



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**El clima laboral y su influencia en el desempeño de los
funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de
Guayaquil.**

AUTORA:

Dania Isabel Micolta De León

TUTORA:

Dra. Diana Acosta Jaramillo

**Guayaquil, Ecuador
(2014)**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA. LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Micolta De León Dania Isabel** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

Dra. Mgs. Acosta Jaramillo Diana

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTORA DE LA CARRERA

Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, a los ___ del mes de _____ del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Micolta De León Dania Isabel**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil** previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los ____ del mes de _____ del año 2014

LA AUTORA

Micolta De León Dania Isabel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Micolta De Loen Dania Isabel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los ____ del mes de ____ del año 2014

LA AUTORA:

Micolta De León Dania Isabel

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta esta instancia de la vida, me di cuenta que nada es gratis ni es fácil en esta vida y que el guió mis pasos durante la ejecución de este trabajo a pesar que en más de una ocasión quise desistir y abandonarlo todo. Sin embargo la fortaleza que Dios me dio a pesar de las dificultades me enseñó que fui capaz de vencerme a mi misma y a las adversidades.

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado más allá del monetario es el hecho de que no me han abandonado y siempre han creído en mi capacidad y en que me espera un brillante futuro siempre y cuando yo ponga tenacidad y voluntad para lograrlo.

Agradezco a la Dra. Diana Acosta por la orientación y ayuda brindada durante este proceso arduo, su apoyo para mí fue importante ya que me permitió aprender mucho de lo que estudié, no obstante cabe recalcar que no olvidaré su motivación para hacer un trabajo prolijo y de excelencia.

Micolta De León Dania Isabel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante para mi formación profesional. A mi madre por su apoyo incondicional, sin importar nuestras diferencias siempre estará a mi lado recalcándole que ella es mi ejemplo de superación. A mi padre que a pesar de la distancia me ha brindado su apoyo y su cariño motivándome siempre a seguir adelante a prepararme para ser alguien en la vida. A mi abuela y tías Soraya y Glenda a quienes considero como mi madre por compartir mis logros, por apoyarme, porque siempre estuvieron ahí para escucharme; A Daniela mi prima querida a quien quiero con la vida considerándola mi hermana y estuvo ahí dándome animo y cariño. Por último quiero dedicarle este trabajo a Carmita Romero mi gran amiga que siempre estuvo ahí para motivarme y hacerme saber lo importante que soy para Dios y que confié en los planes maravillosos que él tiene para mi futuro, gracias amiga porque siempre me impulsaste a no desfallecer, a seguir siempre adelante a pesar de los obstáculos.

Micolta De León Dania Isabel

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Dra. Acosta Jaramillo Diana
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

**(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

Dra. Acosta Jaramillo Diana
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Pertinencia	2
Enfoque científico	2
Enfoque Social	2
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Pregunta de investigación	5
Pregunta General	5
Preguntas Específicas	5
CAPITULO I	6
1.1.1 Reseña Histórica	6
1.1.2. Misión	6
1.1.3. Visión	6
1.1.4. Reglamentos	7
1.2. Antecedentes Referenciales	7
1.2.1. Importancia del Clima Organizacional	8
1.2.2.Clima y Cultura Organizacional	9
1.2.3.Dimensiones del Clima Laboral	10
1.3. Motivación	12
1.3.1. La Necesidad	12
1.3.2. Teorías Motivacionales	13

1.3.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	13
1.3.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor	14
1.3.5. Teoría de la motivación e higiene de Federick Herzberg	15
1.3.6. Teorías Contemporáneas de Motivación.....	15
1.3.7. Teoría de las Tres Necesidades	16
1.3.8. Teoría de Fijación de Metas de Edwin Loke.....	16
1.3.9. Teoría del Reforzamiento.....	16
1.3.10. Teoría de la Equidad de Stacey Adams.....	17
1.3.11. Teorías de las expectativas de Victor Vroom.....	18
1.4. Trabajo en equipo.....	19
1.4.1. Grupos y Equipos.....	20
1.4.2. Tipos de equipos	21
1.4.3. Equipos para reducción de problemas.....	21
1.4.4. Equipos autodirigidos.....	21
1.4.5. Equipos multifuncionales	21
1.4.6. Etapas de equipos de trabajo.....	22
1.4.7. Etapa Formativa.....	22
1.4.8. Etapa de Conflictos	22
1.4.9. Etapa normativa.....	23
1.4.10. Etapa Realizativa	23
1.4.11. Etapa de experiencia de grupo.....	23
1.5. Comunicación Organizacional	24
1.5.1. Comunicación interna.....	24
1.5.2. Comunicación externa	24
1.5.3. Comunicación formal e informal.....	25
1.5.4. Comunicación Interpersonal- intergral-Integra-institucional	25

1.5.5. Comunicación verbal y No verbal	26
1.5.6. Comunicación Directa y Comunicación Mediatizada	25
1.5.7. Comunicación ascendente	26
1.5.8. Comunicación descendente	26
1.6. Desempeño Laboral	26
1.6.1 Evaluación del potencial de los empleados	27
1.6.2. Factores ambientales de la evaluación de desempeño	27
1.6.3. Proceso de Evaluación de desempeño	28
1.6.4. Principales Problemas de evaluación de desempeño.....	29
1.6.5. Principales ventajas de la evaluación de desempeño.....	29
1.6.7. Medición del desempeño	30
1.6.8. Elementos subjetivos a calificar	30
1.6.9. Las técnicas de evaluación más comunes.....	31
1.6.9.1. Escalas de puntuación.....	31
1.6.9.2. Lista de verificación.....	31
1.6.9.3. Métodos de selección forzosa	32
1.6.9.4. Método de registro de acontecimientos críticos	32
CAPITULO II	34
2.1 Enfoque de la investigación	34
2.2 Tipo de investigación	34
2.2.1. Investigación descriptiva.....	35
2.2.3. Investigación Explicativa	35
2.3 Población y Muestra.....	35
2.3.1 Población	35
2.3.2. Muestra.....	37
2.4. Técnicas de recolección de información.....	37
2.4.1. La investigación cualitativa	37

2.4.2. Grupos de Enfoque	37
2.4.3. Investigación Cuantitativa	41
2.4.4. Encuesta.....	41
2.5 Instrumentos de Recolección de Datos	42
2.5.1 Grupos de enfoque.....	42
2.5.1. Encuestas.....	44
CAPITULO III	45
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	45
3.1 Análisis de los grupos de enfoque	47
3.1.1. Grupo de Enfoque 1	47
3.3.2. Grupo de Enfoque 2	48
3.3.3. Grupo de Enfoque 3	49
3.2. Resumen de los grupos de enfoque.....	50
3.3. Análisis y tabulación de las encuestas de clima laboral	52
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRÁFIA.....	64
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Áreas y departamentos de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.....	38
Tabla 2 Áreas que participaron en los grupos de enfoque.....	41
Tabla 3 Áreas que participaron en las encuestas de Clima Laboral.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos estadísticos de las encuestas de Clima Laboral.....	53
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad documentar el análisis del estudio del clima laboral, la información que se recogió por medio de una investigación de campo de carácter descriptivo en la cual tuvo la colaboración de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

La autora de esta investigación definió el problema para plantear el objetivo del diagnóstico del clima laboral, luego se desarrolló el marco teórico que se refiere a la conceptualización que determina relación entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

En el capítulo del marco metodológico se planteó el tipo de investigación, las técnicas de recolección de información para documentar las evidencias sobre el clima laboral y de ahí salen las tentativas de solución favorables para mejorar el clima laboral,

En el capítulo de análisis e interpretación de resultados se documentan los factores que incidieron o afectaron en el clima laboral desde la percepción de los funcionarios y como los superiores han aportado para que se logre un óptimo ambiente laboral. Dentro de este capítulo se evidencia la relación con las variables por medio de gráficos y porcentajes se mide las incidencias sobre el clima laboral y por último se elaboran las respectivas conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en las organizaciones del estado es indispensable que se esmeren en fortalecer el clima laboral ya que tiene una poderosa influencia sobre las actividades de los funcionarios dentro de su entorno de trabajo ya que por medio de su diagnóstico y análisis se pretende estudiar su comportamiento ayudando a la predicción y prevención de problemas, para ello es necesario entender que los mejores climas laborales dan como resultados la productividad.

El deber de las organizaciones es construir un óptimo clima laboral para transformar los ambientes de trabajo, lo que determina un buen clima laboral son tres factores fundamentales: la relación entre los funcionarios y sus superiores, la relación de los funcionarios con su trabajo y la relación de los funcionarios y sus compañeros de trabajo. Por medio del diagnóstico del clima laboral se identifican las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades que conllevan a que se tomen medidas o acciones concretas para su mejoramiento y este trabajo de titulación documenta todas las incidencias que surgieron a lo largo de proceso del diagnóstico del clima laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

Para realizar el análisis del clima laboral en una organización no importa su tamaño, ubicación geográfica o si es privada o pública, durante la realización de las prácticas pre profesionales se analizó la cultura de la organización en donde se investigó las políticas, sus prácticas que desarrolla, el nivel de confianza en los superiores y funcionarios ya que para analizar el ambiente de trabajo se destacan catorce factores de los cuales se definieron cinco como son: comunicación, identificación con la organización, capacitación, trabajo en equipo y motivación o reconocimiento

Justificación

Pertinencia

La autora de esta investigación le motivó la realización de este trabajo ya que el análisis del clima laboral es un factor positivo de cambio en las organizaciones, más aún en las entidades del estado, uno de los objetivos de las organizaciones y empresas es desarrollar la gestión del talento humano esto los llevará a cumplir con las expectativas productivas que propone el nuevo modelo de gestión del Gobierno Nacional que está constantemente inyectando el trabajo de calidad y excelencia.

Enfoque científico

Por medio de la conceptualización teórica que han aportado varios autores que sustentan la estructura del clima laboral.

Enfoque Social

La autora de la investigación se empapó sobre los procesos que se desarrollan en la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil.

El presente tema se justifica ya que hoy en día la naturaleza de gestión de las organizaciones públicas son complejas afectando gravemente el desempeño laboral de los funcionarios dentro de sus puestos de trabajo ya que la Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil atraviesa actualmente periodos de cambio debido a la implementación de nuevos procesos ministeriales que de una u otra manera afectan en la atmosfera laboral de los funcionarios.

Este tipo de procesos implica alteraciones radicales de la cultura organizacional que tienen como efecto directo: la resistencia al cambio, la alta rotación interna, ausentismo, ambigüedad en las funciones, problemas de comunicación, desintegración grupal y gestiones poco sostenibles.

Dentro de la organización la naturaleza de la gestión es cambiante por lo que los funcionarios deben adaptarse a una dinámica que requiere de una respuesta ágil donde deben aprender y desaprender procesos generando la multiplicidad de cambios y un alto grado de tensión ya que no todos poseen las habilidades ni aptitudes para el desempeño óptimo de sus funciones. Considerando importante y pertinente en un primer momento realizar el estudio del Clima Laboral debido a que es necesario medir el comportamiento y el desarrollo de los funcionarios, para que de algún modo se pueda intervenir en los problemas antes mencionados que ponen en riesgo el bienestar y la estabilidad de los funcionarios dentro la organización.

Con las preguntas de investigación que se plantearon anteriormente se pretende conocer los factores los aspectos, las fortalezas, las debilidades de Clima Laboral que que influyen en el desempeño de el trabajo de los funcionarios públicos ya que todo lo antes mencionado impacta significativamente en la satisfacción individual de cada individuo.

Los beneficios que va a lograr este análisis o estudio es que identifique aquellas áreas vulnerables dentro de la organización, se podrá proponer estrategias de cambio que se planifiquen y se ejecuten en un futuro a fin de mejorar el Clima laboral ya que la alta dirección de una organización no debe ignorar las diferencias individuales que exista dentro, sino trabajar intrínsecamente para cambiarlo.

No obstante cabe recalcar la gestión que ha venido sembrado el Gobierno Nacional donde dentro de las organizaciones hay igualdad y oportunidades de crecimiento y para ello el que los funcionarios perciban un buen ambiente laboral es tarea de todos, este gobierno está apostando por que en las organizaciones públicas hayan funcionarios que trabajen con ahincó, resuelvan problemas, establezcan estándares de calidad, que los funcionarios disfruten entre sí libremente la diversidad de los antecedentes étnicos, religiosos y sociales.

Primordialmente sintiéndose orgulloso del trabajo que realizan entonces en primera instancia con el estudio del Clima Laboral se determinará la incidencia del comportamiento de los funcionarios y como esas incidencias afectan el sistema organizacional.

➤ **Línea de investigación de la carrera Psicología Organizacional**

Esta investigación está sujeta a cumplir con las líneas de investigación bajo el marco de la carrera de Psicología Organizacional de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aprobados por las autoridades de la carrera y la de la Universidad ya que el desarrollo de este estudio aporta al crecimiento profesional y sirve como guía para los egresados de la carrera en el momento de la realización de su trabajo de titulación.

Objetivos

➤ **Objetivo General**

Determinar cómo influye el Clima Laboral en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil.

➤ **Objetivos Específicos**

Evaluar el estado actual del Clima Laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil a través de Grupos de enfoques y de encuestas para detectar las fortalezas, debilidades o falencias.

➤ **Pregunta de investigación**

➤ **Pregunta General**

- De qué manera afecta el Clima Laboral en el desempeño de los Funcionarios públicos de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?

➤ **Preguntas Específicas**

- ¿Por qué es importante analizar el Clima Laboral de la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil?
- ¿De qué manera afecta tener un desfavorable Clima Laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil?
- ¿Qué factores o variables se analizarán para conocer el panorama actual del Clima Laboral dentro de esta dependencia?
- ¿Qué instrumentos se utilizarán para el análisis del Clima Laboral en la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil?

