

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL
CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES DEL ÁREA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA, DE OCTUBRE 2015 A MARZO DE 2016.**

**AUTORA:
VIVIANA ELIZABETH LEMA MOYÓN**

**TUTOR:
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

Quito, julio del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Viviana Elizabeth Lema Moyón, con documento de identificación N°1725643025, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: "Diagnóstico e implementación de un plan de mejora del clima laboral para incrementar la satisfacción de los colaboradores del área de atención ciudadana de una institución pública, de octubre 2015 a marzo de 2016, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Viviana Elizabeth Lema Moyón

Cédula: 1725643025

Fecha: 5 de julio del 2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación diagnóstico e implementación de un plan de mejora del clima laboral para incrementar la satisfacción de los colaboradores del área de atención ciudadana de una institución pública, de octubre 2015 a marzo de 2016 realizado por Viviana Elizabeth Lema Moyón, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, julio del 2016



Javier Alexander Navarrete Guerra

1716185622

Quito, 2 de Diciembre del 2015

Lic. Juan Pablo Morales
DIRECTOR DISTRITAL N.6 ELOY ALFARO
Presente.

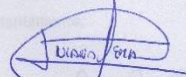
De mi Consideración

Yo, Viviana Lema Moyón, envía un cordial saludo y a la vez le desea éxitos en sus delicadas funciones al frente de la Institución.

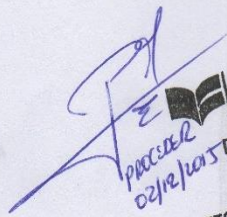
El motivo de la presente es para solicitarle de la manera más comedida a usted Señor Director se digne autorizarme realizar en el Distrito el desarrollo de mi Proyecto de Titulación denominado **"Diagnóstico e Implementación de un Plan de Mejora del Clima Laboral para Incrementar la Satisfacción de los Colaboradores de Atención Ciudadana de una Institución Pública"**, a la vez pongo a su conocimiento que los resultados obtenidos del proyecto serán publicados en un repositorio digital, para lo cual necesito su aprobación.

Por la atención que se digne a dar a la presente y esperando una respuesta positiva a la misma me despido, no sin antes hacerle extensivo mis agradecimientos.

Atentamente



Viviana Lema



*proceder
dejar pasar*

DISTRITO EDUCATIVO
ELOY ALFARO No. 6
Ministerio
de Educación
**DESPACHO DISTRITAL
RECIBIDO**
FECHA: 02-12-2015. HORA: 8:00
FIRMA: *[Signature]*

SECRETARÍA DE COMERCIO Y TURISMO

Av. 12 de Octubre N2477 y N2480 - Esquina A.P.5 - Teléfono: 3962 833 / 3962 700 Fax: 3962 214
Teléfono directo: 3962 819 - Fax: 3962 833 • Correo electrónico: comercio@guayaquil.gob.ec

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización.....	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización.....	6
5. Metodología de la sistematización	7
5.1. Proceso de consulta.....	7
5.1.1. Plan de comunicación	8
5.1.1.1. Objetivo general.....	8
5.1.1.2. Objetivos específicos	8
5.2. Observación directa	9
5.3. Encuesta	9
6. Preguntas claves	11
7. Organización y procesamiento de la información	12
8. Análisis de la información.....	22
Segunda parte	27
1. Justificación.....	27
2. Caracterización de los beneficiarios.....	29
2.1 Organigrama	30
2.2 Misión	30
2.3 Visión.....	31
3. Interpretación.....	32
4. Principales logros del aprendizaje	33

4. 1 Propuesta de mejora del clima laboral del departamento de Atención Ciudadana	34
4.1.1. Objetivo General.....	34
4.1.2. Objetivos Específicos	34
4.1.3 Justificación de la propuesta	34
4.1.4 Indicadores de la propuesta.....	35
4.1.5. Esquema de la propuesta.....	35
4.1.6 Responsables.....	36
4.1.7 Dirección y jefes	37
4.1.8 Plan de mejora	37
4.1.8.1 Factor: Comunicación.....	38
4.1.8.2 Factor: Liderazgo	38
4.1.8.3 Factor: Toma de decisiones	39
4.1.8.4 Factor: Reconocimientos y sanciones.....	39
Conclusiones	40
Recomendaciones	42
Referencias	43

Índice de tablas

Tabla 1. Desarrollo del proceso de consulta	7
Tabla 2. Descripción de los factores de clima laboral.....	11

Índice de figuras

Figura 1: Logotipo del plan de comunicación	9
Figura 2: Resultados del factor propósito común	13
Figura 3: Resultados del factor propósito común	13
Figura 4: Resultados del factor satisfacción	14
Figura 5: Resultados del factor comunicación.....	15
Figura 6: Resultados del factor actitud al cambio.....	16
Figura 7: Resultados del factor solución de conflictos	17
Figura 8: Resultados del factor liderazgo	18
Figura 9: Resultados del factor toma de decisiones.....	19
Figura 10: Resultados del factor reconocimiento y sanciones.....	20
Figura 11: Resultados del factor salario y beneficios	21
Figura 12: Organigrama de la dirección distrital	30

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta clima organizacional	45
Anexo 2. Cronograma de actividades	51

Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral de los colaboradores del área de atención ciudadana de una institución pública de octubre 2015 a marzo del 2016, tomando en cuenta que fue necesario detectar los factores que intervienen en el desempeño laboral de los funcionarios de acuerdo a la percepción de la realidad de cada individuo y es así que se desarrolló los planes de mejora en base a las necesidades visualizadas.

Metodológicamente se diseñó la investigación con un enfoque cuantitativo ya que la técnica usada fue la encuesta conformada por nueve factores, la misma fue aplicada a 12 funcionarios, además se realizó un proceso de consulta y observación directa a los colaboradores.

Los resultados alcanzados, evidencia que existe factores que se deben mantener y otros mejorar como: la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, reconocimiento y sanciones. Para estos factores, se estableció objetivos específicos, soluciones mediante actividades, resultados y personal responsable para llevar a cabo los planes de mejora establecidos. De esta manera, se pretende lograr que el personal se identifique con la dirección distrital para la satisfacción de los mismos, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además un ambiente saludable, donde los trabajadores puedan desarrollarse personal y profesionalmente, potencializando sus competencias.

Abstract

The present objective is to diagnose the work environment of the workers in the area of citizen in the public institution from October 2015 to March 2016, was very necessary to know the different factors in the job performance of the workers according to the perception of each person of the manner it developed improvement plans in base of the necessity of the collaborators.

Methodologically the research was designed in a quantitative method, also applied the research instruments used technique was a poll with nine factors it was applied to twelve works, moreover did a consultation process and direct observation to the collaborators.

The results obtained show us that exist factors that should keep and others improve such as: communication, leadership, take decisions, recognition and sanctions. For these factors established specific goals, solutions through activities, results and responsible person for getting the improvement plans. On the other hand, hope to achieve that the personal identify with the institution to your satisfaction and fulfillment of the goals also a healthy environment where the workers can develop personal and professionally, improving their skills.

Introducción

Todas las organizaciones esperan que los colaboradores interfieran en el alcance de los objetivos y que se identifiquen con la institución para que puedan esforzarse para conseguirlos, por ende el estudio del clima laboral en las organizaciones actualmente, se ha convertido en un elemento estratégico, con la finalidad que el equipo de trabajo se sienta satisfecho y comprometido con la institución, de esta manera se convierta en una fortaleza para que la dirección y los colaboradores alcancen el éxito.

Es necesario mencionar que este estudio hace referencia a la Psicología de la Salud Ocupacional “es una disciplina que se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH).” (Salonova, 2009, pág. 27). En relación a esta concepción, existen factores que no necesariamente afectan al estado físico, más bien al estado emocional de cada trabajador que impide que se desarrollen todas las competencias que poseen, y como consecuencia un deterioro de su vida personal y profesional.

Al tomar en cuenta este antecedente, se consideró importante realizar el presente trabajo de investigación para conocer los factores que interfieren en el clima laboral de los colaboradores del área de atención ciudadana de la dirección distrital de Educación Eloy Alfaro N.6, puesto que este equipo de trabajo son vulnerables a sufrir varias alteraciones en su desempeño laboral ya que siempre trabajan bajo presión, por consiguiente, acarrea varios problemas en las relaciones interpersonales, en la comunicación, en el trabajo en equipo, y en la satisfacción de prestar sus servicios a la comunidad educativa, por lo tanto, estos factores influyen para que se realicen con eficiencia los procesos.

Es por ello, que se necesita conocer datos reales de la percepción de los funcionarios, para establecer planes de acción en base a las necesidades de cada uno y así poder formar un ambiente que genere bienestar y confort en los colaboradores y de esta manera influya en el alcance de los objetivos y metas institucionales.

El resultado de este proyecto, va ser de gran beneficio para el área ya que al implementar los planes de mejora a través de diferentes actividades, se logrará una mayor cohesión grupal, se resolverá las necesidades de los funcionarios y un entorno de interacción, el jefe inmediato será el responsable de monitorear que se cumpla con los objetivos de cada plan de acción que se necesita mejorar.

Esta investigación consta de dos partes:

La primera parte se refiere a datos informativos del proyecto, al objetivo, eje, objeto de la sistematización, metodología utilizada, procesamiento y análisis de la información, es decir datos que se utilizó para llevar a cabo el proyecto

La segunda parte se encuentra conformada por la justificación, la caracterización de los beneficiarios, interpretación y logros que se obtuvo en el proceso del proyecto.

Como parte final se encuentra las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto:

Diagnóstico e implementación de un plan de mejora del clima laboral para incrementar la satisfacción de los colaboradores del área de atención ciudadana de una institución pública, de octubre 2015 a marzo de 2016.

b) Nombre de la institución:

Dirección Distrital de Educación Eloy Alfaro N. 6

c) Tema que aborda la experiencia:

Diagnóstico e implementación de un plan de mejora del clima laboral del área de atención ciudadana

d) Localización:

El presente proyecto se lo realizó en la Av. Upano y Pedro de Céspedes. Ciudadela Pio XII- junto al Colegio Montufar.

El diagnóstico se lo realizó en el departamento de Atención Ciudadana.

2. Objetivo de la sistematización

Con la sistematización se pretende ordenar y explicar la información recolectada y los cambios sucedidos durante el proceso de intervención, para establecer planes de mejora en factores que el personal de atención ciudadana se encuentre afectado. Este estudio podrá servir como base para futuras investigaciones y será de gran utilidad

para lograr de la misma manera, un óptimo clima laboral en todas las direcciones distritales de la Zona 9.

3. Eje de la sistematización

Es importante indicar que el clima laboral según, (Álvarez, 2006):

Es el ambiente propio de la organización como algo producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Tomando en cuenta el concepto, el clima laboral es el ambiente de trabajo determinado por distintas condiciones ya sean internas o externas, como el trabajo a presión en sus funciones, la interacción con el cliente externo, compañeros y jefe, y la percepción que el individuo tiene de la realidad; es importante indicar que:

La consideración de clima beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte, se considera perjudicial cuando las percepciones de los

individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema. (Guillén, 2000, pág. 166).

Complementando a lo mencionado, se indica que existen diferentes factores en la organización que pueden incidir de forma positiva o negativa en el trabajador, produciendo una baja o alta satisfacción en el cumplimiento de sus funciones y objetivos organizacionales.

