura adecuada</b></li> <li>- <b>Insuficiencia en los equipos tecnológicos</b></li> <li>- <b>Aceptación de los puntos de vista de los servidores entre sí.</b></li> </ul>
Factores Externos		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identificados los servidores con la Institución.</b></li> <li>- <b>Capacitación adecuada de los servidores.</b></li> <li>- <b>Optimización de recursos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar las condiciones laborales.</li> <li>- Establecer una constante capacitación.</li> <li>- Brindar un plan para el mejoramiento en la disposición de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservar y mejorar el desempeño de las funciones de los servidores.</li> <li>- Permitir la comunicación de manera cordial.</li> <li>- Mejora de las condiciones de los equipo tecnológicos.</li> <li>- Mejora de la infraestructura.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Inestabilidad política</b></li> <li>- <b>Rotación del personal.</b></li> <li>- <b>Reacción desfavorable de los servidores.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planes que permita la unificación del personal, respetando las ideas políticas y sociales de cada servidor.</li> <li>- Capacitación del personal con relación a la motivación y superación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un plan que permita a los servidores contar con una estabilidad laboral.</li> <li>- Asignación de recursos para el cumplimiento y mejora de los servicios.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa, 2015.

**Autoría:** Alexandra Vera

Se aplicó el análisis FODA en la institución con el fin de analizar los factores positivos y negativos que influyen en el comportamiento de los servidores públicos perteneciente a la SNGP, incluyendo aquellos internos y externos, tanto controlables como incontrolables.

Las fortalezas descritas deben ser utilizadas a favor y desarrollar a su máxima expresión. Las oportunidades deben aprovecharse para lograr el mejoramiento efectivo del clima laboral, con la eliminación de las debilidades que están afectando las relaciones y las funciones de los servidores, y conjuntamente las amenazas deben ser solucionadas y dejarlas atrás para que no sigan afectando la motivación y el liderazgo.



## **CAPÍTULO V: PROPUESTA.**

### **5. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

La Secretaria Nacional de la Gestión de la Política (SNGP), es un ente público destinado a fortalecer, mantener y desarrollar un sistema que permita el mejoramiento de la participación de la ciudadanía en el proceso del cumplimiento de las leyes, además de fundamentar la organización de la misma para la transformación de los procesos del Estado. Se deben considerar toda la estructura de planificación de la institución:

#### **Visión**

Ser un sólido referente de coordinación política de las acciones del Gobierno, con los distintos niveles y funciones del Estado y la ciudadanía, en una sociedad que genera espacios democráticos y participativos (SNGP, 2014).

#### **Misión**

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP) es un organismo de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios que se encarga de formular las políticas para la gobernabilidad, el relacionamiento político con las otras funciones del Estado, con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el diálogo político con los actores sociales y la coordinación política con los representantes del Ejecutivo en el territorio (SNGP, 2014).

## Valores

- Equidad, en las relaciones y las percepciones, en la distribución de los recursos en situaciones sociales y profesionales.
- Compromiso, de la Institución frente a sus miembros y usuarios.
- Lealtad, como una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a la institución y a sí mismo.
- Integridad, como sinónimo de rectitud, honradez en las responsabilidades asignadas que generen confianza.

## Principios

- Ética del Buen Vivir, considerada como la satisfacción de las necesidades básicas de la población en los territorios, a través de procesos de generación de riqueza que resulten sostenibles en el tiempo.
- Prevalencia del interés colectivo, pensada como la necesidad y urgencia de crear una sociedad más justa y más libre en todos los órdenes. Ampliar, fortalecer y extender la justicia social, los derechos democráticos y las bondades del desarrollo tecnológico al mayor número de seres humanos.
- Honestidad y Transparencia, considerada como una forma de vivir ética, respeto por uno mismo y por los demás. Actuar con honestidad, significa generar confianza y transparencia y expresa conciencia de las cosas para una auténtica vida comunitaria, que deshecha la corrupción.
- Responsabilidad social, implica que la sociedad sea partícipe de los beneficios del desarrollo, que mantenga relaciones justas y solidarias, que le permita acceder y controlar recursos, tener poder de decisión y negociación; además que reciba beneficios acordes con su dispendio, trabajo realizado y riesgo asumido.
- Solidaridad, es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.
- Participación Ciudadana, mediante alianzas y formas asociativas, con el fin de lograr sinergias en el ámbito político y social, como respuesta colectiva a los desafíos de los intereses nacionales.

- Inclusión, como un sentido de pertenencia: sentirse respetado y valorado; sensación de un nivel de energía de apoyo y el compromiso de los demás para realizar un mejor trabajo.
- Sostenibilidad, requiere de políticas nacionales e internacionales continuas en un proceso de cambio que perdure en el tiempo, acorde con las necesidades ciudadanas, preservando el sistema democrático, que es el soporte del convivir social.
- Interculturalidad, que implica el reconocimiento y el diálogo respetuoso de los diversos cultos, pueblos y nacionalidades que nos constituyen como Estado.

Para el funcionamiento de las instituciones pública del Estado, se estableció un código de ética, con la cual los entes de desempeño público se responsabilizan a:

- Incentivar, desarrolla y conservar un ambiente donde se permita el desarrollo profesional dentro de todas las instituciones públicas, con la planificación de capacitación constante al personal.
- Propiciar la capacitación permanente, y el empleo de la Constitución de la República, las leyes y sus reglamentos, códigos, estatutos orgánicos, reglamentos internos, misión, visión, metas, objetivos.
- Asegurar que los servidores públicos cuente con la capacidad para expresar sus ideas, opiniones y desavenencias al igual que los pobladores en general.
- Impulsar y establecer un sistema para el mejoramiento de una buena comunicación interna para inculcar dentro de los servidores una cultura de ambiente laboral óptimo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales donde se permita el respeto, el establecimiento de la confianza, el apoyo del equipo de trabajo, la transparencia y rectitud de los mismos.
- Establecer un método que permita medir y evaluar el cumplimiento de las funciones de los servidores con base al Código de Ética, permitiendo la equidad laboral.

- Garantizar la información oportuna, eficiente y eficaz de manera confiable para los usuarios de los servicios, considerando la confidencialidad requerida.