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1.1 Reseña Histórica

La Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil fue creada como ente descentralizador y desconcentrador de acciones administrativas y operativas del Ministerio de Educación, para liderar la gestión educativa con eficiencia y efectividad, respondiendo a los requerimientos educativos en un principio de la provincia con Decreto Ejecutivo No.52, luego amplía su gestión de cobertura a la región litoral asignándole la administración educativa de las provincias de Los Ríos, El Oro Y Galápagos, con Decreto Ejecutivo No.55 de Agosto 31 de 1988, así como las provincias de Manabí, Decreto de Ley No.47 de Diciembre 7 de 1993 y Bolívar con Acuerdo Ministerial No. 4751 de Septiembre 16 de 1994. Se suma a nuestra jurisdicción la nueva provincia de Santa Elena.¹

1.1.2. Misión

Dirigir el desarrollo de la gestión educativa para asesorar las demandas sentidas institucionales o de la comunidad del distrito, en el contexto de la producción la ciencia y tecnología, como institución desconcentrada que promueve la investigación y la identidad etno-cultural.²

1.1.3. Visión

Ser líder en el desarrollo de las políticas de educación y cultura en el distrito, como entidad rectora descentralizada, en una concepción amplia sectorial, innovando modelos educativos integrales, flexible generadores

¹

Ministerio de Educación . (15 de Julio de 2014). *Ministerio de Educacion*. Obtenido de Ministerio de Educacion : www.educacionguayaquil.gob.ec

² idbidem 1

de aprendizajes prospectivos, vinculándolos con la ciencia, tecnología y sector productivo transformando el modelo de gestión, a fin de potenciar los recursos asignados eficiente, eficazmente y con una periódica rendición de cuentas.³

1.1.4. Reglamentos

- OEI Ley Orgánica de Educación Intercultural
- LOSEP Ley Orgánica del Servidor Publico
- Reglamento interno Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.
-

1.2. Antecedentes Referenciales

Este trabajo busca proporcionar los fundamentos teóricos básicos que permitan comprender y explicar la naturaleza del comportamiento individual y grupal y organizacional de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil, así como determinar qué factores han influido en el clima organizacional de la organización antes mencionada.

Cabe recalcar que es importante rescatar aquellos aportes y estudios sobre el tema contando con la opinión de los diferentes propulsores del comportamiento del individuo dentro de las organizaciones y como su ambiente influye en su desempeño y productividad más aun sabiendo que una Organización gubernamental la naturaleza de estudio es compleja.

La Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil es una Organización Gubernamental su estructura es tradicional ya que se practican un sistema vertical, en todo sentido, refiriéndonos al hecho de las jerarquizaciones, comunicación vertical, liderazgo, burocrático, autocrático, entre otros.

Es por ello que el clima organizacional se torna tenso; y para detectarlo es necesario entender las causas de los problemas actuales, para

³ idbidem 1

enriquecer el conocimiento y aportar soluciones de mejoramiento en un futuro.

La autora de este trabajo con el propósito de sustentar su investigación describe las principales doctrinas que han aportado al estudio del clima laboral, en el cual estarán expuestos los diferentes temas que consideran importantes y tienen estrecha relación con la problemática planteada.

1.2.1. Importancia del Clima Organizacional

La importancia del clima laboral radica en que se brinde un medio ambiente laboral saludable y armonioso, de lo contrario los empleados de una Organización solo trabajarán para percibir un sueldo y no para brindarle rentabilidad a la organización, Por consiguiente hablar de clima laboral es un tema que incluye la satisfacción de los trabajadores y mientras haya más realizados profesionalmente se sientan habrá mayor productividad. Por lo tanto nos debemos preguntar: El controlar el Clima Laboral no solo depende del área de Talento Humano sino que todos deben debe velar por que exista un sano Clima Organizacional.

El clima laboral es un escenario multidisciplinario, que se divide en un conjunto de elementos en los que se encuentran los sistemas de recompensas, logro de metas, una estructura formal y jerárquica, el establecimiento de un reglamento interno que día a día sea operatizado tanto por los superiores como por los empleados, debe promoverse el trabajo en equipo, la resolución y mediación de los problemas para que el empleado sienta esa pertenencia, identidad e igualdad⁴.

⁴ Tema: Clima Organizacional Autores: Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio; Peralta, Rodrigo. (junio de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de junio de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Las Organizaciones del Estado hoy en día buscan un continuo mejoramiento y para ello hay que empezar desde la base es decir el clima laboral para así alcanzar una productividad por medio de este trabajo de investigación se analizan las causas que generan malestar es por ello que es necesario que a través los aportes que han hecho los autores más destacados nos acercaremos a la temática de estudio y descifrar el verdadero clima laboral de la subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil.

1.2.2. Clima y Cultura Organizacional

Existe una gran diferencia entre estas definiciones en relación a una organización ya que la cultura organizacional está orientada hacia el conjunto de valores, de normas y como la organización o la empresa piensa día a día, así mismo como estas resuelven sus incidencias, sus problemas y conflictos todo esto dentro de la atmosfera laboral. El clima en cambio son las aptitudes, actitudes, la conducta del individuo dentro de la institución como el empleado se desarrolla, ambos conceptos pueden llegar a entenderse de la misma manera ya que el Clima no es permanente, es cambiante pero influyen en las condiciones del trabajo⁵. En este punto dentro de la Subsecretaría de Educación de Distrito de Guayaquil hace pocos años no se analizaba el impacto del clima y la cultura ya que el clima se refiere a la atmosfera de trabajo y la cultura se refiere a los valores, normas, la misión compartida con los funcionarios dentro de la organización.

Para lo cual este análisis tiene que ver con el conjunto de emociones y sentimientos que tienen los funcionarios de esta dependencia en relación a su trabajo, para saber cuan identificados están y de que manera el clima repercute en la calidad de servicio que los funcionarios brindan hacia la comunidad, en el caso que el clima sea desfavorable veremos la incidencia negativa en el ambiente y si esto provoca situaciones de conflicto y falta de enrolamiento del área de Talento Humano.

⁵ Barbel, Gaspar. (2011). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC. pag, 180

1.2.3. Dimensiones de Clima Laboral

Existen aspectos o factores que están sujetos al Clima Laboral las cuales son parte de las conductas de los empleados dentro de la Organización con estos nueve elementos se empeiza el estudio del ambiente acercándonos a su comprensión y saber precisamente lo que está pasando ya que hay fenómenos que influyen en la motivación de los empleados según Litwin y Stinger (1978) las cuales detallaremos a continuación⁶:

1. Estructura

Se refiere a la conjunto de reglas, de normas, procesos y procedimientos las cuales influyen en el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo, es importante destacar que mientras no haya burocracia en una Organización se logrará un ambiente laboral más libre y sano.

2. Responsabilidad

Se refiere la manera de cómo los empleados realizan su trabajo de forma autónoma e individual con la capacidad de tomar decisiones y no esperar la supervisión de sus superiores al momento de encomendar una tarea es el sentimiento de ser independiente

3. Recompensa

Se refiere a los mecanismos de reconocimiento que implementa la organización y cual es el proceso que el empleado hace para lograr obtener su recompensa, según su desempeño el empleado percibe que debe ser reconocido su trabajo.

4. Desafíos

Se refiere a la promoción de metas y desafíos que hace la empresa hacia el empleado y como este en gran medida tiene la capacidad de aceptar los riesgos y con ello lograr metas esta está vinculado a la dimensión de recompensa.

⁶ Barbel, Gaspar. (2011). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC. pag. 196

5. Relaciones

Se refiere a la integración de todos los empleados sin especificar posición jerárquica es decir como se relación externa e internamente los unos con los otros, también influye el grado comunicación interna ya que por medio de las relaciones se detentan las malas y buenas relaciones⁷.

6. Cooperación

Se refiere al grado de ayuda mutua que existe dentro de una organización o de un departamento como un conjunto de personas tienen la capacidad de trabajar en equipo y como logra alcanzar metas en unión en esta dimensión no discrimina la posición jerárquica si es superior o inferior.

7. Estándares

Se refiere al esfuerzo que hace una organización para mejorar sus procedimientos, instrumentos y como se somete al cumplimiento de normas para así lograr la producción de excelencia.

8. Conflictos

Se refiero a como la organización o la empresa acepta, enfrenta y resuelven los conflictos, y así llegar a los consensos, acuerdos a fin de que no afecte al ambiente de trabajo.

⁷ Barbel, Gaspar. (2011). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC. pag. 196
Ibidem 5

Ibidem 6

Ibidem7

Ibidem8

⁷ Ibidem9

9. Identidad

Se refiere al sentido de pertenencia que logran los empleados cuando su lugar de trabajo le brinda esa sensación de compartir sus objetivos personales con la Organización, cuando los empleados perciben igualdad sin importar posición jerárquica.⁸

1.3. Motivación

Cuán importante es la Motivación dentro de una organización porque permite que los empleados de una organización logren sus objetivos es por ello que detallaremos algunas de las definiciones más importante que hablar de motivación es un campo vasto y amplio.

La motivación se refiere a ese deseo individual de realizar un gran esfuerzo para alcanzar metas y objetivos, en este proceso el individuo tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades, vale recalcar que si no hay motivación no se pueden satisfacer necesidades de orden organizacionales ni personales⁹.

Hoy en día las organizaciones del gobierno no se interesan por tener un buen Clima Laboral ya que no buscan mecanismos ni sistemas de motivación y eso trae consigo el que se incremente la tasa de alta rotación para ello es necesario que se detecten las fortalezas y debilidades de la Organización.

1.3.1. La Necesidad

Esta se refiere al estado interno el cual hace que los resultados parezcan más atractivos y si la necesidad no es satisfecha genera tensión y por consiguiente una baja en su desempeño laboral es por ello que las Organizaciones deben hacer muchos esfuerzos para que el individuo alcance la satisfacción laboral.

⁹ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Education .pag.392

La importancia de motivar a los empleados es que logren niveles altos de desempeño pero para ellos los gerentes deben ser más entusiastas ya que la motivación varía de una situación a otra y no se puede desvalorizar a un empleado por tener menos motivación al contrario debemos saber lo que está sucediendo porque la motivación es una característica particular de cada persona.

1.3.2. Teorías Motivacionales

Previo al desarrollo de nuestro tema, la autora de la presente investigación considera importante enfocar parte del trabajo en la motivación que deben tener los funcionarios o empleados del referido centro de trabajo. Para tal efecto se realizará una breve descripción y definición de lo que varios autores opinaron respecto de las diversas teorías motivacionales que existen en el medio laboral. Se analizarán las tres primeras teorías de motivación ya que son la base fundamental de toda Organización con los aportes de los diferentes autores a través de las teorías profundizaremos la importancia que tienen estos procesos dentro de la administración de Recursos Humanos, no obstante cabe recalcar el objetivo primordial de la motivación es desarrollar los potenciales de los empleados.

1.3.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría afirma que existe una jerarquización de cinco necesidades las cuales son: humanas, fisiológicas, sociales, de estima y de autorrealización es por eso que Abraham Maslow un Psicólogo propuso que en las personas existen las necesidades que mencionamos anteriormente y que a continuación detallaremos¹⁰:

¹⁰ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Education .pag.394
Ibidem

1. **Necesidades Fisiológicas:** Alimentarse, beber, vivienda, satisfacción, sexual y otras necesidades físicas.
2. **Necesidades de Seguridad:** Seguridad y protección al daño físico, y emocional como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades Sociales:** Afecto, aceptación, pertenencia y amistad
4. **Necesidades de Estima:** Factores de estima internos, como el respeto a uno mismo, factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de Autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial, capacidad de convertirse en lo que uno es capaz de ser

Con esta primera teoría Maslow asegura que cada uno de los niveles se debe satisfacer las necesidades del empleado porque una vez satisfechas estos niveles estas influirán positivamente en el comportamiento de los empleados y la necesidad de autorrealización se vuelve dominante, siendo esta teoría fácil de comprensión y por ello se ha convertido en la más importante y reconocida.

1.3.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Esta teoría implica el análisis que supone que la teoría X es que el individuo es perezoso donde la forma de motivación era mediante el castigo o los reforzadores negativos con ello estos individuos no tienen la capacidad de realizar su trabajo sin supervisión¹¹.

En cambio la teoría Y es que el individuo hace un esfuerzo por lograr algo y adquiere compromiso lo cual genera una recompensa y con ello los individuos logran independencia y responsabilidad, más adelante

La teoría X supone que las necesidades de nivel bajo dominan la conducta de los individuos y que la teoría Y era lo contrario así mismo propuso que la cooperación grupal o la ayuda mutua contribuyen a la motivación grupal e individual.

Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Education .pag. 395
idbidem

La teoría Y mejora las condiciones trabajo ya que genera productividad, aumenta el autoestima de los individuos es por ello que si no se motiva a los empleados es imposible que la Organización logre mayor rentabilidad.

1.3.5. Teoría de la motivación e higiene de Federick Herzberg

Lo que propone Herzberg con su teoría es que los factores intrínsecos que tienen que ver como la autorrealización, los ascensos, los logros y el crecimiento laboral está relacionado estrechamente con la satisfacción ya que se decía que si los empleados se sentían bien su resultados eran positivos dentro de su puesto de trabajo.¹²

En cambio cuando los empleados no se sentían motivados o autorrealizados era por causa de los factores extrínsecos ya que en ellos influía las políticas, las normas, sus relación con sus superiores, es por ello que los factores de higiene dentro de la Organización son tarea primordial de los administradores porque ellos deben promover que los empleados trabajan bajo condiciones adecuadas que no pongan en riesgo el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo. Si se quiere que los empleados de una Organización estén altamente motivados es importante que se acentué el reconocimiento, la responsabilidad, los logros de los empleados para que se sientan intrínsecamente gratificados.

1.3.6. Teorías Contemporáneas de Motivación

Estas teorías no son conocidas ya que tienen un apoyo más profundo a esta investigación y se abordarán cinco teorías, la teoría de la fijación, de metas, la teoría del reforzamiento, el diseño de puestos motivadores, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas¹³.