En el departamento de atención ciudadana de la dirección distrital Eloy Alfaro se pudo percibir el malestar laboral entre compañeros y a la vez se evidenció barreras en la comunicación entre los pares, tomando en cuenta que frente a una situación de cambio ya sea tecnológico o funciones tenían resistencia, no tenían apertura a otras ideas, se daba preferencia a seguir en la misma rutina para no presentar problemas al momento de ejecutarlos, y cuando los había no daban soluciones, más bien se molestaban y se creaba un ambiente hostil en donde cada uno solo se centraba en sí mismo, más no, como un equipo.

Tomando en cuenta este antecedente, se desea sistematizar esta experiencia acerca del tema de clima laboral en el área de atención ciudadana ya que se menciona que anteriormente no se ha realizado ninguna planificación-actividad que se relaciona con el clima laboral, a pesar de que el área se encuentra constantemente presionados por la comunidad educativa por ende el equipo de trabajo se centra únicamente en cumplir los requerimientos de los usuarios, más no, en sentirse cómodo, satisfechos al momento de ejecutarlos.

Al percibir esta inconformidad de los funcionarios se ha determinado realizar este estudio enfocándose a los derechos que tienen los colaboradores para trabajar en un ambiente confortable, ya que es un lugar en donde se convive, en muchos casos más

de ocho horas, y que permita desarrollar las competencias tanto personales como profesionales, es por ello que se necesita conocer las percepciones que tienen cada uno de su realidad.

Complementando a lo indicado, se toma como referencia legal tanto a la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 326 numeral 5 (N.449, 2008) y en la Ley Orgánica del Servicio Público en el Art.23 literal l establecen: “Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (N.294, 2010), es decir el Estado garantiza un entorno adecuado, con condiciones laborales propicias, seguridad y todos las herramientas adecuadas para que el funcionario pueda gozar de una vida laboral de calidad y a la vez desarrolle eficientemente sus funciones, identificándose con los objetivos organizaciones y luchan por conseguirlos.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización que aborda son las actividades que se realizaron durante la ejecución del proyecto, en conjunto con los funcionarios de atención ciudadana de la dirección distrital Eloy Alfaro N.6 ya que es importante conocer la forma que se fue socializando y mejorando el clima laboral en el periodo de noviembre-abril del 2016.

Esto contribuyó a penetrar sutilmente al equipo, para generar confianza y por consiguiente implementar planes de acción tomando en cuenta que el recurso principal de una organización es el ser humano, y se necesita optimizar las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional, lo que permitirá una mayor satisfacción laboral, y se verá reflejado en la productividad y al brindar un mejor servicio a la comunidad educativa.

5. Metodología de la sistematización

La metodología seguida se inicia con la sistematización de experiencias que parte de tres procesos básicos:

- a) Un proceso de consulta a los involucrados del proyecto
- b) La observación directa durante la ejecución de las actividades ejecutadas
- c) Aplicación de la herramienta de evaluación la encuesta de clima laboral

5.1. Proceso de consulta

El objeto del proceso de consulta ha tenido como finalidad la de recolectar información sobre expectativas, conocimientos y aprendizajes, en torno a la participación de cada funcionario. Se realizó un diálogo participativo con los colaboradores, jefe inmediato, y director distrital, en un ambiente de confianza obteniendo de esta manera información previa para el desarrollo del proyecto.

Tabla 1.

Procedimiento del proceso de consulta

Participantes	Actividad previa	Ambiente de desarrollo	Alcance de participación
Equipo de Atención Ciudadana. Jefe Inmediato Director Distrital	Se envió previamente un correo institucional para dar a conocer hora y lugar de la reunión.	Se logró constituir un clima de confianza con los colaboradores.	Al iniciar la actividad, los funcionarios demostraron un cierto grado de resistencia, sin embargo al indicar los beneficios que arraiga dicha actividad su participación fue activa.

Nota: Describe el desarrollo que se llevó a cabo para dar a conocer el proyecto a los involucrados. Elaborado por: (Lema, 2016).

5.1.1. Plan de comunicación

El plan de comunicación es una herramienta estratégica que se utiliza para difundir los objetivos, beneficios y acciones de dicho proyecto, con la finalidad de captar el interés y promover la participación activa y voluntaria de los colaboradores.

Para poder desarrollar el plan de comunicación se establece objetivos que se pretende alcanzar:

5.1.1.1. Objetivo general

Informar aspectos relevantes del proyecto para promover el apoyo y la participación activa de los involucrados en el proceso de ejecución del proyecto

5.1.1.2. Objetivos específicos

- a) Comunicar a los funcionarios que se va a realizar el proyecto.
- b) Informar los beneficios y alcance del proyecto.
- c) Asegurar a los colaboradores que el proceso será confidencial y anónima, puesto que se pretende tener absoluta veracidad de los resultados.
- d) Difundir el instrumento de medición del clima laboral: encuesta
- e) Dar a conocer que los resultados serán interpretados de forma objetiva.
- f) Indicar que el análisis de la información se presentará al equipo y al director distrital.
- g) Informar que los planes de acción se establecerán en conjunto con los colaboradores.
- h) Asegurar que se resolverá las dudas surgidas en el transcurso del proyecto.

Para difundir la información se utilizó el correo institucional, que es un medio que suele utilizar el jefe inmediato para enviar información importante a los subalternos, se utilizó un logotipo que representa al proyecto.

Figura 1. Logotipo



Figura 1: Logotipo del plan de comunicación. Elaborado por: (Lema, 2016).

5.2. Observación directa

La observación directa es un instrumento de recolección de información importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (Sampieri, 1997, pág. 259).

Se utilizó la observación directa como una herramienta en el proceso para observar objetivamente las actitudes, comportamientos, entre cliente, pares, jefe inmediato y director distrital en los procesos habituales de trabajo, reuniones formales e informales.

5.3. Encuesta

Como se manifiesta anteriormente se utiliza la encuesta como el instrumento principal para la recolección de datos del proceso.

“Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde procede se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.” (CreceNegocios, 2016).

La encuesta es el instrumento principal para la ejecución del presente proyecto, ya que al aplicar se conocerá los puntos a mejorar, se aplicó a 12 personas del departamento de atención ciudadana de forma anónima, puesto que es necesario que los funcionarios respondan con la máxima sinceridad y de esta forma, permita conocer las percepciones reales de cada individuo de forma libre y objetiva, siendo de esta manera un aporte significativo para la detección de las falencias del clima laboral del equipo de trabajo.

La mayoría de la población está conformada por mujeres entre 25 a 50 años de edad aproximadamente, el grado de instrucción es de tercer nivel, y su condición económica es media alta.

Es un instrumento cuantitativo, fue diseñado bajo nueve factores, los cuales describen las características del clima laboral de acuerdo a la perspectiva de cada trabajador, indicando la respuesta que más se acerca a su realidad, es decir permitirá conocer el clima laboral actual y las debilidades para poder mejorarlas. Se gestionó para la adquisición de la encuesta al departamento de talento humano de la dirección distrital, la cual se tomó como referencia para establecer la encuesta en mención.

Tabla 2.
Descripción de los factores de Clima Laboral

Factor	Descripción
Propósito común	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de conocimiento de la información general que posee el funcionario de la dirección distrital y de su área.
Satisfacción	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de bienestar personal que tiene el funcionario al laborar y cumplir con sus funciones en la dirección distrital.
Comunicación	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de interacción de los proceso de comunicación entre compañeros y jefe inmediato
Actitud al cambio	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de predisposición que tiene el funcionario a nuevos cambios
Solución de conflictos	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de capacidad que tiene el trabajador y el equipo de trabajo para solucionar de forma objetiva los problemas que surgen a nivel profesional
Liderazgo	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de habilidad, capacidad que tiene el jefe inmediato para poder influir en su equipo de trabajo
Toma de decisiones	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de capacidad de elección objetiva.
Reconocimiento y sanciones	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de estima que tiene la dirección distrital con sus colaboradores; y a la vez el estilo de sanciones pertinentes.
Salario y beneficios.	Las preguntas de este factor pretenden establecer el nivel de satisfacción de acuerdo a el sueldo y beneficios que percibe

Nota: Explica la definición de los factores de la encuesta de Clima Laboral. Elaborado por: (Lema, 2016).

6. Preguntas claves

Preguntas de inicio

- a) ¿Por qué la necesidad de estudiar el clima laboral?
- b) ¿Qué se pudo evidenciar en el diagnóstico?
- c) ¿Para realizar el diagnóstico del área que se tomó en cuenta?
- d) ¿Quiénes fueron los actores principales del proceso de diagnóstico?
- e) ¿Qué actitud tomó la dirección frente a la propuesta del proyecto?

- f) ¿Cuál fue el nivel de participación de los involucrados?

Preguntas interpretativas

- a) ¿Cómo es la relación entre el jefe inmediato y los subordinados?
- b) ¿Qué actividades se realizaron para mejorar la relación?
- c) ¿Cómo ha mejorado las relaciones interpersonales en el área?
- d) ¿Cómo es la comunicación entre pares?
- e) ¿De qué manera solucionan los problemas en el área?
- f) ¿Cómo reaccionan los involucrados al implementar nuevos sistemas tecnológicos?
- g) ¿De qué manera están relacionados los involucrados con la organización?

Preguntas de Cierre

- a) ¿Cómo respondieron los involucrados en el proceso de intervención?
- b) ¿Cuál sería el impacto del proyecto en los participantes?
- c) ¿Qué se logró en los participantes cambiar con el proyecto?
- d) ¿Se pudo conocer las falencias de los funcionarios en el equipo de trabajo?

7. Organización y procesamiento de la información

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada, bajo 9 factores relevantes para la institución, las cuales permitirán conocer las posibles causas del malestar de los involucrados y además proporcionará resultados significativos, para llevar a cabo acciones que mejorará la satisfacción de los trabajadores.

A partir de la reconstrucción de la experiencia de participación, se identifican los siguientes resultados:

Factor propósito Común

Figura 2. Propósito común.

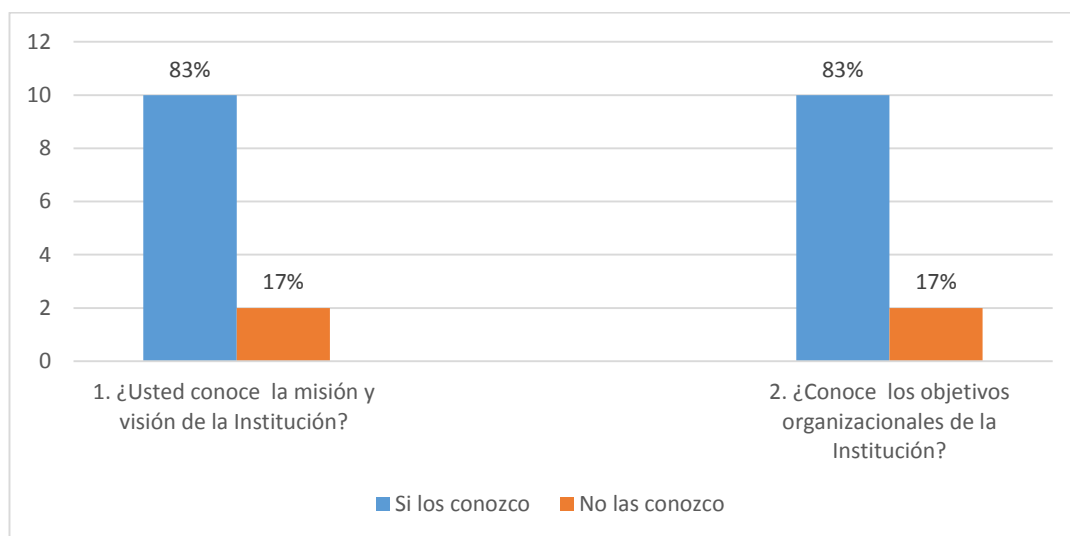


Figura 2: Resultados del factor propósito común. Elaborado por: (Lema, 2016).