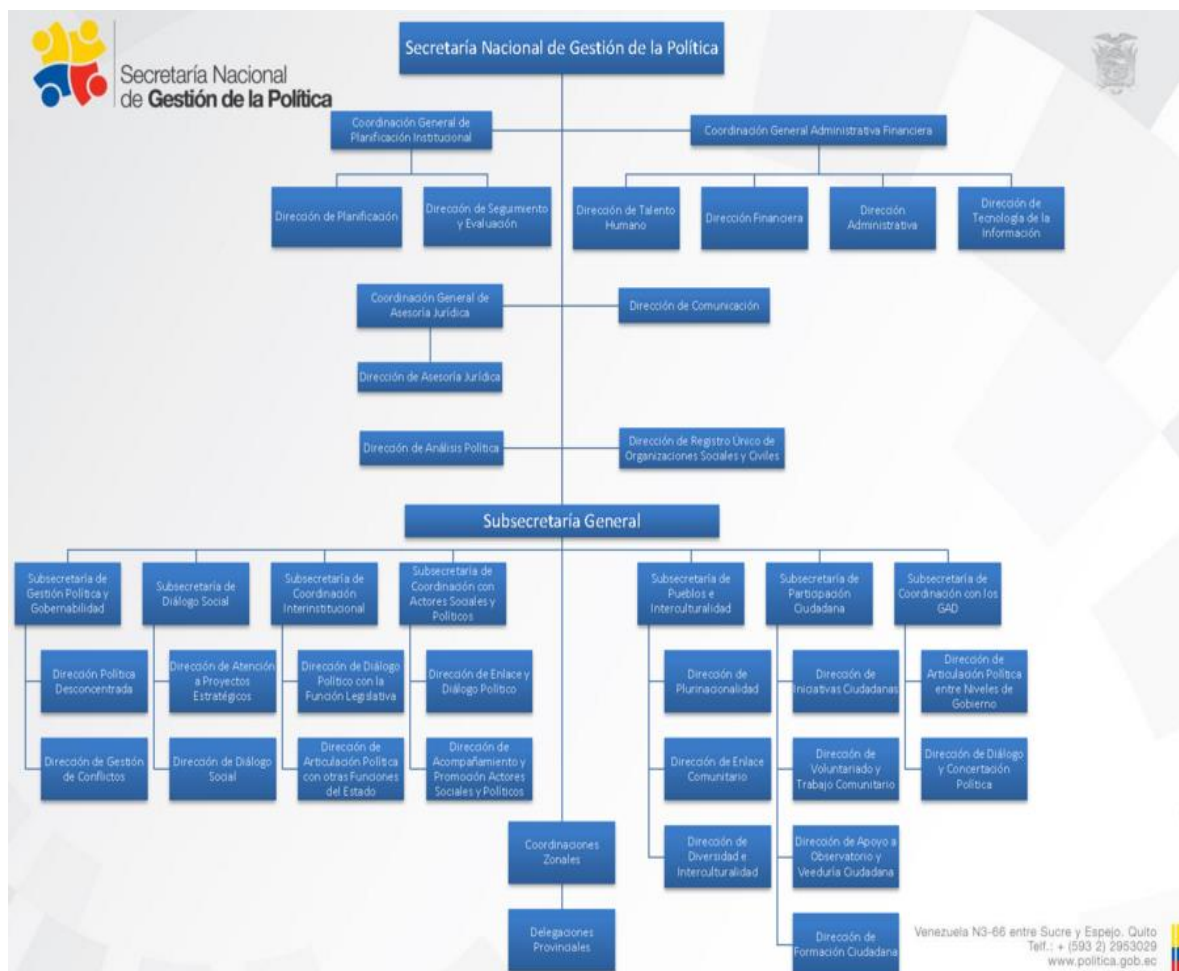
Con el objetivo de cumplir con el Código de Ética con base en el Plan Nacional del Buen Vivir, lo que se busca con este estudio es poder identificar las condiciones del clima laboral de la SNGP, para poder implementar dentro de la estructura este proceso y poder incorporar las mismas condiciones de participación que se busca en la ciudadanía y en la Nación.

Con el fin de ofrecer los servidores públicos un clima esencial y armónico que permita la ejecución de sus funciones de manera efectiva, se analizó los factores que están influyendo en el mal clima ahora existente, para lo que se emplea un método que permita su mejoramiento para lograr que los servidores puedan desempeñarse de mejor manera.

La SNGP es una institución pública ubicada en la ciudad de Quito, específicamente en la Av. Venezuela, entre Sucre y Espejo. Cuenta con 297 servidores en Quito, y su estructura es la siguiente:

## Estructura Organizacional de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política.

Figura 38. Estructura Orgánica de la SNGP.



Fuente: (SNGP, 2014).

### 5.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

La aplicación del plan estratégico en la gestión institucional, permite mejorar la eficiencia (administración de los recursos de la organización), y por lo tanto incrementar las probabilidades de eficacia en los resultados que se entregan como consecuencia de una eficiencia adecuada en un sector específico.

## 5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

### 5.2.1 General.

Diseñar estrategias que ayuden al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP), ubicada en la ciudad de Quito, mejorando el desempeño de los servidores públicos.

### 5.2.2 Específicos.

- Posesionar la imagen e identidad de la Institución, fomentando el sentido de pertenencia de los servidores de la SNGP.
- Diseñar un plan de comunicación básico que posibilite una mejor interacción entre los diferentes niveles de la institución (estratégico, táctico y operativo).
- Identificar los responsables de la aplicación de esta estrategia, así como el cronograma y el presupuesto de implementación.

## 5.3 BENEFICIARIOS.

Dentro de los beneficiarios de la aplicación del plan estratégico para las mejoras del clima laboral de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, se encuentran todos los servidores públicos que conforman la institución incluyendo las zonales a nivel nacional. Tomando como referencia que el presente estudio se centra en los 297 servidores que integran la institución en la ciudad de Quito. Una vez que se haya implementado el plan estratégico en la Matriz se socializara en las zonales, esto es a nivel nacional.



#### **5.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON.**

Se consideró la SNGP como producto perro debido a la baja en el crecimiento profesional de sus servidores, donde carecen del establecimiento de un liderazgo que permita la aplicación y el buen desempeño de las funciones asignadas, tiene un desarrollo estancado no está creciendo ni desarrollando las aptitudes y capacidades de sus servidores.

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es potencializando la participación en territorio, tratando de reducir al mínimo los gastos, se puede promover una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el dialogo es muy malo mejorarlo y replantearlo para poder ir ganando territorio.

Al identificar a la SNGP como producto PERRO, podemos establecer estrategias para poder tener mayor participación en territorio, pues para obtener mejores beneficios la matriz de Boston recomienda que se traten la áreas por separado y en ciertos periodos, considerando que la Secretaría cuenta con siete Subsecretaria, cada una con enfoques diferentes para.

Un aspecto negativo que se tiene en la Secretaría son los movimientos que existen de Gabinete, los cambios de Ministro ya que con inestabilidad de autoridades, ya que estos movimientos lo único que ocasionan es que los proyectos en muchas ocasiones es que se quedan a la espera de una nueva autorización o simplemente no se puede continuar con su ejecución.

La matriz de Boston muestra que la institución sacrifica tiempo y recurso humano para ganar participación en territorio, y así obtener a corto plazo mayor participación y convertirse en líder territorio siendo este el objetivo principal como Gobierno.

#### **5.5 DISEÑO DEL BALANCED SCORE CARD.**

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, es un sistema que contribuye a administrar, mejorar y crear valores a largo plazo, involucrando a los

servidores, administradores, ejecutivos y proveedores, logrando que la institución alcance los resultados y se pueda construir de forma exitosa cumpliendo con su misión y garantizado que todos los servidores mantengan su sentido de pertenencia con la Institución, de ahí que el uso de esta herramienta permita una visualización completa.