¹² idbidem

¹³ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración* . México: Pearson Education .pag.397-398
ibidem

1.3.7. Teoría de las Tres Necesidades

Existen tres necesidades que se adquieren y que son motivo de importancia en el puesto de trabajo estas son las no innatas luego, está la necesidad de logros que es el obtener un rendimiento sobresaliente en su trabajo siguiendo una serie de normas y sacrificarse para alcanzar el éxito y por último tienen la necesidad de poder que es la necesidad de manejar o dirigir a los demás pero también existe la necesidad de pertenencia que es el relacionarse con los demás así fomentar relaciones más sanas y cercanas.¹⁴

1.3.8. Teoría de Fijación de Metas de Edwin Loke

El trabajar hacia el cumplimiento de metas es de vital importancia cuando hablamos de motivación ya que las metas difíciles producen un nivel de rendimiento alto siendo la primera fuerza motivadora el esfuerzo, a más consecución de metas más satisfecho va a estar el empleado así contribuirá a la eficiencia y eficacia.¹⁵

Esta teoría intenta determinar el comportamiento de los empleados ya que pueden tener circunstancias motivadoras independientes ya que lo impulsa al sujeto llegar a aceptar los desafíos, logros y metas.

1.3.9. Teoría del Reforzamiento

Esta teoría es totalmente opuesta a las doctrinas que se mencionaron anteriormente esta investigación ya que habla sobre lo que le pasa a una persona cuando ejecuta una acción, tarea o actividad, en la corriente conductista el reforzamiento sirve como moldeador del comportamiento. En esta teoría hay probabilidades de que una conducta se repita siempre y cuando siga inmediatamente a una respuesta¹⁶.

El enriquecer el empleo es un enfoque de motivación es la capacidad que tiene el empleado para controlar su trabajo es decir el empleado

¹⁴ ibidem

¹⁵ ibidem

¹⁶ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Education .pag.400-405
ibidem

asume el poder pasar a asumir sus tareas logrando así independencia, y responsabilidad.

Gracias a esta teoría se logra en el empleado autonomía, discreción, libertad todo esto lo llevará a que el empleado tenga un buen desempeño, para ello debe hacer una comunicación clara y directa siendo la retroalimentación pilar fundamental para la productividad que el empleado genera para la Organización.

1.3.10. Teoría de la Equidad de Stacey Adams

Esta teoría propone que los empleados sean valorados de una forma justa y equitativa con relación a lo que el empleado aporta en la Organización ya que todos ocupan un puesto, realizan funciones y tareas.

En el caso que sea al contrario si los empleados perciben que su situación es diferente a los demás pues existe inequidad siendo que su trabajo es compensado de forma insuficiente o excesiva.

Cuando una organización aumenta su percepción de justicia e igualdad los empleados se sentirán motivados a realizar su trabajo, siendo una forma de recompensar su buen rendimiento ya que hablar de equidad no se refiere al sueldo, sino también los incentivos hoy en día esta teoría está siendo implementada en las Organizaciones sobre todo en el área de Recursos Humanos.¹⁷

¹⁷ ibidem

1.3.11. Teorías de las expectativas de Victor Vroom

Esta teoría supone que el individuo o empleado actúa de una forma en base a las expectativas que este tenga del cual surgirá un resultado en un tiempo determinado, esta teoría está compuesta por tres variables¹⁸:

- 1) Sale a flote el desempeño y el esfuerzo en estos dos vínculos existe la posibilidad de que el individuo ejerza un número de esfuerzos que le van a producir un alto nivel de desempeño.
- 2) El desempeño y la recompensa el individuo se mentaliza el logro de una meta y como esa meta es el medio para lograr lo deseado.
- 3) Los logros, los objetivos y las necesidades son importantes para el individuo ya que por medio de eso a dado fruto su resultado y por ende obtiene su recompensa

Lo más importante de esta teoría es entender el esfuerzo que hace el empleado para lograr sus objetivos dentro de su trabajo ya que las recompensas que le ofrezca su Organización son indudablemente los deseos que tiene el empleado.¹⁹

En conclusión las percepciones que tenga un empleado no siempre determinan su motivación ya que las recompensas, los objetivos y su desempeño son parte de los deseos intrínsecos que tiene todo individuo.

Esta teoría reconoce que no existe un principio que describa la motivación de un empleado y pone énfasis en los administradores para que se den cuenta porque sus subordinados ven atractivos en las recompensas y no todos los empleados para ser reconocidos con incentivos poco atractivos.

¹⁸ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Education .pag.405

ibidem

¹⁹ ibidem

Por eso si la organización promueve la responsabilidad individual y grupal, promueve características idénticas a su tarea y sobre todo percibe que hay feedback pues desde luego ayudará a satisfacer las necesidades, metas y objetivos de los empleados que desean tener más control de su puesto de trabajo.²⁰

1.4. Trabajo en equipo

La autora de la presente investigación considera importante indagar sobre el Trabajo en Equipo ya que más que una competencia organizacional trabajar en equipo es un modo de inclusión de una o más personas teniendo como objetivo la consecución de metas en conjunto.

A lo largo de esta investigación descubriremos la importancia de trabajar en equipo ya que implica la alineación con la misión y la visión de la organización a su vez cada empleado aporta con habilidades y talentos logrando así que exista liderazgo, voluntad, cooperación, creatividad, responsabilidad y armonía.

Para esto a continuación describiremos los puntos más importantes referentes al trabajo en equipo que van de la mano con los aportes que hacen algunos autores acerca de este tema.

Según Alles Martha (2013) menciona que el Trabajo en Equipo es aquel talento que tiene una persona para alcanzar una meta en colaboración y participación de otras personas lo cual los lleva hacia un objetivo en común. Para trabajar en equipo las personas tienen que tener la capacidad de saber comunicarse con los demás, el deseo de comprometerse, por una meta y tomar decisiones ya que para este proceso es necesario desarrollar esta habilidad²¹.

Es de vital importancia que se trabaje en equipo conjuntamente llevando un proceso alineados con los objetivos de la Organización o de un departamento en particular ya que las responsabilidades que se lleven a cabo el resultado que cada individuo aporta al equipo.

²⁰ *ibidem*

²¹ Alles, Martha. (2013). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo 3: Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica. pag.193

Así mismo el trabajo en equipo es la disminución de esfuerzos ya que evita la acumulación de tareas, gracias a la coordinación y delegación de tareas los miembros de un equipo se vuelve más proactivos e independiente cabe recalcar que en un equipo la cabeza o el líder es parte fundamental ya que es quien dirige, planifica, organiza, delega y promueve que se trabaje con eficiencia y eficacia²².

Parte de mantener un Clima Laboral sano lo constituye en un gran porcentaje en que dentro de las organizaciones se trabaje en quipo ya que significa “saber hacer” es decir se logra conocer el comportamiento de los trabajadores, si están altamente identificado con sus tareas y responsabilidades y como se manera las relaciones y los conflictos dentro de su entorno.

1.4.1. Grupos y Equipos

Hablar de grupos y equipos no es mismo ya que los grupos de trabajo a dos o más personas que trabajan interdependientemente que comúnmente no se reúnen precisamente para alcanzar un objetivo, los grupos de trabajo comparten información se comunican de forma informal y toman decisiones de acuerdo al rol, función, tarea o responsabilidad²³.

Los grupos de trabajo no tienen el más mínimo interés de unir esfuerzos para trabajar en conjunto, cambio el equipo de trabajo general o produce una sinergia que es la suma de la contribución de sus miembros creando potencial y habilidades productivas para la organización.

Esta diferencia nos permiten aclarar estas dos vertientes que dan como resultado el Trabajo en Equipo ya que no siempre un grupo se llamará equipo porque tanto los grupos y los equipos se distinguen por el comportamiento que tienen los miembros una vez alcanzado un objetivo.

²² Ander, Ezequiel. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Progreso.pag.11-13

²³ Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos Comportamiento Organizacional* . México: Pearson, Educación.pag.121-124

1.4.2. Tipos de equipos

1.4.3. Equipos para reducción de problemas

La base fundamental de este equipo la es la comunicación entre todos sus miembros ya que cada uno aporta y tiene una cuota de poder sugerir, compartir ideas, presentar estrategias, toman decisiones para así unir esfuerzos y resolver los problemas, así mismo se reúnen para la calidad, la eficiencia y su entorno de trabajo. Todos comparten un área de responsabilidad trabajan en los métodos y procesos que se dan dentro del departamento. ²⁴

1.4.4. Equipos auto dirigidos

Los miembros de este tipo de equipo adquieren responsabilidades de su antiguo líder lo cual permite que ellos controlen su ritmo de trabajo eligen conjuntamente los procedimientos, manejan métodos y procesos, así mismo determinan su propio calendario, deciden la rotación de puestos, manejan los escalafones salariales a fin de que por medio de la evaluación de los desempeños de los miembros sea más eficientes. ²⁵

1.4.5. Equipos multifuncionales

Estos equipos empresas como Toyota, Ford, Nissan, BMW, implementaron este tipo de equipo que permite que personas de diferentes áreas de una misma organización de afuera intercambien información, resuelvan problemas, intercambien ideas, creen estrategias, estos grupos requieren de mucho tiempo y de dinero en este equipo se intercambian puntos de vistas, experiencias, fomenta la confianza, la responsabilidad, la credibilidad y el sentido de igualdad y de pertenecía. ²⁶

²⁴ ibidem

²⁵ ibidem

²⁶ Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos Comportamiento Organizacional* México: Pearson, Educación.pag.121-124

ibidem

²⁶ Winter, Robert. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Dñias de Santo .pag. 36-43

1.4.6. Etapas de equipos de trabajo

Por medio de las etapas de un equipo de trabajo se busca la participación en conjunta ayudando que los miembros entiendan comprendan el proceso por el cual atraviesa el equipo y como desarrollarlo para que se mantenga en el tiempo a continuación se detallarán las etapas²⁷:

1.4.7. Etapa Formativa

En esta primera etapa ya todos se conocen, saben sus funciones, tareas, responsabilidades, roles, existe igualdad, sentido de permanencia, compromiso y optimismo, en esta etapa el líder de equipo empieza ya ir trazando las metas que se irán proponiendo fijando plazos a corto, mediano y largo plazo. En esta etapa todos están conscientes cada uno posee habilidades y talentos que sirven como aportación al equipo y de acuerdo a ello el líder va designando tareas es por ello que desde ya deben construirse las base de una comunicación clara y fluida.

1.4.8. Etapa de Conflictos

En esta etapa los miembros existen las probabilidades que se vean como competencia los unos con los otros ya que habrán discrepancias, diferentes puntos de vistas, discusiones que si no se toman medidas afectaran al clima laboral del equipo, también en esta etapa los miembros del equipo querrán que sus ideas sean tomas en cuenta y en ocasiones se crearán superior al líder volviéndose mezquinos o egoístas²⁸.

Otras conjeturas que existirán dentro de esta etapa son la resistencia al cambio, comportamiento antisocial, poco interés en el trabajo etc., es por ello que el líder debe estar observando a cada miembro del equipo al mismo tiempo analiza e interviene.

²⁸ Winter, Robert. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Dñias de Santo ,pag. 36-43

ibidem

1.4.9. Etapa normativa

Una vez identificado su papel dentro del grupo los miembros comienza a familiarizarse con las normas compartiéndolas libremente entre si invirtiéndose más tiempo en la agenda de las reuniones adquiriéndose más compromiso en el proceso de equipo mediante las normas y reglas el líder mantiene la disciplina ayudando a mantener un buen clima laboral dentro d la Organización o del departamento.²⁹

1.4.10. Etapa Realizativa

En esta etapa el equipo ha madurado y ha superado los obstáculos que se forman al inicio cada uno tiene entendimiento y comprensión de las diferencias individuales de cada uno el equipo tiene la fuerza para sobrellevar y prevenir los problemas, en esta etapa los miembros se sientes más comprometidos a trabajar por alcanzar metas y de constantemente fomentan la mejora continua.³⁰

1.4.11. Etapa de experiencia de grupo

Con un clima laboral saludable se puede mejorar los comportamientos individuales de los miembros es deber del líder fomentar el monitoreo de las reuniones de trabajo identificando las debilidades, fortalezas e implementando estrategias apropiadas para mejorar trabajándolas en conjunto. Otros deberes del líder es mantener la autoestima, escucharlos, no menospreciar el sentimientos de los otros, no tener preferidos.³¹

1.5. Comunicación Organizacional

La autora del esta investigación considera fundamental hablar acerca de la comunicación organizacional ya que nos permite conocer a los empleados a su vez implica el intercambio de información de mensajes, la corrección de acciones interviniendo directamente a la estructura piramidal.

²⁹ idbidem

³⁰ idbidem

³¹ idbidem

Destacando así los lineamientos que conforman la comunicación organizacional que van de la mano con el aporte teórico de diferentes autores los cuales detallaremos a continuación:

La comunicación está considerado como el primer proceso social que explica la conducta del ser humano ejerciendo así un control emocional ya que de nosotros se salen a la luz nuestras creencias, nuestros patrones e ideas arraigadas, dentro de los procesos de comunicación están los sistemas de flujo de mensaje que se dan dentro una organización.³²

Es importante decir que la comunicación organizacional es un campo muy reciente ya que se han realizados estudios profundos para entender su funcionamiento dentro del entorno laboral, sin duda alguna los expertos en comunicación organizacional le dieron un impulso bastante importante en relación a la generación del conocimiento es por ello que a continuación describiremos el intercambio de mensajes que se da de múltiples formas y una amplia variedad de canales:

1.5.1. Comunicación interna

Es el mantenimiento de las buenas relaciones dentro del entorno laboral a través de diferentes vías o canales el cual los mantiene informados, motivados, integrados y con ello el que se logre una clara y fluida comunicación.

