

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:
ELABORAR UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN DIRECCIÓN GENERAL DE
REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN DE LA AGENCIA
SAN BLAS, DURANTE EL PERIODO MARZO-AGOSTO 2016**

**AUTORA:
YADIRA NATHALY PURUNCAJAS CONTRERAS**

**TUTOR:
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ**

Quito, febrero de 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Puruncajas Contreras Yadira Nathaly, con documento de identificación N° 172430695-4, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: “Elaborar un plan de mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Dirección General del Registro Civil, identificación y cedulación de la agencia San Blás, durante el periodo marzo-agosto 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga Industrial, 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: Puruncajas Contreras Yadira Nathaly

Cédula: 1724306954

Fecha: Febrero, 2017

**DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN**



Oficio No. 2017-0070-DIR-G
Quito, D.M., 16 de febrero de 2017

PARA: Yadira Nathaly Puruncajas Contreras
Operadora de Servicios - Coordinación Zonal 9 / Agencia San Blas

ASUNTO: Autorización de publicación de trabajo de titulación.

De mi consideración:

A nombre de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, llego a usted con un cordial y atento saludo.

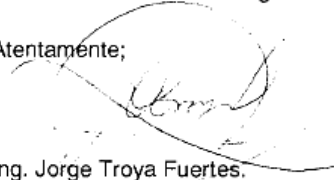
En atención al oficio s/n de 01 de febrero de 2017, mediante el cual cursa el requerimiento a la Máxima Autoridad Institucional, solicitando la aprobación correspondiente para la publicación del trabajo de titulación "*Plan de Mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia San Blas*", desarrollado en nuestra institución con la autorización respectiva; al respecto me permito indicar lo que sigue:

Una vez que se efectuó la revisión de su trabajo de titulación de forma participativa entre usted y los servidores públicos designados por el Señor Coordinador General Administrativo Financiero de la DIGERCIC, se evidenció que algunos aspectos del trabajo expuesto son de interés institucional y ciertas acciones de su propuesta podrían ser implementadas si se llevan a mayor nivel detalle con el objeto de aplicarlas en un plan piloto enfocado a la unidad administrativa objeto del análisis; más sin embargo destacamos que nuestra institución a través de la Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa ejecuta anualmente mediciones y análisis enfocados a la mejora del Índice de Satisfacción Interno, realizadas en coordinación con los organismos gubernamentales competentes, e identifica planes de acción específicos para la mejora del ambiente laboral en todas las dimensiones de análisis.

Requerimos el compromiso de su parte, para que se realice un contraste y análisis comparativo de los resultados presentados con los obtenidos en la medición interna, a fin de que las acciones evidencien de manera palpable el valor agregado de su propuesta en relación a lo que nuestra institución actualmente ejecuta; de este modo y con el cumplimiento de este requerimiento en el transcurso de la siguiente semana, autorizamos la publicación del trabajo de titulación denominado "*Plan de Mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia San Blas*".

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente;


Ing. Jorge Troya Fuertes.
DIRECTOR GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “Elaborar un plan de mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Dirección General del Registro Civil, identificación y cedulação de la agencia San Blás, durante el periodo marzo-agosto 2016” realizado por Puruncajas Contreras Yadira Nathaly, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero 2017

A handwritten signature in blue ink, reading "Leonardo Patricio Salvador Pérez", is written over a horizontal dotted line.

Nombres: Leonardo Patricio Salvador Pérez

Cédula: 100081177-6

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto.....	3
2. Objetivo de la Sistematización	4
3. Eje de la sistematización.....	6
4. Objeto de la sistematización	15
5. Metodología de la sistematización.....	17
6. Preguntas clave	23
7. Organización y procesamiento de la información	24
8. Análisis de la información	24
8.1. Datos generales.....	24
8.2. Clima Laboral	26
a. Métodos de Mando	26
b. Motivación.....	27
c. Comunicación.....	29
d. Influencia.....	30
e. Toma de decisiones	31
f. Planificación Institucional	32
g. Control.....	33
8.3. Satisfacción Laboral	36
8.4. Desempeño Laboral.....	37
Segunda parte	39
1. Justificación	39
2. Caracterización de los beneficiarios	41
3. Interpretación	42
4. Principales logros del aprendizaje	47
5. Conclusiones y recomendaciones	49
a. Conclusiones	49
b. Recomendaciones.....	51
6. Bibliografía	53
7. Anexos	55

Índice de Tablas

Población de estudio	18
Estructura del instrumento de investigación	20
Escala de valoración de ítems y dimensiones	21
Riesgo de presencia de falencias en entornos laborales.....	22
Matriz de involucrados.....	41
Resumen de valoración de las dimensiones del Clima Laboral	43
Estrategias por factores	45
Actividades de capacitación.....	46
Actividades para implementar.....	47

Índice de Figuras

Localización Agencia San Blas de la Dirección General de Registro Civil	4
Ejemplo de refuerzo negativo	13
Modificaciones conductuales	14
Atributos de las metas	15
Datos generales	25
Métodos de Mando.....	27
Motivación	28
Comunicación	29
Influencia.....	30
Toma de decisiones	31
Planificación Institucional.....	32
Control	33
Perfeccionamiento.....	35
Satisfacción Laboral.....	37
Desempeño Laboral	38

Índice de Anexos

Encuesta de clima, satisfacción y desempeño laboral.....	55
Tabulación de los resultados de la aplicación de la encuesta de clima, satisfacción y desempeño laboral.....	58
Calificación de ítems de la encuesta de clima, satisfacción y desempeño laboral.....	61
Nivel de logro de los ítems de la encuesta (Valor/150)*100%.....	63
Resultado Medición de Clima Laboral – Oficina Provincial Pichincha Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación	66
Análisis comparativo de las Subdimensiones y Subfactores de las Encuestas de Medición	67
Planes de Acción en Ejecución – Oficina Provincial Pichincha Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación (Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa).....	68

Resumen

El objetivo general de la investigación fue elaborar un Plan de mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la agencia San Blas.

En la implantación del Plan salieron a la luz algunas experiencias positivas y negativas manifestadas por el personal de la Institución, como resultado de los cambios propuestos. Estas novedades se expusieron en el presente Trabajo de Titulación, cuyo objetivo fue el de sistematizar las experiencias encontradas. Estas prácticas servirán para retroalimentar en un futuro proyecto, ya sea de la misma institución o de otra que la autora considere necesario aplicar. En el diseño del proyecto se consideró la aplicación de encuestas para conocer el grado de satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de la institución, y en la implantación se realizaron reuniones, talleres, charlas para motivar al personal.

Como resultado del proceso de implantación del Plan de mejoras, se logró que los trabajadores manifiesten su agrado o desagrado con los cambios propuestos, situaciones que se convierten en las experiencias manifestadas en este trabajo.

Se concluyó que un buen Clima laboral favorece la satisfacción de los trabajadores y un desempeño eficiente, que se traduce en una mayor productividad para la Institución.

Palabras claves: Cultura organizacional, Clima laboral, Satisfacción laboral, Desempeño, Plan de mejora.

Abstract

The general objective of the investigation was to elaborate an Improvement Plan that contributes to increase the labor satisfaction of the workers of the General Direction of the Civil Registry, Identification and Cedulaion of the agency San Blas.

In the implementation of the Plan, some positive and negative experiences expressed by the staff of the Institution as result of the proposed changes. These novelties presented in the present titling work, whose objective was to systematize the experiences found. Either these practices will serve to feed back into a future project, from the same institution or from another that, the author deems necessary to apply.

In design of the project, the investigator considered the application of surveys to know the degree of job satisfaction and the performance of the workers of the institution, and in the implementation were held meetings, workshops, and talks to motivate the staff.

Product of the implementation process of the Improvement Plan, workers were able to express their satisfaction or dislike with the proposed changes, situations that become the experiences manifested in this work.

In conclusion, a good working climate favors the satisfaction of workers and an efficient performance, which translates into greater productivity for the Institution.

Key words: Organizational culture, Labor climate, Job satisfaction, Performance, Plan for improvement.

Introducción

El recurso más importante en la gestión de las organizaciones es el talento humano, por esto el estudio del clima organizacional, que comprende las relaciones que se desarrollan entre los distintos actores y el entorno laboral, es un tema relevante pues influye directamente en el comportamiento y rendimiento de las personas, y por ende es un factor determinante de la competitividad, eficacia y eficiencia institucional.

En consecuencia las organizaciones deben buscar generar un ambiente laboral funcional, sano y agradable; surge de ahí la necesidad de monitorear y mejorar el clima laboral continuamente.

Por lo expuesto, el objetivo de esta sistematización fue reconstruir la experiencia del análisis del clima laboral de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas.

El diagnóstico mostro falencias notorias en liderazgo, compensación monetaria equitativa, toma de decisiones, desarrollo personal, comunicación, confiabilidad y desarrollo profesional, lo que causa déficit en la Satisfacción Laboral del personal; el Desempeño Laboral es aceptable, pero puede verse afectado por las condiciones de seguridad, trato y remuneración del entorno institucional.

Para intervenir los problemas evidenciados y mejorar el clima institucional, se recomendaron las siguientes estrategias: capacitar a los directivos y jefes de área en habilidades de liderazgo y toma de decisiones, para que la función de dirección se desarrolle adecuadamente; capacitar a directivos, jefes de área y personal en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, para incentivar el desarrollo sinergia en la institución; capacitar al personal en la utilización de las herramientas incoativas institucionales, para mejorar su eficiencia y productividad; diseñar e implementar canales de comunicación multidireccional, para optimizar el flujo de

información; definir e incentivar la implementación de políticas para reconocer el trabajo y eficiencia del personal, y así mejorar su motivación; e impulsar mecanismos para dinamizar la colaboración del personal, y el trabajo en equipo.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se enuncian los resultados relevantes que ha generado esta investigación.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Elaborar un plan de mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia San Blas, durante el periodo Marzo- Agosto 2016.

b) Nombre de la Institución

Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas.

c) Tema que aborda la experiencia

El irreversible proceso de globalización, del cual Latinoamérica no es ajena, ha generado que las fronteras no constituyan barreras para las relaciones económicas en la región, e inmerso en este proceso a todos los países del bloque y por ende a Ecuador, demanda que las organizaciones e instituciones sean altamente competitivas, eficaces y eficientes.

Para desarrollar su gestión, las empresas requieren diversos tipos de recursos, siendo el talento humano el más importante, por lo que se considera el activo más valioso de las organizaciones.

El clima en el ambiente de trabajo, influye directamente en el comportamiento, actitud y rendimiento de las personas, en consecuencia, es un factor determinante de la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Bager, 2012, p. 39).

El estudiar el clima laboral organizacional permite diagnosticar factores relacionados con el estado de ánimo de la organización, que influye en el comportamiento y desempeño de las personas en el trabajo.

Por lo expuesto se ha planteado como tema de esta experiencia investigativa, la elaboración de un plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas.

d) Localización

Agencia San Blas de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, ubicada en la Avenida Gran Colombia entre las calles General Briceño y Antonio de Elizalde, frente al Banco Central del Ecuador, en el centro de la Ciudad de Quito.



Figura 1. Localización Agencia San Blas de la Dirección General de Registro Civil

Fuente: Google Maps <https://www.google.com.ec/maps/@-0.2166671,-78.501724,17z>

Recopilado por: Puruncajas, 2016

2. Objetivo de la Sistematización

El objetivo de la sistematización es reconstruir la experiencia del análisis del clima laboral de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación,

Agencia de San Blas, para adquirir información respecto a los procesos que definen los comportamientos organizacionales.

Los conocimientos se generaron a partir de estudiar las reacciones, posiciones y actitudes, lo que permitió conocer las características del talento humano institucional, y diagnosticar el clima laboral interno, la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

En base a los resultados del diagnóstico, se detectaron falencias puntuales e implementó un plan para modificar las actitudes y conductas del personal, con el fin de optimizar su desempeño, la comunicación interna y externa, y para mejorar sus índices de satisfacción laboral.

Las empresas públicas tienen un rol relevante en el desarrollo del país y el bienestar de la población, ya que son los medios que utiliza el Estado para la prestación de servicios públicos, la gestión de sectores estratégicos, y el aprovechamiento de los recursos naturales y bienes públicos, por esto deben ser eficaces, eficientes, rentables y operar con calidad, lo que no es posible si no se dispone de talento humano idóneo, motivado y satisfecho.

Por lo expuesto, el Estado ha entendido la importancia del clima laboral en las entidades públicas, como factor para generar valor, incrementar la productividad; por ello busca cuidar las condiciones del ambiente laboral para: favorecer la productividad, la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal. La Secretaría de la Administración Pública (SENAP) reconoció el esfuerzo realizado por treinta entidades públicas el año 2015, para generar entornos laborales saludables para su personal, con el objeto de apoyar el proceso de cambio hacia la excelencia, al fortalecer los procesos

de las entidades y las relaciones entre los colaboradores, y lograr que la ciudadanía se beneficie con la entrega de servicios de calidad (SENAP, 2016)

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización es el proceso de implementar un plan de mejora que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas.

El clima en el ambiente de trabajo, influye directamente en el comportamiento, actitud y rendimiento de las personas, ya que gran parte del tiempo de su vida, las personas trabajan; una persona satisfecha y motivada, asume responsabilidades, es productiva y trabaja buscando la excelencia; en consecuencia el clima en el ambiente laboral es un factor determinante de la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Baguer, 2012, p. 39)

Estudiar el clima laboral, permite diagnosticar factores relacionados con el estado de ánimo de la organización, que influye en el comportamiento y desempeño de las personas en el trabajo.

Por la relevancia de la variable clima laboral, varios autores han realizado múltiples investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, para conocer la percepción del personal respecto a factores como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones del entorno entre otras presentes en el ambiente de trabajo, para identificar falencias y diseñar acciones para mejorarlo.

En el ámbito nacional existen muchos trabajos académicos, por citar algunos se tiene:

“El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública INEC en la unidad de Quito periodo 2012-2013” desarrollada por Carlos Meza, alumno de la Universidad Politécnica Salesiana, como trabajo de grado

académico en Psicología Laboral, cuyo objetivo era obtener información real sobre el clima y satisfacción laboral; se fundamenta en la teoría bifactorial de Herzberg, intrínsecos controlables por el trabajador, y extrínsecos que están fuera de su alcance; la investigación fue correlacional, no experimental y cuantitativa (Meza, 2014).

“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas”, desarrollado el año 2013 por Diana Uría alumna de la Universidad Técnica de Ambato, para la Graduación de Ingeniera de Empresas. El trabajo detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, y propone alternativas de mejora que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral (Uría, 2013).

Guillermo Maldonado de la Universidad Nacional de Loja, desarrolló el año 2013 la investigación “Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional Del Sur S.A. de la ciudad de Loja”, para la obtención del grado de Ingeniero Comercial; este proyecto de tesis, analiza los factores vulnerables en la satisfacción laboral y brinda soluciones a las falencias sobre gestión del talento humano que tiene la empresa objeto de estudio (Maldonado, 2013).

En el Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador el año 2012 el Lcdo. Luis Torres Caizapanta realizó la investigación sobre el “Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 “Fray Bartolomé de Las Casas”, para estudiar cómo es la satisfacción y el clima laboral; y, las relaciones de poder que existen en el Área de Salud No 2 “Fray Bartolomé de Las Casas” a través de un análisis del ambiente laboral; plantea algunas acciones para mejorarlo y generan una serie de conclusiones

y recomendaciones consecuencia de la investigación realizada (Torres Caizapanta, 2012).

En el año 2014, la Universidad Veracruzana, realizó una investigación para diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón de Veracruz, México; concluyó que existía un clima organizacional no satisfactorio, pese a la preocupación de los directivos para comprender el trabajo del personal, existe distribución de funciones y conocimiento de los objetivos por áreas; para mejorar el clima laboral, recomienda la implementación de programas de motivación, una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional, fortalecer el Departamento de Desarrollo de Personal y diseñar un sistema para evaluar el desempeño (Universidad Veracruzana, 2014).

El año 2011, José García de la Universidad de Granada, España, realizó una investigación sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo; concluyó que el enfoque del liderazgo influye en la formación del clima de la organización, por lo que recomendó utilizar una metodología cualitativa mediante una entrevista triangulada con grupos de discusión y panel de expertos, para averiguar los elementos que presentan falencias e influyen en el clima organizacional (García, 2011).