El principal objetivo de aplicación del Tablero de Mando Integral o Balanced Score Card en la SNGP es para evaluar el desempeño institucional para lograr los siguientes objetivos:

- Alcanzar enfoque gerencial.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear los programas para enlazar un sistema de incentivos.

Los beneficios que se obtienen con la herramienta del Tablero de Mando Integral o Balanced Score Card en la Secretaría, deben alinearse a la institución y ser socializados para que todos los servidores conozcan y se evidencie que están en la misma línea institucional. Los beneficios son:

- Alineación de los servidores hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción
- Integración de información de diversas áreas de la Secretaría.
- Desarrollo laboral de los promotores de los proyectos.

Esta herramienta además de comunicar la visión a todos en la Institución, el CMI logra llevar a cabo mediante acciones concretas las mismas que hacen posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de



retroalimentación permanente para los servidores. De ahí que su uso permite una visualización completa de la Institución, desde la perspectiva tanto del control de la gestión como desde la opción de análisis de tendencias y mejoramiento continuo.

**Figura 39. Balanced Score Card.**



### **5.5.1 Perspectiva Financiera.**

En la perspectiva financiera el objetivo principal es invertir adecuadamente el presupuesto asignado para este plan estratégico en nuevos productos, nuevos servicios y capacitación del personal. Que el resultado de la inversión se vea reflejado ante la Coordinación Administrativa Financiera de la SNGP, ya que los proyectos de que se establezcan serán evaluados por dicha Coordinación, manejando eficientemente el ciclo presupuestario, programación, ejecución, liquidación, evaluación y cierre siempre apegados a la normativa legal pertinente y vigente.

### **5.5.2 Perspectiva Del Cliente.**

Para la Secretaría Nacional de Gestión de la Política la aplicación de esta perspectiva es pilar importante ya que lo que se busca es renovar y posicionar la imagen e identidad de la Institución, es fundamental que la ciudadanía sean leales y se sientan satisfechos brindado información veraz y oportuna vinculada a la gestión y consecución de logros institucionales para lograr el apoyo y compromiso.

### **5.5.3 Perspectiva De Los Procesos Internos.**

Esta perspectiva permite a la Secretaría analizar los procesos internos considerando la inversión realizada y la satisfacción del cliente, con la aplicación del plan estratégico a lo que queremos llegar es que los procesos actuales puedan tener un giro de mejora en los futuros procesos a implementarse en la institución creando valor al servicio que se brinda a la ciudadanía. Siempre precautelando los intereses institucionales en todas las instancias mediante procedimientos eficientes de asesoría jurídica, por ser temas socio-políticos.

### **5.5.4 Perspectiva De Aprendizaje.**

En esta perspectiva lo que la Secretaría busca es proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

## **5.6 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

En este punto se presenta una propuesta del Diseño del Plan Estratégico, el cual contiene las estrategias eficaces para favorecer al mejoramiento de los componentes que incurren en el clima organizacional, así como también las recomendaciones para el uso eficiente del plan.

El mejoramiento del clima organizacional es de gran importancia para el desenvolvimiento de las funciones de cada servidor dentro de la institución. El clima laboral es una fortaleza que permite el éxito hacia el logro de los objetivos y nos permite determinar si existe un clima que incide negativamente o positivamente en las actividades, además podemos recopilar los factores que pueden ser cambiados para su mejoramiento.

El clima organizacional dentro de la institución es muy importante las relaciones interpersonales, debido a que mediante éstas las personas demuestran su capacidad, habilidades, empatía, aceptación, respeto mutuo y hacia el equipo de trabajo, su disposición al trabajo en equipo, entre otros. Se busca que las relaciones sean lo más sana posible, que no afecten las actividades o las funciones que desempeña cada trabajador. En este punto los jefes deben estar pendiente de los posibles problemas que se presenten dentro de su personal subordinado, con lo que se propone la aplicación de las siguientes estrategias:

### **5.6.1. Estrategias Y Acciones Para La Aplicación Del Plan Estratégico.**

**Estrategia 1.-** Fomentar la vinculación entre los "Directivos" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso y fidelidad de todos los servidores.



**Acciones:**

- Capacitar a los servidores públicos de la SNGP, en materia de sentido de pertenencia. (Curso de Motivación y Sentido de Pertenencia - Centro de Formación Empresarial)
- Realizar actividades en conjunto, para relacionar a los servidores con las diferentes áreas. (Training & Consulting - Team Building)

**Responsables:**

Dirección de Talento Humano, Directivos.

**Estrategia 2.-** Establecer un modelo integral y único de Talento Humano para mejorar el ambiente laboral en la Institución.

**Acciones:**

- Capacitación a los servidores en las disposiciones contenidas en el reglamento interno de Talento Humano vigente.
- Permitir que el servidor exprese sus ideas, realizando reuniones de trabajo.
- Fortalecer la política de escritorios limpios “CERO PAPELES”
- Adquisición de mobiliario adecuado para el uso del servidor, sillas, escritorio y computadores etc.

**Responsables:**

Dirección de Talento Humano, Directivos, Dirección Administrativa, Dirección De Tecnología e Investigación.

**Estrategia 3.-** Crear el Departamento de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social.



**Acciones:**

- Crear un Comité Paritario, que se encarguen de velar por el bienestar del servidor, se contrataría un Especialista para el Departamento de Salud Ocupacional.
- Adquisición de la ropa de trabajo, equipos de protección personal y calzado de seguridad Industrial y establecer políticas de seguridad para los servidores dentro de la institución.

**Responsables:**

Coordinación Administrativa Financiera, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa.

**Estrategia 4.-** Mantener un lineamiento para la Directiva y los subordinados de la Institución.



**Acciones:**

- Realizar reuniones continuas para un mayor acercamiento del personal de alta jerarquía con los subordinados. (Seminario “Mediación y manejo de conflictos”)
- Capacitación sobre liderazgo a la Directiva para fortalecer sus conocimientos. (Programa Internacional “Directivo Coach”)

**Responsables:**

Dirección de Talento Humano, Directivos.

**Estrategia 5.-** Diseñar un plan de Reconocimiento Laboral.



**Acciones:**

- Plantear actividades en las que puedan adquirir habilidades y aptitudes que les permitan un crecimiento personal y profesional. (Team Building & Outdoor Training).

**Responsables:**

Dirección de Talento Humano, Directivos.

**Estrategia 6.-** Mantener una Comunicación Organizacional fluida y asertiva.



**Acciones:**

- Plan de socialización, elaboración de flyers, folletos, material POP etc, para motivar al servidor en sus tareas diarias.
- Incluir a los servidores en los eventos de la institución, como reuniones en territorio, eventos sociales, inauguración de proyectos, etc.

**Responsables:**

Dirección de Talento Humano, Dirección de Comunicación

La capacitación del personal encargado de las jefaturas permitirá la creación de una cultura que le haga reconocer dentro de sus subordinados como un líder, garantizando dedicación, desarrollo profesional, valoración, disposición de autonomía y desarrollar el poder de tomar decisiones. Debe ser capaz de evitar controversias disminuyendo las comparaciones entre los servidores y descalificándolos. Se busca el desarrollo personal y profesional de los servidores que tienen a cargo subordinados.