En la pregunta 1 y 2 se evidencia que se calificó bajo dos parámetros sí o no, lo cual demuestra que el 83% de los funcionarios conocen la misión, visión y objetivos organizacionales, y el 17% desconoce esta información.

Figura 3. Propósito Común.

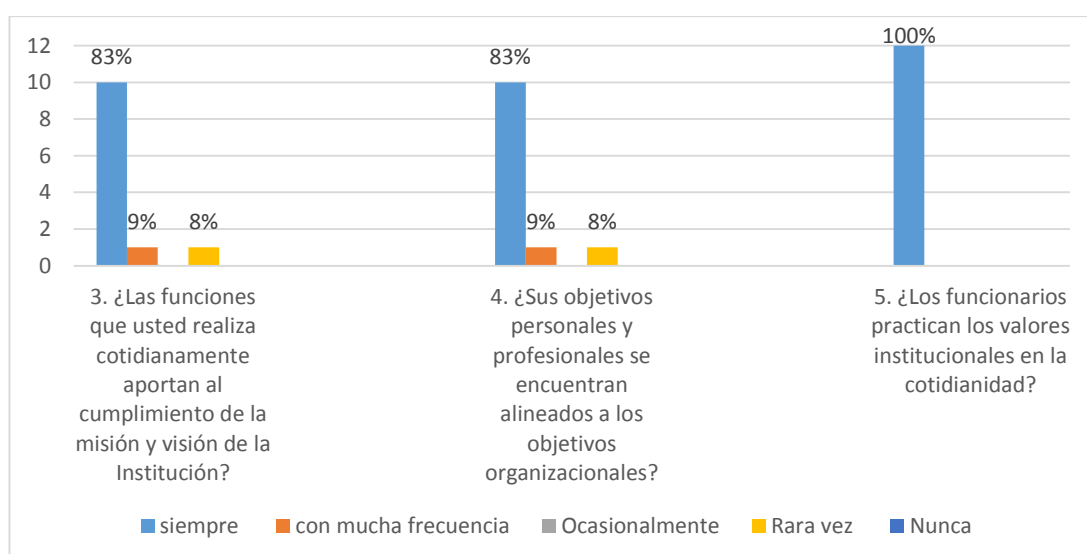
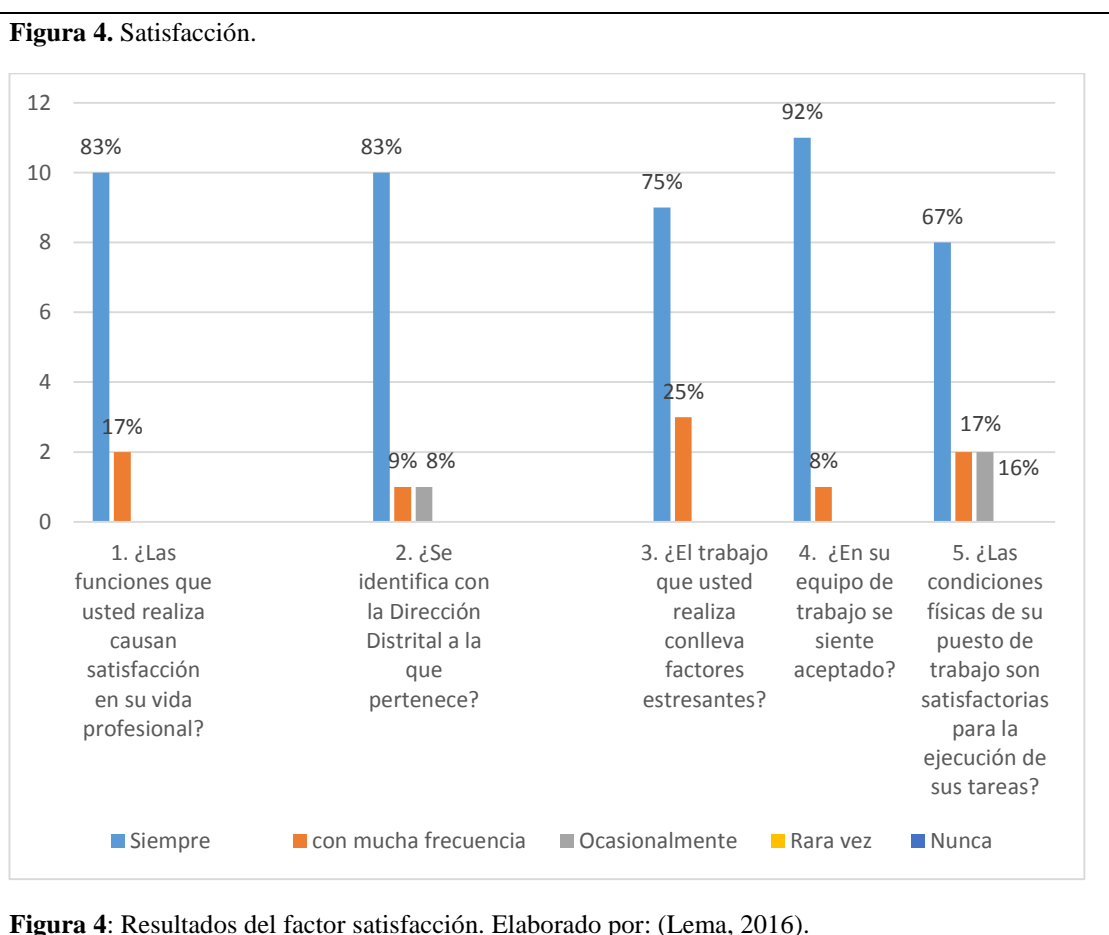


Figura 3: Resultados del factor propósito común. Elaborado por: (Lema, 2016).

Los resultados obtenidos indican que la mayor parte de los colaboradores, es decir, el 83% siempre realizan sus funciones aportando al cumplimiento de la misión y visión, sin embargo, existen el 8% y 9% que esporádicamente lo cumplen; de la misma manera, los objetivos personales como profesionales del 83%, esto significa que la mayoría del personal tienen relación con los de la institución, pero existe en una mínima fracción el 8% y 9% que no están alineados sus objetivos; el 100%, esto es, que todos los trabajadores practican los valores institucionales establecidos.

Factor satisfacción



Se puede observar, que el 83%, es decir, la mayor parte del personal de la dirección distrital siempre se encuentra satisfechos con su vida profesional, sin embargo, se observa en una mínima cantidad, que al 17% sus funciones frecuentemente causan

satisfacción; de la misma manera, el 83% se identifica con la institución y en un porcentaje menor 9% y 8% esporádicamente; el 75% esto es la mayoría de los colaboradores opinan que siempre su trabajo está lleno de factores estresantes, no obstante, existe una fracción el 25% que mencionan que frecuentemente los hay; los colaboradores, en su mayor parte el 92% indican que siempre se encuentran aceptados por su equipo de trabajo, pero una mínima fracción el 8% manifiestan que frecuentemente; las condiciones físicas de sus puestos de trabajo siempre son satisfactorias para el 67%, es decir, la mayoría de los funcionarios, y el 16% y 17% indican que en ciertas ocasiones lo son.

Factor Comunicación

Figura 5. Comunicación.

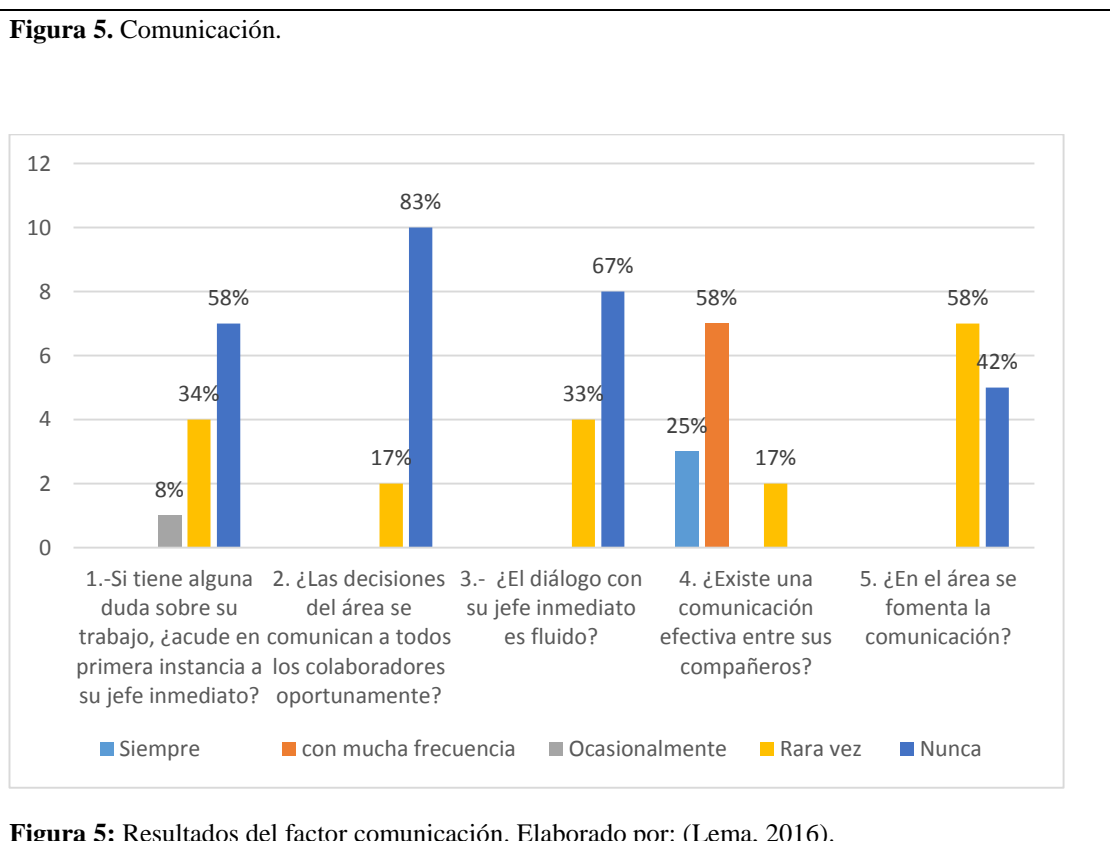
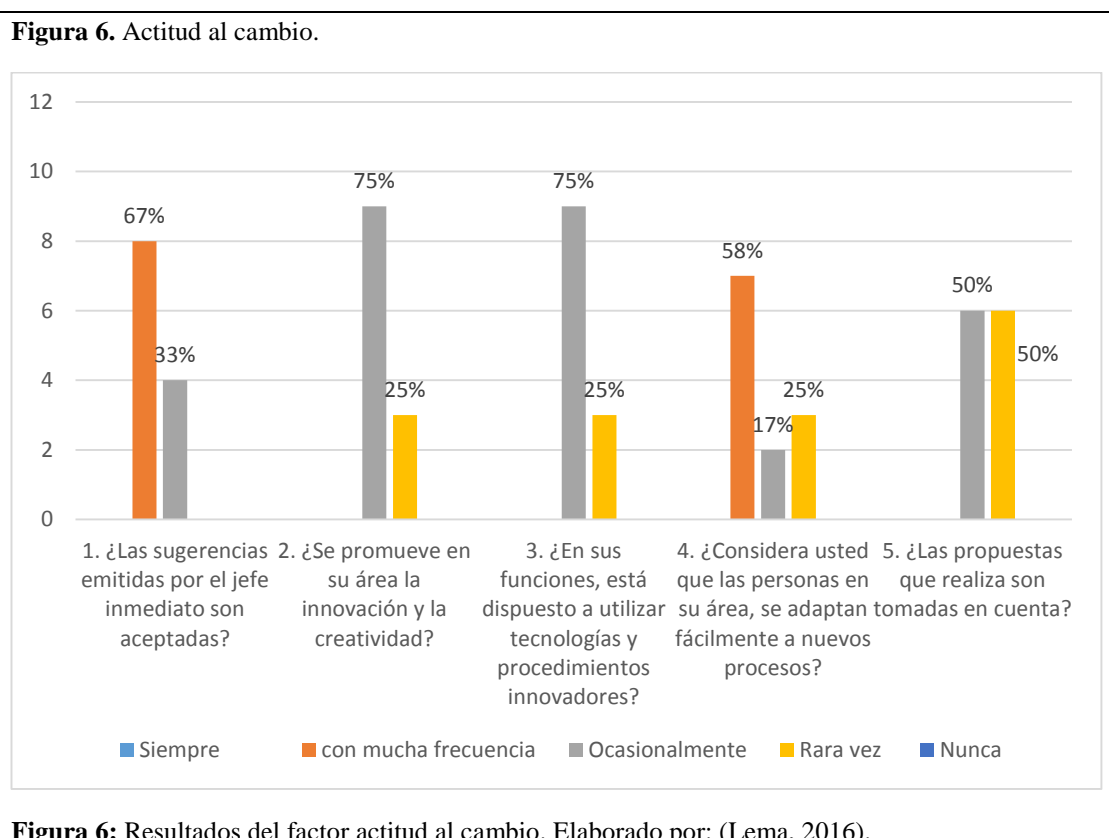