En el año 2010, Armas realizó una investigación sobre los factores asociados y el clima organizacional del personal de la Editorial de la Universidad César Vallejo; concluyó que el personal se encuentra identificado y satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, pero no califica como buenos el material y equipo de trabajo y manifiesta que los mismos no son suficientes para el buen desempeño, por lo que recomienda incentivar la creatividad de los trabajadores, para identificar problemas frecuentes y proponer soluciones (Armas, 2010).

El año 2010 en Lima, Nicanor Molochó realizó una investigación sobre la influencia del clima organizacional en la gestión institucional educativa; comprobó que tanto el clima como la cultura organizacional influyen en la gestión institucional, por lo que recomendó en cuanto al clima laboral, programas para proveer herramientas para la buena práctica de las relaciones interpersonales, y para el potencial humano, propiciar un estilo de liderazgo que influencie mediante el ejemplo (Molochó, 2010).

Cuevas señala que el clima laboral, refleja la percepción que las personas tienen respecto al ambiente interno donde diariamente desarrollan sus actividades, funciones, y que influye directamente en su actitud, desempeño, y, en la gestión y los logros de la organización (Cuevas, 2014, p. 2)

La calidad del clima laboral es determinante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generalmente quien se responsabiliza de su análisis, mejoramiento y mantenimiento es la gerencia de talento humano, con el apoyo de los mandos medios; esto posibilita mejorar la motivación del personal, y lograr que la productividad se incremente y mantenga en el largo plazo (Salazar, Canales, y Cofré, 2013, p. 41).

Para Banch, la calidad del clima laboral es “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social que experimentan las personas en su puesto y entorno de trabajo” (Banch et. al., 2013, p. 67).

Para evaluar el clima laboral debe tenerse en cuenta, que son varios los factores que condicionan el comportamiento y percepción las personas.

Un aspecto importante a considerar en la sistematización es la Comunicación que es el proceso por el cual el emisor y el receptor mantienen una conexión en un momento y lugar específicos, para intercambiar información o significados comprensibles para ambos; los niveles y formas de comunicación influyen en la calidad de las relaciones interpersonales, “una organización sólo existe si hay personas

capaces de: comunicarse, actuar en equipo y lograr objetivos comunes” (Salazar, Canales, y Cofré, 2013, p. 83).

Urcola expone que en la comunicación es importante (2013, p. 45):

- Saber escuchar permite entender el mensaje del emisor y su sentido, posibilita tomar decisiones, saber cómo actuar y responder.
- Saber preguntar, para liderar y direccionar la acción de las personas.
- Usar el silencio, para evidenciar que se escucha activamente el mensaje.
- Saber dar órdenes es la actividad más común en un líder de equipo, permite tener claro los objetivos alcanzar, fijar un plazo para su cumplimiento, verificar si la información y el objetivo a alcanzar fue entendido claramente, y realizar la supervisión y seguimiento al progreso de las actividades.
- Saber corregir, es importante que los colaboradores evidencien sus errores, para que identifiquen las oportunidades de adquirir experiencia y entrenamiento, y no volver a cometer los mismos errores.

Otro aspecto importante es el Liderazgo, que describe las variables que inciden sobre el nivel de satisfacción y compromiso de las personas al realizar sus actividades (Wether y Davis, 2014, p. 34).

Un líder eficaz logra objetivos, conoce cómo generar vínculos afectivos con sus colaboradores, hace concesiones; tiene voluntad y autoridad pero no es autoritario, su autoridad se fundamenta en la sabiduría y la confianza que inspira; descubre la necesidad de las demás personas, comprende sus problemas y carencias (George, 2008, p. 53).

Goleman describe el impacto que el liderazgo tiene en los equipos de trabajo, concluye que este factor es fundamental para mejorar el clima laboral, señala que el

líder eficaz incrementa el compromiso del talento humano en su trabajo, la calidad del desempeño, logra generar un clima laboral positivo y contribuye a las metas y objetivos programados. No es disonante, no transmite emociones negativas, ni genera frustración, resentimiento y egoísmo; es resonante, comprende los sentimientos de las personas y genera motivación, utiliza la empatía, los diversos tipos de liderazgo y sus competencias propias (Goleman, 2011, p. 38).

Cuando el recurso humano es administrado autocráticamente, con liderazgo vertical, pierde el entusiasmo en sus labores, incrementa el ausentismo, la rotación de personal y las personas buscan únicamente cumplir el estándar mínimo (Wether y Davis, 2014, p. 52).

El Compromiso es otro factor importante, pues como Kofman lo menciona cuando las personas son lideradas eficazmente, son conscientes, perciben con detalle y claridad el mundo que las rodea y su mundo interior, tienen una vida plena y feliz, y se reconozcan como seres humanos y no como recursos humanos (2014, p. 25).

La empresa consciente inspira en sus colaboradores compromiso y consciencia, los transforma en su activo más importante; las personas desarrollan atributos como responsabilidad, integridad y humildad; habilidades para la comunicación efectiva, negociación y coordinación; e inteligencia emocional, asumen responsablemente la vida, son honestos, aprenden a escuchar, buscan soluciones creativas a los conflictos y honran sus responsabilidades (Kofman, 2014, p. 32).

La Productividad y el logro de resultados es la relación que existe entre los productos generados por la organización, y los recursos requeridos para la operatividad y producción: personas, dinero (capital), insumos materiales, equipos y energía; ésta se incrementa cuando son menos los recursos requeridos para lograr los resultados, como consecuencia se logra mayor utilidad lo que se refleja en mejores niveles de

compensación, prestaciones, condiciones laborales y calidad del clima laboral (Wether y Davis, 2014, p. 79).

Un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos, minimiza situaciones de conflictos disfuncionales y bajo rendimiento (Rodríguez y Remus, 2004, p. 26) , y genera motivación, que es el conjunto de fuerzas que actúan sobre la persona o parten de ella, para iniciar o guiar su conducta (Salazar, Canales, y Cofré, 2013, p. 48) ; tener colaboradores motivados transmite a sus compañeros acciones deseables y contribuye a fomentar un clima laboral positivo.

La propuesta de mejora de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas, se fundamenta en el diagnóstico del clima laboral interno. Se orienta a implementar estrategias focalizadas para mejorar las dimensiones: gerencia y liderazgo; compromiso con la organización; remuneración y beneficios; motivación y reconocimiento; comunicación; relaciones interpersonales; trabajo en equipo; ergonomía y condiciones ambientales, y, rotación de talento humano.

Las estrategias tienen como eje de sistematización:

- El criterio de Banch, que sostiene que la calidad del clima laboral ésta conformada por dos dimensiones:
 - Objetiva, relacionada a las condiciones de trabajo.
 - Subjetiva, asociada a las percepciones y valoraciones sobre la posibilidad de mejora en las condiciones laborales; estrés laboral experimentado; ambiente social, relaciones horizontales con compañeros de trabajo y en las verticales, del trato recibido de la dirección; clima organizacional; estructura de oportunidades de promoción; entre otros. (Banch et. al., 2013, p. 67)

- Las teorías de motivación de procesos, que establecen cómo la conducta se robustece, direcciona, mantiene y detiene (Chang, 2013):
 - La teoría del aprendizaje sostiene que éste “es un proceso que produce cambios duraderos en la conducta, como resultado de la práctica” (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2013, p. 24).

El aprendizaje social, señala que la persona aprende un modelo conductual mediante la observación e imitación del entorno en el que se desarrolla; otro factor determinante es la autoeficacia, seguridad que la persona siente al realizar una actividad específica.

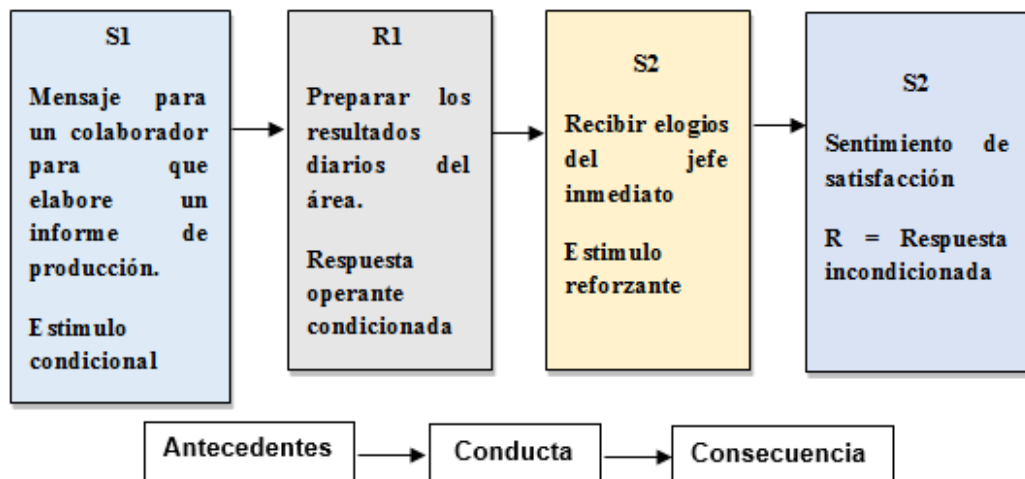


Figura 2. Ejemplo de refuerzo negativo

Fuente: Gibson y Donnelly, 2013

Elaborado por: Puruncajas, 2016

El condicionamiento operante, se basa en las consecuencias que produce una conducta; la mayoría de conductas laborales son operantes, relacionadas al trabajo, y pueden ser condicionadas por: un refuerzo positivo, retroalimentación que genera seguridad para mantener y repetir dicha acción, y que a su vez genera una modificación de la conducta; o un refuerzo negativo, que trata de evitar realizar acciones para no ser parte de una situación incómoda.

Según Skinner, la modificación conductual se centra en conductas específicas y se produce en cinco pasos:

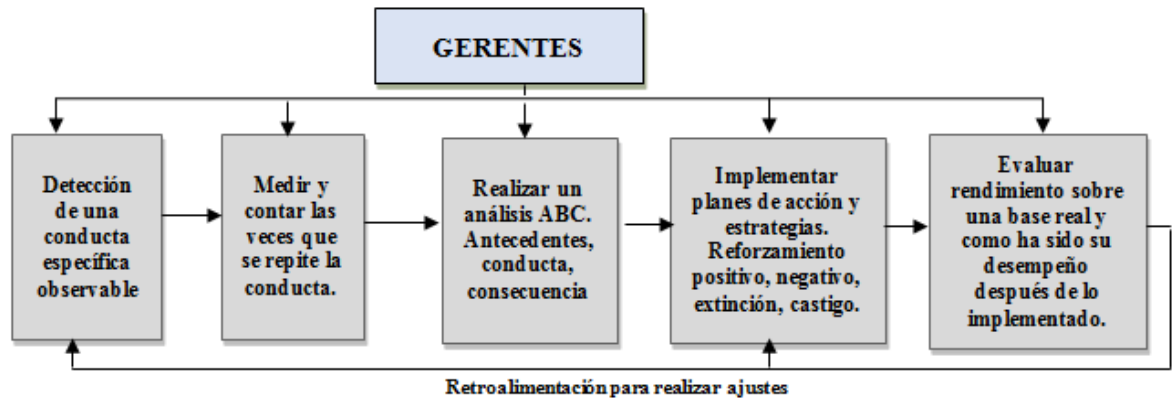


Figura 3. Modificaciones conductuales

Fuente: Gibson y Donnelly, 2013

Elaborado por: Puruncajas, 2016

- Teoría de las expectativas, creada por Víctor Vroom, quien señala que la motivación es un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria; se basa en que la conducta de la persona depende de su percepción sobre lo que pueda suceder en el futuro (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2013, p. 38).

Teoría de la equidad, sostiene que las personas comparan los resultados de otros colaboradores del mismo nivel, recomienda que para mejorar la percepción de equidad de debe cambiar: los input; los resultados; la persona con quien se compara; los inputs de la persona, o la situación (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2013, p. 47).

- Las teoría de establecimiento de metas, Locke propuso que las metas e intenciones conscientes del individuo son determinantes del comportamiento, señaló que los atributos que influyen el establecimiento de metas son (Strajam, 2014, p. 35):

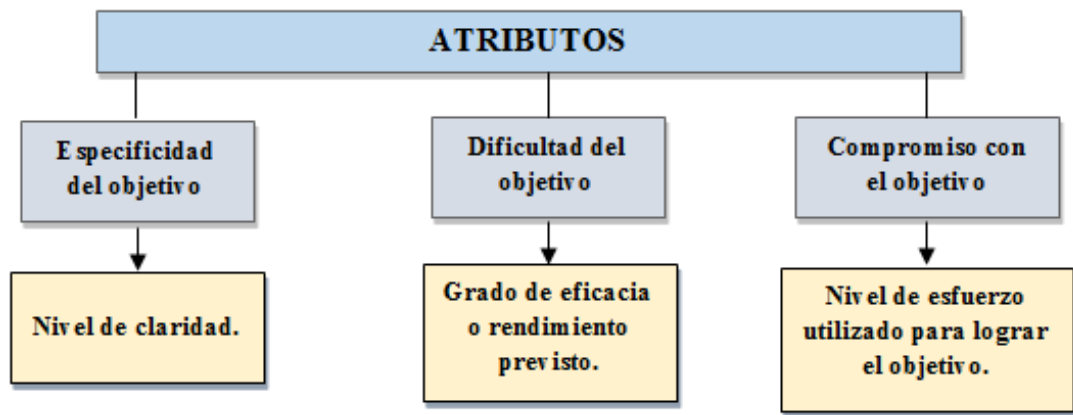


Figura 4. Atributos de las metas

Fuente: Locke, 2014

Elaborado por: Puruncajas, 2016

Los pasos a seguir para obtener metas son (Strajam, 2014, p. 39):

- Diagnóstico, análisis de la institución, procesos, plataforma tecnológica y de la capacidad de las personas para establecer metas.
- Preparación, interacción con los colaboradores mediante la comunicación, capacitación y planes de acción.
- Resaltar, los atributos de las metas que deben ser entendidos por los jefes y directores.
- Conducción, seguimiento para hacer los cambios necesarios.
- Revisión, evaluar las estrategias, cambios y los resultados obtenidos.

4. Objeto de la sistematización

El talento humano es el activo más valioso de las organizaciones, por ello su conducta, actitudes y comportamiento incide en su eficiencia, en consecuencia es importante conocer la percepción que el personal que trabaja en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas tiene respecto a aspectos organizacionales tales como: liderazgo, satisfacción, ambiente de trabajo,

condiciones físicas, entre otras variables; para identificar falencias y elaborar un plan para mejorar el clima laboral organizacional e incrementar la satisfacción del personal.

La sistematización se fundamenta en las experiencias obtenidas en el proceso de implantación del plan de mejora donde se consideraron las dimensiones: clima laboral, satisfacción laboral y desempeño que existen en el Registro Civil, Agencia San Blas en los meses de marzo a agosto del 2016.

El objeto de la sistematización es el mostrar las experiencias obtenidas en el proceso de implantación del plan de mejora, en base de un análisis del clima laboral, variable muy importante en la satisfacción y productividad de las personas, existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años, lo que beneficia a la institución laboral pues el nivel de ausentismo será menor y mayor la productividad.

Un buen o mal clima laboral influye positiva o negativamente en la organización, dependiendo de la percepción del personal; la satisfacción laboral es la actitud para actuar de un modo determinado en relación a aspectos específicos del trabajo; son los sentimientos que experimentan los colaboradores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo.

En consecuencia se busca:

- Diagnosticar el clima laboral que existe en el Registro Civil, Agencia San Blas en los meses de marzo a agosto del 2016.
- Definir un plan para fortalecer el ambiente laboral organizacional y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

5. Metodología de la sistematización

Enfoque

Por los objetivos planteados, el enfoque de la investigación fue:

- De carácter cuantitativo, para medir el grado de satisfacción laboral que existe actualmente en el personal de la institución.
- De carácter cualitativo para permitió analizar las cualidades y necesidades que existen en el entorno laboral.
- De carácter descriptivo, para conocer con detalle las percepciones del personal de la institución, utilizando la técnica de encuestas es posible describir la situación del clima laboral el momento de recolección, sin que se introduzcan estímulos que pudieran alterar la conducta de las personas y por ende sesgo. Además se utilizó este método para determinar las estrategias y operatividad del plan de mejora.

Fuentes de información

Para desarrollar la investigación se utilizaron las siguientes fuentes primarias y secundarias:

Fuentes Primarias

- Observación directa.
- Encuesta, que se aplicó al personal del Registro Civil, Agencia San Blas.