1.5.2. Comunicación externa

Es la difusión masiva de mensajes que son enviados por la organización hacia varios públicos externos con el afán de mantener buenas relaciones promocionando o informando acerca de los productos y servicios es lo que hoy en día se le llama, identidad o imagen corporativa. Tanto la comunicación interna como la comunicación

³² Andrade Horacio. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Cristina Seco.pag.15-20

externa deber estar altamente consolidadas y alineadas hacia un objetivo en común.

1.5.3. Comunicación formal e informal

La comunicación formal es la produce por medio de la fuente y de las via o canales oficiales y la comunicación informal es lo contrario es aquella que se no se usa la fuente oficial es la que por ejemplo general el rumor que va de boca en boca lo cual genera que la información real se distorsione³³.

1.5.4. Comunicación Interpersonal- integral-Integra-institucional

La comunicación interpersonal es la que se da entre dos o más personas de la organización la comunicación intergrupal entre las personas que pertenecen a un mismo equipo de trabajo y la comunicación institucional es la que se establece entre varios públicos internos y externos usando canales y vías formales para difundir información.

1.5.5. Comunicación verbal y No verbal

La comunicación verbal es la usa la palabra ya sea oral o escrita para un mensaje en cambio la comunicación No verbal es la que se da por medio el lenguaje corporal hay otro tipo de comunicación no verbal como la que se expresa de manera inconsciente o consciente ya sea para expresar la distribución de personas, de áreas por medio de señaleticas que usan un lenguaje lingüístico por lo tanto su objetivo es comunicar la cultura de la organización.³⁴

1.5.6. Comunicación Directa y Comunicación Mediatizada

La comunicación directa es la que se da cara a cara y la comunicación mediatizada es la que usa canales impresos, audiovisuales y electrónicos es por el lo que la comunicación tiene como propósito el que el individuo se adapte a la cultura por la existencia de muchos

³³ Andrade Horacio. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.pag.15-20

ibidem

³⁴ idbidem

significados que proporcionan patrones diferentes de comportamiento en un individuo.

1.5.7. Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación es compleja ya que el subordinado emite un mensaje hacia el superior y no permite que la organización de una respuesta a ese mensaje este mensaje puede ser de orden de satisfacción labora, necesidades rendimiento es decir la información se transmite desde los niveles más bajos hacia los más altos, como desventaja no favorece el dialogo, la comunicación³⁵.

Esta comunicación tiene que ver con elementos como los estilos de dirección, la aceptación del poder, la credibilidad permite compartir una buena base del saber aumenta la necesidad de estima de todo trabajador.

1.5.8. Comunicación descendente

Se caracteriza por emitir información relacionada con el trabajo, su objetivo es agrupar personas, proviene del jefe o supervisor permitiendo que las instrucciones sean claras y concretas del trabajo que debe realizar el subordinado, así mismo esta comunicación produce que los superiores impongan limite ayudando a los trabajadores a desenvolverse mejor en su trabajo respondiendo a las ordenanzas delegadas por el supervisor así el trabajador cumple con sus responsabilidades.

1.6. Desempeño Laboral

1.6.1 Evaluación del potencial de los empleados

Las organizaciones hoy en día intentan determinar el potencial de sus empleados por medio de su desempeño y no siempre el comportamiento del pasado significa que su rendimiento es negativo así mismo no se puede indicar que su rendimiento puede cambiar en el futuro, es vital recalcar que el desempeño laboral se mide o se evalúa a todos los

³⁵ García, Jesús. (1998). *La comunicacion interna* . España: Ediciones Díaz de Santos.

puestos, cargos departamentos y áreas de la organización, no importa la jerarquías, evaluar el rendimiento de los empleados permite que se detecten las habilidades, dificultades y aumentar la productividad laboral.³⁶

La evaluación de desempeño va a encaminada al comportamiento del pasado pero cuando hablamos de la evaluación del potencial de los empleados se centra en el comportamiento que se quiere evidenciar en el futuro, estableciéndose esta evaluación en el método de reclutamiento y selección de las empresas que es una herramienta que sirve como complemento para atraer y retener a los empleados.

1.6.2. Factores ambientales de la evaluación de desempeño

Existen factores internos y externos que influyen en los procesos de evaluación del desempeño como por ejemplo la cultura organizacional de una empresa ya que la cultura que es no es saludable no proporciona un estímulo para crear un buen ambiente laboral y de por sí no apoya al proceso de evaluación de desempeño.³⁷

Por otro lado el que una organización no promueva promociones ni incrementos laborales a sus empleados difícilmente se puede llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño y es por ello que la administración es la encargada de diseñarlas con el propósito de que se reconozca el trabajado de excelencia.

El que los empleados se sientan cómodos en su puesto de trabajo influye mucho en el desempeño laboral es obligación de la empresa u organización dotar de los recursos materiales que necesitan para

³⁶ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación. pag. 255

³⁶ *ibidem*

desenvolverse y así poner en práctica sus habilidades y conocimiento de acuerdo a sus funciones dentro de su área de trabajo.

Es de gran importancia que dentro de las organizaciones se establezcan objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo para así alcanzar los resultados deseados tras lo cual los empleados se sentirán satisfechos de haber sido parte de lo cumplido, no obstante vale destacar que los objetivos deben ser medibles que promuevan a que los empleados se propongan nuevos desafíos y así elevar su rendimiento laboral.³⁸

El reconocimiento del trabajo es percibido de forma negativa como positiva por empleados de una organización, cuan importante es que al alta gerencia reconozca equitativamente y valore el trabajo de excelencia a través de la evaluación de desempeño se detectan las necesidades y también las habilidades que simple vista no se observan mientras el empleado realiza sus tareas.³⁹

Formar y desarrollar profesionalmente a los empleados es un deber que no solo le compete a los administradores de la organización sino a todos la que la constituyen ya que el buen rendimiento nace del autodesarrollo y de la inversión que haga la organización para lograr la productividad y que sus empleados logren un buen rendimiento laboral.⁴⁰

1.6.3. Proceso de Evaluación de desempeño

Primeramente se toman decisiones sobre quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación los métodos a utilizar y la función de software si es necesario.⁴¹

Luego de esto es necesario que se planteen los problemas de la evaluación, la administración del departamento de Recursos Humanos

³⁸ *Work meter* . (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de *Work meter* : Administración de recursos humanos

³⁹ *ibidem*

⁴⁰ *ibidem*

⁴¹ *ibidem*

proporciona un que se adapta a la evaluación y a medida de que avanza se observa el trabajo del empleado, el final de la evaluación consiste en el su análisis conjuntamente con el empleado estableciendo metas y repitiendo la evaluación de forma continua.⁴²

1.6.4. Principales Problemas de evaluación de desempeño

Uno de los serios problemas es cuando la organización no hace nada para equilibrar las desigualdades ya que por un extremo tenemos gerentes estrictos que se niegan a ser evaluados y por otro lado existen empleados que con un pobre desempeño reciben promociones e incrementos salariales.⁴³

Otro problema grave es que existen jefes poco estrictos que gratifican menos a los empleados que tienen un excelente desempeño laboral lo que causa un pésimo ambiente laboral lleno de desigualdades y y desmotivación en los empleados.

1.6.5. Principales ventajas de la evaluación de desempeño

Existen tres grandes ventajas que ayudan eficazmente en la implementación de la evaluación de desempeño dentro de una organización:⁴⁴

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Las políticas de compensación pueden ayudar a saber quien merece recibir aumentos.
- Ayuda a identificar necesidades de capacitación y de formación profesional.

⁴² R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación.pag.267-269

⁴⁴ Sales Matias . (abril de 2002). *Gestiopolis* . Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

1.6.7. Medición del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada laborar, estos sistemas son de uso fácil. y se califican elementos esenciales que determinan el desempeño, estos sistemas se llevan a cabo de manera directa e indirecta, las de forma indirecta son mediante exámenes escritos, simulaciones una desventajas es que son poco confiables ya que evalúan situaciones hipotéticas.⁴⁵

Por otro lado las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas y su tendencia es cualitativa basan bosen en aspectos como por ejemplo el número de unidades producida, como el numero de unidades defectuosas o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática⁴⁶

1.6.8. Elementos subjetivos a calificar

Las mediciones subjetivas son las que se consideran como las opiniones del evaluador y estas opiniones conducen a distorsiones que de una u otra forma afecta al momento de calificar y no logran imparcialidad en varios aspectos:

1. El primer elemento es cuando el evaluador tiene un prejuicio hacia el empleado antes de realizar la medición, basándose en estereotipos y esto puede afectar gravemente el resultado.
2. El segundo elemento son las reacciones o comportamientos que el empleado haya tenido anteriormente, es probable que dichas acciones estén presentes en el evaluador esto influye positivamente como negativamente en su resultado.⁴⁷
3. El tercer elemento es que algunos evaluadores a la hora de calificar tienden a evitar puntuar alto o bajo afectando realmente el resultado de la evaluación de empleado y por ende la calificación del evaluador en ocasiones se ubica dentro del rango de promedio.

⁴⁵ idbidem

⁴⁶ idbidem

⁴⁷ idbidem

4. El cuarto elemento importante es cuando el evaluador califica previo a la observación pertinente basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. El quinto elementó menciona que muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benevolentes y estrictas todas estas conductas movidas por el deseo de agradar o tratar mal a los empleado

1.6.9. Las técnicas de evaluación más comunes

1.6.9.1. Escalas de puntuación

El evaluador debe considerar una evaluación subjetiva del comportamiento del empleado en una escala que pondere de lo más bajo a lo más alto, la evaluación se debe basar únicamente en la opinión que confiere la calificación. Se concede valores numéricos a cada punto a fin de obtenerse varios cómputos.⁴⁸

La ventaja es la facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlos ya que los evaluadores no necesitan capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. La desventaja de esta técnica como el surgimiento de distorsiones involuntarias, se eliminan los aspectos específico de desempeño del puesto y el empleado tiene una escasa oportunidad de mejorar deficientes o de reforzar sus conocimientos.⁴⁹

1.6.9.2. Lista de verificación

Se trata de que el evaluador otorgue una calificación seleccionando oraciones que describen el desempeño del empleado, en la mayoría de las ocasiones el evaluador es el jefe inmediato, el departamento de Recursos Humanos es quien asigna a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe un nombre de de lista de verificación con valores.⁵⁰

Estos valores permitirán la cuantificación la cual puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado, este es un método

⁴⁸ idbidem

⁴⁹ idbidem

⁵⁰ idbidem

práctica y estandarizado, entre las ventajas está la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores por otro lado una de las desventajas es la interpretación equivocada y asignación inadecuada de valores.⁵¹

1.6.9.3. Métodos de selección forzosa

El evaluador debe seleccionar una frase descriptiva sobre el desempeño del empleado en cada dos afirmaciones que este encuentre, en la mayoría de las veces las expresiones pueden ser positivas o negativas.⁵²

En ocasiones el evaluador selecciona la afirmación más descriptiva a partir de un grupo de 3 o 4 frases. Los evaluadores agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.⁵³

1.6.9.4. Método de registro de acontecimientos críticos

El evaluador lleva un registro diario donde documenta las acciones más destacadas positivas o negativas que realiza el empleado, solo se registran las acciones exclusivamente que se escapan de su control, este método proporciona retroalimentación al empleado, y en ocasiones el evaluado puede considerar que el efecto negativo de su conducta no siempre se da por su mal desempeño creando en sí mismo sentimientos de injusticia o antipatía.⁵⁴

En conclusión hablar de desempeño laboral dentro de las organizaciones representa una prioridad ya que permite ser flexibles al implementar nuevas formas de medir o evaluar el rendimiento de los empleados, no es suficiente siguiendo las prácticas tradicionales pues la inserción de nuevos

⁵¹ ibidem

⁵² ibidem

⁵³ ibidem

⁵⁴ ibidem

mecanismos de evaluación a futuro permitirá que la organización tenga como valor agregado el aumento del desempeño de los empleados al frente de sus actividades que no solo suman rentabilidad a un negocio sino que ayuda a que los empleados logren un equilibrio que lleve a la cúspide personal la cual es la autorrealización.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

La autora de esta investigación durante su gestión realizada en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil propuso modificar la estructura convencional de la metodología para analizar el clima laboral dentro de esta dependencia.

Ya que al ser una organización gubernamental su estructura burocrática y los diferentes lineamientos administrativos constituyen un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento de los servidores públicos como son las norma, las creencias muy arraigadas, la manera de hacer las cosas, sus principios corporativos y la identificación hacia la organización, recalcando que la naturaleza de gestión de las entidades públicas no es la misma que en las entidades privadas.

Para lo cual fue pertinente implementar otro procedimiento para levantar información y realizar el análisis del clima laboral con el fin de no transgredir ni discrepar con la forma de pensar y de actuar de los servidores públicos de la dependencia antes mencionada a continuación se documentará el proceso y procedimientos para la construcción del marco metodológico.

2.2 Tipo de investigación

Para la ejecución de esta investigación fue necesaria el siguiente tipo de investigación:

2.2.1. Investigación descriptiva

El objetivo de esta investigación fue describir todas las incidencias, situaciones y eventos que determinan en el tema en relación al clima laboral y que le dieron forma a este estudio, en esta investigación se utilizó la modalidad bibliográfica la cual permitirá la sustentación de la información después de haber terminado la investigación.

La información recogida fue por medio de libros de Psicología Organizacional, lectura de tesis, artículos y ensayos del internet, etc todo esto con la finalidad de que toda la información esté estrechamente ligada al tema de investigación y tener como guía al marco teórico que en conclusión es la base de toda la investigación.

2.2.3. Investigación Explicativa

El propósito de esta investigación fue explicar las causas de acuerdo a la problemática que se identificaron durante la investigación para que los sujetos analizados que en este caso es el conglomerado la de la Subsecretaría de Educación conozca los fenómenos que se suscitaron en esta etapa por medio de la metodología cualitativa y cuantitativa.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

La Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil está constituida por ciento cuarenta y un funcionarios o servidores públicos, los cuales noventa están involucrados en las actividades funcionales de la organización y los demás se encuentran en comisión de servicio.