Figura 5: Resultados del factor comunicación. Elaborado por: (Lema, 2016).

De acuerdo a los datos obtenidos, el 58%, es decir la mayoría del personal, al presentar dudas en su trabajo, no busca el apoyo en su jefe inmediato, por otra parte, el 34% y

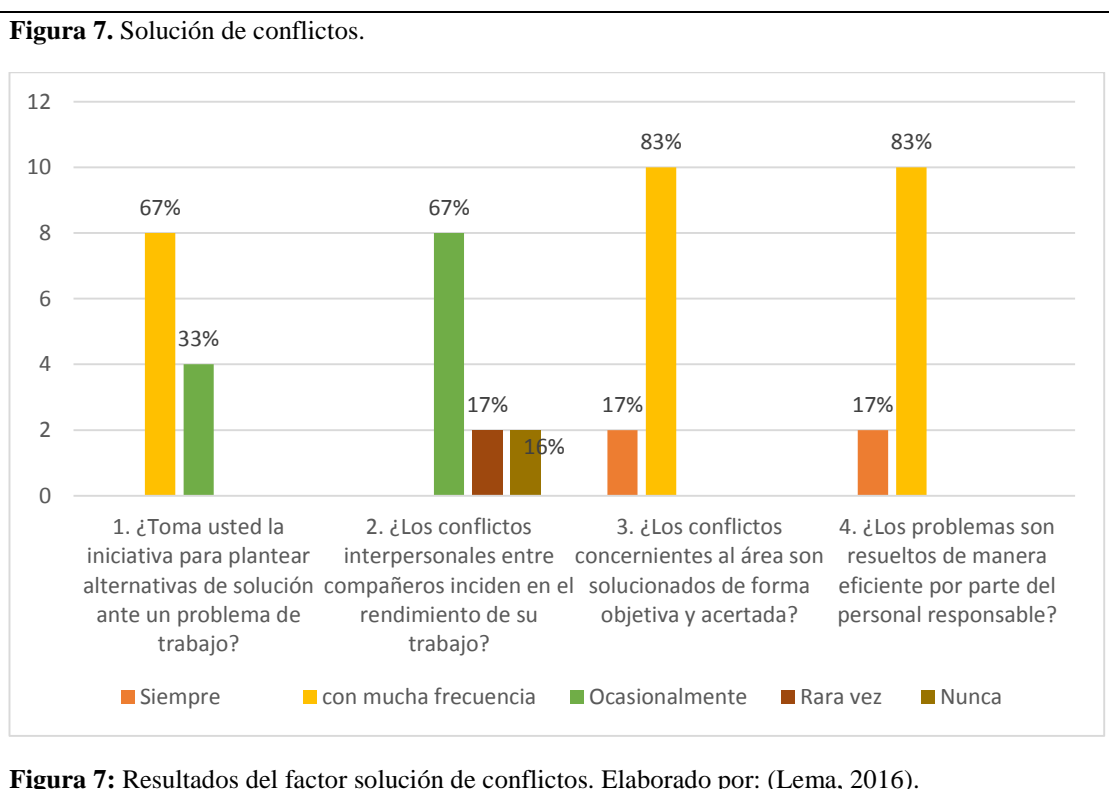
8%, en menor porcentaje, usualmente lo hace; el 83%, esto es, la mayor parte de los colaboradores manifiestan que las decisiones no se comunican a todos oportunamente y en una fracción inferior, el 17% indican que lo hacen rara vez; el 67% del personal, esto significa, la mayoría de los colaboradores no presentan un diálogo fluido con su jefe inmediato, sin embargo, el 33% de los trabajadores indican que mantienen una relación fluida; el 25% de los encuestados indican que existe una comunicación efectiva con los compañeros, el 58%, es decir, la mayor parte de los funcionarios mencionan que la comunicación entre compañeros, con mucha frecuencia es efectiva, pero en menor porcentaje, el 17% indican que se da rara vez; el 58% de los colaboradores esto significa que la mayoría de los funcionarios indican que rara vez se fomenta la comunicación en el área, a pesar que una mínima fracción, el 42% indica que no se fomenta.

Factor Actitud al cambio



Como podemos observar, el 67%, es decir, la mayoría de los funcionarios siempre aceptan las sugerencias emitidas por el jefe inmediato, sin embargo, existe una mínima fracción, el 33%, que no lo hacen; en el área de atención ciudadana, el 75% , esto significa la mayor parte de los colaboradores, indican que ocasionalmente se promueve la innovación y la creatividad, pero un pequeño grupo, el 25%, indican que rara vez lo hacen; además la gran mayoría, esto es el 75%, están dispuestos a utilizar la tecnología ocasionalmente y la otra parte, esto significa el 25%, rara vez; cabe indicar que el 58% del personal, con mucha frecuencia tienen facilidad para adaptarse a nuevos cambios, a pesar que existe el 17% y 25% que lo hacen esporádicamente; el 50% de los trabajadores indican que sus propuestas emitidas son ocasionalmente aceptadas.

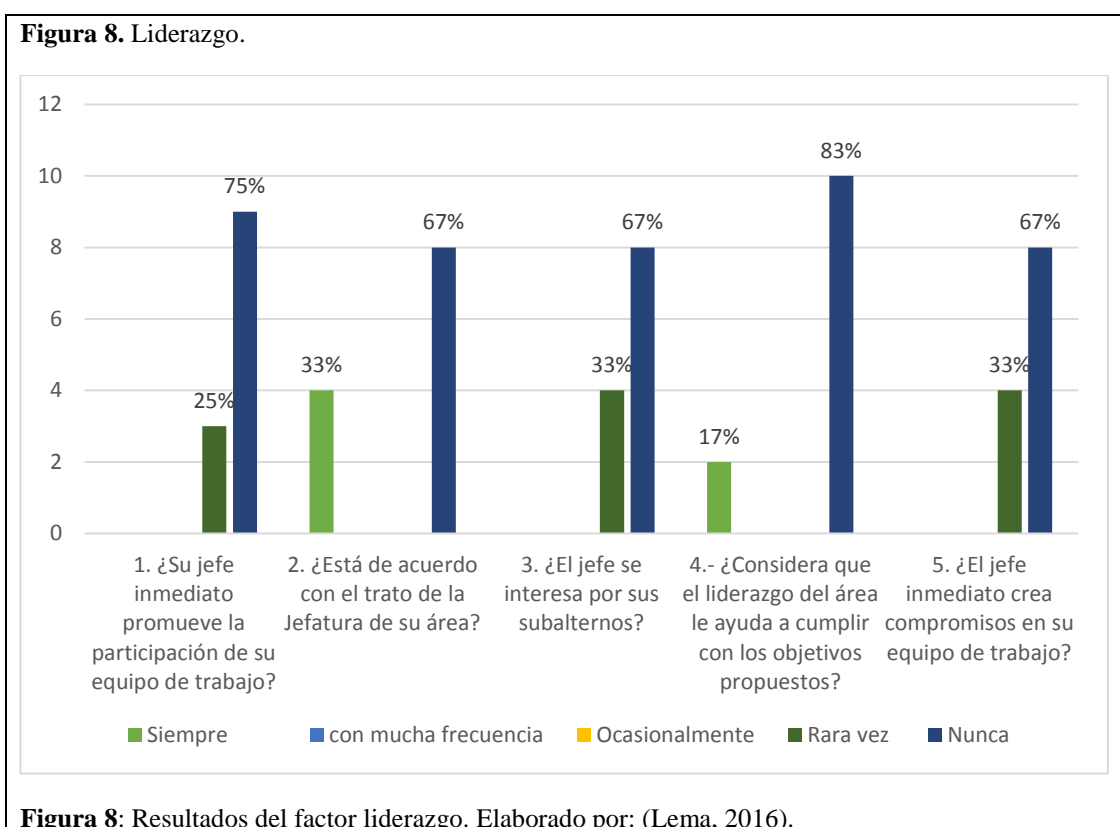
Factor solución de conflictos



Podemos observar, que el 67%, es decir, la mayoría de los funcionarios con mucha frecuencia toman la iniciativa para plantear alternativas de solución ante problemas

laborables, sin embargo, existe un grupo menor, el 33%, que indica que lo hacen ocasionalmente; ante los conflictos interpersonales que surgen en el trabajo, se puede mencionar que ocasionalmente interfieren en el rendimiento laboral en el 67% del personal, pero existe una mínima fracción, el 17%, que incide rara vez y el 16% manifiesta que nunca; el 83%, que significa la mayor parte de los colaboradores, indican que los problemas son resueltos frecuentemente de forma objetiva, acertada y eficiente por parte del personal responsable, y una pequeña parte, el 17% manifiestan sí lo hacen siempre.