Fuentes Secundarias

- Libros especializados.
- Documentos digitales.

- Revistas académicas especializadas
- Repositorios de las universidades del país.
- Páginas Web.
- Bases de datos del INEC, Banco Central y otras instituciones públicas del país.

Población

La población motivo de estudio estuvo constituida por las 30 personas de las diversas áreas que conforman la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

Tabla 1. Población de estudio

Población	Cantidad
Empleados del Registro Civil	30
Total	30

Fuente: Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

Elaborado por: Puruncajas, 2016

Por el limitado tamaño de la población, el estudio se extendió a toda ella, por lo que el tamaño de la muestra fue $n=30$ personas.

Instrumento de investigación

Con base en los objetivos planteados para la investigación, los principios teóricos y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Quintero, Africano y Farías (2014, p. 17), se diseñó un cuestionario que consta de 82 preguntas:

- 5 para detallar la información general del personal.

- 50 preguntas para valorar ocho dimensiones: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación institucional, control y perfeccionamiento que determinan el clima laboral de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.
- 14 preguntas para medir el nivel de satisfacción laboral del personal de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.
- 13 preguntas para medir cuatro dimensiones: búsqueda de información, orientación al logro, orientación a la calidad del servicio, y, cumplimiento de objetivos y metas, que evalúan el desempeño del personal que labora en la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

Tabla 2. Estructura del instrumento de investigación

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	No. DE ÍTEMS
INFORMACIÓN GENERAL		5
CLIMA LABORAL		
Métodos de Mando	Liderazgo	5
	Trabajo en equipo	3
Motivación	Compensación monetaria equitativa	3
	Trato equitativo	4
	Imparcialidad en el trato a los demás	3
	Ecuanimidad	2
Comunicación	Comunicación	5
Influencia	Poder	3
	Confiabilidad	1
Toma de decisiones	Toma de decisiones	4
Planificación Institucional	Condiciones físicas de trabajo	3
	Orgullo de pertenencia	2
Control	Armonía	3
	Supervisión	3
Perfeccionamiento	Desarrollo profesional	3
	Desarrollo personal	3
		50
SATISFACCIÓN LABORAL		
Satisfacción	Satisfacción	14
DESEMPEÑO LABORAL		
Búsqueda de información	Búsqueda de información	4
Orientación al logro	Orientación al logro	3
Orientación a la calidad del servicio	Orientación a la calidad del servicio	3
Cumplimiento de objetivos y metas	Cumplimiento de objetivos y metas	3
		13

Fuente: Quintero, Africano y Farías, 2014.

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Los ítems se califican mediante una escala de Likert definida considerando los baremos propuestos por Trianes Torres (Trianes Torres, 2014, p. 12-14) para medir las

actitudes y comportamientos en el clima laboral; la escala utiliza cinco opciones de respuesta, para representar los distintos niveles de opinión de las personas encuestadas.

Tabla 3. Escala de valoración de ítems y dimensiones

Calificación	Descripción	Caracterización
1	Muy en desacuerdo	Muy desfavorable
2	Algo en desacuerdo	Desfavorable
3	Indiferente	Moderadamente favorable
4	Algo de acuerdo	Favorable
5	Muy de acuerdo	Muy favorable

Fuente: (Trianes Torres, 2014, p. 12-14)

El nivel de logro o calificación de cada sub dimensión se estableció con el criterio:

- El valor alcanzado por cada ítem se ha considerado igual a la suma de las frecuencias observadas por cada calificación, multiplicadas por esta:

$$\text{Valor del ítem} = (f_1*1 + f_2*2 + f_3*3 + f_4*4 + f_5*5)$$

- Puesto que la calificación más alta que puede alcanzar cada ítem es 5, el logro de cada ítem se ha calculado: % Logro = Valor del Ítem / (30*5) pues el número de encuestas aplicadas fue 30.
- El logro de cada sub dimensión se ha calculado estableciendo el promedio de logro de los ítems que la conforman; y el de cada dimensión estableciendo el promedio de los logros de las sub dimensiones que la conforman.

Para caracterizar los resultados de cada sub dimensión y dimensión del test aplicado, se han utilizado los baremos empleados para analizar el riesgo de presencia de estrés, desmotivación, desarrollo laboral, y conductas laborales en general (Olweus,

2011, p. 102); ésta se aplica a test que no poseen baremos propios y que miden dimensiones de clima laboral y entorno laboral.

Tabla 4. Riesgo de presencia de falencias en entornos laborales

Identificación	Intervalo	Riesgo	Confianza
Rojo	Puntaje $\leq 45\%$	Alto	Baja
Naranja	$45\% < \text{Puntaje} \leq 60\%$	Moderado Alto	Moderada Baja
Amarillo	$60\% < \text{Puntaje} \leq 75\%$	Moderado	Moderada
Verde	$75\% < \text{Puntaje} \leq 90\%$	Moderado Bajo	Moderado Alta
Azul	Puntaje $> 90\%$	Bajo	Alta

Fuente: (Olweus, 2011, p. 102)

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

- Si la calificación de la dimensión o sub dimensión se ubica en el nivel rojo (Menor o igual a 45%), se entiende que existe alto riesgo de que la misma presente falencias, y la confianza en su eficiencia es baja.
- Si la calificación se ubica en el nivel naranja ($45\% < \text{Puntaje} \leq 60\%$), existe riesgo moderado alto de que presente falencias, y la confianza en su eficiencia es moderada baja.
- Si la calificación se ubica en el nivel amarillo ($60\% < \text{Puntaje} \leq 75\%$), el riesgo de que presente falencias es moderado y la confianza en su eficiencia moderada.
- Si la calificación está en el nivel verde ($75\% < \text{Puntaje} \leq 90\%$), el riesgo de presentar deficiencias es moderado bajo y la confianza en su eficiencia moderada alta.

- Si la calificación está en el nivel azul (Puntaje > 90%), se entiende que el riesgo de que presente deficiencias es bajo, y la confianza en su eficiencia alta.

6. Preguntas clave

Preguntas de inicio:

- ¿Conoce la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, las percepciones del personal respecto al clima laboral que existe en la Agencia San Blas?
- ¿Cómo participará el personal de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas, en el diagnóstico del clima laboral existente?

Preguntas interpretativas:

- ¿Qué nivel de compromiso y motivación tienen los funcionarios de la institución?
- ¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima laboral existente en la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas?
- ¿Qué estrategias deben implementarse para mejorar la satisfacción laboral en el personal de la institución?

Preguntas de cierre:

- ¿Qué beneficios se generarán con la implementación del plan de mejora?

7. Organización y procesamiento de la información

La encuesta se aplicó in situ a las 30 personas de las diversas áreas de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas, para optimizar los resultados se solicitó el apoyo de los diversos jefes de área, quienes explicaron al personal el objeto de la encuesta, su carácter confidencial y la importancia de responder de manera espontánea, objetiva y sincera, para en base a los resultados diseñar la propuesta de intervención orientada a mejorar el clima laboral de la institución. Con este procedimiento se logró que el 100% de las encuestas, que fueron diseñadas en base a los principios teóricos y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, y preguntas sean respondidas adecuadamente, y que no se reporten valores perdidos.

Los datos obtenidos se tabularon empleando el complemento de Ms EXCEL Power Pivot, lo que posibilitó construir una matriz de datos ordenados, y desarrollar el análisis estadístico a partir de una distribución de frecuencias simple para describir los hallazgos.

8. Análisis de la información

El análisis se desarrolló a nivel de cada ítem y dimensión, lo que permitió conocer las características del talento humano institucional, y diagnosticar el clima laboral interno, la satisfacción laboral y el desempeño laboral que existe en la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

8.1. Datos generales

La mayoría del personal de la institución (67%) se encuentra en edades comprendidas entre 20 a 30 años y un 33% en edades de entre 31 a 40 años; en conclusión el personal de la institución es joven. Esta variable favorece la

implementación de planes de mejoramiento en la institución ya que tiene una mejor predisposición hacia el cambio y con la aplicación de técnicas adecuadas, habrá un menor nivel de resistencia.

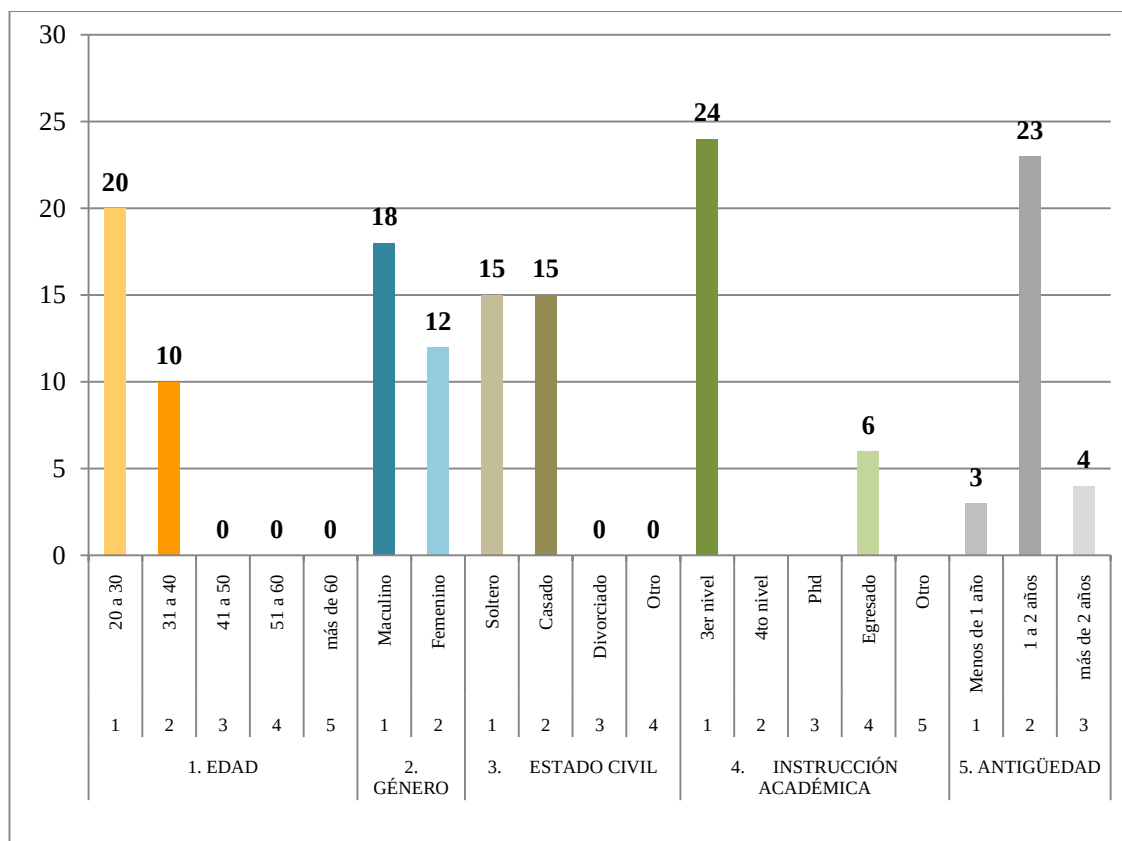


Figura 5. Datos generales

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

En cuanto al género, 60% son de género masculino y un 40% de género femenino, lo que denota que en la institución existe equidad de género; en referencia al estado civil 50% solteros son y el otro 50% casados.

En lo que respecta a instrucción académica, 80% del personal tiene título de 3er nivel y 20% son egresados. Esta variable favorece la implementación de planes de mejoramiento en la institución ya que las personas al tener conocimiento y formación académica, tienen mejor predisposición hacia el cambio y apoyan la aplicación de medidas correctivas.

En cuanto a la antigüedad, 10% del personal trabaja menos de 1 año, 77% de 1 a 2 años y 13% más de dos años; esta variable denota un importante nivel de rotación en la institución, situación que podría constituirse en una amenaza para el clima organizacional, ya que altera la cohesión del equipo de trabajo.

8.2. Clima Laboral

a. Métodos de Mando

Los resultados muestran que:

- La sub dimensión Liderazgo alcanza una nivel de logro de 58,67%, conforme la escala utilizada para la caracterización de las dimensiones y sub dimensiones del Clima Laboral, se ubica en el nivel naranja, lo que evidencia que existe riesgo moderado alto de que el Liderazgo que se desarrolla al interior de la institución presente falencias en el estilo de dirección, delegación, capacidad de ejecución, entre otras, y en consecuencia la confianza en su eficiencia es moderada baja.
- La sub dimensión Trabajo en Equipo Liderazgo alcanza una nivel de logro de 71,33%, conforme la escala utilizada se ubica en el nivel amarillo, lo que evidencia que existe riesgo moderado de que se presente: falta de confianza entre las personas que conforman el equipo, temor al conflicto, carencia de empatía por parte de los jefes, falta de compromiso personal; no asunción de responsabilidades; falta de interés por los resultados grupales entre otros problemas que no permiten la consolidación del equipo de trabajo, y en consecuencia la confianza en su eficiencia es moderada.

En conjunto la dimensión Métodos de Mando alcanza un logro de 65% que denota que en la misma existe riesgo moderado de la presencia de falencias y moderada confianza en su eficiencia.

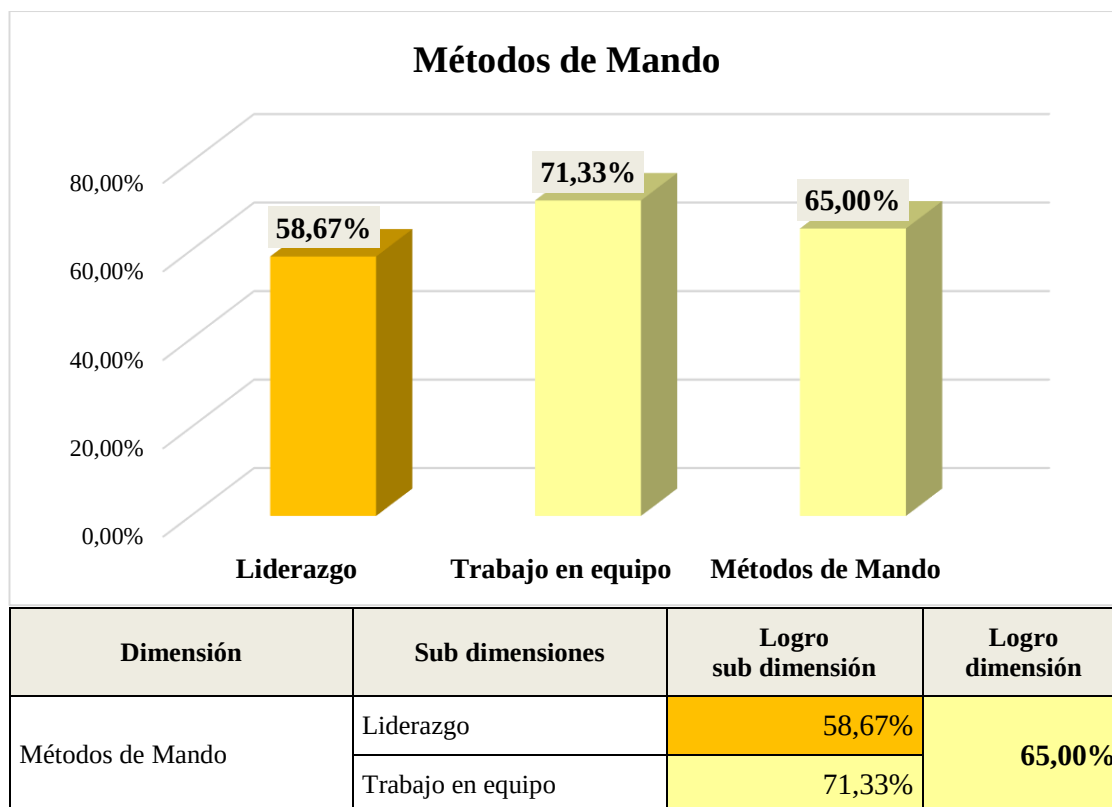


Figura 6. Métodos de Mando

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

b. Motivación

- La sub dimensión Compensación Monetaria Equitativa alcanza una logro de 56,67%, ubicándose en el nivel naranja, lo que evidencia que existe riesgo moderado alto de que este factor afecte la motivación y compromiso del personal, y su productividad; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada baja.
- Las otras sub dimensiones Trato Equitativo con un logro de 74,33%, Imparcialidad en el Trato a los Demás 71,78% y Ecuanimidad 73,33%, se

ubican en el nivel amarillo, lo que evidencia que existe riesgo moderado de que el personal tenga la percepción que el trato que recibe no es justo ni adecuado, y en consecuencia la confianza en su eficiencia es moderada.