A continuación se detalla las direcciones y unidades que forman la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil y fueron la pieza clave para el levantamiento de información en el diagnóstico realizado sobre el clima laboral.

**ÁREAS Y DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA
SUBSECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO DE GUAYAQUIL**

AREA	CANTIDA
DESPACHO	5
DIRECCION ADM Y FINANCIERA	9
UNIDAD ADM. Y FINANCIERA DESCONCENTRADA	3
UNIDAD TIC (INFORMATICA)	3
COMUNICACIÓN SOCIAL	5
DIRECCION TECNICA DE COORD. EDUCATIVA	8
DIR. APOYO, SEGUIMIENTO Y REGIMEN EDUCATIVO	7
ADMINISTRACION ESCOLAR	10
PLANEAMIENTO	9
DESARROLLO PROFESIONAL EDUCATIVO	4
DIRECCION ASESORIA JURIDICA	7
VENTANILLA	4
IDIOMA EXTRANJERO	3
TALENTO HUMANO	10
SECRETARIA GENERAL	1
SINAB	2

TOTAL	90
--------------	----

Tabla 4 Áreas y departamentos de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil

2.3.2. Muestra

Debido a que la población es grande al tener noventa funcionarios cuales trabajaremos en toda la población en el levantamiento de información cuantitativo (Encuesta) fue necesario para el levantamiento de la información cualitativa (Grupo de Enfoque) trabajar con una muestra de treinta funcionarios.

2.4. Técnicas de recolección de información

2.4.1. La investigación cualitativa

Antes de realizarse la investigación cualitativa la autora de este trabajo recurrió al bagaje bibliográfico para profundizar el entendimiento del comportamiento de los funcionarios tomando una muestra pequeña con el fin de iniciar con el análisis

2.4.2. Grupos de Enfoque

En la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil durante el desarrollo del análisis del clima laboral se procedió en realizar el proceso de grupo de enfoque ya que por medio de esta técnica se obtiene información detallada, se generan ideas se descubren diferencias en las perspectivas y se descubren influencias sobre el comportamiento en este caso de los funcionarios de esta dependencia

No obstante cabe recalcar que cuando se trabaja bajo esta técnica la información no puede ser generalizada ni sesgada, recordemos que en una organización gubernamental la percepción de los grupos varía y es por ello que se cuidó cada detalle ya que esta técnica se trabajó bajo un ambiente adecuado y lleva tiempo tener el control de los grupos de discusión, es importante mencionar que la autora de esta investigación acogió la implementación de esta técnica como un desafío.

Para la realización de este proceso se elaboró un Guion de preguntas para desarrollar cada uno de los grupos de enfoque se realizaron en las instalaciones de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil en las Salas u oficinas de dicha institución, todo se dio gracias a la disponibilidad que tuvieron los funcionarios para participar de la reunión y sobre todo se contó con el apoyo de los jefes de cada área.

Con esta técnica se logró que se observen las reacciones sociales frente a la identificación que tienen los funcionarios y como ellos trabajan y se relacionan entre sí, también se pudo detectar deseos, necesidades e información valiosa para en un futuro se planteen las futuras mejoras del clima.

De las impresiones que se obtengan de esta técnica se procedió realizar el análisis cuantitativo para que así tener un panorama más amplio del clima laboral y para ello participaron todos el universo de los noventa funcionarios.

Para la coordinación de los grupos de enfoque la autora de esta investigación tuvo reuniones primeramente con sus superiores y los jefes de cada unidad de las cuales se trabajó con tres áreas quienes participarían de la reunión ya que para la realización de los grupos se debe invertir tiempo con el fin de no interrumpir las actividades de esta dependencia.

- **Total de funcionarios que participaron en los Grupos de Enfoque: 30**

- **Duración de cada uno de los grupos de enfoque:**
 - ✓ Primer Grupo de Enfoque: 43 minutos
 - ✓ Segundo Grupo de Enfoque: 41 minutos
 - ✓ Tercer Grupo de Enfoque: 39 minutos

- **Recursos utilizados**
 - ✓ Grabadora de voz

.A continuación los cuadros con las áreas que participaron en el proceso de grupos de enfoque:

PARTICIPANTES DE GRUPOS DE ENFOQUES

GRUPO DE ENFOQUE 1	GRUPO DE ENFOQUE 2	GRUPO DE ENFOQUE 3
UNIDAD DE TALENTO HUMANO	UNIDAD FINANCIERA	UNIDAD DE PLANEAMIENTO
Jefe de Talento Humano	Jefe de Unidad Financiera	Jefe de Planeamiento
Asistente de Talento Humano	Pagadora	Asistente de Planeamiento
Analistas de Apoyo (cargos similares cinco funcionarios)	Contador	Analista de Planeamiento (cargos similar seis funcionarias)
Salud Ocupacional (dos funcionarios)	Asistente de Contabilidad	
Analistas de Meritos y Opción(cargos similares tres funcionarias)	Asistente de Nómina	
	Secretaría	
	Jefe de UGAF	
	Analistas (cargos similar dos funcionarias)	

Tabla 5 Áreas que participaron en los grupos de enfoque

2.4.3. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa dentro de esta etapa permitió examinar las percepciones de forma general que van enlazados con el problema de investigación para así entender su naturaleza y por medio de una representación numérica se manifiesta los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios o servidores públicos de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

2.4.4. Encuesta

Para la elaboración de las encuestas fue necesario analizar las impresiones de los funcionarios en los Grupos de Enfoque ya que con ello se lograría tener un panorama más amplio sobre el clima laboral y sobre todo en esta etapa se apoyarían las estrategias e iniciativas para implementar un plan de mejora dentro de la organización en un futuro.

Es importante destacar que no es suficiente solo el análisis cualitativo para conocer el análisis del clima laboral ya que la metodología cuantitativa es un instrumento que permitió conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre la atmosfera laboral en la organización, la muestra para la realización de este instrumento es de noventa funcionarios, para lo cual se elaboró la encuesta de clima laboral

➤ Duración de las encuestas

Las encuestas no tienen tiempo cada funcionario encuestado tuvo que tomarse el tiempo necesario para leer con detenimiento cada una de las preguntas y escoger una opción con la que más se identificaba y en el caso que no estuviese conforme con las opciones pues tenía la oportunidad de escribir su opinión en el espacio denominado como otros.

➤ Recursos utilizados

- ✓ Las encuestas
- ✓ Esferográficos

➤ **Participantes de las Encuestas**

La encuesta de Clima laboral fue dirigida 90 funcionarios de las diferentes áreas de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, correspondiente a los siguientes departamentos:

Áreas o departamentos	No. de Funcionarios
Régimen Escolar	3
Idioma Extranjero	4
Talento Humano	12
Dirección Administrativa y Financiera	12
Unidad Informática	3
Comunicación Social	5
Planeamiento	15
Desarrollo Profesional	4
Administración Escolar	13
Funcionarios de Ventanilla	4
Asesoría Jurídica	7
Dirección Técnica de Coordinación Educativa	8

Tabla 6 Áreas que participaron en las encuestas de Clima Laboral

2.5 Instrumentos de Recolección de Datos

2.5.1 Grupos de enfoque

Para la realización de los Grupos de enfoque la autora de esta investigación determinó los factores asociados a las variables de oportunidad que se tomaron en vista de la problemática para sí definir las líneas de trabajo para la elaboración de las preguntas de la entrevista grupal o mesa discusión considerando así cinco ejes transversales del desempeño institucional de los funcionarios en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

Los factores influyen en el clima laboral que se definieron para la elaboración de las preguntas son las siguientes:

- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacitación
- ✓ Compromiso con la Organización
- ✓ Reconocimiento o Motivación

Los Grupos de enfoque requieren de un proceso de interacción, discusión y elaboración de temáticas que fueron propuesta por la autora de esta investigación, en este caso las temáticas son los cinco factores que se creyeron convenientes para el análisis del clima laboral de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

Uno de los objetivos de la autora de esta investigación es que cada uno de los funcionarios tenga una experiencia u opinión específica sobre las temáticas para lo cual se procedió a la elaboración de un guion que reúne las características en relación con el tema de investigación. La programación y desarrollo de los Grupos de enfoques tuvo una duración de cuatro semanas.

Tomando algunos antecedentes de la organización elaboró una lluvia de ideas en la cual salen las pregunta potenciales poniendo énfasis en la pregunta introductoria o de calentamiento y las preguntas de profundización ya que la pregunta introductoria es la que induce a sondear lo que está investigando en relación al clima laboral.

Para la interpretación de los Grupos de enfoque se resumió inmediatamente la discusión por medio de transcripción de las grabaciones, se analizó cada una de las percepciones de los funcionarios que participaron en cada grupo, luego se analizaron las reacciones negativas y positivas.

2.5.1. Encuestas

La autora de esta investigación para la elaboración del cuestionarios de las encuestas fue necesario analizar las impresiones de los funcionarios en los Grupos de Enfoque ya que con ello se lograría tener un panorama más amplio sobre el Clima Laboral y sobre todo en esta etapa se apoyarían las estrategias e iniciativas para implementar un plan de mejora dentro de la organización en un futuro las cuales se describen en las recomendaciones.

Las preguntas se elaboraron referente a los factores expuestos en el instrumento de recolección de datos, ampliamente se refieren a las percepciones que tuvieron los funcionarios en la metodología anterior, los factores a utilizarse fueron: Comunicación, trabajo en equipo, capacitación, compromiso con la organización, reconocimiento o motivación.

El cuestionario de las encuestas estaba compuesto por ocho preguntas y la forma de calificarse era libre ya que se las construyó de tipo opción múltiple y aumentándole un plus a los funcionarios para agreguen alguna sugerencia u observación.

Las encuestas se distribuyeron por toda la organización trabajando con la muestra de noventa funcionarios de todas las unidades que conforma la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

La tabulación de cada una de las encuestas se las puede visualizar en los anexos, cabe recalcar que se tabuló encuesta por encuesta y se procedió a realizar los Gráficos y el análisis respectivo, Gracias a este instrumento se determinó las falencias y debilidades de la organización y se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Con el propósito de lograr los objetivos planteados cuando iniciamos este trabajo de investigación, en este capítulo se analizarán e interpretará la información obtenida mediante los grupos de enfoque y las encuestas para complementar este trabajo en los anexos se encuentran los gráficos para una mejor comprensión de este análisis.

Para la autora de esta investigación la realización de este trabajo le trajo consigo la importancia e impacto que tienen las organizaciones públicas hoy en día ya que hablar de cultura y clima organizacional es un tema que se ha desarrollado en Ecuador desde los años 80 pero nunca se lo ha tomado como un centro estratégico de cambio y su máximo interés es que el clima organizacional o laboral sea un aspecto abordado al interior de todas las instituciones del estado.

En la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil fue pertinente analizar el clima laboral porque por medio del levantamiento de información se tomarían acciones y sugerencias de mejora ya que los funcionarios al participar en los grupos de enfoques y las encuestas usaron su cuota de poder que los convierte responsables sociales y políticos alineados con los objetivos de su dependencia y sobre todo de la visión revolucionaria que estamos viviendo actualmente en el país.

La importancia de querer mejorar el clima laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil se encuentran reflejadas en la reunión de discusión que se tuvo en los grupo de enfoque como en la administración de las encuestas porque a través de ello nos dimos cuenta la inmensa necesidad de que se implementen cambios que contribuyan con el equilibrio de la calidad de vida de los funcionarios y porque una de los aspectos de interés de esta

organización es ser una institución productiva y competente más aun en el ámbito educativo al ofrecer un servicio a la comunidad.

Los funcionarios de esta organización por medio de los instrumentos de recolección de información como los grupos de enfoques y las encuestas proponen estrategias y a su vez aspectos y factores organizacionales que se deberían cambiar apuntan a lo siguiente:

- ✓ Nuevos líderes que estén altamente alineados con los objetivos y la cultura de la organización es decir misión, visión y valores.
- ✓ Brindar la capacitación y formación que el funcionario necesita para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.
- ✓ Mejorar los servicios que sean de calidad
- ✓ Decremento de la resistencia al cambio
- ✓ Reducir la rotación y ausentismo
- ✓ Promover los nuevos proyectos, innovación y creatividad de los funcionarios
- ✓ Mejorar la comunicación desarrollar el trabajo en equipo.

La autora de esta investigación plasmó en la justificación de este trabajo por medio del análisis del clima laboral de la Subsecretaría de Educación en donde se pudieron identificar que tan alineados están los funcionarios con la Subsecretaría ya que este gobierno de turno apunta a la construcción de un sector publico efectivo, transparente, que promueva la eficiencia, competitividad, productividad, mediante el desarrollo de la institucionalización de nuevas prácticas para estimular el buen desempeño de los funcionarios.

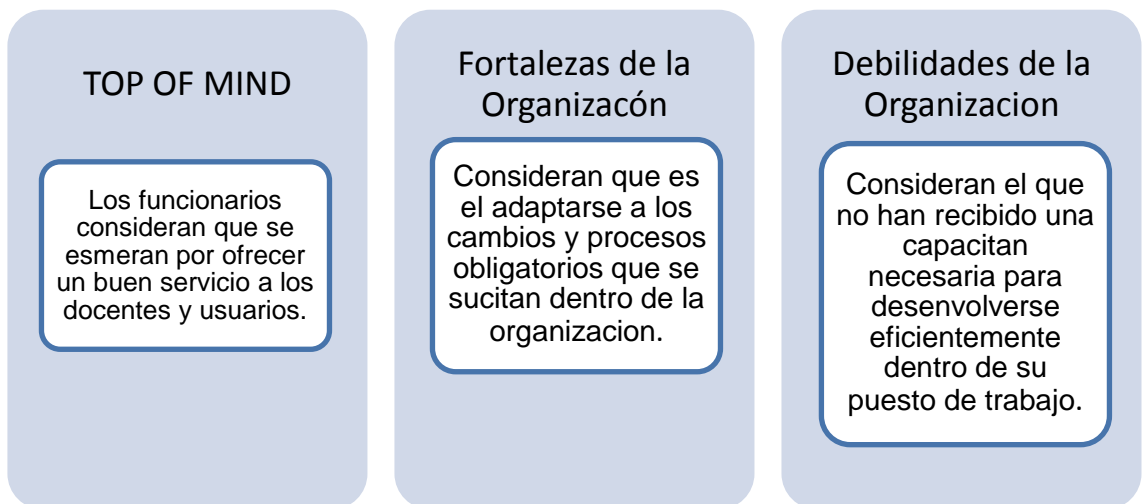
Los resultados que se presentaran a continuación reflejan la enorme necesidad de el mejorar e clima laboral en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil que las autoridades unan esfuerzos para lograr un ambiente que este caracterizado por la confianza, la participación el compromiso y la identificación con la organización y así contribuir con el desarrollo de la ciudad y el conglomerado educativo.