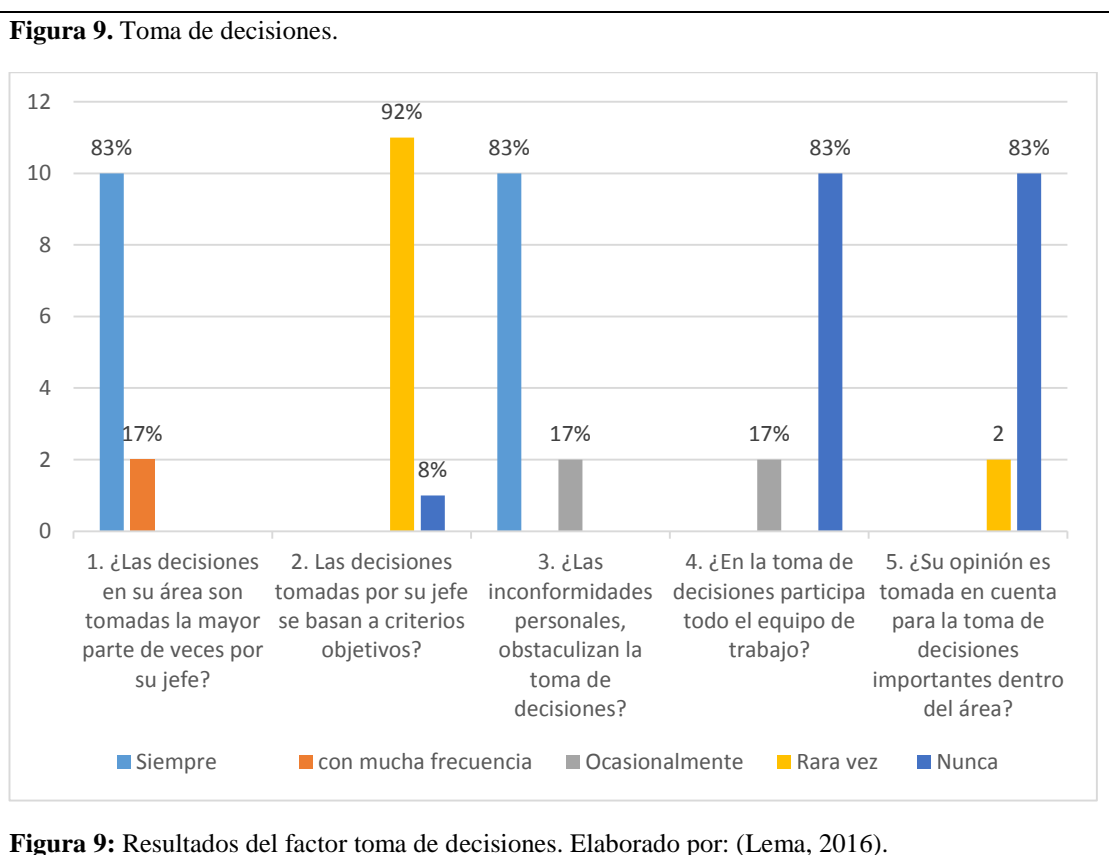
Factor liderazgo



En la gráfica podemos evidenciar, que el 75%, es decir la mayor parte de los colaboradores opinan que su jefe inmediato no promueve la participación del equipo de trabajo, sin embargo existe una mínima fracción el 25% que consideran que lo hace

rara vez; el 67% esto es la mayoría de los funcionarios, indican que no están de acuerdo con el trato de la Jefatura, pero existe una diferencia de 33% que manifiestan que si están de acuerdo; el 67% de los trabajadores perciben que su jefe inmediato no se interesa por ellos, por otro lado, el 33% esto significa que una fracción pequeña de los trabajadores lo perciben rara vez; el 83%, por lo tanto, la mayoría de los funcionarios, consideran que el liderazgo del área de atención ciudadana no facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin embargo, existe un menor grupo el 17% que indican que sí ayuda al cumplimiento de los mismos; el 67%, esto es el mayor porcentaje de los involucrados consideran que el jefe inmediato no crea compromiso en el equipo, pero una menor fracción el 33% manifiestan que lo hace rara vez.

Factor toma de decisiones



El 83%, es decir la mayor parte de los funcionarios indican que las decisiones son tomadas siempre por su jefe, sin embargo, existe un grupo menor el 17% que mencionan que lo hacen frecuentemente; el 92% esto significa la mayoría de los colaboradores, perciben que rara vez las decisiones del área son tomadas de forma objetiva, y el 8% de los trabajadores indican que nunca lo son; el 83% de los encuestados manifiestan que los problemas personales siempre obstaculizan la toma de decisiones; a pesar que una mínima fracción, el 17%, indica que obstaculiza ocasionalmente; en la toma de decisiones, el 83% de los involucrados mencionan que no participa todo el equipo de trabajo, sin embargo, una pequeña parte el 17% opinan que ocasionalmente lo hace; el 83% esto es la mayoría de los funcionarios perciben que su opinión no es tomada en cuenta para decisiones importantes del área, pero el otro grupo, el 17% indican que rara vez es tomada en cuenta.

Factor reconocimiento y sanciones

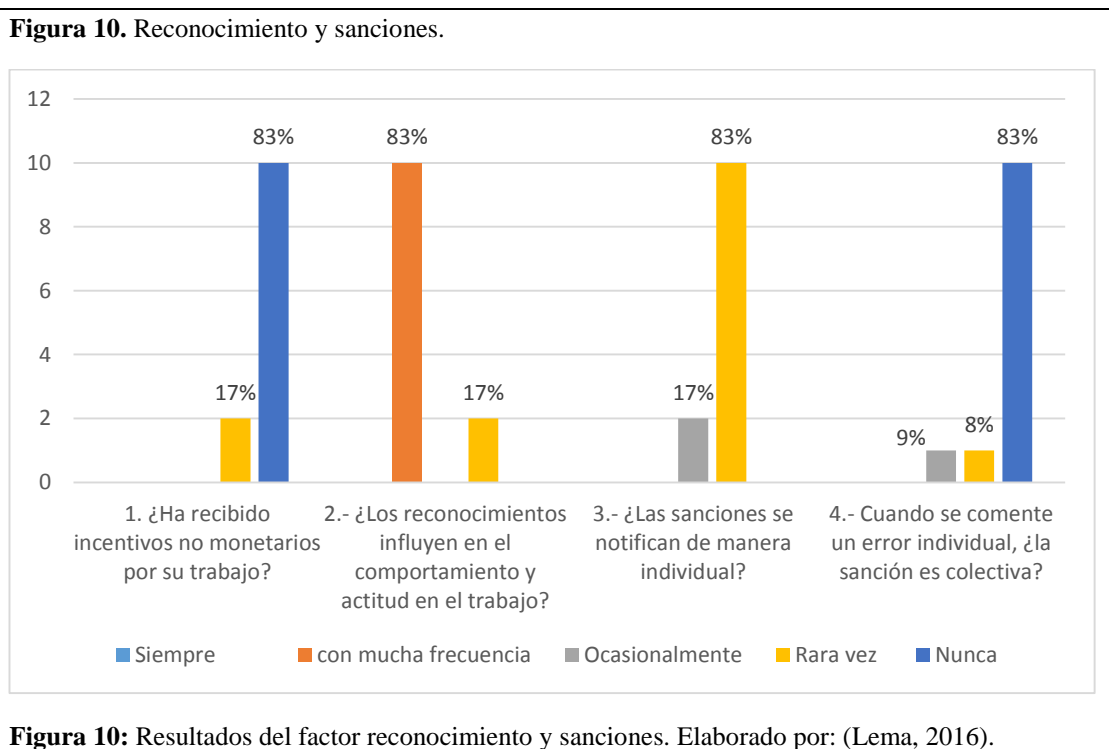
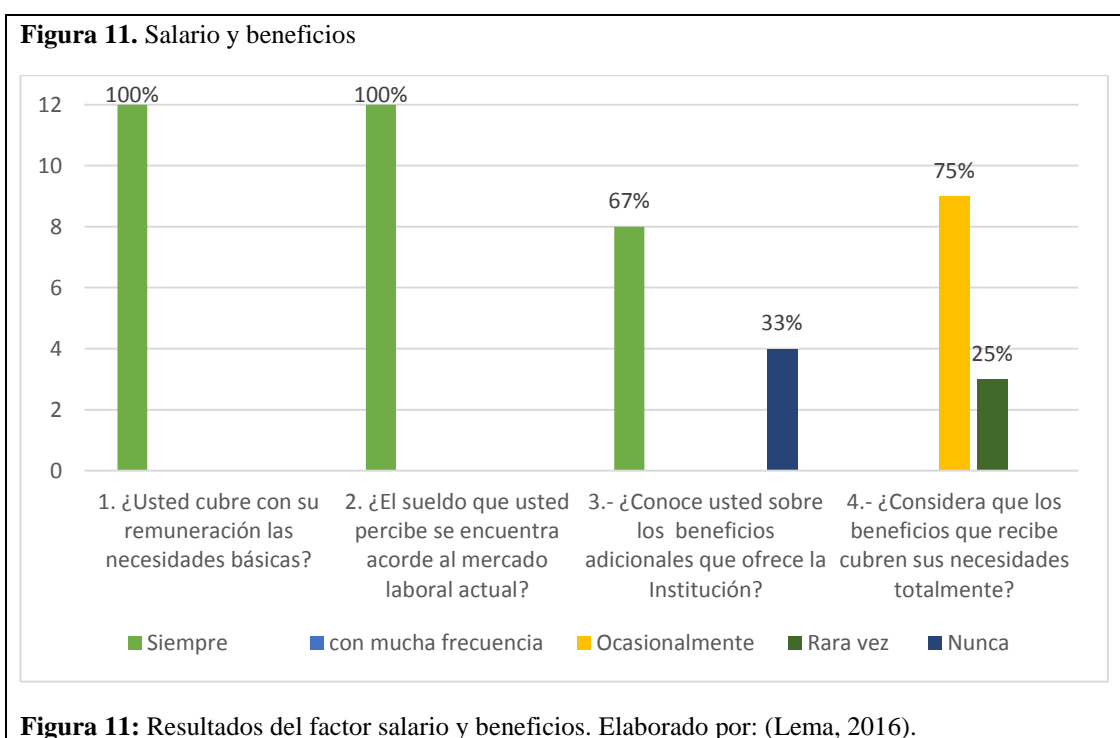


Figura 10: Resultados del factor reconocimiento y sanciones. Elaborado por: (Lema, 2016).

Como podemos observar en la gráfica, el 83%, es decir la mayor parte del personal manifiestan que no han recibido incentivos no monetarios por su trabajo, sin embargo existe el 17% que rara vez ha recibido; el 83%, esto significa que la mayoría de los funcionarios mencionan que los reconocimientos influyen en el comportamiento y actitud en el trabajo, pero una mínima parte, el 17% indica que nunca interfiere.

Por otra parte, el 83% de los colaboradores manifiestan que rara vez las sanciones se notifican individualmente, pero el 17%, indica que ocasionalmente se notifican de manera individual; el 83%, esto es, la mayor parte de los involucrados consideran que cuando se comete un error la sanción nunca es colectiva, y en menor porcentaje el 17% opinan que lo realizan esporádicamente.

Factor salario y beneficios



El personal indica que la remuneración que percibe sí cubre sus necesidades básicas y se encuentra acorde al mercado laboral actual; la mayoría de los funcionarios conocen

los beneficios adicionales que otorga la institución, sin embargo, existe una pequeña fracción que desconocen; los colaboradores mencionan que los beneficios, ocasionalmente, cubren con sus necesidades en su totalidad, y la otra parte, rara vez.

8. Análisis de la información

Se procede a realizar el análisis de la información recolectada por cada factor establecido en el instrumento de medición.

En cuanto al primero factor, el propósito común se puede considerar que los funcionarios si conocen la información general de la dirección distrital; quizá sean por las constantes auditorías internas que se realizan ya que en este proceso se necesita obligatoriamente que todos los colaboradores están informados. Por otra parte, se evidencia que existe una pequeña fracción que desconoce lo que puede incidir que es personal nuevo y aún no se ha realizado la debida inducción por parte del analista de procesos.