En conjunto la dimensión Motivación alcanza un logro de 69,03% que denota que existe riesgo moderado de que el personal presente: déficit de autoconfianza, perciba falta de dirección, de justicia, de apoyo, y de reconocimiento o recompensa por el trabajo que desarrolla; en consecuencia la eficiencia de esta dimensión es moderada.

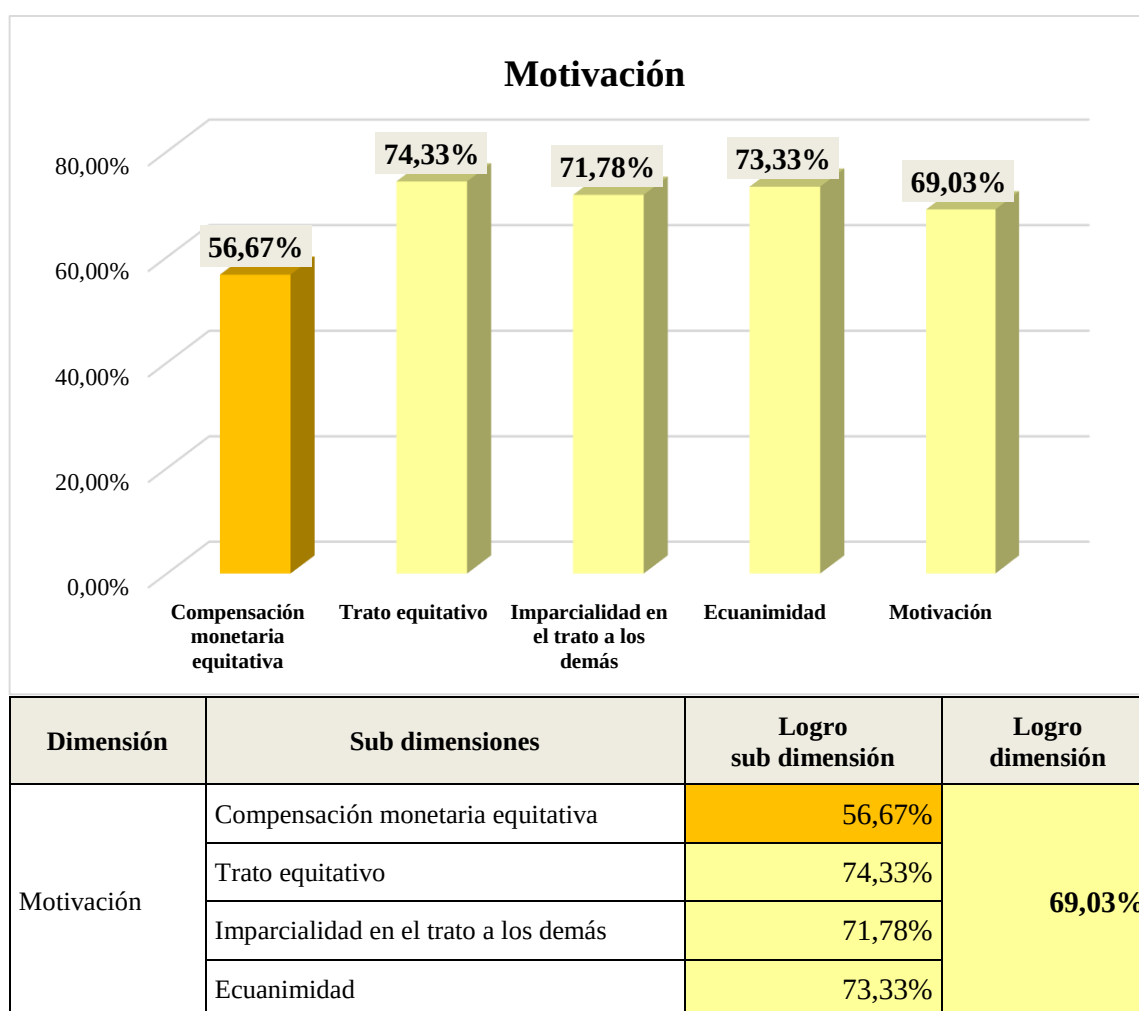


Figura 7. Motivación

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

c. Comunicación

La dimensión Comunicación, alcanza un logro de 60,27%, ubicándose en el nivel amarillo, lo que evidencia que existe riesgo moderado de que la misma no se desarrolle adecuadamente y genere problemas de: desorientación en el personal ya que cada persona entiende las cosas a su manera al no existir un discurso, además de no haber claridad en las líneas estratégicas; al no tener clara la realidad, se generan problemas de desconfianza, conexión y credibilidad; se afecta la motivación y se pierde productividad, ya que el personal percibe que sus ideas y opiniones no son escuchadas por lo que pierde interés y pasión en lo que hace; y deterioro del clima laboral ya que al no dejar hablar y escuchar al personal, se genera tensión, negatividad y correo de brujas; por lo anterior la confianza en que la comunicación sea eficiencia es moderada.

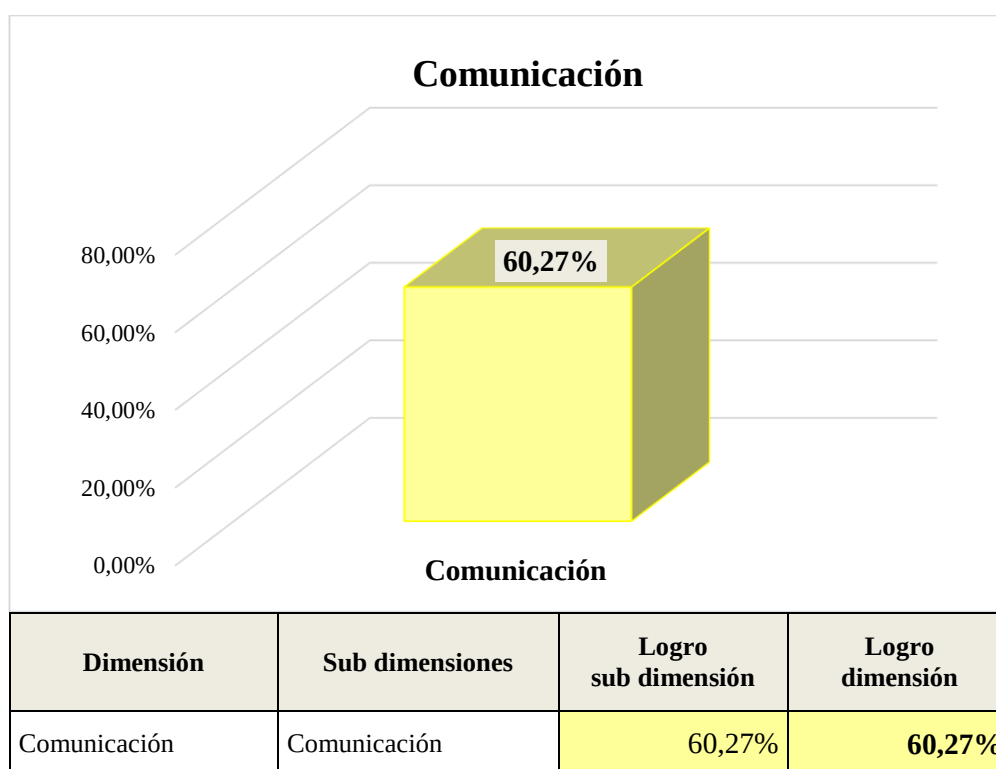


Figura 8. Comunicación

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

d. Influencia

Los resultados muestran que:

- Las sub dimensiones Poder con un logro de 69,78% y Confiabilidad 62,00%, se ubican en el nivel amarillo, lo que evidencia que existe riesgo moderado de que el personal perciba que las órdenes que emiten sus jefes no tiene suficiente nivel de autoridad para movilizar la acción de los subalternos, y que carecen de fiabilidad; en consecuencia la confianza en su eficiencia es moderada.
- En conjunto la dimensión Influencia alcanza un logro de 65,89% denotando que existe riesgo moderado de que el personal perciba que los jefes no disponen de adecuada capacidad para ejercer su autoridad y lograr que ello realicen las acciones solicitadas mediante órdenes e instrucciones, y que en lugar de esto se presente evasión y dispersión; en consecuencia la eficiencia de esta dimensión es moderada.

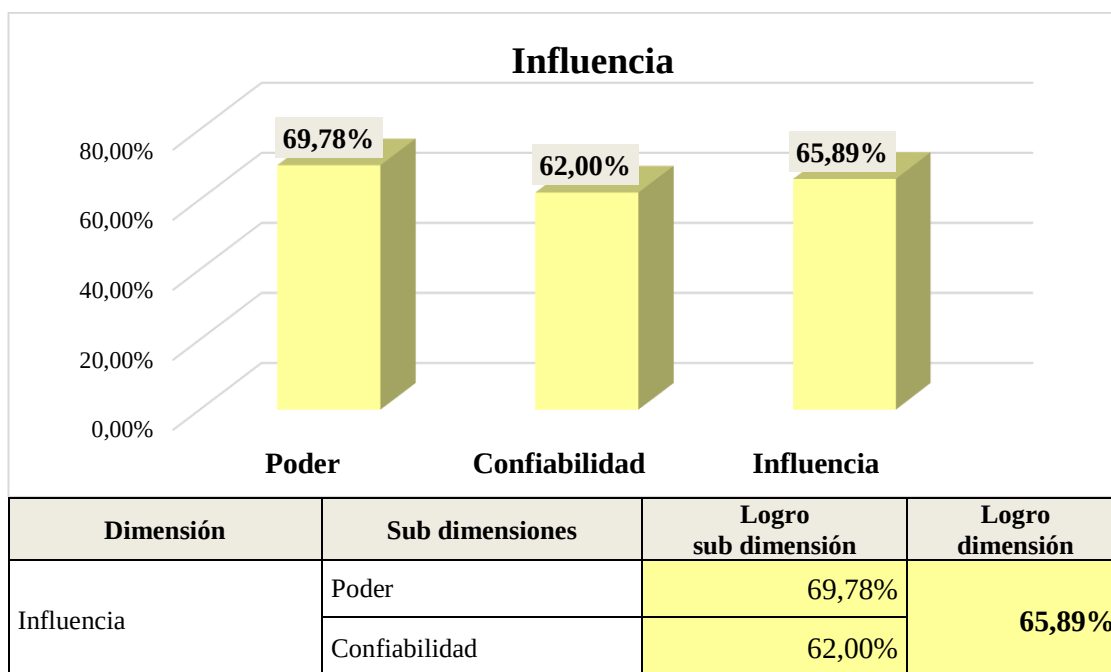


Figura 9. Influencia

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

e. Toma de decisiones

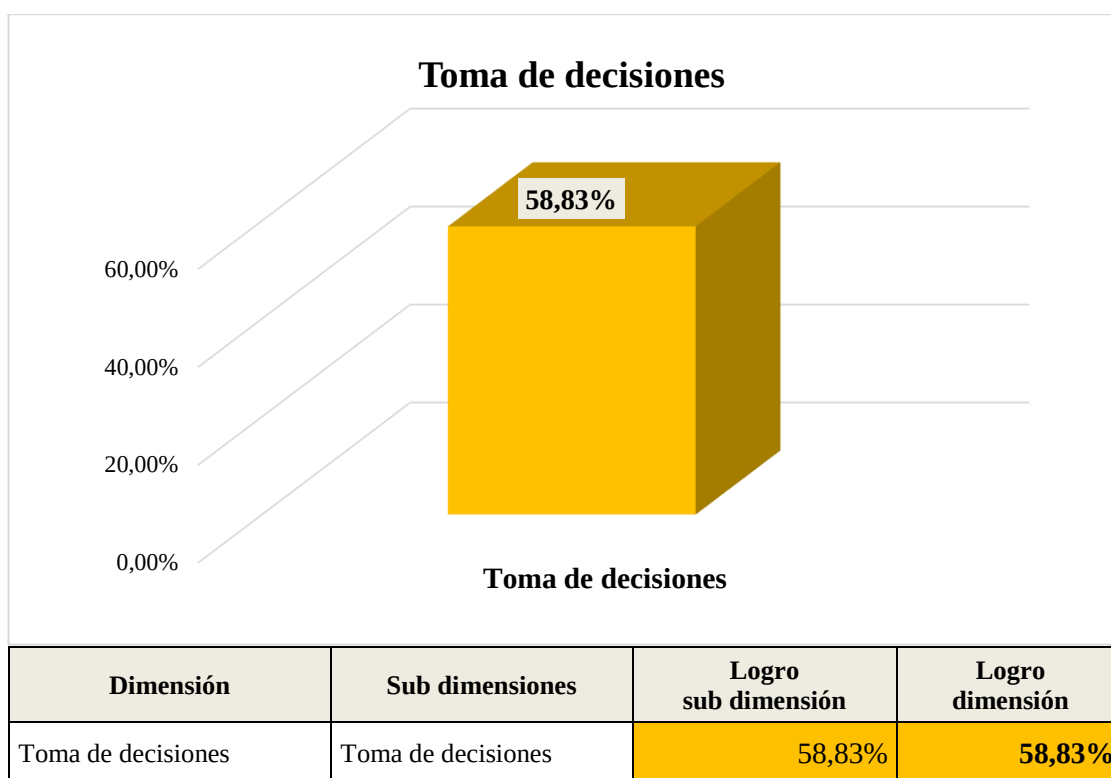


Figura 10. Toma de decisiones

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

La dimensión Toma de Decisiones, presenta un logro de 58,83%, ubicándose en el nivel naranja, lo que evidencia que existe riesgo moderado alto que las decisiones que los jefes toman para solucionar los problemas que constantemente surgen en la institución, no se toman en base a un proceso sistemático que mediante técnicas y herramientas lleve a la mejor alternativa de solución al problema, de forma eficaz y agilidad, con sentido común, bajo costo, iniciativa, y teniendo en cuenta las repercusiones que pueden tener las acciones tomadas a mediano plazo; por lo anterior la confianza en que la Toma de Decisiones sea eficiencia es moderada.

f. Planificación Institucional

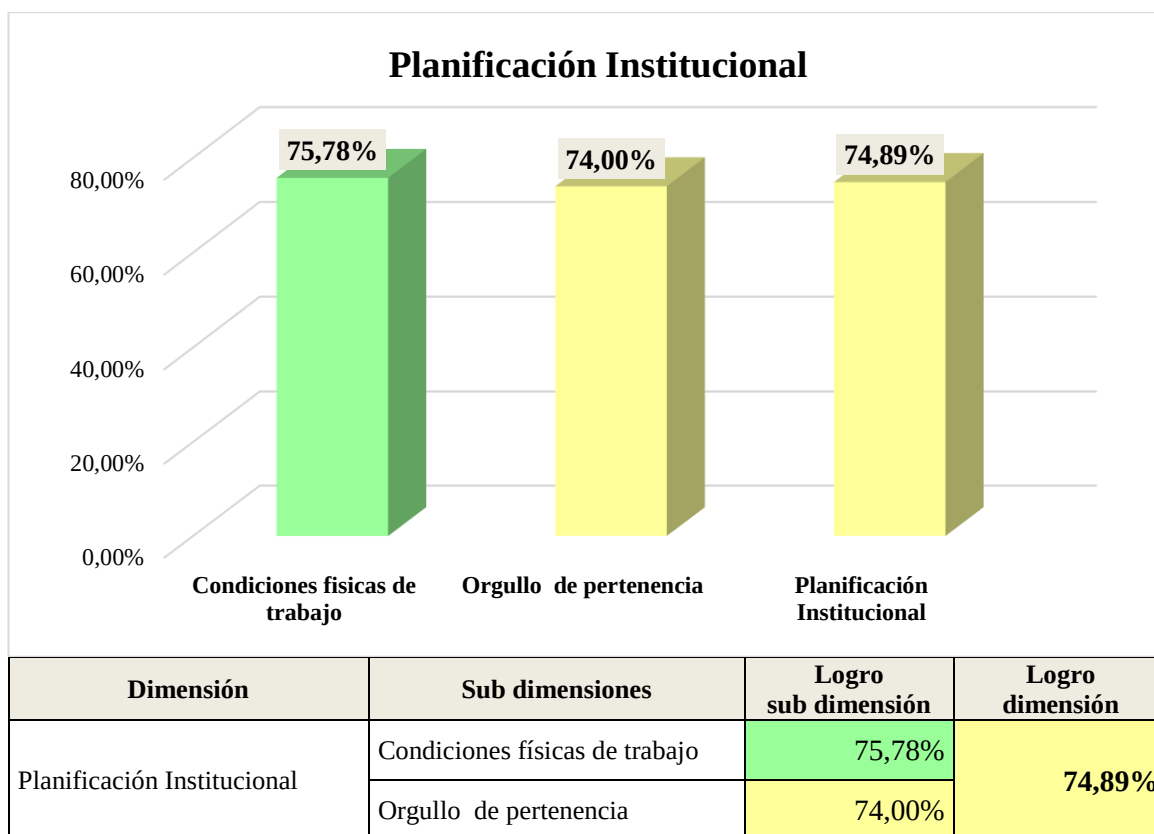


Figura 11. Planificación Institucional

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Los resultados muestran que:

- La sub dimensión Condiciones Físicas de Trabajo, tiene un logro de 75,78%, se ubican en el nivel verde, lo que evidencia que existe riesgo moderado bajo de que el personal considere que el área donde pasa la mayor parte del tiempo desarrollando sus funciones, no posee características adecuadas para mantenerse atento y dispuesto diariamente, así como que no se le dota de todas las herramientas requeridas para un buen desempeño; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada alta.
- La sub dimensión Orgullo de Pertenencia, tiene un logro de 74,00%, nivel amarillo pero muy próximo al nivel verde, lo que evidencia que existe riesgo

moderado de que el personal no tenga un alto sentimiento de pertenencia, y sienta que la institución donde trabaja es suya y actúe como si fuese “dueño” de ella, intentando siempre aportar todo por ella; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada.