## **5.7 INDICADORES DE GESTIÓN.**

Los indicadores de gestión son aquellos que nos permite evaluar el comportamiento y desempeño del proceso, nos permite medir el buen funcionamiento de una institución, son aplicados y gestionados por los líderes o gerentes de la organización que luego son utilizados para la evaluación del desempeño de las funciones de cada servidor a su cargo, teniendo como finalidad guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias, en este caso específico, se identifican los siguientes indicadores:

- Sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución.
- Nivel de satisfacción de los servidores.
- Espacios físicos e infraestructura.
- Nivel de satisfacción de los servidores.
- Nivel de satisfacción de los servidores.
- Nivel de satisfacción de los servidores.
- Nivel de satisfacción de los servidores.
- Nivel de satisfacción de los servidores.

## **5.8 PLAN DE COMUNICACIÓN**

Para la aplicación del nuevo plan estratégico para implementar un buen clima laboral se considera de vital importancia el diseño de un plan básico de comunicación. En el cual se debe considerar:

- Definir los objetivos
- Determinar a quién va dirigido la comunicación
- Establecer una idea a transmitir, para desarrollar un plan que permita el mejoramiento del clima laboral existente en la SNGP.
- Seleccionar los medios para la transmisión de las ideas y la frecuencia que ha de ser utilizadas. Además, de establecer las responsabilidades de la aplicación de dicho plan.
- Determinar un presupuesto para la implementación de las ideas a desarrollar.

- Ejecutar el plan estratégico y medir su impacto en la aplicación del mismo, dentro de la institución en el mejoramiento del clima laboral.

**Tabla 34.**

**Tipos de comunicación a implementar en el plan estratégico.**

Tipo de Comunicación	Medio de comunicación	Tipo de Mensajes	Público
<b>Comunicación Interna, mensajes relacionados a la institución</b>	Intranet, correo institucional	Misión, Visión y valores de la institución	Todo el personal
	Folletos, volantes	Motivacional, liderazgo y capacidad de pertenencia	Todo el personal
	Capacitación	Motivacional, liderazgo y capacidad de pertenencia	Todo el personal

**Fuente:** Investigación propia

**Autoría:** Vera, Alexandra. 2015

Como se puede observar en detalle en la tabla anterior, el sistema de comunicación debe ser claro y conciso, este proceso será remitido como comunicación interna basado en la transmisión de información sobre la capacidad de pertenencia, motivación, desarrollo personal, y liderazgo con la elaboración de folletos, volantes, correo institucional, capacitaciones y entre otros.

Mediante el uso de la herramienta digital se busca impulsar, aplicar y establecer el conocimiento de la misión, visión y objetivos planteados de la institución, fidelizando a los servidores con la institución y con los objetivos de la misma.

## **5.9. DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HACIA LA CONSTITUCIÓN DE UN *GREAT PLACE TO WORK* EN LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA.**

### **5.9.1 Happiness**

Para la aplicación dentro de la institución el método *Happiness*, se debe capacitar al personal mediante la contratación de facilitadores en el área de motivación y liderazgo. Que permita crear un ambiente de trabajo propicio estableciendo las bases para el crecimiento personal de cada servidor, y con ello contribuir al desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.

Elaborar un plan de comunicación mediante material impreso, reuniones y mensaje de difusión digital que fomente la creación de un lazo de solidaridad y unión entre los servidores. Así, como la creación de un sistema de comunicación eficiente entre los jefes y los subordinados, que permita generar una participación de todos los servidores a la hora de la toma de decisiones.

Fomentar la sana competencia entre los servidores, mediante la aplicación de incentivos por el mejor desempeño de sus funciones. Que permita el aprendizaje continuo de sus funciones y el mejoramiento de las actividades desempeñadas para el logro de los objetivos.

Realizar una encuesta o método de medición del clima laboral de parte la Dirección de Talento Humano, para dar a conocer las opiniones de los servidores sobre la institución. Con fin de fomentar la participación, aporte de ideas, fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.

Para lograr un buen clima laboral, se debe mejorar las relaciones que presenta la directiva con sus subordinados, ya que según el estudio se considera que el 32,99% de los servidores están de acuerdo con el trato de sus jefes. Lo que se considera no aceptable para la creación de un buen clima laboral. Eso es debido a la carencia de una comunicación eficiente entre ambos.

Otro de los factores que debe implementarse, es la adecuación tecnológica para que el personal considere que sus equipos asignados cumplen con los

requerimientos, adecuados para el desempeño de sus labores. Lo cual según datos arrojados, refleja que sólo el 24,35% está conforme con los equipos asignados. Esto incluye el mobiliario dentro de su puesto de trabajo y las condiciones en general de la infraestructura, con las cuales no se cuenta con espacio suficiente, poca iluminación y restringida disposición de equipos para el desempeño de sus funciones.

Mediante la realización de actividades sociales, los cuales comprenden almuerzos, paseos, celebraciones, etc. dirigidas al personal de la institución para crear lazos de amistad y de compañerismo, lo que contribuye a una mayor inclusión y unión del grupo de trabajo. Estas actividades tienen que percibirse como un beneficio que la institución proporciona a cada servidor que conforma su estructura. Lo que va a ayudar a generar un sentimiento de pertenencia de los servidores hacia la institución.

### **5.9.2 Cultura Organizacional**

Para generar una adecuada cultura organizacional dentro de la institución, se debe considerar que los servidores incluyendo jefes y subordinados se encuentren comprometidos y felices dentro de la institución para la creación de un clima de confianza y buena comunicación.

La SNGP está caracterizada por no presentar una cultura con lazos entre los integrantes de un mismo departamento de trabajo, se considera que esto se generó por la fusión de diferentes instituciones con características diversas. Por lo que se busca unificar las opiniones entre ellos, mediante el establecimiento de normas equitativas tanto en conducta como en salario devengado para que no exista divergencia entre el personal.

Se debe diseñar dentro de la Dirección de Talento Humano, encargada del personal de la institución un plan que permita la implementación de los cambios planteados en esta investigación. Para la creación de una cultura organizacional efectiva, se debe emplear nuevos métodos de comunicación y relación entre los compañeros de labores.

Las actividades sociales deben planificarse con la finalidad de aumentar el trabajo en equipo y la mejora de las relaciones entre ellos. La cual será realizada preferiblemente en un ambiente neutral donde se permita liberar tensiones y despejarse de las actividades de trabajo. Poniendo énfasis en la integración de los servidores, mediante la lealtad hacia la institución y la identificación con esta.

Para la SNGP se debe poner en práctica la generación de una cultura basada en la misión y los valores de la institución, lo cual permite que los servidores públicos tengan conocimiento de la conciliación y respeto a los ideales políticos y sociales de cada individuo, para ser aplicado a su entorno laboral.