El segundo factor, la satisfacción, según Locke (1976), afirma que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (Pereda, Berrocal, & Alonso, pág. 455). En base a lo expuesto, los funcionarios en su mayoría, perciben de forma positiva su vida profesional, en relación a varios aspectos que se relaciona la satisfacción con su trabajo, con su equipo, condiciones de trabajo, sin embargo, los colaboradores indican que existe factores estresantes en sus actividades, que quizá, son obstáculos que impide llegar a una satisfacción placentera total, puede ser porque la mayor parte de sus actividades están relacionadas con la atención al cliente, lo que impide que no puedan cumplir a tiempo con los requerimientos de la usuarios.

El tercer factor, la comunicación, “es uno de los procesos que mejor nos permite comprender el poder y la responsabilidad de todos en crear un entorno positivo, que aliente a las personas a aportar sus mejores ideas y esfuerzos” (Guillén, 2000). Por consiguiente, se indica que este factor es una oportunidad de mejora, ya que a través del análisis realizado, se evidenció problemas al momento de propagar información a todos los colaboradores, quizá sea por la falta de medios de comunicación o carencia de tiempo por parte de la persona responsable.

A través del análisis, se determinó que el personal en general, evita establecer una relación directa con el jefe inmediato ya que la mayoría de los encuestados, afirman tener resistencia para construir un diálogo fluido con su responsable, de esta manera, se puede evidenciar que al surgir problemas en el trabajo, la mayor parte no consultan a su superior, quizá sea por la falta de confianza o tiempo, esto ha dificultado la existencia de espacios para poder fomentar la comunicación en el área.

En cuanto al cuarto factor, actitud al cambio, se indica que “el cambio se considera necesario para el bienestar de la organización y por tanto de sus miembros” (Muchinsky, 2007, pág. 277). De acuerdo al análisis realizado, se indica que la mayor parte de los funcionarios, están dispuestos a adaptarse a nuevos cambios, lo que refleja al momento de aceptar las opiniones emitidas por el jefe inmediato.

En el área de atención ciudadana, la innovación y la creatividad, según los encuestados, se practica ocasionalmente, se observó, que en ciertas situaciones los colaboradores, utilizan diferentes metodologías para dar solución a las necesidades de los usuarios.

La gran mayoría de los funcionarios, están dispuestos a utilizar nuevas implementaciones tecnológicas ocasionalmente, es decir, posiblemente estarían dispuestos a manejar nuevos sistemas operativos, pero con un cierto grado de

resistencia, sin embargo, es importante tomar en cuenta a este grupo, para reforzar, capacitar y puedan estar aptos para enfrentar y adaptarse a los nuevos cambios.

El quinto factor, solución de conflictos, “los problemas de una organización deben resolverse a partir de la contemplación de todas las repercusiones que éstos tienen y de las que podría desencadenar cualquiera de las propuestas de solución” (Zepeda, 1999, pág. 78). La mayoría de los funcionarios, frecuentemente perciben que los problemas son resueltos de forma objetiva, acertada y eficiente por parte del personal responsable, sin embargo, en algunas ocasiones las alternativas de solución, surgen de la iniciativa de los propios trabajadores, es importante mencionar que los conflictos interpersonales, ocasionalmente interfieren en el desempeño laboral, quizá se refleja al momento de bloquear los procesos.

El sexto factor, el liderazgo, “capacidad de influir a través de la persuasión, del ejemplo, de la capacidad de generar y compartir una visión y de la utilización de poder personal en todos los niveles, ya se trate de la supervisión o de la alta dirección” (Alcover, Martínez, Rodríguez, & Domínguez, 2004, pág. 173). En relación a lo mencionado, se analiza que este factor, es una oportunidad de mejora ya que el líder de Atención Ciudadana posiblemente tenga dificultad para promover la participación, el compromiso del equipo e incentivar al cumplimiento de los objetivos, quizá sea por la falta de tiempo ya que este cargo conlleva gran responsabilidad, también la mayoría de los colaboradores, presentan dificultad con el trato de la jefatura ya que perciben que no se interesa por ellos, por esta razón, quizá se genera una barrera entre el jefe y los colaborados, incidiendo directamente en la relación laboral y la comunicación, que son aspectos que se deben mejorar.

El séptimo factor, toma de decisiones, “es la capacidad para marcarnos metas y objetivos y elegir el camino que nos conduzca hasta ellos” (Zepeda, 1999, pág. 106). Según la afirmación de Zepeda, se analiza que este factor, es una oportunidad de mejora en el área de atención ciudadana ya que de acuerdo a la percepción de los involucrados, las decisiones son generalmente tomadas por el jefe inmediato, lo que impide que el equipo como tal participe y sientan que su opinión es tomada en cuenta, quizá sea, porque al tomar decisiones infieren los niveles jerárquicos ya que son los que tienen mayor responsabilidad.

Las decisiones, generalmente son tomadas de forma mecánica, subjetiva, que normalmente suelen bloquear, en muchos casos, una toma de decisión adecuada, posiblemente se de esta situación, puesto que no existe una metodología para poder evaluar las alternativas del equipo y de esta forma seleccionar una decisión oportuna y objetiva.

El octavo factor, reconocimiento y sanciones, German Suárez afirma que “reconocer es reforzar positivamente una buena actitud del personal” (Zepeda, 1999, pág. 155). De acuerdo a lo mencionado se indica que este factor es una oportunidad de mejora ya que según la percepción de la mayoría de los funcionarios no existe un sistema de recompensas monetarias y no monetarias de un trabajo bien desempeñado, es así que los colaboradores manifiestan que los reconocimientos inciden en su comportamiento y actitud a su trabajo, puesto que son importantes para que puedan realizar de forma eficiente sus funciones, por lo tanto, lograr indudablemente un mejor servicio hacia la comunidad educativa.

En cuanto a las sanciones que se parten en el área, mencionan que usualmente se notifican en reuniones grupales a la persona, sin embargo cuando existe un error grupal la sanción se lo realiza de forma individual.

El noveno factor, salario y beneficios, son “medios de intervención como estímulos y motivadores para el trabajo” (Weinert, 1985, pág. 311). De acuerdo a lo mencionado, los colaboradores manifiestan que el salario que percibe si cubren sus necesidades básicas lo que posiblemente indica que presentan malestar en este aspecto, además que la dirección distrital hace conocer a sus colaboradores de citas eventuales a diferentes especialistas médicos a todos.

Segunda parte

1. Justificación

Hoy en día el clima laboral a nivel general es fundamental, considerado como el ambiente en el que el trabajador se desenvuelve en la cotidianidad laboral; la calidad del clima laboral depende de la percepción de cada uno de los colaboradores y las diferentes situaciones que se presenta, tomando en cuenta que influye varios aspectos como son: en el desempeño laboral, afiliación, relaciones interpersonales, comunicación, satisfacción laboral, soluciones de conflicto, entre otros.

Cuando en una institución existe un mal clima laboral, los trabajadores se sienten desmotivados, con bajo nivel de rendimiento provocando llamados de atención, en este caso por parte del jefe inmediato y algunas veces por el director distrital. En algunos casos se ha percibido las consecuencias al dar un mal servicio al usuario, de manera que el tiempo de entrega del requerimiento del cliente se demora más de lo establecido, lo que genera un aumento considerado de quejas.

Por lo tanto se ha considerado importante el estudio del clima laboral en el área de atención ciudadana, tomando en cuenta que este equipo se encuentra en contacto directo con los usuarios y necesitan estar en un ambiente adecuado, confortable, donde la institución es la responsable de abastecer todas las necesidades del trabajador para entregar un buen servicio, es así, que el objetivo primordial de esta intervención es dotar de herramientas a la dirección distrital para mejorar la gestión del clima laboral y puedan los funcionarios laborar en un ambiente saludable y que de esta forma se logré las metas establecidas.

Según la Norma ISO 9001 indica que uno de sus objetivos de Calidad es la satisfacción del usuario, es decir, el personal del área necesita tener una actitud proactiva, estar motivado al momento de prestar sus servicios a la comunidad educativa, sin presentar algún malestar laboral. Para poder lograr este objetivo es importante lograr primero la satisfacción del funcionario a través de un clima óptimo ya que repercute positivamente en el desempeño del trabajador y así el cliente podrá percibir un buen servicio.

Todos los seres humanos reaccionamos de acuerdo a diferentes estímulos de nuestro entorno, por lo tanto, es imprescindible estar rodeados de estímulos positivos, que permita al trabajador lograr una actitud positiva y a la vez un ambiente saludable, con óptimas relaciones interpersonales y así ser eficientes en las funciones.

De tal manera, se necesita medir y conocer las diferentes causas que impiden que los colaboradores de atención ciudadana se desempeñen óptimamente a través de una herramienta de medición; uno de los factores que pueden incidir es la falta de comunicación, la desmotivación, los problemas entre jefes y subordinados, resistencia al cambio, la alta tensión con usuarios, son factores que se pretenden mejorarlos.

Adicional, se formulará un sistema de planes de mejora a través de diferentes actividades laborales y/o recreativas, orientados a fortalecer las relaciones interpersonales y la satisfacción de los mismos.

Esta intervención debe representar un cambio de estilo en la vida profesional, por ende de cultura organizacional, en el cual los servidores públicos puedan encontrar un espacio de interrelación y convivencia entre jefe, subordinado y entre pares, que permita garantizar un nivel de calidad, identificación y principalmente el cumplimiento de la visión, misión de la institución, la política de calidad

“Proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, a la comunidad educativa del Distrito Metropolitano de Quito, logando la satisfacción del usuario a través de un proceso de mejora continua” (Ministerio de Educación).

2. Caracterización de los beneficiarios

La dirección distrital Eloy Alfaro N.6 es una entidad que pertenece al Ministerio de Educación, que está vigente hace 3 años aproximadamente, (N.0015-14, 2014) y que tiene bajo su responsabilidad las parroquias de Lloa, La Mena, Chilibulo, La Magdalena, Solanda, La Argelia, Chimbacalle, La Ferroviaria, San Bartolo (17D06). Presta diferentes servicios educativos a través del área de atención ciudadana como duplicados de títulos, refrendación de actas de grado, legalización de promociones, certificados de primaria, denuncias de cobros en los planteles, estos trámites son de tipo académico; jubilaciones, certificados de remuneraciones, de tiempo de servicio, permisos y licencias, renunciaciones estos procesos realizan los docentes; ratificación de gobierno escolar, aprobación de mallas curriculares, de proyectos educativos, registro de participación estudiantil, permisos de funcionamiento, tramites que se lo realizan para el funcionamiento de las instituciones (Ministerio de Educación). La dirección distrital está conformada por 56 funcionarios, quienes deben cumplir con los siguientes objetivos de calidad (Ministerio de Educación). para prestar un mejor servicio:

- Estandarizar los procesos atención ciudadana en todas las direcciones distritales.
- Incrementar la satisfacción de usuarios en los procesos de atención ciudadana.
- Disminuir las quejas ciudadanas en las direcciones distritales.
- Disminuir los plazos de entrega de los servicios solicitados.

2.1 Organigrama

Figura 12. Organigrama Institucional.