- En conjunto, el logro de la dimensión Planificación Institucional es 74,89%, que se ubica muy próximo al nivel verde, denotando que existe riesgo moderado de que la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, no busque cambiar positivamente la realidad, mediante políticas estratégicas con recursos prioritariamente dirigidos a su implementación; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada.

g. Control

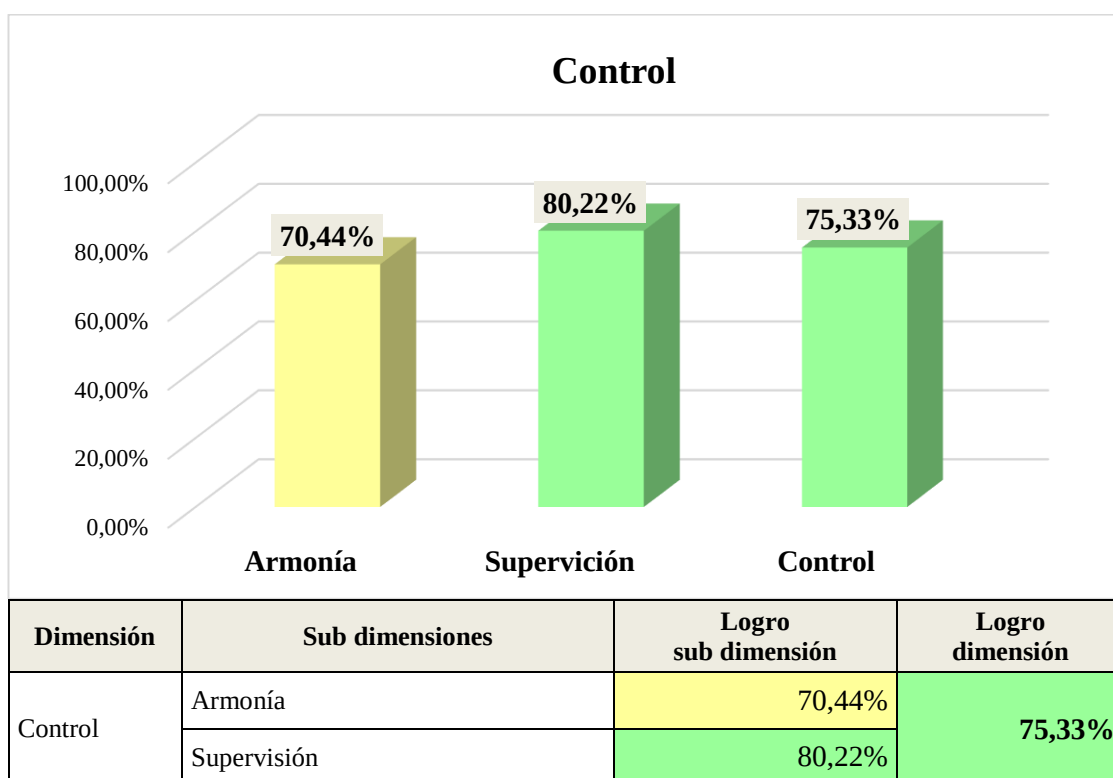


Figura 12. Control

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Los resultados muestran que:

- La sub dimensión Armonía, tiene un logro de 70,44%, se ubica en el nivel amarillo, por lo que existe riesgo moderado de que el personal considere que el sistema de control interno institucional, afecta la accesibilidad que la institución proporciona para que la persona pueda cumplir sus responsabilidades efectivamente y lograr satisfacción; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada.
- La sub dimensión Supervisión, tiene un logro de 80,22%, nivel verde, lo que señala que existe riesgo moderado bajo de que las medidas orientadas a verificar que los factores utilizados en la ejecución de los procesos de la institución, sean ineficientes o no contribuyen al éxito de la organización; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada alta.
- Al consolidar las sub dimensiones, la dimensión Control, tiene un logro de 75,33%, nivel verde, denotando que existe riesgo moderado de que los procedimientos que implementa la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, para asegurar la eficiencia, efectividad y economía de los recursos, e integridad de los bienes institucionales, afecte el bienestar del personal; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada alta.

En lo relacionada a la dimensión Perfeccionamiento:

- La sub dimensión Desarrollo Profesional, tiene un logro de 65,33%, se ubica en el nivel amarillo, y manifiesta que hay riesgo moderado de que la institución no se preocupe porque las personas desarrollen capacidades técnicas e intelectuales que aporten a mejorar la gestión y procesos internos; por lo que la confianza en su eficiencia es moderada.

- La sub dimensión Desarrollo Personal, alcanza un logro de 61,11%, nivel amarillo, denotando que existe riesgo moderado de que la institución no se preocupe de desarrollar en el personal: valores, humildad, optimismo, constancia, compromiso, orden y organización, y demás cualidades que les permita ser mejores profesionales, por lo que la confianza en su eficiencia es moderada.

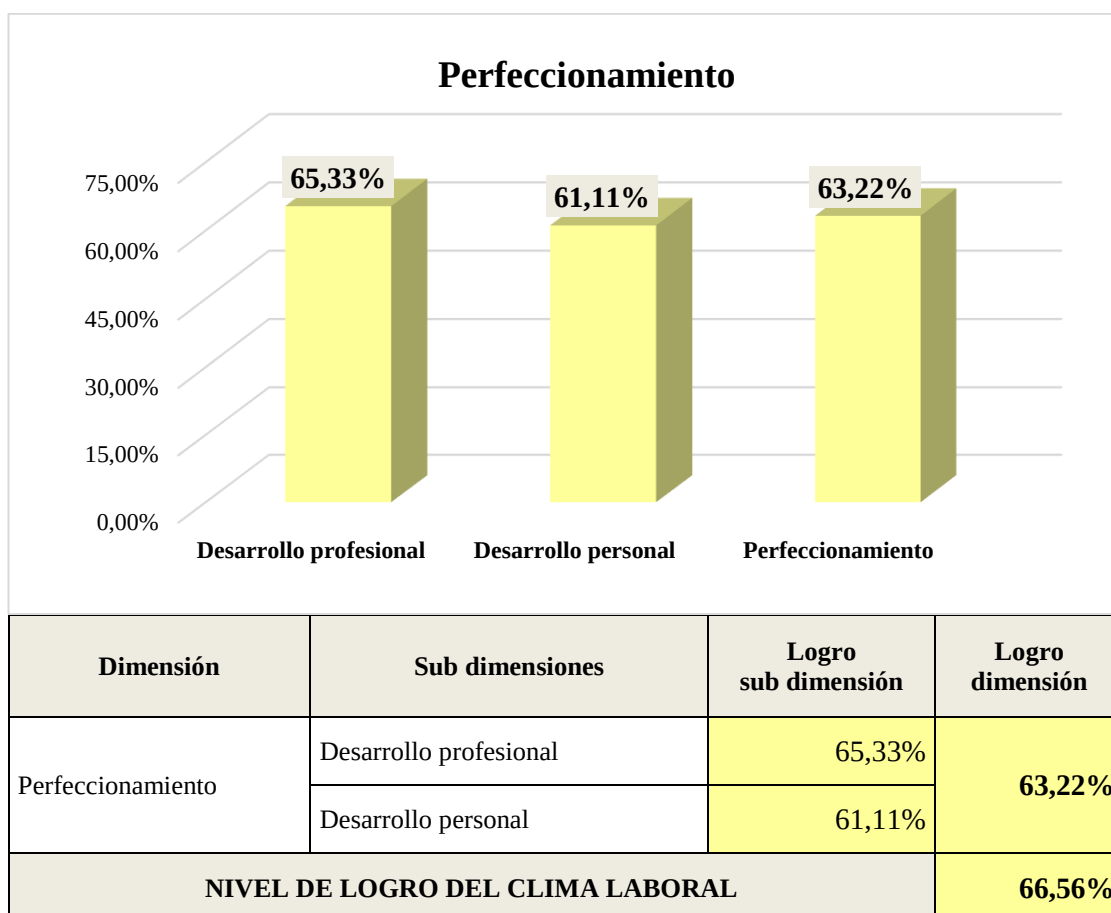


Figura 13. Perfeccionamiento

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

- En conjunto, la dimensión Perfeccionamiento tiene un logro de 63,22%, nivel amarillo, denotando que existe riesgo moderado de que la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, no

se preocupe por desarrollar un plan de carrera en el personal, y que la confianza en su eficiencia es moderada.

En resumen, el diagnóstico realizado en la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas; muestra que en el Clima Laboral se evidencia que las falencias más notorias se producen en las sub dimensiones y/o dimensiones: Liderazgo, Compensación Monetaria Equitativa, Toma de Decisiones, Desarrollo Personal, Comunicación, Confiabilidad y Desarrollo Profesional; por lo que la propuesta debe enfocarse en su mejora.

8.3.Satisfacción Laboral

En lo que respecta a la Satisfacción Laboral, tiene un logro de 72,52%, se ubica en el nivel amarillo, y manifiesta que hay riesgo moderado de que el factor humano, el componente institucional esencial para alcanzar los objetivos, demuestre inconformidad por las condiciones de seguridad, trato y remuneración justa en función del cargo que desempeña en la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, y que la confianza en su eficiencia es moderada.

Por lo expuesto, la falta de Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, se genera por falencias en el: Liderazgo, Compensación Monetaria Equitativa, Toma de Decisiones, Desarrollo Personal, Comunicación, Confiabilidad y Desarrollo Profesional; lo que corrobora que la propuesta debe enfocarse en su mejora.

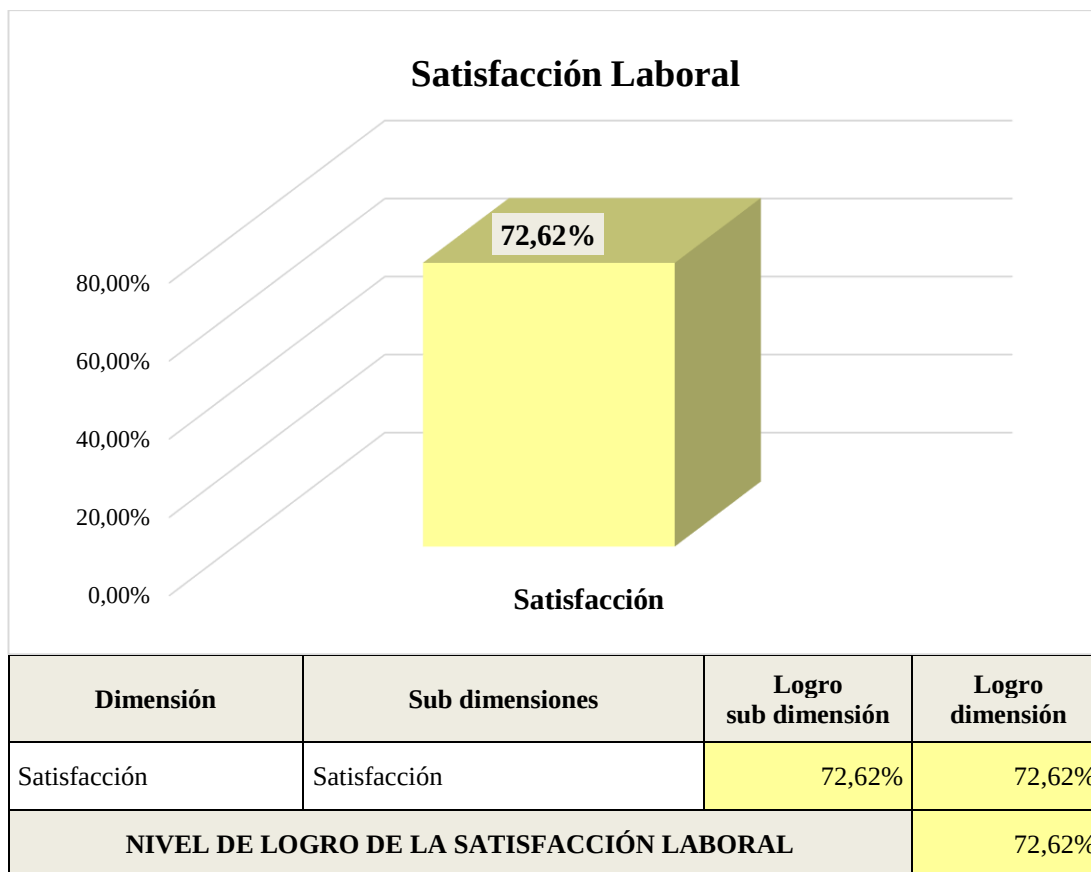


Figura 14. Satisfacción Laboral

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

8.4.Desempeño Laboral

En lo que respecta al Desempeño Laboral el logro es 72,52%, nivel amarillo, y manifiesta que hay riesgo moderado de que el factor humano, recurso institucional esencial para alcanzar los objetivos, se encuentre inconforme por las condiciones de seguridad, trato y remuneración, presentes en el entorno, y que la confianza en su eficiencia es moderada.

Por lo expuesto, se concluye la necesidad de potenciar al talento humano de la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, para que mejore su desempeño.