Se debe buscar el mejoramiento del ambiente laboral, o la ubicación de sus oficinas en instalaciones propias o independientes, con espacio suficiente para las actividades diarias. Además, contar con una adecuación tecnológica en los puestos de cada servidor, ya que algunos carecen de equipos para realizar sus funciones. Esto conlleva a que el personal no se encuentre a gusto.

Lo anterior permite que el personal se integre a la institución, valore su equipo de trabajo y las personas que lo rodean. Creando lazos de amistad para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Mediante la creación de una cultura organizativa que permita el mejoramiento del clima laboral dentro de la institución, en la que se creen nuevos valores personales y de equipo de trabajo se permitirá el desarrollo eficiente de las funciones de cada servidor.

#### **5.10. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES.**

La Dirección de Talento Humano de la institución debe ser el principal ejecutor de las estrategias planteadas en el plan. Integrando a las otras direcciones y coordinaciones, para cubrir el mayor personal posible.

Los Jefes de cada área se encargarán de la aplicación correspondiente, de las normas de convivencia y trato entre los servidores a su cargo.

Dentro de la capacitación del personal se debe contar con una persona que cumpla con la adecuación de la técnica de Coaching institucional el cual estará representado por el señor Gustavo Morales encargado de la Dirección de Talento Humano, y que esté integrada dentro de la Dirección de Talento Humano con las características detalladas a continuación y con las funciones respectivas:

- Debe ser una persona con capacidad de liderazgo. Capaz de instruir a los servidores públicos a desarrollar sus habilidades y capacidades al 100% y ser aplicadas a las funciones que desempeña dentro de la institución.
- Debe ser capaz de enfrentarse a la situación y conflictos existente dentro de la institución, para lograr en lo posible la resolución de los mismos.
- Tener la capacidad de empatía, colocarse en el lugar de los otros para lograr la afinidad que genere confianza, reforzando e incitando a la unión y aceptación de las ideologías y opiniones de los demás.
- Motivar al personal para conservar y mejorar la comunicación entre todos, ser un equipo integrado a la institución.
- Debe contar con un programa con la finalidad de evitar la improvisación ante los servidores públicos que genere incoherencia entre sus acciones.

El capacitador debe ser capaz de emplear una metodología que permita el mejoramiento de las relaciones interpersonales, y de comunicación interna. Con la capacitación de los servidores públicos con relación a la motivación, liderazgo y trabajo en equipo, se logrará un mejor desempeño y el logro de los objetivos de sus funciones de forma clara, efectiva y eficaz. Logrando los mejores resultados en la implementación del Plan Estratégico para mejorar el clima laboral existente.

Además, debe medir los resultados obtenidos mediante la aplicación de su programación, logrando generar condiciones de trabajo equitativas y similares en el equipo de trabajo. Debe orientarse al cumplimiento del plan estratégico para el mejoramiento del clima laboral, cumpliendo con las metas trazadas, ayudando a generar condiciones adecuadas y favorables del clima laboral de los servidores públicos.

Por consiguiente, se nombran los cursos y talleres a los que el personal va a ser capacitados para la mejora del clima laboral, los cuales podrían variar de acuerdo a la disposición a la hora de contratar.

- Programa Internacional “Directivo Coach”, dirigido al personal de Directivos de la Coordinación General y de los Directivos del área de Talento Humano.
- Seminario Internacional “Mediación y manejo de conflictos”, destinado para todo el personal de la SNGP.
- Como motivar para obtener lo mejor de nuestros colaboradores, dirigido a todo los servidores públicos integrantes de la SNGP.
- Curso de desarrollo de una cultura de servicio, destinado a todo el personal.
- Curso de relaciones humanas y motivación para la excelencia personal y profesional, está orientado a cubrir la capacitación a todos los servidores de la SNGP.
- Curso de Motivación y Sentido de Pertenencia Organizacional (Centro de Formación Empresarial Quito).

#### **5.11. CONTRIBUCIÓN SOCIAL.**

Para la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, la contribución social es fundamental, ya que por medio de este proceso se permite conocer si la gestión institucional cumple o no con los requerimientos, necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La Participación Ciudadana es el mejor desempeño gubernamental, por lo tanto, asegurar el diálogo entre autoridades y ciudadanía contribuye a construir el poder ciudadano y potenciar su rol en la sociedad del Buen Vivir.

En el marco de las competencias se ha realizado un eficiente desarrollo de la misión institucional para el fortalecimiento de la gestión política en territorio, la gestión de la Secretaría ha venido apuntando a la consecución del Objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir que es consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, dicho en otras palabras, **“El Gobierno**

***ecuatoriano busca recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad... se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana”.***

Esto se ha convertido en principio para la acción institucional y orientación política, la recuperación del Estado en los territorios también ha significado una nueva relación con la ciudadanía, con las instituciones gubernamentales, con los Gobiernos Autónomos Descentralizados en acciones colectivas, construyendo juntos el nuevo Ecuador. Para la Secretaría el dialogo social, el relacionamiento político, la formación ciudadana, el activismo político en defensa de las políticas públicas y los grandes consensos por el bien común han significado la comprensión de la nueva política y el Buen Vivir. Una verdadera gestión política, política de diálogo, de puertas abiertas, de respeto mutuo junto a la ciudadanía.

Las estrategias adoptada por la Secretaría para el beneficio de la Institución y de la ciudadanía son las siguientes.

- Generación del diálogo político con los actores sociales y políticos, fortaleciendo sus capacidades y generando espacios de participación ciudadana para el diseño, gestión y monitoreo de la política pública, logrando representatividad de las organizaciones sociales y la sociedad civil en la toma de decisiones.
- Aplicación de mecanismos de coordinación con las entidades competentes para consolidar el proceso de transformación institucional del Estado.
- Dinamización y articulación de participación ciudadana en los diferentes niveles mediante formación ciudadana, voluntariado, control social, dialogo, encuentro y revalorización de saberes ancestrales.
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y la coordinación política del Ejecutivo en el territorio con los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus diferentes niveles de gobierno.



## 5.12. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN.

El presupuesto para la implementación del plan estratégico propuesto, debe ser incluido en el Plan Anual de Contratación (PAC), que es la planificación del presupuesto que realiza cada institución pública, donde proyecta los gastos que realizarán durante el siguiente año.

Por lo cual debe incluirse dentro las actividades propuestas para la implementación del plan estratégico dentro del PAC para el año 2016, para poder cumplir con los objetivos y metas planteados para el mejoramiento del clima laboral dentro de la institución.