En este capítulo se mostrará un breve informe de los grupo de enfoque que tienen como fin dar a conocer las percepciones, necesidades expectativas que tuvieron los funcionarios. Todos estos hallazgos son respuestas de cada pregunta que respondieron los funcionarios en cada grupo y en ningún momento son representativos.

Los resultados que se obtuvieron se presentan en base a las variables de investigación como son capacitación, comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento y compromiso e identificación con la organización, todas estas variables relacionados con el clima laboral. A continuación se expondrán los principales hallazgos de este análisis de los tres grupos:

3.1 Análisis de los grupos de enfoque

3.1.1. Grupo de Enfoque 1



Principal Compromiso

Consideran que es el mantener altos estándares de calidad para ser un ejemplo de las demás Subsecretarías

Cambios relevantes

Considera que son las restructuraciones internas y los nuevos modelos de procesos ministeriales.

Esfuerzos de la alta Dirección

Promover los programas de reconocimientos e impulsar las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

Factores para mejora del Clima Laboral

Consideran que se debe fomentar el trabajo en equipo y para que la comunicación fluya clara y oportunamente

Estrategias de Clima Laboral

Crear nuevas políticas de reconocimiento y revision de las políticas ya existentes en la (Ley Organica de Servidor Publico) LOSEP

3.3.2. Grupo de Enfoque

TOP OF MIND

Consideran que es un orgullo trabajar en esta institución.

Fortalezas de la Organización

Consideran que es la capacidad para adaptarse a nuevos procesos y lineamientos organizacionales.

Debilidades de la Organización

Consideran que es poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los funcionarios.

Principal Compromiso

Mencionaron que es el satisfacer las necesidades de los usuarios y docentes con eficiencia y eficacia.

Cambios relevantes

Mencionaron que es el asentamiento de nuevos procesos, documentos normativos y legales.

Esfuerzos de la Alta Dirección

Mencionaron que se debe impulsar la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Factores para mejora del Clima Laboral

Consideran los funcionarios que el impulsar la identificación la organización orientados a la gratificación y premiación del trabajo de excelencia.

Estrategias de Clima Laboral

Consideran que es necesario reactivar, actualizar y darle seguimientos a los boletines interno que existen en la organización a fin de que los funcionarios se mantengan informados.

3.3.3. Grupo de Enfoque 3

TOP OF MIND

Consideran que es una institución que vela por los intereses de los niños y adolescentes, mejorando así la calidad educativa.

Fortalezas de la Organización

Consideran que ahora se le da seguimiento a la atención a los usuarios, esmerándose por hacer su trabajo con calidad y calidez.

Debilidades de la Organización

Considera que las metas y objetivos no guardan relación con la misión y la visión de la institución.



3.2. Resumen de los grupos de enfoque

La autora de esta investigación en el análisis de cada uno de los grupos de enfoques identificó los factores importantes tanto negativos como positivos que dan como primer indicio del clima laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil, para lo cual podemos decir que los funcionarios muestran una leve identificación con su organización y con su trabajo, sin lugar a dudas también se identificó que el establecimiento continuo de nuevos procesos, lineamientos y acuerdos causa que la adaptación a esta naturaleza no sea progresiva o en caso específico la organización no capacita ni prepara a los funcionarios, como efecto directo se tiene un bajo rendimiento en el desempeño, no se logra la eficiencia y lo más importante la cobertura de atención y ofrecer un servicio de calidad no se logran.

Otro de los factores clave que intervienen en el clima laboral de la Subsecretaría es mejorar los flujos de comunicación, es importante es que los funcionarios estén altamente informados de los procesos que se dan dentro de esta dependencia ya que la complejidad de la comunicación radica en que es tipo cruzada es decir entre ascendente y descendente y es ahí cuando la comunicación se distorsiona y/o los funcionarios no acatan las ordenes inmediatamente.

Otro factor determinante que se identificaron en la reunión de los grupos de enfoque fue que no existe una cultura de trabajar en equipo, ni de dividir ni delegar el trabajo, peor aún no existe una formación ni información de sus tareas, los funcionarios trabajan individualmente así mismo la supervisión de sus tareas es escasa.

Dentro de la reunión los funcionarios no solo expresaron su preocupación acerca de la organización sino que también se les dio la oportunidad de que planteen estrategias que se pueden implementar al interior de la Subsecretaría y que en un futuro sirvan como referencias para el diseño de un plan de mejora del clima laboral.

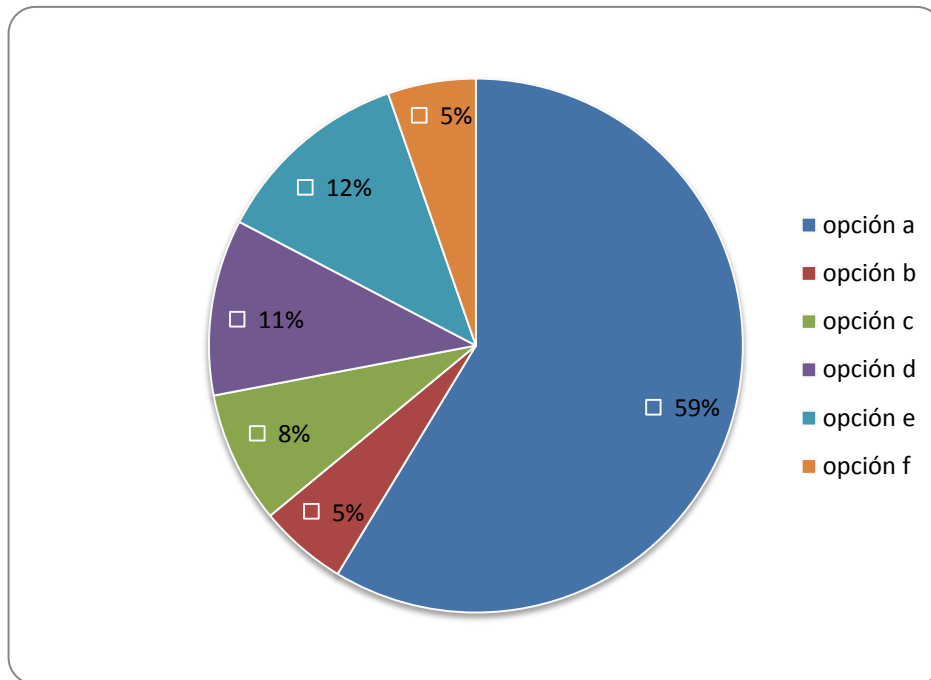
Los resultados obtenidos mediante la encuesta también se van a exponer a continuación, no obstante cabe recalcar que los gráficos de las encuestas estarán en los anexos en el cual se apreciarán la representación gráfica y numérica de este análisis

La encuestas están basadas en las variables que se mencionaron desde el inicio de esta investigación y son las mismas preguntas que se utilizaron en los grupos de enfoques con la diferencia que en esta etapa para el levantamiento de más información se administró el cuestionario a los noventa funcionarios escogidos en la muestra para lo cual se encontró lo siguiente referente al clima laboral dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

3.3. Análisis y tabulación de las encuestas de clima laboral

1. ¿Cuándo escucha el nombre de la “Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil”, que es lo primero que se viene a la mente?

Gráfico 1



Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico el 59% de los funcionarios mencionaron que al escuchar el nombre de la Subsecretaría sienten que es una organización que trabaja a favor de una educación de calidad, seguido de un 12% que menciona que se esmeran por ofrecer un buen servicio a los docentes y usuarios. Luego vemos que un 11 % de los funcionarios consideran que esta organización es un ejemplo de las demás subsecretarías.

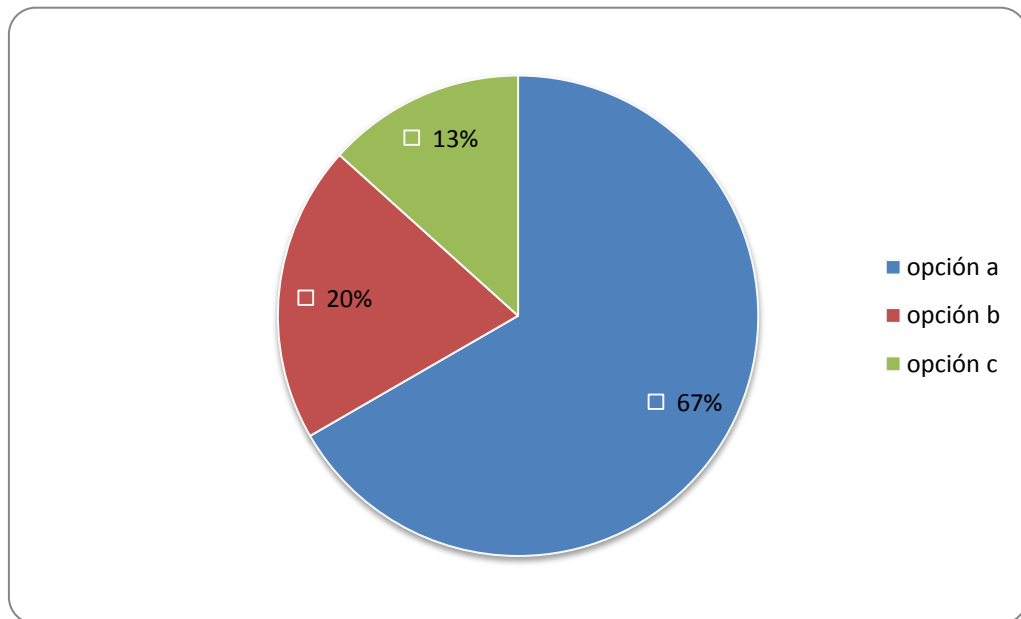
Seguido de que el 8% de los funcionarios mencionan que es una institución que vela por los intereses de los niños y adolescentes mejorando la calidad educativa.

Por último tenemos dos tendencias que son minoría al tener un porcentaje del 5% donde los funcionarios mencionaron que es un orgullo

llevar el nombre de esta institución y que están altamente comprometidos con las metas de esta institución

2. ¿Cuál es la principal fortaleza que se encuentra en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?

Gráfico 2



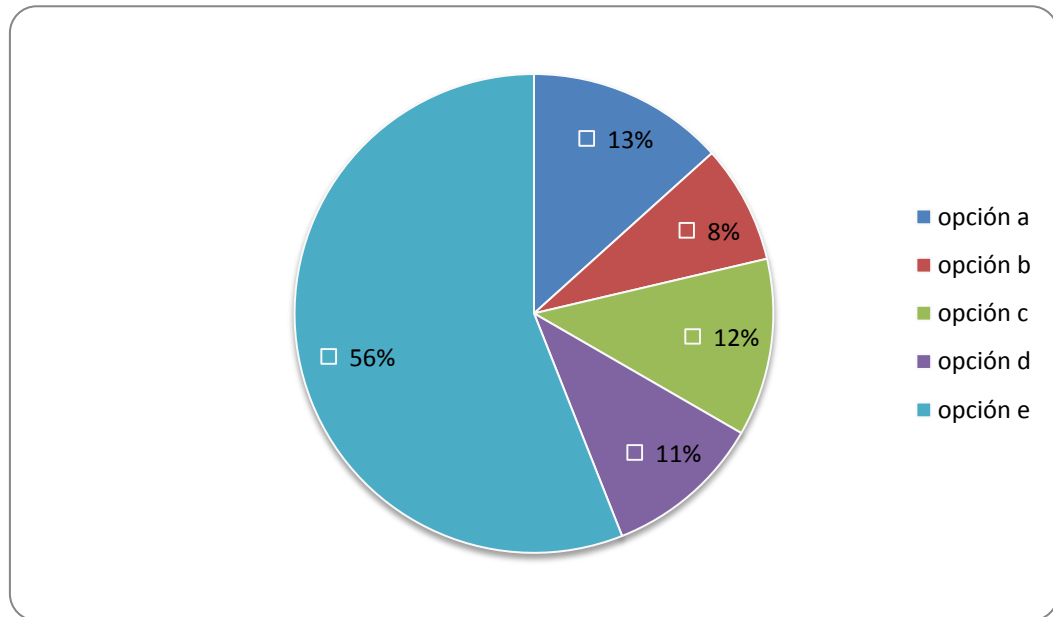
Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico una tendencia Mayoritaria del 67% menciona que la capacidad que tienen los funcionarios para adaptarse a los nuevos procesos y lineamientos constituyen en su gran mayoría, seguido de un 20% quienes aducen que existe una mejora en la atención a los usuarios, esmerándose por hacerlo con calidad y calidez.

Para lo cual una tendencia muy baja de 13% menciona que se esfuercen por mejorar su desempeño dentro de la organización.

3. ¿Cuál es la principal debilidad que se encuentra en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?