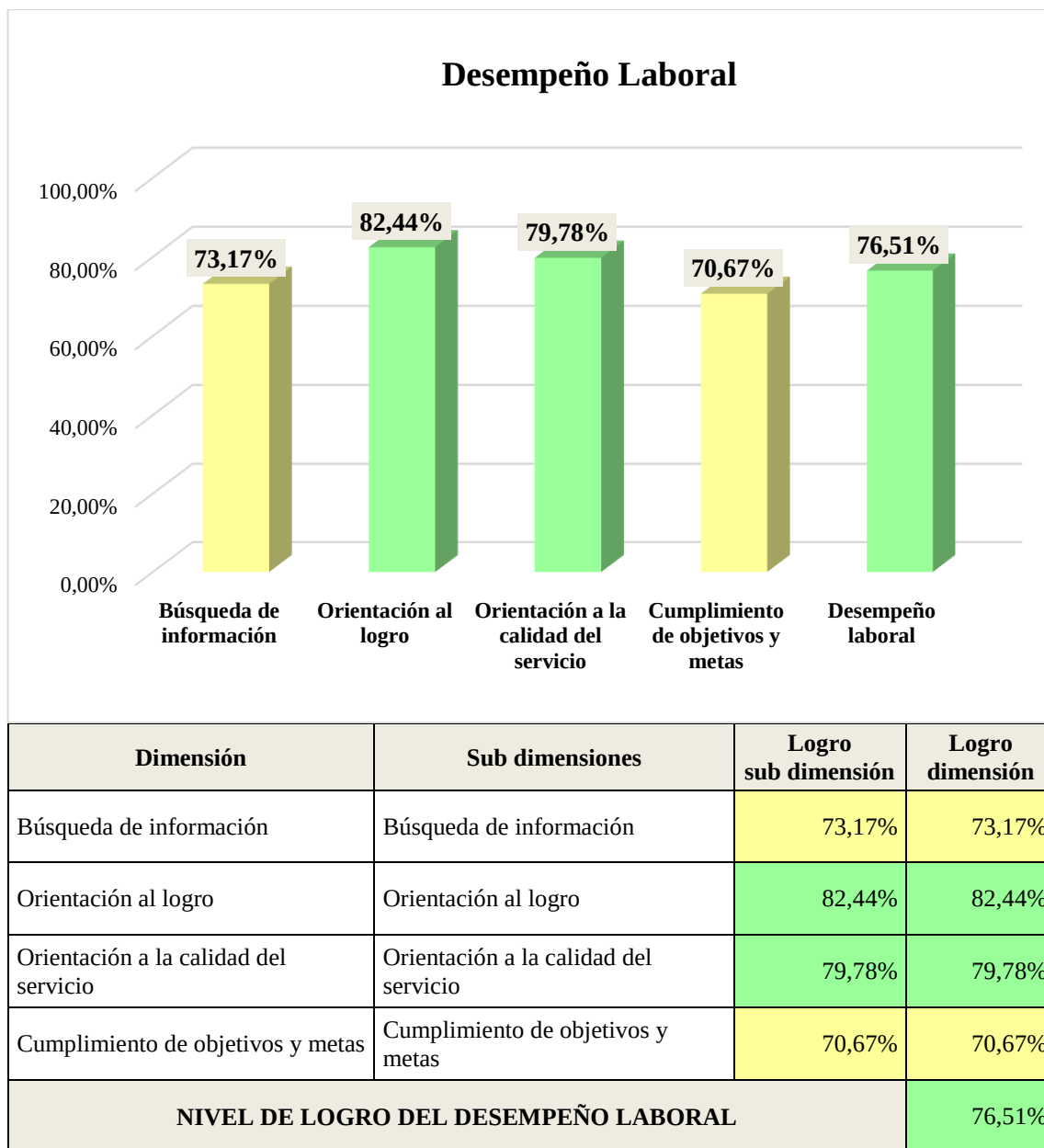


Figura 15. Desempeño Laboral

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Segunda parte

1. Justificación

Chiavenato señala que la productividad de las organizaciones, está directamente relacionada con la eficiencia de su recurso humano, y a su vez ésta está condicionada por los factores presentes en el entorno de trabajo, por el clima laboral (Chiavenato, 2011, p. 89).

El clima laboral es un factor fundamental, que contribuye al cumplimiento de objetivos, por lo que es muy importante mejorarlo y mantenerlo, para que se incremente la productividad y se sostenga en el largo plazo

El éxito de una compañía es mantener un clima laboral saludable en donde el colaborador este motivado, se le considere al momento de tomar decisiones, y que sienta confianza de comunicarse no solo con sus líderes o jefes sino también con sus pares.

En consecuencia queda claro, que las organizaciones deben buscar generar un ambiente laboral funcional, sano y agradable; surge de ahí la necesidad de monitorear y mejorar el clima laboral continuamente.

El diagnóstico del clima laboral en la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, evidencia falencias notorias en: Liderazgo, Compensación Monetaria Equitativa, Toma de Decisiones, Desarrollo Personal, Comunicación, Confiabilidad y Desarrollo Profesional; y que estas causan un déficit en la Satisfacción Laboral en el personal.

Adicionalmente se observa que el Desempeño Laboral, si bien es aceptable, puede ser afectado por las condiciones de seguridad, trato y remuneración, presentes en el entorno institucional.

En consecuencia, se concluye que es necesario implementar acciones estratégicas orientadas a mejorar el Clima Laboral, incrementar la Satisfacción Laboral y mejorar el Desempeño del personal de la institución; para esto es necesaria la participación activa de institución, los directivos, jefes de área y el personal en general.

El objetivo general de la propuesta estratégica es:

Mejorar el clima institucional en la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas.

Por lo expuesto queda claro que es necesario detallar los elementos a ejecutarse para optimizar el ambiente de trabajo de la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas.

Para intervenir las falencias y necesidades detectadas en las diversas dimensiones del clima, satisfacción, y desempeño laboral, se propone aplicar las siguientes estrategias:

- Capacitar a los directivos y jefes de área en habilidades de liderazgo y toma de decisiones, para que la función de dirección se desarrolle adecuadamente.
- Capacitar a directivos, jefes de área y personal en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, para incentivar el desarrollo sinergia en la institución.
- Capacitar al personal en la utilización de las herramientas incoativas (sistemas de información y modelos de gestión) institucionales, para mejorar su eficiencia y productividad.

- Diseñar e implementar canales de comunicación multidireccional, para optimizar el flujo de información.
- Definir e incentivar la implementación de políticas para reconocer el trabajo y eficiencia del personal, y así mejorar su motivación.
- Impulsar mecanismos para dinamizar la colaboración del personal, y el trabajo en equipo.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto de intervención se detallan en la siguiente matriz de involucrados.

Tabla 5. Matriz de involucrados

Involucrados	Intereses	Recursos Y Mandatos	Posibles Problemas
Autoridades y directivos	Aprovechar óptimamente el talento humano y de los demás recursos con que cuenta la institución. Lograr el máximo reconocimiento y liderazgo en la sociedad ecuatoriana.	R1. Poder de decisión, negociación y gestión r2. Autoridad y mando r3. Recurso financiero m1. Cumplimiento de normas m2. Disponer de recursos humanos y materiales suficientes	Falta de comunicación afecta la coordinación de los proyectos y procesos. Nivel de remuneración afecta la actitud de los trabajadores Falta de recursos operativos afecta la rentabilidad de productividad institucional.
Empleados	Tener remuneraciones justas. Disponer de un ambiente laboral adecuado. Mejorar su nivel de capacitación Rendir adecuadamente. Alcanzar la satisfacción personal.	R1. Humano: experiencia y conocimiento m1. Participar en la gestión del equipo de trabajo	Percepción de falta de compromiso por parte de la empresa. Sueldos bajos. Clima laboral inadecuado. Falta de parámetros y políticas organizacionales claras y explícitas. Comunicación ineficiente.

Involucrados	Intereses	Recursos Y Mandatos	Posibles Problemas
Usuarios	Recibir servicios de óptima calidad, en las condiciones acordadas. Ser atendidos oportunamente, con trato educado y cordial.	R1. Humano r2. Económico r3. Material r4. Servicio. M1. Calidad del servicio m2. Respeto y cooperación m3. Puntualidad	Requiere que la institución tenga una adecuada coordinación interna, para que el ambiente sea óptimo y el servicio sea de la mejor calidad.
Estado	Recaudar la totalidad de las tasas cobradas. Verificar que la institución cumpla sus obligaciones sociales. Que la Institución crezca para que apoye el desarrollo del país	R1. Político r2. Legal r3. Económico r4. De gestión m1. Que las tasas se paguen oportunamente m2. Que la institución respete a los usuarios y al personal	Estado no cuenta con un modelo infalible de control. La institución no tiene una gestión eficiente. No disponer de los recursos financieros suficientes.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

3. Interpretación

La siguiente tabla muestra en forma consolidada y resumida la valoración de las diversas dimensiones del clima laboral en la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas; en ella se evidencia que las falencias más notorias se producen en las sub dimensiones y/o dimensiones: Liderazgo, Compensación Monetaria Equitativa, Toma de Decisiones, Desarrollo Personal, Comunicación, Confiabilidad y Desarrollo Profesional; por lo que la propuesta debe enfocarse en su mejora.

Tabla 6. Resumen de valoración de las dimensiones del Clima Laboral

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	LOGRO SUBDIMENSIÓN	LOGRO DIMENSIÓN
Métodos de Mando	Liderazgo	58,67%	65,00%
	Trabajo en equipo	71,33%	
Motivación	Compensación monetaria equitativa	56,67%	69,03%
	Trato equitativo	74,33%	
	Imparcialidad en el trato a los demás	71,78%	
	Ecuanimidad	73,33%	
Comunicación	Comunicación	60,27%	60,27%
Influencia	Poder	69,78%	65,89%
	Confiabilidad	62,00%	
Toma de decisiones	Toma de decisiones	58,83%	58,83%
Planificación Institucional	Condiciones físicas de trabajo	75,78%	74,89%
	Orgullo de pertenencia	74,00%	
Control	Armonía	70,44%	75,33%
	Supervisión	80,22%	
Perfeccionamiento	Desarrollo profesional	65,33%	63,22%
	Desarrollo personal	61,11%	
NIVEL DE LOGRO DEL CLIMA LABORAL			66,56%

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

En lo que respecta a la Satisfacción Laboral, tiene un logro de 72,52%, la falta de Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, se genera por falencias

detectadas en el Clima Laboral; lo que corrobora que la propuesta debe enfocarse en su mejora. En lo que respecta al Desempeño Laboral el logro es 72,52%, nivel amarillo, por lo que hay necesidad de potenciar al talento humano institucional, para que mejore su desempeño.

El Clima Laboral puede ser un factor positivo o negativo para que la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas logre un buen desempeño; por esto conocerlo proporciona retroalimentación sobre los procesos que definen los comportamientos institucionales y permiten introducir acciones planificadas que cambien las conductas de las personas y su satisfacción.

Toda organización posee una estructura que determinan el lugar que ocupan las personas, distribuye responsabilidades, determina el nivel de liderazgo formal y cuáles son las relaciones formales entre las áreas y grupos; en las entidades públicas como la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas, la organización es burocrática, las tareas son rutinarias y demandan especialización, existen normas y reglamentos formales, y la toma de decisiones sigue la cadena de mando; por esto considero que los servidores públicos perciben una realidad laboral muy propia, hay empleados que única y exclusivamente se centran en realizar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

En consecuencia, identificar los factores que producen bienestar, malestar y conflicto, es fundamental para implementar acciones eficaces para mejorar el ambiente laboral, que en forma planificada y sistemática produzcan cambios que conduzcan a un mayor bienestar en el ambiente laboral y a una mayor productividad del personal; más aún por cuanto la modernización del Estado, las mejoras sociales y el avance

tecnológico han generado usuarios muy exigentes, que demandan servicios de calidad y la entidad debe tener capacidad para generarlos.

Mediante estrategias enfocadas en el capital intelectual, es posible lograr que los recursos humanos mejoren, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable.

Tabla 7. Estrategias por factores

FACTOR DE ESTUDIO	PRIORIDAD				ESTRATEGIAS
	U	I	N	E	
Liderazgo Toma de decisiones Comunicación Confiabilidad Poder	X				Capacitar a los directivos y jefes de área en habilidades de liderazgo y toma de decisiones, para que la función de dirección se desarrolle adecuadamente
Trabajo en equipo Desarrollo profesional Desarrollo personal		X			Capacitar a directivos, jefes de área y personal en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, para incentivar la sinergia.
Desarrollo profesional Búsqueda de información Cumplimiento de objetivos y metas	X				Capacitar al personal en la utilización de las herramientas incoativas que posee la institución, para mejorar su eficiencia y productividad.
Liderazgo Trabajo en quipo Comunicación Poder Desarrollo profesional Desarrollo personal Búsqueda de información Cumplimiento de objetivos y metas	X				Diseñar e implementar canales de comunicación multidireccional, para optimizar el flujo de información.
Compensación monetaria equitativa Armonía Desarrollo profesional Desarrollo personal Satisfacción	X				Definir e incentivar la implementación de políticas para reconocer el trabajo y eficiencia del personal, y así mejorar su motivación.
Trabajo en equipo Desarrollo profesional Desarrollo personal Satisfacción	X				Impulsar mecanismos para dinamizar la colaboración del personal, y el trabajo en equipo.

Descriptores de la prioridad: U= urgente; I= importante; N= necesario; E= emergente

Fuente: Diagnóstico realizado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

En la tabla anterior, se alinean las estrategias planteadas con las sub dimensiones, dimensiones y prioridad de ejecución.

Tabla 8. Actividades de capacitación

No.	ESTRATEGIA	ÁREAS DE CONTENIDOS	MÉTODOS	RECURSOS
Taller 1 12 horas	Capacitar a los directivos y jefes de área en habilidades de liderazgo.	Concepto del liderazgo. Tipos de liderazgo. Características del líder. Proceso del liderazgo, alcance, importancia y aplicación. Ejercicio práctico de aplicación.	Instrucción bibliográfica. Prueba para verificación de conocimientos. Lecturas de profundización para ahondar en los conocimientos adquiridos en los talleres.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"
Taller 2 8 horas	Capacitar a los directivos y jefes de área en procesos para la toma de decisiones.	Importancia de la toma de decisiones Técnicas para la toma de decisiones Técnica de correlación Técnica del árbol de alternativas Ejercicios prácticos.	Instrucción bibliográfica. Prueba para verificación de conocimientos. Lecturas de profundización para ahondar en los conocimientos adquiridos en los talleres.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"
Taller 3 8 horas	Capacitar a directivos, jefes de área y personal en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo.	Conceptos e importancia. Grupos de inter aprendizaje Acompañamiento Ejercicio práctico Retroalimentación	Instrucción bibliográfica. Prueba para verificación de conocimientos. Lecturas de profundización para ahondar en los conocimientos adquiridos en los talleres.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"
Taller 3 8 horas	Capacitar al personal en la utilización de las herramientas incoativas que posee la institución, para mejorar su eficiencia y productividad.	Conceptos e importancia. Grupos de inter aprendizaje Aplicación de herramientas Acompañamiento Ejercicio práctico Retroalimentación	Instrucción bibliográfica. Prueba para verificación de conocimientos. Lecturas de profundización para ahondar en los conocimientos adquiridos en los talleres.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"

Fuente: Diagnóstico realizado
Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Tabla 9. Actividades para implementar

No.	ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS
Reuniones de trabajo 4 horas	Diseñar e implementar canales de comunicación multidireccional, para optimizar el flujo de información.	Crear buzón de sugerencias, físico y virtual. Realizar reuniones de socialización de sugerencias. Realizar eventos de integración trimestrales. Crear grupos de trabajo.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"
Reuniones de trabajo 4 horas	Definir e incentivar la implementación de políticas para reconocer el trabajo y eficiencia del personal, y así mejorar su motivación.	Reconocer públicamente al empleado del mes. Crear un record de meritocracia interna para potenciales promociones.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"
Reuniones de trabajo 4 horas	Impulsar mecanismos para dinamizar la colaboración del personal, y el trabajo en equipo.	Crear buzón de sugerencias, físico y virtual. Realizar reuniones de socialización de sugerencias. Realizar eventos de integración trimestrales. Crear grupos de trabajo.	Material de apoyo Pizarrón acrílico Papelotes Marcadores Video DVD TV LED 50"

Fuente: Diagnóstico realizado

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

4. Principales logros del aprendizaje

Con el desarrollo de esta investigación se ha reconocido la importancia que tiene el clima organizacional en la calidad de gestión y productividad de las instituciones públicas, cuando se lo promueve adecuadamente los servidores públicos se sienten más identificados con la institución y sus objetivos, lo que se refleja en la calidad de los servicios y productos que se entregan a la comunidad.

Se ha entendido que una de las grandes necesidades de las instituciones públicas es la de contar con líderes capaces de lograr que las personas desarrollen un sentido de pertenencia, se comprometan con la institución y se motiven para desarrollar un trabajo eficiente y de calidad.

Mediante este proyecto, se adquirió un conocimiento práctico respecto a cómo debe evaluarse el clima laboral en una organización.

Aplicando los fundamentos teóricos investigados, se modificó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Quintero, Africano y Farías (2014), obteniéndose un instrumento que permitió recabar información suficiente y de calidad respecto al personal, de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas. Para valorar las ocho dimensiones que determinan el clima laboral institucional se contemplan: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación institucional, control y perfeccionamiento; para medir el nivel de satisfacción laboral del personal. Para medir las cuatro dimensiones se aborda: búsqueda de información, orientación al logro, orientación a la calidad del servicio, y, cumplimiento de objetivos y metas, que evalúan el desempeño del personal.

Adicionalmente para caracterizar los resultados obtenidos, se utilizaron los baremos propuestos por Trianes Torres, ya que son adecuados para medir las actitudes y comportamientos en el clima laboral.

Cabe señalar que, por ser la Dirección General Del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la Agencia de San Blas una entidad pública, se detectó la presencia de un importante componente político, que no fue considerado en el instrumento aplicado, por lo que la información puede presentar un cierto grado de sesgo.