Tomando en consideración las actividades que deben ser desarrolladas para el mejoramiento de las relaciones entre los servidores públicos que conforman el equipo de trabajo de SNGP, se detallan a continuación:

**Tabla 35.**

### **Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO 2016</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Capacitación a los Servidores de la Institución.</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Programa Internacional “Directivo Coach”.</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Seminario Internacional “Mediación y manejo de conflictos”.</b></li></ul>	USD \$. 29.000,00
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Como motivar para obtener lo mejor de nuestros colaboradores.</b></li></ul>	
<b>(Curso de Motivación y Sentido de Pertenencia - Centro de Formación Empresarial)</b>	

- **Curso de desarrollo de una cultura de servicio.**
- **Curso de relaciones humanas y motivación para la excelencia personal y profesional.**
- **Programación de actividades y/o reuniones.**
- **Contratación de una empresa de Team Building para fortalecer los trabajos en equipo.**

<b>Plan de Comunicación</b>	<b>USD \$. 12.000,00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socialización de los procesos y proyectos de la institución.</b></li> <li>• <b>Plan de motivación con material institucional (Folletos, flyers, folletos, material POP, etc).</b></li> </ul>	
<b>Salud Ocupacional</b>	<b>USD \$. 19.360,00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adecuaciones e implementación del departamento de Salud Ocupacional.</b></li> </ul>	
<b>Ambiente Laboral</b>	<b>USD \$. 10.200,00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compra de mobiliario para los servidores.</b></li> </ul>	
<b>TOTAL</b>	<b>USD \$.70.560,00</b>

**Fuente:** investigación directa.

**Autoría:** Alexandra Vera, 2015.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### Conclusiones.

El clima organizacional es de vital importancia dentro de una organización. Esto se debe principalmente, a la incidencia notable que tiene ésta en el desempeño de los empleados y en sus niveles de productividad. Esta situación repercute directamente en el desempeño y desarrollo de cualquier empresa u organización.

En el caso particular del estudio del clima laboral dentro de la SNGP de la ciudad de Quito y gracias a los instrumentos aplicados en la investigación se determinó que los servidores públicos consideran que no cuentan con un clima laboral acorde con la representación de la institución, se concluyó lo siguiente:

- Los servidores consideran que se debe mejorar la comunicación vertical ascendente y descendente entre los jefes y los subordinados, ayudaría al mejoramiento del clima laboral actual, por ello se considera la realizar los cursos planteados.
- Existe confusión en algunos casos, con las funciones de cada servidor en su cargo asignado. La no especificidad en este particular, afecta directamente la sensación de comodidad que tiene el empleado, y por ende, en el clima organizacional.
- El reconocimiento laboral es un factor importante en el clima organización, y en este caso, el personal considera que no tienen un plan adecuado de reconocimiento que permita que ellos se sientan retribuidos de forma eficiente y eficaz con el cumplimiento sus funciones y de metas específicas de la organización.
- El trabajo en equipo es fundamental en la sinergia de una organización. En este caso, la falta de unión y compañerismo entre los miembros del equipo de trabajo, genera un ambiente poco adecuado para unas buenas relaciones interpersonales y laborales.
- Es necesario fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de pertenecer a la institución, lo cual un grado considerable de ausentismo e insatisfacción.

- La comunicación es un eje fundamental para asegurar un mejor clima laboral, para lo cual los niveles estratégicos deben llevar adelante un proceso de mayor participación del personal subalterno.
- El clima laboral será mejorado con la participación de todo el personal, pero sobre todo con un liderazgo claro y comprometido con el bienestar de los servidores. Esto redundará positivamente en la atención que perciba el usuario de los servicios institucionales.
- Deben existir políticas para la mejora del clima laboral.
- La carencia de agentes motivadores o programas que incentiven a los empleados genera poco desarrollo de una cultura organizativa.
- No existen programas para la evaluación y medición del desempeño de las funciones de cada servidor público.
- Se carece de una política organizacional orientadas a desarrollar el liderazgo ni el trabajo en equipo.
- El punto estudiado mediante las encuesta realizadas permitieron establecer que la creatividad, no está siendo motivada ello conlleva a la falta de motivación por parte de sus jefe para expresar sus ideas.

## Recomendaciones.

- Se recomienda aplicar las estrategias establecidas en el Plan Estratégico, ya que se encuentran enfocadas a generar un compromiso con la institución, identificar las oportunidades para el crecimiento del servidor dentro de la institución y poder obtener un desarrollo compartido y sobre todo hacer sentir al servidor que forme parte importante.
- Mejorar la comunicación entre superiores y subalternos, incrementando el flujo y la calidad de los mensajes, de forma que se evidencien mejoras notorias en la institución.
- Determinar claramente las funciones que debe desempeñar cada servidor en el cargo asignado, unificando las divergencias existentes entre las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades la institución.
- Estimular la participación de los servidores en las decisiones importantes, de forma que se gesten nuevos liderazgos, y que estos sean positivos para el desempeño organizacional.
- Hacer efectivo el reconocimiento al desempeño y aportes de los servidores a la institución, de forma que se refuerce el sentido de pertenencia.
- Mejorar las técnicas empleadas para mejorar el clima laboral, mediante la adecuación de los equipos de trabajo (computadores y ambiente laboral).
- Mejorar la remuneración del personal, de forma que el pago sea acorde con las funciones desempeñadas, unificando los salarios devengados por cada servidor público.
- Diseñar programas de motivación para el desarrollo de una cultura organizativa, que mejore la situación del clima laboral actual.
- Fortalecer la Dirección de Talento Humano, mediante la aplicación de encuestas periódicas que permitan la medición del plan estratégico planteado.
- Implementar programas para la evaluación y medición del desempeño de las funciones de cada servidor público.

- Incentivar a la aplicación de un buen liderazgo por los jefes de cada departamento que permita la consolidación de las relaciones en el equipo de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). **Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica**. España: Cristina Seco.
- Arnoletto, E., & Díaz, A. (2009). **Un aporte a la gestión pública**. Buenos Aires: Depalma.
- Ávila, H. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación**. México: Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc.
- Brooke, K., & Mills, F. (2000). **El ejecutivo visionario**. Bogotá: McGraw Hill.
- Caldevilla, D. (2010). **La cara interna de la comunicación en la empresa**. Madrid: Visión Libros.
- Carrión, J. (2007). **Estrategia: de la visión a la acción**. Madrid: Esic Editorial.
- Castillo, R., & Juárez, A. (2011). **Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas**. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión de talento humano**. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). **Gestión del Talento Humano**. México: Prentice Hall.
- Entel Chile. (23 de Mayo de 2011). **Herramientas para medir el clima laboral de tu negocio**. <http://ce.entel.cl/marketing/posts/herramientas-medir-clima-laboral-negocio> [Consulta: 26 de Octubre de 2015]
- Gonçalves, A. (2008). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC): Buenos Aires.
- Great Place to Work. (16 de Junio de 2013). [http://www.greatplacetowork.net/storage/Our\\_Approach/trust\\_model\\_es.png](http://www.greatplacetowork.net/storage/Our_Approach/trust_model_es.png) [Consulta: 23 de Octubre 2015]
- Great Place to work. (4 de Junio de 2015). **Ecuador**. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/>
- Hampton, D. (s.f.). **Administración** (3 era. edición ed.). México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill.
- Jimenez, W. (2008). **Introducción al estudio de la teoría administrativa**. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). **Marketing**. México: Pearson.
- Morales, G. (25 de Agosto de 2015). **Entrevista preliminar sobre clima laboral**. (A. Vera, Entrevistador)
- Perez, L. (2004). **Marketing social: teoría y práctica**. Pearson Educación.
- Registro Oficial. (2012). **Registro oficial N° 637**. Quito: Registro Oficial.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Mexico.
- Robbins, S. (2009). **Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2013). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México.
- Sandoval, M. (2009). **Concepto y dimensiones del clima organizacional**. México: Artrea.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (2011). **Administración de los recursos humanos**. México: Iberoamerica.
- SNGP. (26 de Mayo de 2014). **Valores / Misión / Visión**  
<http://www.politica.gob.ec/valores-mision-vision/> [Consulta: 25 de Agosto 2015]
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). **El proceso de investigación científica**. México D.F.: Limusa-Noriega.
- Zayas, P. (2006). **Liderazgo empresarial**. Buenos Aires: Depalma.