Gráfico 3



Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico el 56% de los funcionarios mencionó que no han recibido la capacitación e inducción adecuada para desarrollo en su puesto y su área de trabajo, mientras que un 13% de los funcionarios menciona que no hay claridad de los objetivos, funciones y tareas de puestos

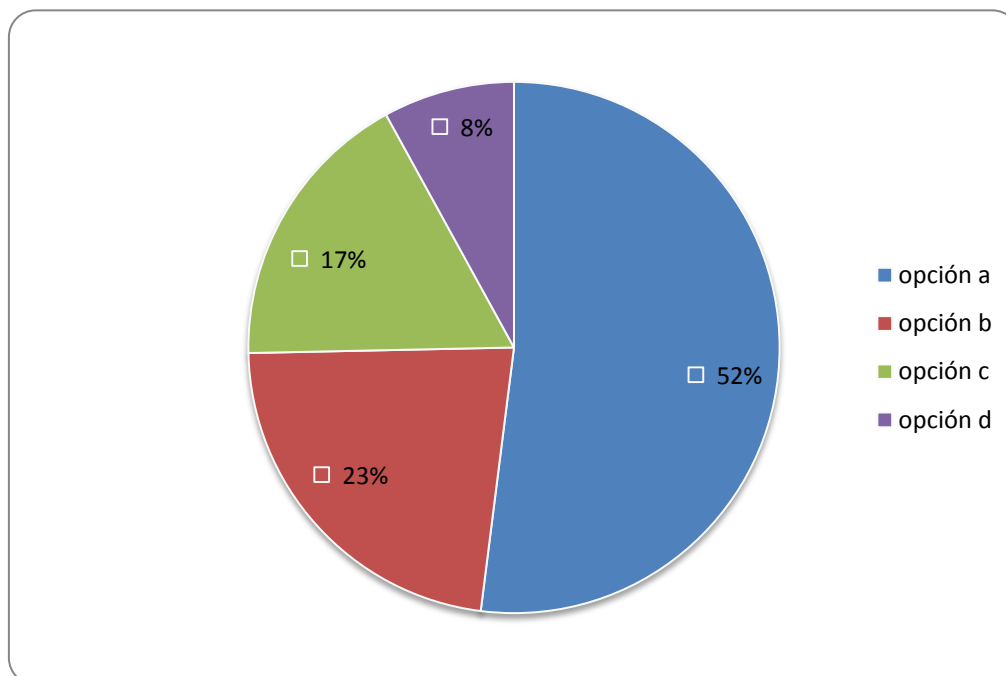
Por otro lado el 12% de los funcionarios expresa no se ha logrado una comunicación que les permita fortalecer la integración entre los funcionarios.

Seguido de 11% que indican que de los funcionarios menciona que se enteran de lo que ocurre dentro de la organización por medio de la comunicación informal, mas no por las comunicaciones oficiales.

Con una tendencia minoritaria del 8% los funcionarios mencionaron que existe una carencia de una cultura orientada a la calidad de los servicios.

4. ¿Cuál es el principal compromiso que tengo con la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?

Gráfico 4



Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico con una tendencia mayoritaria de 52% los funcionarios consideraron que el principal compromiso que tienen con la organización es el mantener los altos estándares de calidad en los servicios a nivel de instituciones públicas.

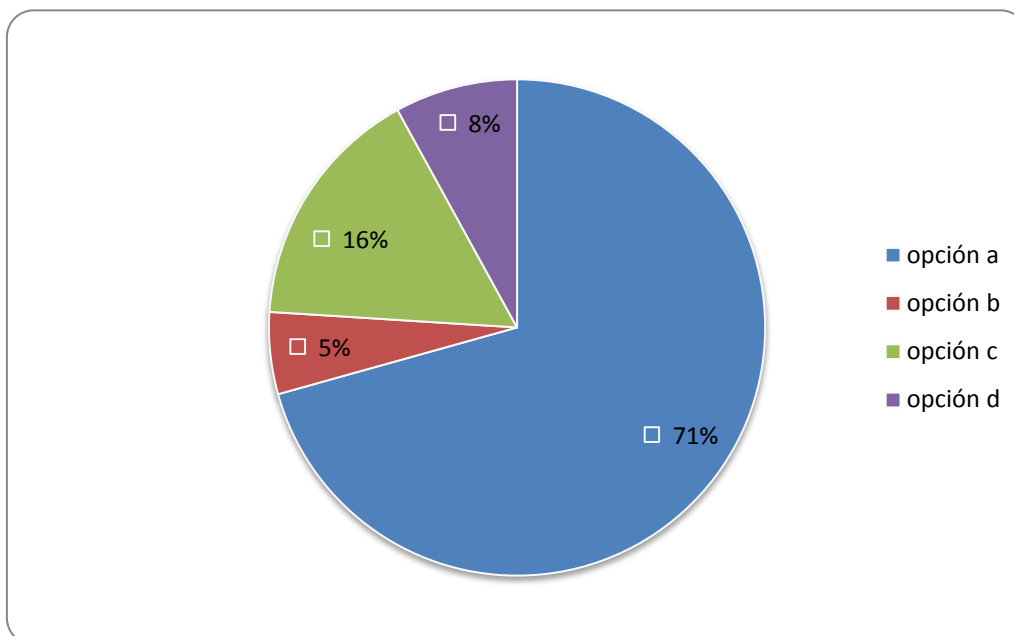
Seguido de un 23% que menciona que su principal compromiso es el satisfacer las necesidades de los usuarios con eficiencia y eficacia.

Más adelante vemos que un 17% de los funcionarios expresan que el principal compromiso es el trabajar con un alto sentido de responsabilidad.

Por último vemos una minoría del 8% de los funcionarios quienes indican que su principal compromiso dentro de la organización es el que todos tengan el mismo propósito institucional.

5 ¿Cuál es el cambio más relevante que se ha dado dentro de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?

Gráfico 5



Fuente de la Autora de la investigación

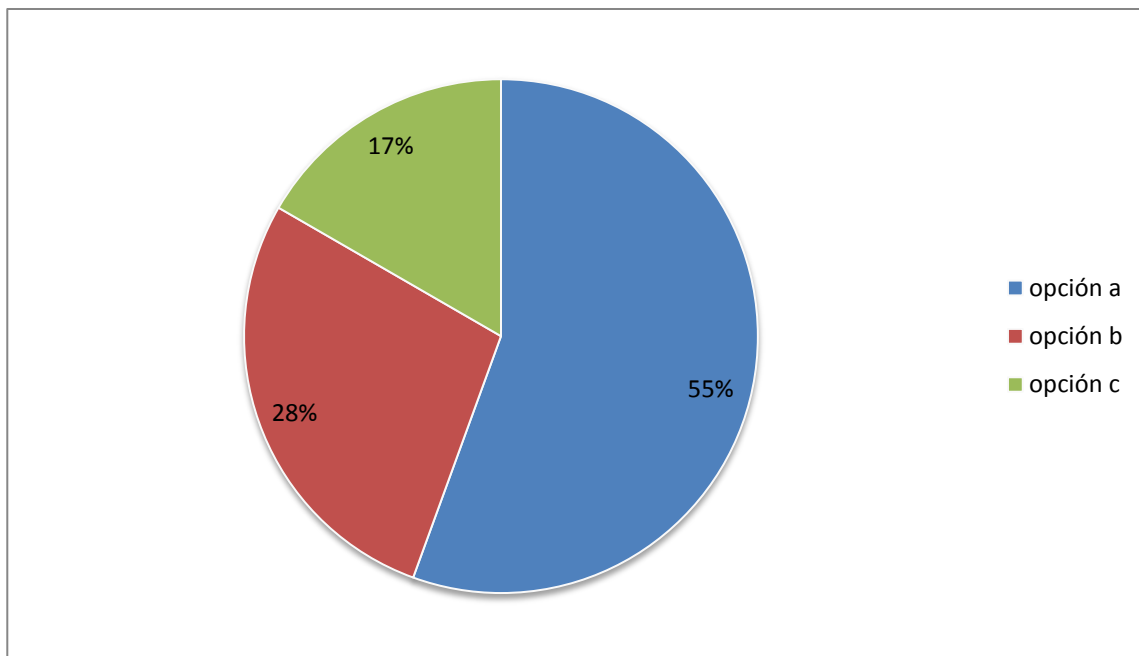
Según el gráfico con 71% de los funcionarios mencionaron que habido una mejora en las infraestructuras físicas, mejorando el auto estima de los funcionarios y el de los usuarios.

Por otra parte un 16% de los funcionarios encuestados menciona que un cambio relevante que se ha dado en la organización es el aumento de rotación interna y externa de los funcionarios.

Seguido de un 8% que indican que un cambio relevante es la implantación de os nuevos modelos de gestión que han permitido modificaciones en las funciones burócratas y por ultimo con una tendencia minoritaria del 5 % que aseguran que un cambio relevante es el asentamiento de nuevos documentos normativos y legales.

6. ¿Qué esfuerzos consideran ustedes como funcionarios que debe tomar la Alta Dirección para reconocer el trabajo de excelencia?

Gráfico 6



Fuente de la Autora de la investigación

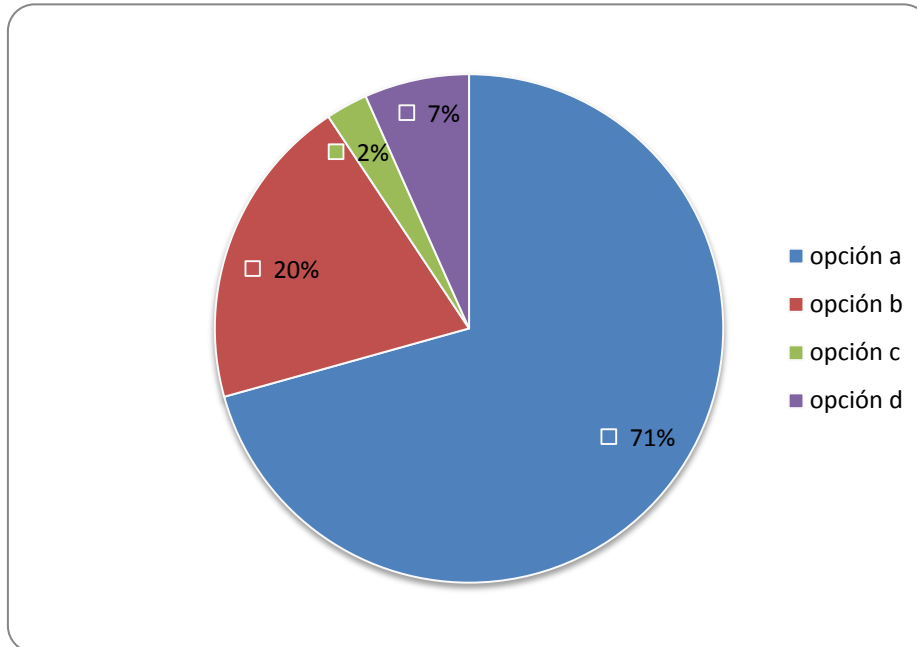
Según el gráfico el 55% de los funcionarios indicó que dentro de la organización se debe impulsar capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto.

Mientras que un 28% mencionó que dentro de esta organización la Alta Dirección debe que darles posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional a todos los funcionarios.

Minoritariamente con un 17% los funcionarios indicaron que es necesario que se promuevan programas de reconocimiento no específicamente monetarios o incentivos que no estén contemplados en los reglamentos pero que de una u otra forma motiven a los funcionarios.

7. ¿Cuál es el aspecto más importante que actualmente se requiere para mejorar el Clima Laboral dentro de la Subsecretaría de Educación?

Gráfico 7



Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico con una tendencia mayor al 71% los funcionarios mencionan que los aspectos que actualmente se requieren para un ambiente laboral ideal es el fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo y el apoyo mutuo.

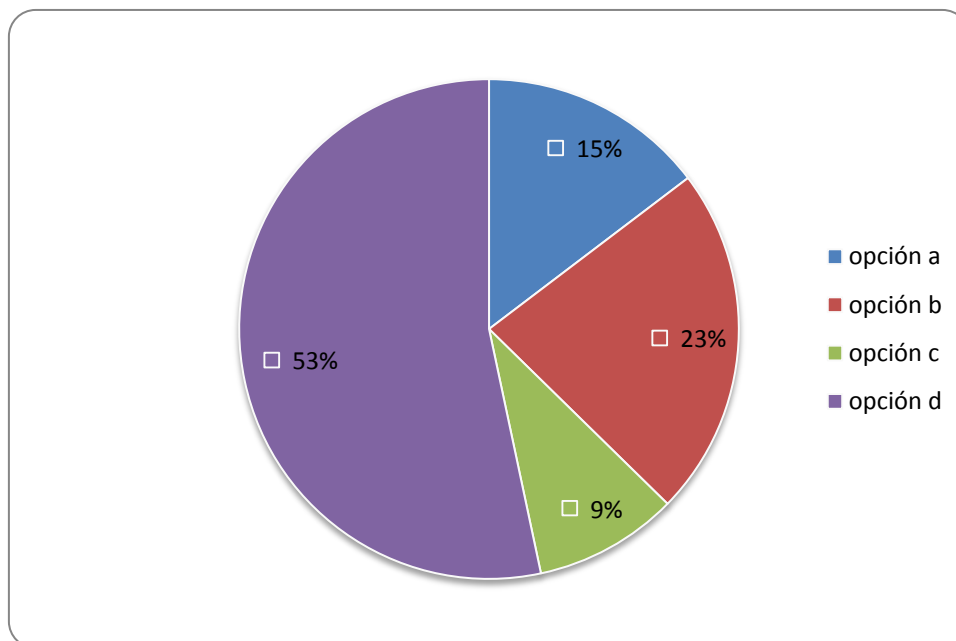
Seguido de un 20% que menciona que otro aspecto que es importante para el ambiente laboral ideal es el que la información y la comunicación fluya oportuna y pertinentemente.

Luego un 7% de los funcionarios indica que otro aspecto a considerarse es que las actividades estén claramente definidas y estructuradas.