En cuanto a la aproximación al objeto de investigación, cumple informar que fue posible:

- Diagnosticar el ambiente laboral de los empleados del Registro Civil, Agencia San Blas en los meses de marzo a agosto del 2016.
- Definir un plan estratégico para fortalecer el ambiente laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas.

Es criterio personal que, al implementar la propuesta, se logrará incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia de San Blas, y mejorar el desempeño y ambiente institucional; especialmente porque in situ se observó que existe predisposición hacia el cambio por parte del personal.

5. Conclusiones y recomendaciones

a. Conclusiones

El clima laboral es un factor fundamental para que las empresas, organizaciones e instituciones como es el caso de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas cumplan sus objetivos e incrementen la productividad; existen varias teorías que lo analizan: teoría del aprendizaje, teoría de las expectativas, teoría de la equidad y teoría del establecimiento de metas, esta última parece ser la que mejor se adapta a la investigación.

El éxito de las instituciones es mantener un clima laboral saludable donde el colaborador esté motivado, se le considere al momento de tomar decisiones, y que

sienta confianza de comunicarse no solo con sus líderes o jefes sino también con sus pares.

Por las características y objetivos del presente trabajo, se realizó una investigación descriptiva, mediante un test que evalúa las dimensiones determina el clima laboral de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas. La herramienta se aplicó in situ de manera efectiva a las 30 personas que laboran las diversas áreas de la institución, lo que fue posible con el apoyo de los jefes de área.

El 100% de las encuestas y preguntas fueran respondidas de manera adecuada, por lo que no se reportan valores perdidos, en consecuencia el diagnóstico del clima laboral muestra que es necesario implementar estrategias para:

- Mejorar la percepción y el sentir de las personas, respecto a la asignación de trabajo que realiza el líder tomando en cuenta las competencias de los colaboradores.
- Mejorar la percepción acerca de la motivación que promueven los líderes para la mejora del desempeño, de las habilidades y competencias de su equipo.
- Fomentar dentro del equipo, la transmisión de conocimientos y experiencias entre compañeros.
- Generar la percepción de una remuneración es justa en relación al trabajo.
- Mejorar el reconocimiento público a aquellos colaboradores que se destaquen.
- Mejorar la participación comunicativa, clara y abierta.
- Promover en el colaborador la valoración de los diferentes puntos de vista y conocimiento de los integrantes del equipo.
- Mejorar la motivación e incentivos.

Actualmente la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mide el clima laboral a través de la Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa, en Junio 2016 se obtuvo el 73% correspondiente a un clima laboral Aceptable para el caso de la Oficina Provincial Pichincha dentro de la cual se encuentra medida la Agencia San Blas, objeto de este estudio.

La Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa, a partir de los resultados obtenidos en la medición institucional ejecuta desde octubre 2016 los planes de acción citados en el Anexo 7; algunos de ellos sugeridos como parte del presente análisis, para su aplicación en Agencia San Blas.

b. Recomendaciones

Incentivar a que el liderazgo que se desarrolle en la administración pública, debe adaptarse a las diversas situaciones que surgen en la institución y el equipo de trabajo, para que el personal incremente su confianza, sea proactivo e incremente la productividad.

Socializar los hallazgos de esta investigación con los directivos de la institución, para lograr que la misma trascienda de la teoría a la práctica.

Aplicar las siguientes estrategias para intervenir las falencias y necesidades detectadas en las diversas dimensiones del clima, satisfacción, y desempeño laboral:

- Capacitar a los directivos y jefes de área en habilidades de liderazgo y toma de decisiones, para que la función de dirección se desarrolle adecuadamente.
- Capacitar a directivos, jefes de área y personal en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, para incentivar el desarrollo sinergia en la institución.

- Capacitar al personal en la utilización de las herramientas incoativas (sistemas de información y modelos de gestión) institucionales, para mejorar su eficiencia y productividad.
- Diseñar e implementar canales de comunicación multidireccional, para optimizar el flujo de información.
- Definir e incentivar la implementación de políticas para reconocer el trabajo y eficiencia del personal, y así mejorar su motivación.
- Impulsar mecanismos para dinamizar la colaboración del personal, y el trabajo en equipo.

Por cuanto, el clima laboral es un factor fundamental para que la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Agencia San Blas logre sus objetivos, incremente la productividad y genere servicios de calidad que cumplan las expectativas y requerimientos de la comunidad, se recomienda contrastar los subfactores analizados versus los resultados de las mediciones internas anuales que realiza la Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa de la Dirección General de Registro Civil, a fin de que se tomen como insumo los planes de acción específicos para la Agencia San Blas focalizados en el presente estudio.

6. Bibliografía

- Armas, J. (2010). *Los factores asociados y el clima organizacional del personal de la Editorial de la Universidad César Vallejo*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo .
- Baguer, A. (2012). *Las Diez Claves en la Dirección de Personas 2a. Ed.* Madrid, España: ESIC.
- Banch et. al., J. (2013). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos 3a. Ed.* Barcelona, España: UOC.
- Chang, R. (2013). *Mejora Continua de Procesos 3a. Ed.* Buenos Aires: Gránica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos 7ma. Ed.* Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Cuevas, J. C. (11 de 03 de 2014). *Clima laboral*. Obtenido de <http://psicologiyempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- García, J. (2011). *Investigación sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada, España: Universidad de Granada.
- George, K. (03 de 2008). Liderazgo eficaz,. *Carta de Noticias-Gestión*, 12(2), 45.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly , J. (2013). *Teoría del aprendizaje 3a. Ed.* Madrid: Pearson Educación.
- Goleman, D. (2011). *Lider resonante crea más*. Debolsillo.
- Kofman, F. (2014). *La empresa consciente 3a. Ed.* Pearson Educación: Buenos Aires.
- Maldonado, G. (2013). *Trabajo de grado, Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional Del Sur S.A. de la ciudad de Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Meza, C. (2014). *Trabajo de grado académico, El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública INEC en la ciudad de Quito periodo 2012-2013*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión educativa*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Cybertesis.
- Olweus, D. (2011). *Análisis y estudio de entornos laborales (2da. ed.)*. Madrid: Morata.
- Quintero, N., Africano, N., y Farías, E. (Abril de 2014). Clima Organizacional y Desempeño Laboral , Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 9*, 12-19. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Rodríguez, & Remus. (2004). *Clima laboral positivo*. Madrid: McGraw Hill.

- Salazar , C., Canales, L., y Cofré, P. (2011). *Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral*. Chile: Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29901308>
- Salazar , C., Canales, L., y Cofré, P. (2013). *Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral 2a. Ed.* Chile: Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29901308>
- SENAP. (15 de 03 de 2016). *Secretaría Nacional de la Administración Pública*. Recuperado el 01 de 11 de 2016, de El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades publicas: <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- Strajam, G. (2014). *Psicología de los logros en el ambiente laboral*. Chicago: Scientific Hitch.
- Torres Caizapanta, L. (2012). *Trabajo de Maestría, Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Trianes Torres, M. V. (2014). *Clima laboral y estrés 2a. Ed.* (3ra ed.). Madrid: Narcea.
- Universidad Veracruzana. (2014). *Investigación para diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Urcola, J. L. (2013). *Cómo hablar en público y hacer presentaciones profesionales*. Buenos Aires: Esic.
- Uría, D. (2013). *Trabajo de graduación, El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Wether, y Davis. (2010). *Administración de personas y recursos humanos*. Obtenido de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2010/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
- Wether, y Davis. (25 de 10 de 2014). *Administración de personas y recursos humanos*. Recuperado el 02 de 10 de 2016, de Liderazgo efectivo: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2014/10/modelo-de-werther-y-davies.html>

7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de clima, satisfacción y desempeño laboral

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA															
CARRERA DE PSICOLOGIA															
INFORMACIÓN GENERAL															
1. EDAD															
1	2				3	4	5								
20 a 30	31 a 40				41 a 50	51 a 60	más de 60								
2. GÉNERO															
1	2														
Masculino	Femenino														
3. ESTADO CIVIL															
1	2				3										
Soltero	Casado				Divorciado										
4. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA										VALORACIÓN					
4	1				2	3	4	5		Muy de acuerdo	5				
Otro	3er nivel				4to nivel	Phd	Egresado	Otro		Algo de acuerdo	4				
5. ANTIGÜEDAD										Indiferente	3				
1	2				3					Algo en desacuerdo	2				
Menos de 1 año	1 a 2 años				Más de 2 años					Muy en desacuerdo	1				
No	AFIRMACIÓN										OPCIONES				
CLIMA LABORAL										1	2	3	4	5	
6	Mi jefe constantemente confía en mi trabajo														
7	Mi jefe constantemente me da tareas que dotan una responsabilidad en la empresa														
8	Constantemente mi jefe me supervisa														
9	Tengo la suficiente confianza con mi jefe que mi trabajo no es comúnmente supervisado														
10	Me escogen como representante para asumir una actividad dentro de la empresa														
11	Tengo Facilidad para trabajar en equipo														
12	Constantemente pregunto o alego de un problema con mis compañeros de trabajo														
13	Comparto responsabilidades y ayudo a mis compañeros resolver problemas														
14	Cuando su jefe le pide realizar trabajos extra, estos son remunerados														
15	El sueldo que percibe es adecuado al trabajo que realiza														
16	Considera que los sueldos de la empresa compensan la canasta básica														
17	Mi jefe considera las opiniones de los compañeros de trabajo														
18	El ambiente de trabajo constantemente es de respeto y compañerismo														
19	Casi nunca se presenta un problema entre compañeros con el jefe de la empresa														
20	Siempre existe un buen trato y mi jefe no tienen diferencias de género														
21	Mi jefe tiene el mismo comportamiento con los compañeros del trabajo														

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA						
CARRERA DE PSICOLOGIA						
22	Constantemente mi jefe tiene preferencias para puestos de trabajo sin seguir las políticas y reglas de la empresa					
23	Los ascensos son siempre transparentes					
24	Los derechos de las personas se cumplen a cabalidad sin importar género, religión, etnia, edad.					
25	La justicia se aplica frecuentemente con los compañeros de trabajo sin importar su condición económica, política y social.					
26	La comunicación dentro de la empresa es concisa y clara					
27	Me es fácil comunicarme con mi jefe y compañeros					
28	Hay dificultad en comunicarme con mi jefe y algunos compañeros					
29	Mi jefe informa sobre las actividades y tareas planteadas en la institución					
30	Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, políticas y objetivos) de la empresa					
31	La mayoría de mis compañeros de trabajo respetan las leyes y reglamentos establecidos por la empresa					
32	Mi jefe cumple y distribuye tareas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los trabajadores					
33	Esta constantemente de acuerdo con las decisiones que toma su jefe					
34	Casi nunca está de acuerdo con las decisiones que toma su jefe					
35	Mi jefe organiza y toma decisiones según las necesidades dadas en mi puesto de trabajo					
36	He tomado decisiones sin la necesidad de comunicarle a mi jefe					
37	Siempre tengo que pedir opinión para tomar cualquier decisión sobre mi puesto de trabajo					
38	Tengo la suficiente confianza para tomar decisiones, y que estas no repercutan en mi puesto de trabajo.					
39	El espacio donde ocupo mi puesto de trabajo es seguro y confortable					
40	Dispongo de las herramientas esenciales para realizar el trabajo de forma adecuada					
41	El sitio de trabajo es para usted psicológicamente y emocionalmente saludable					
42	Su puesto de trabajo es importante					
43	Se siente identificado con la tarea que realiza en su puesto de trabajo					
44	En mi trabajo se organiza festejos por eventos especiales					
45	Mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos sobre el puesto de trabajo					
46	Se sociabiliza las políticas internas de la empresa					
47	Se vigila constantemente el puesto de trabajo					
48	Al ingresar a trabajar, usted firma o timbra su horario de entrada y salida					
49	Mi jefe, constantemente supervisa a los compañeros de trabajo					
50	En mi empresa constantemente nos capacitan en temas acordes al puesto de trabajo					
51	Tengo facilidad de capacitarme fuera de la empresa de trabajo					
52	En mi empresa hay la oportunidad de por medio de capacitaciones y experiencia subir a otro puesto de trabajo					
53	Los horarios de trabajo me permiten estudiar una carrera profesional					
54	Mi trabajo es reconocido por mi jefe y la empresa					
55	Existe reconocimientos económicos y personales en mi trabajo					
SATISFACCIÓN LABORAL		1	2	3	4	5
56	Considera que el lugar de trabajo es el ideal para ejercer su puesto					
57	Está satisfecho con las tareas que realiza en su trabajo					
58	Cuando ingresa un nuevo trabajador, los compañeros le hacen sentir a gusto y bienvenido.					

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA						
CARRERA DE PSICOLOGIA						
59	Todos los compañeros con los que comparto son amigables, confiables y se puede contar con su ayuda en caso de necesitarla					
60	Los compañeros de trabajo se aíslan y solo se dedican hacer su trabajo					
61	Me siento representado por mi jefe					
62	Considero que existe respeto entre compañeros					
63	Me siento identificado con la filosofía empresarial del trabajo					
64	Mi satisfacción es permanente en mi puesto de trabajo					
65	Me siento contento al realizar las tareas encomendadas en mi puesto de trabajo					
66	El área física de mi puesto de trabajo es agradable					
67	En el trabajo, existe cambios continuos del personal					
68	Mi trabajo es valorado, respetado y reconocido por mi jefe y empresa					
69	Tengo la facilidad en mi trabajo de sociabilizar y compartir experiencias de trabajo					
DESEMPEÑO LABORAL		1	2	3	4	5
70	Aprendo otras áreas de mi trabajo					
71	Cuando no puedo desarrollar una tarea, busco información para completar el trabajo iniciado					
72	Mis compañeros de clase permiten informarme de temas relevantes al trabajo					
73	Pongo atención y pregunto sobre las tareas encomendadas					
74	Respeto las normas, leyes y reglamentos dados por la empresa					
75	Las actividades las realiza con cumplimiento y responsabilidad, evitando las equivocaciones					
76	Intento mejorar y aportar a la empresa con mis conocimientos					
77	Mi trato a las personas que atiendo es amable					
78	Los problemas los enfrento con responsabilidad y confianza					
79	Cuando hay cambios estructurales en la empresa me adapto a ellos sin problema					
80	Cumplo mis objetivos y metas planteados por la empresa					
81	Me pongo metas y objetivos con el fin de hacer un trabajo adecuado					
82	Trabajo lo solicitado, no hago más de lo que se debe hacer					
Sugerencias y Comentarios:						
Gracias por su Colaboración						

Fuente: (Quintero, et al., 2014, p. 17)

Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Anexo 2. Tabulación de los resultados de la aplicación de la encuesta de clima,
satisfacción y desempeño laboral

Dimensión	Sub dimensión	No	CLIMA LABORAL	1	2	3	4	5	Total
Métodos de Mando	Liderazgo	6	Mi jefe constantemente confía en mi trabajo	1	8	8	11	2	30
		7	Mi jefe constantemente me da tareas que dotan una responsabilidad en la empresa	0	12	10	6	2	30
		8	Constantemente mi jefe me supervisa	3	6	12	8	1	30
		9	Tengo la suficiente confianza con mi jefe que mi trabajo no es comúnmente supervisado	1	8	12	6	3	30
		10	Me escogen como representante para asumir una actividad dentro de la empresa	7	6	11	5	1	30
	Trabajo en equipo	11	Tengo facilidad para trabajar en equipo	2	4	11	8	5	30
		12	Constantemente pregunto o alego de un problema con mis compañeros de trabajo	1	4	7	12	6	30
		13	Comparto responsabilidades y ayudo a mis compañeros resolver problemas	0	3	8	12	7	30
Motivación	Compensación monetaria equitativa	14	Cuando su jefe le pide realizar trabajos extra, estos son remunerados	17	13	0	0	0	30
		15	El sueldo que percibe es adecuado al trabajo que realiza	1	4	17	6	2	30
		16	Considera que los sueldos de la empresa compensan la canasta básica	1	2	6	10	11	30
	Trato equitativo	17	Mi jefe considera las opiniones de los compañeros de trabajo	2	6	7	11	4	30
		18	El ambiente de trabajo constantemente es de respeto y compañerismo	1	2	8	14	5	30
		19	Casi nunca se presenta un problema entre compañeros con el jefe de la empresa	1	2	4	8	15	30
		20	Siempre existe un buen trato y mi jefe no tienen diferencias de género	1	3	6	12	8	30
	Imparcialidad en el trato a los demás	21	Mi jefe tiene el mismo comportamiento con los compañeros del trabajo	1	4	5	15	5	30
		22	Constantemente mi jefe tiene preferencias para puestos de trabajo sin seguir las políticas y reglas de la empresa	1	3	6	13	7	30
		23	Los ascensos son siempre transparentes	1	4	11	10	4	30
	Ecuanimidad	24	Los derechos de las personas se cumplen a cabalidad sin importar género, religión, etnia, edad.	1	3	6	13	7	30
		25	La justicia se aplica frecuentemente con los compañeros de trabajo sin importar su condición económica, política y social.	1	2	9	14	4	30
Comunicación	Comunicación	26	La comunicación dentro de la empresa es concisa y clara	3	8	12	6	1	30
		27	Me es fácil comunicarme con mi jefe y compañeros	2	6	13	6	3	30
		28	Hay dificultad en comunicarme con mi jefe y algunos compañeros	2	8	11	6	3	30
		29	Mi jefe informa sobre las actividades y tareas planteadas en la institución	1	7	14	5	3	30
		30	Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, políticas y objetivos) de la empresa	1	5	15	7	2	30
Influencia	Poder	31	La mayoría de mis compañeros de trabajo respetan las leyes y reglamentos establecidos por la empresa	1	4	8	11	6	30