## **ANEXOS**



## ENCUESTA

### APLICADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA

#### Objetivo

Determinar el clima laboral en la institución.

#### Nota de responsabilidad

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos, y la información será utilizada para la evaluación del nivel de satisfacción de los servidores de la institución. La encuesta es totalmente anónima. Por favor, marque con una X la opción que considere apropiada

	SI	NO
<b>Con relación a la institución</b>		
¿Le gusta su institución?		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su institución?		
¿Se siente integrado en su institución?		
¿Se quedaría en la institución, si tuviera la oportunidad de otro empleo con igualdad de sueldo y condiciones?		
<b>Con relación a su ambiente laboral</b>		
¿Su puesto de trabajo es cómodo para usted?		
¿Su puesto de trabajo cuenta con buena limpieza, iluminación, ventilación y una temperatura adecuada?		
¿Su computadora tiene la velocidad adecuada para el desempeño de sus labores?		
<b>De acuerdo a la ergonomía laboral</b>		
¿Cuenta con espacio físico suficiente en su puesto de trabajo?		
¿Cuenta con una silla y un escritorio cómodos?		
<b>Creatividad</b>		
¿Posee autonomía en su puesto de trabajo?		
¿Se le delegan responsabilidades importantes en su puesto?		
¿Sus jefes escuchan sus ideas y sugerencias?		

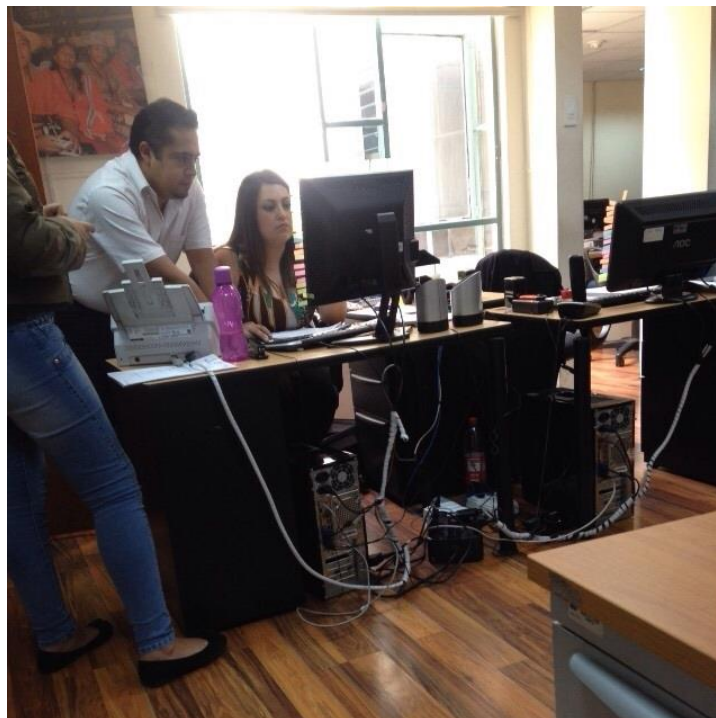
	SI	NO
¿Siente que se ha desarrollado profesionalmente dentro de la institución?		
<b>Equipo de Trabajo</b>		
¿Lleva una buena relación con sus compañeros?		
¿Cuando entró a la institución, recibió apoyo de sus compañeros?		
Si se retira de la institución, ¿extrañaría a sus compañeros?		
<b>Directiva</b>		
¿Le tratan sus jefes con amabilidad y respeto?		
¿Su jefe le asigna las actividades de acuerdo a sus funciones?		
¿Su jefe es participativo?		
¿Su jefe trabaja de forma en conjunta con usted y sus compañeros?		
¿Se comunica directamente con su jefe?		
<b>Remuneración</b>		
¿Su sueldo está acorde con las funciones y responsabilidades que usted realiza dentro de la institución?		
¿En su trabajo existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto la remuneración salarial?		
<b>Reconocimiento laboral</b>		
¿Reconocen a los hombres y mujeres de igual forma a la hora de ocupar el mismo puesto de trabajo?		
¿Cuenta con un nivel de seguridad social a futuro?		
¿Cuenta con promoción laboral por buen rendimiento en sus funciones?		
<b>Comunicación organizacional</b>		
¿Existe buena comunicación entre los integrantes del mismo equipo de trabajo?		
¿Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo y sus jefes superiores?		

¡Gracias por sus respuestas y su tiempo!

## FOTOS DE LA INSTITUCIÓN



**Foto 1. Donde se muestra la falta de equipos de trabajo**



**Foto 2. Donde se muestra la falta de espacio suficiente para el desempeño de las funciones y mala distribución de los equipos en el entorno laboral**



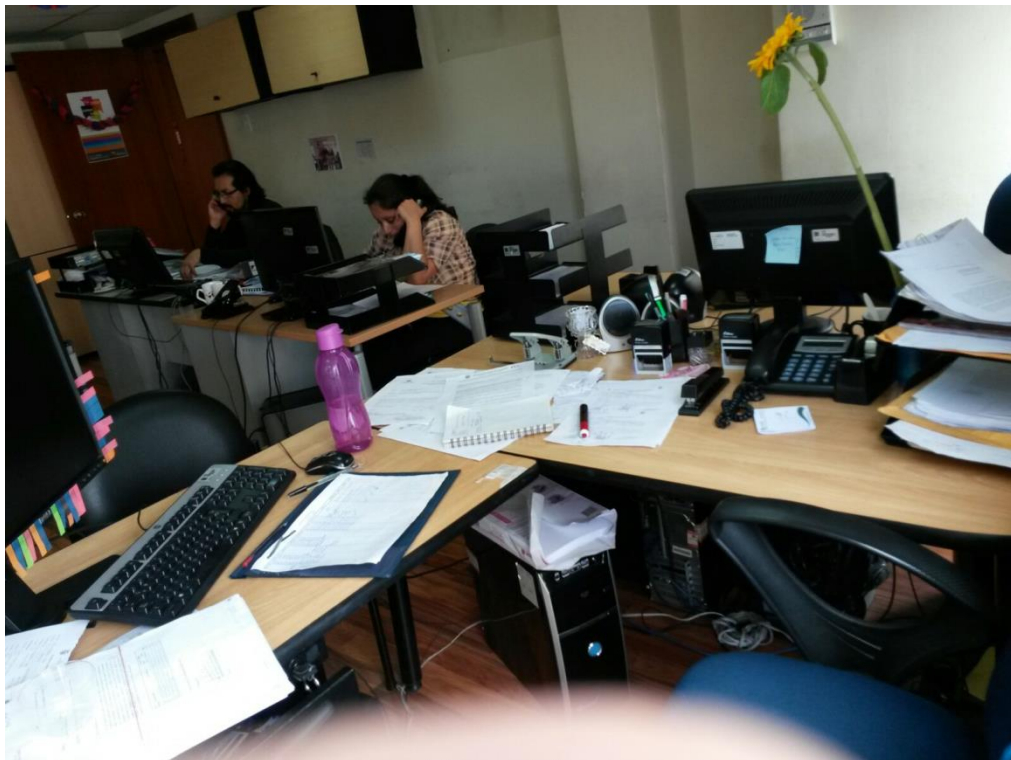
**Foto 3. Se muestra el entorno laboral de los servidores públicos de SNGP**