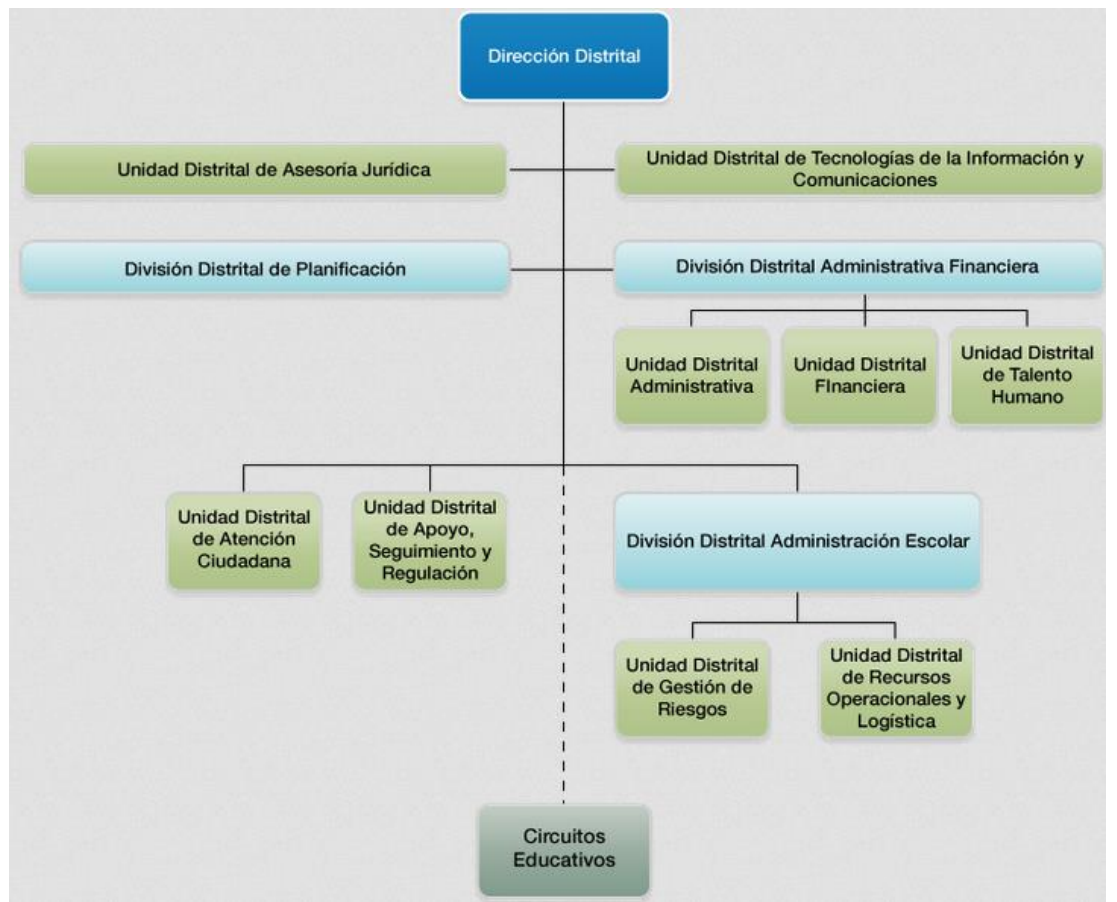


Figura 12: Organigrama de la dirección distrital. Fuente (Ministerio de Educación)

2.2 Misión

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad. (Ministerio de Educación).

2.3 Visión

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacional con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades de los sistemas de educación. (Ministerio de Educación).

Para este aspecto hay que señalar:

- a) Los beneficiarios del proyecto fueron el equipo de trabajo del área de atención ciudadana ya que son los principales actores de proceso.
- b) Al inicio del proceso, los involucrados presentaron distancia, resistencia, y poco interés, pero durante las reuniones, se indicó los beneficios que arraiga el proyecto y se resolvió sus dudas, de esta forma, en el desarrollo, su actitud fue cambiando de forma positiva, se percibió el aumento de participación, mayor colaboración en los temas a tratar. Su opinión fue de gran ayuda para poder conocer las falacias e inquietudes que albergaba en ellos y transmitirla a la jefatura para ser resueltos.
- c) Es importante indicar que se coordinó con la jefatura para poder dar espacios al desarrollo de las actividades en la investigación, y a la vez contribuyó con criterios que fueron de gran aporte para el cumplimiento del proyecto.

- d) Se ha incrementado y mejorado la capacidad de análisis sobre la etapa de sensibilización dirigida a los colaboradores del área de atención ciudadana y sobre temas relacionados con ambiente laboral.
- e) El siguiente reto por delante es llegar a los demás colaboradores que no se han acercado al proyecto, es decir áreas que no han sido consideradas para este proyecto.
- f) El itinerario desarrollado durante este proceso de sistematización de experiencias ha permitido visibilizar intuiciones, reflexiones y valoraciones que el equipo de colaboradores y los participantes del proyecto han ido poniendo de manifiesto. La sistematización de experiencias, conocimientos y aprendizajes constituyen, por tanto, la base sobre la que se ha identificado las posibilidades de mejora.

3. Interpretación

De acuerdo al punto anterior se puede dar a conocer que el ambiente laboral en el departamento en estudio no es el deseado por distintas razones, sin embargo datos históricos generados por los mismos involucrados mencionan que desde que se inició las direcciones distritales se han desenvuelto de esa misma manera, ya que en esta área no se ha realizado un estudio claro que permita conocer las falencias que existían,

El involucramiento laboral de los trabajadores ha ido de a poco mejorando, sin embargo debe mencionarse que las personas tienden a mostrar cierta resistencia a mejorar como departamento ya que no siempre trabajaron en una institución pública prestando sus servicios sino en una unidad educativa, por lo tanto, es un elemento que incide en sus funciones y obligaciones como funcionario público ya que el entorno laboral que rige a esta institución demanda un mayor esfuerzo en las tareas.

Los resultados obtenidos permiten identificar claramente hacia donde debe orientarse las posibles mejoras y así conseguir el objetivo principal que es el de mejorar el ambiente laboral.

Para establecer los espacios de interacción con los funcionarios se presentaron inconvenientes, ya que esta área es de atención al público y no se puede detener las actividades laborales, sin embargo se lo realizó fuera del área de atención para poder tener una mayor participación y así fortalecer la efectividad en el desarrollo de sus competencias.

4. Principales logros del aprendizaje

El mayor logro fue identificar la importancia e impacto que tiene el clima laboral en el desenvolvimiento cotidiano de los colaboradores del distrito, a través de conocimientos teóricos, instrumento de medición e interacción con los participantes, además del aporte personal como futura profesional en temas relacionados a la psicología laboral, tomando en cuenta este tan fundamental ya que cada colaborador piensa distinto y se ha debido tomar cada caso por separado para llegar a conclusiones óptimas que ayuden a conocer las falencias internas.

Sobre el objetivo principal que es mejorar el ambiente laboral se puede decir que se ha generado un documento palpable, el cual permitirá ser base para la aplicación del mismo y así cumplir lo propuesto, además que el hecho de que el jefe del departamento tenga la predisposición y compromiso de aplicar y mejorar lo requerido, lo que en sí es la fortaleza del área.

Por último la concientización de los colaboradores en ver la necesidad de mejorar el clima laboral como alternativa de desenvolverse en un mejor ambiente es clave ya que

se logró conseguir un cambio de actitud y en su forma de pensar sobre la forma en que realizaban sus actividades cotidianas.

4.1 Propuesta de mejora del clima laboral del departamento de atención ciudadana

4.1.1. Objetivo general

Dotar a la dirección distrital Eloy Alfaro N.6 de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar su clima laboral, a través de la implementación de nuevas técnicas de comunicación, liderazgo, toma de decisión y reconocimientos con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

4.1.2. Objetivos específicos

- a) Plantear planes de mejora en factores que necesiten ser gestionados para lograr un apto clima laboral.
- b) Implementar un nuevo sistema de comunicación.
- c) Implementar el liderazgo participativo para jefes.
- d) Promover la participación para la toma de decisiones efectivas.
- e) Incorporar un sistema de estímulos de desempeño laboral.

4.1.3 Justificación de la propuesta

Hoy en día las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo, el cual sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el clima organizacional debe revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles. Por lo expuesto se considera que la implementación de la propuesta deberá llevarse a cabo en un

periodo no menor a un año y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los funcionarios hacia la institución, lo que esperamos, se refleje en una relación laboral más positiva entre todo el personal del equipo de trabajo. En la actualidad las instituciones deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización debe contar.

Un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y funcionario es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

4.1.4 Indicadores de la propuesta

- a) Mejor comunicación
- b) Mayor participación
- c) Mejor desempeño de los empleados
- d) Cumplimiento de metas y objetivos
- e) Menos quejas

4.1.5. Esquema de la propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Etapa I, se identifican las deficiencias del clima organizacional de la institución, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los funcionarios, los cuales fueron tratados dentro de nuestra investigación de campo.

Etapa II, propuesta de implementación simultánea de nuevos programas de motivación, y este es el punto de partida, ya que se espera que todos los funcionarios formen parte activa de este programa.

Etapa III, implementar un liderazgo participativo, para jefes y director distrital. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los funcionarios se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales.

Etapa IV, implementar un nuevo sistema de comunicación, en el cual todos los colaboradores estén informados de aspectos importantes del área, utilizando herramientas manuales o tecnológicas para la fluidez de información asertiva.

Etapa V, promover la participación en la toma de decisiones del equipo de atención ciudadana, para involucrar todas las perspectivas y alternativas y así poder tomar una decisión eficiente, y además estimular al jefe a ser más abierto a todas las propuestas de los funcionarios, aumentando un sentido de pertenencia de los mismos.

Etapa VI, implementar un sistema de reconocimiento al esfuerzo realizado por los funcionarios ya que de esta manera se podrá estimular con estímulos positivos su comportamiento para fortalecer su identificación y así el cumplimiento de los objetivos.

4.1.6 Responsables

El departamento de talento humano, será responsable de crear, planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en los factores de oportunidad de mejora.

4.1.7 Dirección y jefes

La dirección y el jefe inmediato, serán responsables de implementar y velar para que se lleven a cabo las actividades propuestas por el departamento de talento humano. Así mismo deberá proporcionarle una retroalimentación periódica al departamento de talento humano, de cómo se está beneficiando el área de atención ciudadana de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas. El director y el jefe son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber formar líderes con su personal.

4.1.8 Plan de mejora

Una vez analizado los resultados de la encuesta aplicada al área de atención ciudadana, se evidenció que existen ciertos factores que deben ser gestionados, para brindar a los funcionarios un ambiente laboral comfortable.

Por tal motivo, se establecerá acciones para los factores que se necesiten mejorar, estableciendo objetivos, acciones, resultados y responsables para la elaboración de los planes de mejora.

Los factores que se van a tomar en cuenta para el plan de mejora son:

- a) Comunicación
- b) Liderazgo
- c) Toma de decisiones
- d) Reconocimiento y sanciones

4.1.8.1 Factor: Comunicación

OBJETIVO: Potenciar el sistema de comunicación personal y organizacional a través de distintos instrumentos para poder difundir una información oportuna y verídica.	
SOLUCIONES: Desarrollar reuniones para socializar las actividades a realizar que compete al área. Notificar vía correo institucional, cambios importantes que se van a realizar tanto en el área como en la dirección distrital. Utilizar las redes sociales para resolver cualquier inquietud que surjan en las actividades diarias. Realizar reuniones informales para fortalecer confianza y empatía en las relaciones entre colaboradores-jefe.	RESPONSABLE: Jefe de atención ciudadana
RESULTADO: Lograr que todo el personal del área se encuentre informado de todos los aspectos que se llevan a cabo en el área y dirección distrital.	