Con una minoría del 2% son funcionarios expresaron que se debe promover los valores institucionales dentro de la organización a fin de que los funcionarios se sientan orgullosos de esta dependencia gubernamental.

8. ¿Qué estrategia de cambio que dependa de usted mismo podría implementarse para el mejoramiento del Clima Laboral?

Gráfico 8



Fuente de la Autora de la investigación

Según el gráfico el 53% de los funcionarios encuestados sugieren que una de las estrategias que debe implementarse son talleres de capacitación de trabajo en equipo.

Un 23% de los funcionarios encuestados sugirieron que debería implementarse reunión de confraternidad y de integración de todos los funcionarios con el fin de que haya unión entre todos los miembros de la organización.

Por otro lado un 15% de lo funcionarios sugirió que debe implementarse el modelo de incentivo “EL EMPLEADO DEL MES”, este mecanismo de premio y evaluación aumenta la motivación de los funcionarios para trabajar con ahínco.

Por último siendo una tendencia minoritaria tenemos un 9% de los funcionarios que sugieren que una estrategia efectiva para el mejoramiento del clima laboral sería el diseño e implementación de un boletín institucional o revista digital.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos propuestos y los resultados que se obtuvieron durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se establecieron las siguientes conclusiones:

- En la Subsecretaría de Educación cae la responsabilidad de estimular y reconocer los buenos resultados que realizan los funcionarios que laboran en la organización no obstante la Subsecretaría carece de programas o mecanismo que reconozcan el buen trabajo de los empleados públicos.
- Dentro de la organización existen demasiadas jerarquías verticales y horizontales esto dificulta los flujos de información ya que una gran parte de esa información se distorsiona y por ende no permite una comunicación clara.
- Un gran número de funcionarios acatan o se limitan a cumplir las normas e instrucciones de los superiores de la organización, cumplen sus obligaciones, respetan la visión hasta cierto punto., esto trae consigo que se pierda la identificación con la dependencia gubernamental.
- Una de las debilidades en los funcionarios de la Subsecretaria de Educación es la falta de conocimientos esenciales para desarrollar su trabajo, este es un elemento negativo que afecta al rendimiento individual, ya que dentro de la organización no se capacita ni se ha diseñado ni implementado un programa de inducción al funcionario para desempeñarse en su trabajo.

- Los funcionarios mediante el levantamiento de información opinan que la formación profesional es una carencia que tiene la organización consideran de vital importancia que se los prepare para su desempeño ya que esto ayuda que sepa exactamente lo que va a hacer en su trabajo para evitar errores y confusiones posteriores, siendo un agente de cambio gracias a su conocimientos.

RECOMENDACIONES

- Es muy importante que una organización gubernamental conserve un óptimo ambiente laboral para que así sus funcionarios se sientan satisfechos y comprometidos a desempeñarse de mejor manera dentro de su puesto de trabajo.
- Para ello es conveniente que desarrollen estilos de liderazgo que fomenten la participación de los funcionarios y también consolidar las relaciones interpersonales para motivarlos a mejorar su desempeño laboral teniendo presente que su trabajo será reconocido por el esfuerzo que realizan cada día.
- Mejorar la comunicación es una prioridad por medio de la optimización y operacionalización de los flujos de comunicación ya que así los mensajes llegan de forma directa y clara, dándole la confianza que necesitan los funcionarios para manejar de forma correcta la información y así aumentar la retroalimentación.
- La formación de equipos de trabajo es indispensable ya que permite la participación de los funcionarios en proyectos que fomentan una mayor responsabilidad, espíritu de colaboración y aumentar el compromiso y la identificación con la Subsecretaría de Educación de Distrito de Guayaquil y ofrecer un servicio de calidad a la comunidad..
- El análisis del clima laboral continuamente es responsabilidad de las autoridades y es obligación que los funcionarios se mantengan informados incidiendo de manera positiva en las aptitudes y actitudes a fin de convertirlas en fortaleza para que vayan en pro de la organización y de su desempeño laboral.

- La evaluación del desempeño continuamente es importante ya que es una herramienta que ayuda a mantener el control de las actividades y tareas de los funcionarios en cuanto su rendimiento dentro de la organización, cabe recalcar que si bien la evaluación va orientada a detectar fallas y habilidades, así mismo, la evaluación va orientada al futuro evidenciando como los funcionarios pueden desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.
- Desarrollar e implementar programas de reconocimiento para mejorar el clima laboral que contengan aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, participación, todo este tipo de estímulos les permitirá a los funcionarios multiplicar resultados y unir esfuerzos para contribuir con la mejora de los servicios que ofrecen a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de Educación . (15 de Julio de 2014). *Ministerio de Educacion*. Obtenido de Ministerio de Educacion : www.educacionguayaquil.gob.ec

- Tema: Clima Organizacional Autores: Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio; Peralta, Rodrigo. (junio de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de junio de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

- Barbel, Gaspar. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.pag.180, 196

- Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración* . México: Pearson Education .pag.392, 394, 395, 397, 400, 405

- Alles,Martha. (2013). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo 3: Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.pag.193

- Ander, Ezequiel. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Progreso.pag.11-13

- Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos Comportamiento Organizacional* . México: Pearson, Educación.pag.121-124

- ¹ Winter, Robert. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Dñias de Santo .pag. 36-43

- Andrade Horacio. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Cristina Seco.pag.15-20

- García, Jesús. (1998). *La comunicacion interna* . España: Ediciones Díaz de Santos.

- Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación. pag. 255, 267, 269

- *Work meter* . (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de Work meter : Administración de recursos humanos

- Sales Matias . (abril de 2002). *Gestiopolis* . Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldese/mpmatias.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Guion de Grupo de Enfoque

1. Introducción

Buenos días, bienvenidos a esta reunión, Gracias por darse el tiempo de participar de esta discusión. Mi nombre es Dania Micolta soy pasante del área de Talento humano, soy funcionaria de apoyo en los procesos de Selección de los Concursos de Meritos y oposición de los docentes de la Zona 8.

Soy estudiante del último año de la carrera de Psicología Organización estoy en proceso de graduación para lo cual tengo que realizar un proyecto empresarial y conjuntamente una tesis que serán mi trabajo de titulación, para lo cual se me presento la oportunidad de aportar mis conocimientos en esta organización, de la cual me siento muy agradecida y espero tener toda la colaboración posible, la información que yo recabe será tomada con todo el sigilo y confidencialidad que se merecen. Es por ello que toda la conversación que se tendrá será registrada en una grabadora de voz, dicha información la utilizare para el análisis del tema que a continuación voy a explicar.

2. Instrucciones

Nuestra sesión durará aproximadamente 1 hora, no tomaremos ningún receso formal, en esta actividad de hoy no hay respuestas correctas o incorrectas sino conocer los diferentes puntos de vistas compartidos por ustedes, por favor siéntase libre al expresar su opinión, aun cuando esta difiera con la opinión de sus compañeros, también les pido que sean sinceros y hablen fuerte como les mencionaba antes estoy grabando la

conversación para no perderme nada de sus opiniones, les pido respeto al momento de escuchar las intervenciones.

Por favor para conocernos cada uno se va a ir presentando, nos dirá su nombre y el área o el que pertenece.

3. Exposición de tema de abordaje

Como todos sabemos dentro de la Subsecretaria la naturaleza de gestión es cambiante por lo que todos los funcionarios debemos adaptarnos a una dinámica que requiere de una respuesta inmediata es decir debemos aprender y desaprender procesos que generan multiplicidad de cambios y un alto grado de tensión y es ahí donde no todos poseemos habilidades ni aptitudes para desenvolvernos eficazmente en nuestro puesto de trabajo

De una u otra forma esto afecta a la atmosfera laboral de los funcionarios teniendo como efecto directo: La resistencia al cambio, el ausentismo, problemas de comunicación, desintegración grupal y muchos problemas más.

Por lo que considero importante y pertinente realizar el estudio del clima laboral para que de algún modo se pueda intervenir mediante el diseño e implementación de estrategias para que mejoren el clima laboral. La revolución ciudadana esta exigiendo que las organizaciones Públicas estén alineadas con los objetivos propuestos en la Constitución y en el Plan Nacional del Buen vivir ya que al actual gobierno le interesa que sus funcionarios que trabajen con ahincó, orgullosos del trabajo que realizan, que haya verdadero compañerismo en donde todos estén encantados con las labores de su cargo y establezcan estándares de calidad muy altos beneficiando a y satisfaciendo la necesidad de la comunidad.

Es por ellos que es necesario que la Subsecretaria de Educación cuente con funcionarios inteligentes, valiosos, proactivos y motivados a fin de

que sean activos estratégicos y contribuyan al éxito de la Revolución Ciudadana.

Bueno vamos a empezar para la cual seleccione las variables que analizaremos en las sesiones, las cuales son:

4. Pregunta Top of Mind

¿Cuando escucha el nombre de la Subsecretaría de Educación del distrito de Guayaquil que es lo primero que se le viene a la cabeza?

5. Preguntas temáticas

¿Cuáles son las fortalezas que encuentran en la Subsecretaría del Educación?

¿Cuáles son las debilidades de la Subsecretaria de Educación?

¿Cuál es el principal compromiso que tenemos dentro de la Subsecretaría de Educación?

¿Cuáles son los cambios más relevantes que se han dado dentro de la Subsecretaría de Educación?

¿Qué esfuerzos consideran ustedes como funcionarios que debe tomar la Alta Dirección para reconocer el trabajo de excelencia?

¿Cuál es el aspecto más importante que actualmente se requieren para mejorar el Clima Laboral dentro de la Subsecretaría de Educación?

¿Qué estrategias de cambio que dependan de ustedes mismos podrían implementarse para el mejoramiento del Clima Laboral

6. Retroalimentación y cierre

Anexo 2

Encuesta de Clima Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo el conocer y evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el clima laboral en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

Su punto de vista es muy importante para conocer el funcionamiento de la organización y tomar decisiones de mejora. Por lo tanto le solicitamos que lea con atención y que conteste de la forma más sincera posible.

Instrucciones: Para contestar el presente instrumento sírvase a marcar con una [x] en el casillero que corresponda. Marque una sola alternativa según las opciones que se presente a continuación:

1. Cuando escucha el nombre de la “subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil”, Que es lo primero que se le viene a la mente? (Elija solo una opción)		
a) Es una organización que trabaja a favor de una Educación de calidad.	<input type="checkbox"/>	
b) Es un orgullo llevar el nombre de esta institución.	<input type="checkbox"/>	
c) Es una institución que vela por los intereses de los niños y adolescentes mejorando la Calidad Educativa.	<input type="checkbox"/>	
d) Es un ejemplo de las demás subsecretarías.	<input type="checkbox"/>	
e) Aquí nos esmeramos por ofrecer un buen servicio. a los docentes y usuarios.	<input type="checkbox"/>	
f) Estamos altamente comprometidos con las metas de la organización.	<input type="checkbox"/>	
¿Cual otro considera usted?.....		
2.¿Cuáles es la principal fortaleza que se encuentra en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil? (Elija solo una opción)		
a) La capacidad que tenemos los funcionarios para adaptarnos a los nuevos procesos y lineamientos.	<input type="checkbox"/>	
b) La mejora en la atención a los usuarios, esmerándonos por hacerlo con calidad y calidez.	<input type="checkbox"/>	
c) Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	<input type="checkbox"/>	
¿Cual otro considera usted?.....		
3.¿Cuál es la principal debilidad que se encuentra en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil?		
a) No hay claridad de los objetivos, funciones y tareas de puestos de los funcionarios	<input type="checkbox"/>	
b) Carencia de una cultura orientada a la calidad de los servicios	<input type="checkbox"/>	

c) No se a logrado una comunicación que nos permita fortalecer la integración entre los funcionarios	
d) Nos enteramos de lo que ocurre por la comunicación informal y no por las comunicación oficial	
e) No hemos recibido la capacitación o inducción adecuada para desarrollarnos bien en nuestro puesto y área de trabajado.	

¿Cual otro considera usted?.....

4.¿Cuál es el principal compromiso que tenemos dentro de la Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil? (Elija solo una opción)

a) Mantener los altos estándares de calidad en los servicios a nivel de instituciones públicas.	
b) Satisfacer las necesidades de los usuarios con eficiencia y eficacia.	
c) Trabajar con un alto sentido de responsabilidad.	
d) Que todos tengamos el mismo propósito institucional	

¿Cual otro considera usted?.....

5.¿Cuál es el cambio más relevante que se ha dado dentro de la Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil? (Elija solo una opción)

a) Mejora en las infraestructuras físicas mejorando el autoestima de los funcionarios y el de los usuarios	
b) Asentamiento de nuevos documentos normativos y legales.	
c) Aumento de rotación interna y externa de los funcionarios.	
d) Los nuevos modelos de gestión que han permitido modificaciones en las funciones burocráticas.	

¿Cual otro considera usted?.....

6.¿Qué esfuerzos considera usted como funcionario que debe tomar la Alta Dirección para reconocer el trabajo de excelencia? (Elija solo una opción)

a) Que impulsen capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto.	
b) Que haya posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional	
c) Que se promuevan programas de reconocimiento no específicamente monetarios	

¿Cual otro considera usted?.....

7.¿Cuál es son aspecto más importante que actualmente se requiere para mejorar el Clima Laboral dentro de la Subsecretaria de Educación?

a) Fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo y apoyo mutuo.	
b) Que la información y la comunicación fluya oportuna y pertinentemente.	

c) Promover valores institucionales	
d) Que las actividades estén claramente definidas y estructuradas.	

¿Cual otro considera usted?.....

8.¿Qué estrategia de cambio que dependa de usted mismo podría implementarse para el mejoramiento del Clima Laboral?

a) Implementar el modelo de incentivo “EMPLEADO DEL MES”	
b) Reunión de confraternidad y de integración de todos los funcionarios.	
c) Creación e implementación de un boletín o revista digital	
d) Talleres de capacitación de Trabajo Equipo	

¿Cual otro considera usted?.....