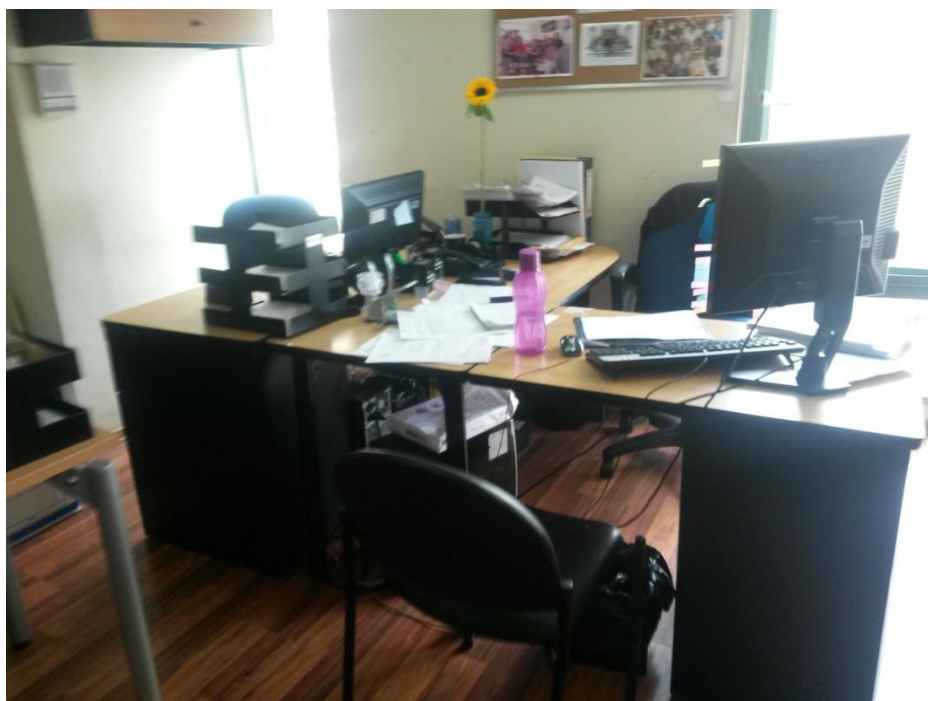
**Foto 4. Falta de espacio para la ejecución de las funciones de los servidores públicos de la SNGP**



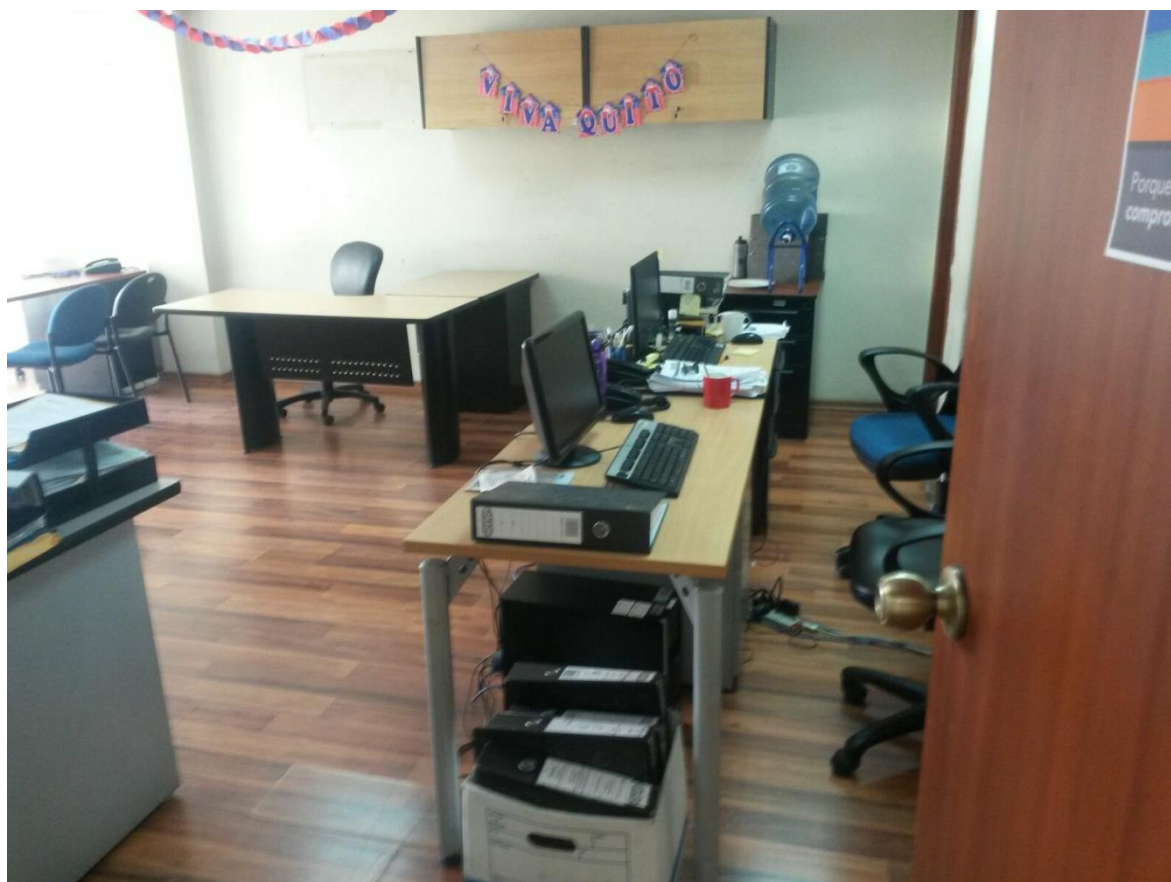
**Foto 5. Falta de espacio para la ejecución de las funciones de los servidores públicos de la SNGP**



**Foto 6. Infraestructura de la SNGP**



**Foto 7. Mobiliario actual de la SNGP**



**Foto 8. Equipos electrónicos actuales disponibles para los servidores públicos de la SNGP**