4.1.8.2 Factor: Liderazgo

OBJETIVO: Mejorar la gestión de liderazgo de la jefatura en el equipo de trabajo para conseguir los objetivos institucionales.	
SOLUCIONES: Capacitar a los jefes para el buen trato al empleado y atención de sus necesidades. Designar tareas de acuerdo al perfil de cada trabajador y necesidades institucionales para poder cumplir con las metas establecidas. Talleres de coaching. El jefe departamental involucre a los colaboradores para buscar una mejora en los procesos en conjunto. Incentivar al equipo de trabajo a la unión laboral.	RESPONSABLE: Departamento de talento humano Jefe de atención ciudadana
RESULTADO: Lograr homogeneidad entre trabajadores y jefes aumentado la satisfacción al cumplir las metas establecidas.	

4.1.8.3 Factor: Toma de decisiones

OBJETIVO: Fortalecer la capacidad de toma de decisiones objetivas a través del uso de instrumentos metodológicos del equipo de trabajo de Atención Ciudadana	
SOLUCIONES: Realizar reuniones permanentes para conocer las perspectivas de todos los involucrados. Ponderar las alternativas a través de criterios establecidos por la unidad para llevar a cabo el proceso. Evaluar las decisiones tomadas a través de un check list para verificar su efectividad. Capacitar a la jefatura en aspectos relacionados a la toma de decisiones. Tomar en cuenta las sugerencias de todos los colaboradores.	RESPONSABLE: Jefe de atención ciudadana
RESULTADO: Los colaboradores sientan que su opinión es importante y tomada en cuenta para elegir una decisión objetiva en beneficio del equipo, a pesar de los distintos criterios.	

4.1.8.4 Factor: Reconocimientos y sanciones

OBJETIVO: Apreciar el trabajo y talento de los trabajadores para estimular el desempeño laboral, así como el logro de los objetivos institucionales. Sancionar la conducta inadecuada del personal.	
SOLUCIONES: Entregar un memorándum de reconocimiento al colaborador que tenga mayor cantidad de tareas realizadas. Resaltar los logros de los trabajadores en público. Desarrollar planes de retribución intangible en la dirección distrital. Evitar amenazas inadecuadas a la persona. Omitir sanciones frente al equipo de trabajo.	RESPONSABLE: Dirección distrital Departamento de talento humano.
RESULTADO: Aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores en sus actividades diarias. Mayor grado de responsabilidad del personal.	

Conclusiones

Para llevar a cabo el proyecto, se utilizó una herramienta cuantitativa-encuesta, la cual ha permitido verificar el clima laboral en nueve factores, tales como: propósito común, satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, reconocimiento y sanciones, salario y beneficios; dentro de los cuales se ha verificado que existen factores que se deben mejorar para lograr un ambiente laboral saludable, los cuales son: la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, y reconocimiento y sanciones.

En el proceso de consulta y observación directa se logró evidenciar que al inicio del proceso los funcionarios presentaban resistencia, sin embargo al conocer los beneficios que arraigan el proyecto, se logró una participación proactiva de los involucrados, lo cual fue de gran aporte para observar las percepciones reales de cada uno de ellos.

Al aplicar los planes de mejora planteados se evidenció un resultado favorable, un cambio en las conductas tanto del director distrital, jefe inmediato, y colaboradores, siendo así un avance efectivo tanto para los empleados y la institución.

Al implementar el plan de mejora del factor de comunicación se logró que la información emitida por parte del director distrital y jefe inmediato sea transmitida oportunamente a todo el equipo de atención ciudadana a través del uso de sistemas tecnológicos.

Se eliminó las barreras existentes entre jefe – colaborador, logrando una relación paralela en la cual de forma simultanea consigan los objetivos del área.

A través del plan de mejora de toma de decisión, las alternativas propuestas por los colaboradores son tomadas en cuenta para una decisión acertada y objetiva.

El sistema de reconocimientos verbales fueron estímulos favorables ya que se percibió en cada colaborador un mayor compromiso con sus funciones y así disminuyo el tiempo de entrega del servicio y las quejas de los usuarios.

Recomendaciones

Mantener y fortalecer los factores que durante el proyecto demostraron una receptibilidad positiva por parte de los funcionarios.

El área de talento humano deberá planificar estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y un clima organizacional favorable y adecuado, logrando así el objetivo de calidad “Incrementar la satisfacción del usuario en los procesos de atención ciudadana”.

Motivar al funcionario, para que puede brindar un mejor servicio al cliente y de esta manera erradicar el malestar tanto del funcionario como del cliente.

Al clima laboral se debe construir de forma colectiva y progresivamente, por lo tanto las autoridades pertinentes deben gestionar para realizar seguimientos a las diferentes soluciones planteadas en el plan de mejora de cada uno de los factores que se debe mejorar.

Las personas responsables deben realizar retroalimentación a los colaboradores, ya que de esta manera será un estímulo favorable para motivar al compromiso e identificación con la dirección distrital.

Referencias

- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid : Mc Graw Hill.
- Álvarez, C. E. (2006). *Books Google*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&redir_esc=y
- CreceNegocios. (2016). *CreceNegocios*:. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: Mc Graw.
- Ministerio de Educación. (s.f.). Obtenido de <http://educacion.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-educacion/>
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología Aplicado al Trabajo*. México: Thomson.
- N.0015-14, A. (2014). Cierre definitivo de las Direcciones Provinciales de Educación Hispana y Bilingüe.
- N.294, R. O. (2010). Ley Organica del Servicio Público .
- N.449, R. O. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (s.f.). *Psicologia del Trabajo*. Madrid: Sintesis S.A.
- Salonova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional* . Madrid : Sintesis.
- Sampieri. (1997). *Analisis de Estategias Didácticas y su Influencia en el Desempeño Escolar* . Obtenido de

<http://estrategiasdidacticas.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigacion/observaci%C3%B3n-directa/>

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Hender.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México.

Anexos

Anexo 1. Encuesta clima organizacional

Es muy importante que responda a cada una de las preguntas, coloque una X en la respuesta que mejor lo identifique. Esta encuesta es totalmente anónima.

ÁREA: _____ CARGO: _____

PROPÓSITO COMÚN

1. ¿Usted conoce la misión y visión de la Institución?

Si las conozco ()

No las conozco ()

2. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la Institución?

Si las conozco ()

No las conozco ()

3. ¿Las funciones que usted realiza cotidianamente aportan al cumplimiento de la misión y visión de la Institución?

Siempre () Ocasionalmente ()

Con mucha frecuencia () Rara vez ()

Nunca ()

4. ¿Sus objetivos personales y profesionales se encuentran alineados a los objetivos organizacionales?

Siempre () Ocasionalmente ()

Con mucha frecuencia () Rara vez ()

Nunca ()

5. ¿Los funcionarios practican los valores institucionales en la cotidianidad?

Siempre () Ocasionalmente ()

Con mucha frecuencia () Rara vez ()

Nunca ()

SATISFACCIÓN

1. ¿Las funciones que usted realiza causan satisfacción en su vida profesional?

Siempre () Ocasionalmente ()

Con mucha frecuencia () Rara vez ()

Nunca ()

2. ¿Se identifica con la Dirección Distrital a la que pertenece?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3. ¿El trabajo que usted realiza conlleva factores estresantes?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4. ¿En su equipo de trabajo se siente aceptado?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

5. ¿Conoce sobre las condiciones adecuadas físicas de su puesto de trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

COMUNICACIÓN

1.-Si tiene alguna duda sobre su trabajo, ¿acude en primera instancia a su jefe inmediato?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2. ¿Las decisiones del área se comunican a todos los colaboradores oportunamente?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3.- ¿El diálogo con su jefe inmediato es fluido?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4. ¿Existe una comunicación efectiva entre sus compañeros?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

5. ¿En el área se fomenta la comunicación?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

ACTITUD AL CAMBIO

1. ¿Las sugerencias emitidas por el jefe inmediato son aceptadas?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2. ¿Se promueve en su área la innovación y la creatividad?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3. ¿En sus funciones, está dispuesto a utilizar tecnologías y procedimientos innovadores?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4. ¿Considera usted que las personas en su área, se adaptan fácilmente a nuevos procesos?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

5. ¿Las propuestas que realiza son tomadas en cuenta?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. ¿Toma usted la iniciativa para plantear alternativas de solución ante un problema de trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2. ¿Los conflictos interpersonales entre compañeros inciden en el rendimiento de su trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
---------	-----	----------------	-----

Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

3. ¿Los conflictos concernientes al área son solucionados de forma objetiva y acertada?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

4. ¿Los problemas son resueltos de manera eficiente por parte del personal responsable?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

LIDERAZGO

1. ¿Su jefe inmediato promueve la participación de su equipo de trabajo?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

2. ¿Está de acuerdo con el trato de la Jefatura de su área?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

3. ¿El jefe se interesa por sus subalternos?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

4.- ¿Considera que el liderazgo del área le ayuda a cumplir con los objetivos propuestos?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

5. ¿El jefe inmediato crea compromisos en su equipo de trabajo?

Siempre () Ocasionalmente ()
Con mucha frecuencia () Rara vez ()
Nunca ()

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Las decisiones en su área son tomadas la mayor parte de veces por su jefe?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2. Las decisiones tomadas por su jefe se basan a criterios objetivos?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3. ¿Las inconformidades personales, obstaculizan la toma de decisiones?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4. ¿En la toma de decisiones participa todo el equipo de trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

5. ¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes dentro del área?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES

1. ¿Ha recibido incentivos no monetarios por su trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2.- ¿Los reconocimientos influyen en su comportamiento y actitud en el trabajo?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3.- ¿Las sanciones se notifican de manera individual?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4.- Cuando se comente un error individual, ¿la sanción es colectiva?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

i. SALARIO Y BENEFICIOS

1. ¿Usted cubre con su remuneración las necesidades básicas?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

2. ¿El sueldo que usted percibe se encuentra acorde al mercado laboral actual?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

3.- ¿Conoce usted sobre los beneficios adicionales que ofrece la Institución?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

4.- ¿Considera que los beneficios que recibe cubren sus necesidades totalmente?

Siempre	()	Ocasionalmente	()
Con mucha frecuencia	()	Rara vez	()
		Nunca	()

Anexo 2. Cronograma de actividades

Mes	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Actividades						
Coordinar con el director distrital una reunión para tratar del proyecto						
Invitación a los funcionarios a través de un plan de comunicación para una capacitación						
Socialización de los beneficios e información relevante del proyecto a los colaboradores						
Realizar un diálogo participativo con los trabajadores, jefe inmediato, director distrital para conocer sus inquietudes, conocimientos y expectativas						
Observación directa a los involucrados tanto en su puesto de trabajo como fuera de él.						
Definición del instrumento de medición que se va a aplicar						
Elaboración y modificación de la encuesta						

Aplicación del instrumento a los involucrados						
Tabulación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicada						
Análisis de los resultados						
Establecer los factores de oportunidades de mejora						
Diseño de plan de mejora para los cuatro factores de oportunidad de mejora						
Aplicación de las actividades del plan de mejora						
Verificación de los factores de oportunidad de mejora						
Ejecución del informe final del proceso.						
Socialización de los resultados tanto a los colaboradores como al jefe inmediato.						