		32	Mi jefe cumple y distribuye tareas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los trabajadores	1	5	10	9	5	30
		33	Estoy constantemente de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	1	3	11	10	5	30
	Confiabilidad	34	Casi nunca está de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	1	7	13	6	3	30
Toma de decisiones	Toma de decisiones	35	Mi jefe organiza y toma decisiones según las necesidades dadas en mi puesto de trabajo	1	5	13	7	4	30
		36	He tomado decisiones sin la necesidad de comunicarle a mi jefe	6	8	9	5	2	30
		37	Siempre tengo que pedir opinión para tomar cualquier decisión sobre mi puesto de trabajo	1	7	12	7	3	30
		38	Tengo la suficiente confianza para tomar decisiones, y que estas no repercutan en mi puesto de trabajo.	3	11	9	5	2	30
Planificación Institucional	Condiciones físicas de trabajo	39	El espacio donde ocupo mi puesto de trabajo es seguro y confortable	1	2	7	11	9	30
		40	Dispongo de las herramientas esenciales para realizar el trabajo de forma adecuada	1	3	4	10	12	30
		41	El sitio de trabajo es para usted psicológicamente y emocionalmente saludable	1	5	7	10	7	30
	Orgullo de pertenencia	42	Su puesto de trabajo es importante	1	4	6	11	8	30
		43	Se siente identificado con la tarea que realiza en su puesto de trabajo	1	4	6	11	8	30
Control	Armonía	44	En mi trabajo se organiza festejos por eventos especiales	1	6	12	8	3	30
		45	Mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos sobre el puesto de trabajo	1	3	4	12	10	30
		46	Se sociabiliza las políticas internas de la empresa	1	3	12	9	5	30
	Supervisión	47	Se vigila constantemente el puesto de trabajo	1	2	7	9	11	30
		48	Al ingresar a trabajar, usted firma o timbra su horario de entrada y salida	0	1	3	11	15	30
		49	Mi jefe, constantemente supervisa a los compañeros de trabajo	1	3	6	11	9	30
Perfeccionamiento	Desarrollo profesional	50	En mi empresa constantemente nos capacitan en temas acordes al puesto de trabajo	3	5	11	7	4	30
		51	Tengo facilidad de capacitarme fuera de la empresa de trabajo	1	5	11	9	4	30
		52	En mi empresa hay la oportunidad de por medio de capacitaciones y experiencia subir a otro puesto de trabajo	1	4	13	8	4	30
	Desarrollo personal	53	Los horarios de trabajo me permiten estudiar una carrera profesional	1	6	11	9	3	30
		54	Mi trabajo es reconocido por mi jefe y la empresa	2	4	13	7	4	30
		55	Existe reconocimientos económicos y personales en mi trabajo	4	9	11	4	2	30
Dimensión	Sub dimensión	No	SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5	Total
Satisfacción	Satisfacción	56	Considera que el lugar de trabajo es el ideal para ejercer su puesto	1	3	4	10	12	30
		57	Está satisfecho con las tareas que realiza en su trabajo	3	4	11	7	5	30
		58	Cuando ingresa un nuevo trabajador, los compañeros le hacen sentir a gusto y bienvenido.	1	3	11	9	6	30
		59	Todos los compañeros con los que comparto son amigables, confiables y se puede contar con su ayuda en caso de necesitarla	1	3	7	10	9	30
		60	Los compañeros de trabajo se aíslan y solo se dedican hacer su trabajo	1	3	4	10	12	30

		61	Me siento representado por mi jefe	1	3	9	11	6	30
		62	Considero que existe respeto entre compañeros	1	3	4	10	12	30
		63	Me siento identificado con la filosofía empresarial del trabajo	1	5	14	6	4	30
		64	Mi satisfacción es permanente en mi puesto de trabajo	1	5	13	7	4	30
		65	Me siento contento al realizar las tareas encomendadas en mi puesto de trabajo	1	5	12	7	5	30
		66	El área física de mi puesto de trabajo es agradable	1	3	4	10	12	30
		67	En el trabajo, existe cambios continuos del personal	1	5	6	10	8	30
		68	Mi trabajo es valorado, respetado y reconocido por mi jefe y empresa	1	3	14	7	5	30
		69	Tengo la facilidad en mi trabajo de sociabilizar y compartir experiencias de trabajo	1	3	4	10	12	30
Dimensión	Sub dimensión	DESEMPEÑO LABORAL		1	2	3	4	5	Total
Búsqueda de información	Búsqueda de información	70	Aprendo otras áreas de mi trabajo	1	3	8	11	7	30
		71	Cuando no puedo desarrollar una tarea, busco información para completar el trabajo iniciado	1	3	9	11	6	30
		72	Mis compañeros de clase permiten informarme de temas relevantes al trabajo	1	4	12	8	5	30
		73	Pongo atención y pregunto sobre las tareas encomendadas	1	3	4	10	12	30
Orientación al logro	Orientación al logro	74	Respeto las normas, leyes y reglamentos dados por la empresa	1	1	3	10	15	30
		75	Las actividades las realiza con cumplimiento y responsabilidad, evitando las equivocaciones	1	2	4	10	13	30
		76	Intento mejorar y aportar a la empresa con mis conocimientos	1	2	4	10	13	30
Orientación a la calidad del servicio	Orientación a la calidad del servicio	77	Mi trato a las personas que atiende es amable	1	1	2	11	15	30
		78	Los problemas los enfrente con responsabilidad y confianza	1	3	4	10	12	30
		79	Cuando hay cambios estructurales en la empresa me adapto a ellos sin problema	1	3	7	11	8	30
Cumplimiento de objetivos y metas	Cumplimiento de objetivos y metas	80	Cumplo mis objetivos y metas planteados por la empresa	1	2	4	14	9	30
		81	Me pongo metas y objetivos con el fin de hacer un trabajo adecuado	1	6	8	10	5	30
		82	Trabajo lo solicitado, no hago más de lo que se debe hacer	1	4	15	6	4	30

Fuente: Estudio aplicado in situ
Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Anexo 3. Calificación de ítems de la encuesta de clima, satisfacción y desempeño
laboral

$$\text{Valor del ítem} = (f1*1 + f2*2 + f3*3 + f4*4 + f5*5)$$

Dimensión	Sub dimensión	No	CLIMA LABORAL	Valor
Métodos de Mando	Liderazgo	6	Mi jefe constantemente confía en mi trabajo	95
		7	Mi jefe constantemente me da tareas que dotan una responsabilidad en la empresa	88
		8	Constantemente mi jefe me supervisa	88
		9	Tengo la suficiente confianza con mi jefe que mi trabajo no es comúnmente supervisado	92
		10	Me escogen como representante para asumir una actividad dentro de la empresa	77
	Trabajo en equipo	11	Tengo facilidad para trabajar en equipo	100
		12	Constantemente pregunto o alego de un problema con mis compañeros de trabajo	108
		13	Comparto responsabilidades y ayudo a mis compañeros resolver problemas	113
Motivación	Compensación monetaria equitativa	14	Cuando su jefe le pide realizar trabajos extra, estos son remunerados	43
		15	El sueldo que percibe es adecuado al trabajo que realiza	94
		16	Considera que los sueldos de la empresa compensan la canasta básica	118
	Trato equitativo	17	Mi jefe considera las opiniones de los compañeros de trabajo	99
		18	El ambiente de trabajo constantemente es de respeto y compañerismo	110
		19	Casi nunca se presenta un problema entre compañeros con el jefe de la empresa	124
		20	Siempre existe un buen trato y mi jefe no tienen diferencias de género	113
	Imparcialidad en el trato a los demás	21	Mi jefe tiene el mismo comportamiento con los compañeros del trabajo	109
		22	Constantemente mi jefe tiene preferencias para puestos de trabajo sin seguir las políticas y reglas de la empresa	112
		23	Los ascensos son siempre transparentes	102
	Ecuanimidad	24	Los derechos de las personas se cumplen a cabalidad sin importar género, religión, etnia, edad.	112
		25	La justicia se aplica frecuentemente con los compañeros de trabajo sin importar su condición económica, política y social.	108
Comunicación	Comunicación	26	La comunicación dentro de la empresa es concisa y clara	84
		27	Me es fácil comunicarme con mi jefe y compañeros	92
		28	Hay dificultad en comunicarme con mi jefe y algunos compañeros	90
		29	Mi jefe informa sobre las actividades y tareas planteadas en la institución	92
		30	Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, políticas y objetivos) de la empresa	94
Influencia	Poder	31	La mayoría de mis compañeros de trabajo respetan las leyes y reglamentos establecidos por la empresa	107
		32	Mi jefe cumple y distribuye tareas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los trabajadores	102
		33	Estoy constantemente de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	105
	Confiabilidad	34	Casi nunca está de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	93
Toma de decisiones	Toma de decisiones	35	Mi jefe organiza y toma decisiones según las necesidades dadas en mi puesto de trabajo	98
		36	He tomado decisiones sin la necesidad de comunicarle a mi jefe	79
		37	Siempre tengo que pedir opinión para tomar cualquier decisión sobre mi puesto de trabajo	94
		38	Tengo la suficiente confianza para tomar decisiones, y que estas no repercutan en mi puesto de trabajo.	82
Planificación Institucional	Condiciones físicas de trabajo	39	El espacio donde ocupo mi puesto de trabajo es seguro y confortable	115
		40	Dispongo de las herramientas esenciales para realizar el trabajo de forma adecuada	119
		41	El sitio de trabajo es para usted psicológicamente y emocionalmente saludable	107
	Orgullo de pertenencia	42	Su puesto de trabajo es importante	111
		43	Se siente identificado con la tarea que realiza en su puesto de trabajo	111

Control	Armonía	44	En mi trabajo se organiza festejos por eventos especiales	96
		45	Mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos sobre el puesto de trabajo	117
		46	Se sociabiliza las políticas internas de la empresa	104
	Supervisión	47	Se vigila constantemente el puesto de trabajo	117
		48	Al ingresar a trabajar, usted firma o timbra su horario de entrada y salida	130
		49	Mi jefe, constantemente supervisa a los compañeros de trabajo	114
Perfeccionamiento	Desarrollo profesional	50	En mi empresa constantemente nos capacitan en temas acordes al puesto de trabajo	94
		51	Tengo facilidad de capacitarme fuera de la empresa de trabajo	100
		52	En mi empresa hay la oportunidad de por medio de capacitaciones y experiencia subir a otro puesto de trabajo	100
	Desarrollo personal	53	Los horarios de trabajo me permiten estudiar una carrera profesional	97
		54	Mi trabajo es reconocido por mi jefe y la empresa	97
		55	Existe reconocimientos económicos y personales en mi trabajo	81
Dimensión	Sub dimensión	No	SATISFACCIÓN LABORAL	Valor
Satisfacción	Satisfacción	56	Considera que el lugar de trabajo es el ideal para ejercer su puesto	119
		57	Está satisfecho con las tareas que realiza en su trabajo	97
		58	Cuando ingresa un nuevo trabajador, los compañeros le hacen sentir a gusto y bienvenido.	106
		59	Todos los compañeros con los que comparto son amigables, confiables y se puede contar con su ayuda en caso de necesitarla	113
		60	Los compañeros de trabajo se aíslan y solo se dedican hacer su trabajo	119
		61	Me siento representado por mi jefe	108
		62	Considero que existe respeto entre compañeros	119
		63	Me siento identificado con la filosofía empresarial del trabajo	97
		64	Mi satisfacción es permanente en mi puesto de trabajo	98
		65	Me siento contento al realizar las tareas encomendadas en mi puesto de trabajo	100
		66	El área física de mi puesto de trabajo es agradable	119
		67	En el trabajo, existe cambios continuos del personal	109
		68	Mi trabajo es valorado, respetado y reconocido por mi jefe y empresa	102
		69	Tengo la facilidad en mi trabajo de sociabilizar y compartir experiencias de trabajo	119
Dimensión	Sub dimensión	DESEMPEÑO LABORAL		Valor
Búsqueda de información	Búsqueda de información	70	Aprendo otras áreas de mi trabajo	110
		71	Cuando no puedo desarrollar una tarea, busco información para completar el trabajo iniciado	108
		72	Mis compañeros de clase permiten informarme de temas relevantes al trabajo	102
		73	Pongo atención y pregunto sobre las tareas encomendadas	119
Orientación al logro	Orientación al logro	74	Respeto las normas, leyes y reglamentos dados por la empresa	127
		75	Las actividades las realiza con cumplimiento y responsabilidad, evitando las equivocaciones	122
		76	Intento mejorar y aportar a la empresa con mis conocimientos	122
Orientación a la calidad del servicio	Orientación a la calidad del servicio	77	Mi trato a las personas que atiendo es amable	128
		78	Los problemas los enfrento con responsabilidad y confianza	119
		79	Cuando hay cambios estructurales en la empresa me adapto a ellos sin problema	112
Cumplimiento de objetivos y metas	Cumplimiento de objetivos y metas	80	Cumplo mis objetivos y metas planteados por la empresa	118
		81	Me pongo metas y objetivos con el fin de hacer un trabajo adecuado	102
		82	Trabajo lo solicitado, no hago más de lo que se debe hacer	98

Fuente: Estudio aplicado in situ
Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Anexo 4. Nivel de logro de los ítems de la encuesta (Valor/150)*100%

Dimensión	Sub dimensión	No	CLIMA LABORAL	Logro
Métodos de Mando	Liderazgo	6	Mi jefe constantemente confía en mi trabajo	63,33%
		7	Mi jefe constantemente me da tareas que dotan una responsabilidad en la empresa	58,67%
		8	Constantemente mi jefe me supervisa	58,67%
		9	Tengo la suficiente confianza con mi jefe que mi trabajo no es comúnmente supervisado	61,33%
		10	Me escogen como representante para asumir una actividad dentro de la empresa	51,33%
	Trabajo en equipo	11	Tengo facilidad para trabajar en equipo	66,67%
		12	Constantemente pregunto o alego de un problema con mis compañeros de trabajo	72,00%
		13	Comparto responsabilidades y ayudo a mis compañeros resolver problemas	75,33%
Motivación	Compensación monetaria equitativa	14	Cuando su jefe le pide realizar trabajos extra, estos son remunerados	28,67%
		15	El sueldo que percibe es adecuado al trabajo que realiza	62,67%
		16	Considera que los sueldos de la empresa compensan la canasta básica	78,67%
	Trato equitativo	17	Mi jefe considera las opiniones de los compañeros de trabajo	66,00%
		18	El ambiente de trabajo constantemente es de respeto y compañerismo	73,33%
		19	Casi nunca se presenta un problema entre compañeros con el jefe de la empresa	82,67%
		20	Siempre existe un buen trato y mi jefe no tienen diferencias de género	75,33%
	Imparcialidad en el trato a los demás	21	Mi jefe tiene el mismo comportamiento con los compañeros del trabajo	72,67%
		22	Constantemente mi jefe tiene preferencias para puestos de trabajo sin seguir las políticas y reglas de la empresa	74,67%
		23	Los ascensos son siempre transparentes	68,00%
	Ecuanimidad	24	Los derechos de las personas se cumplen a cabalidad sin importar género, religión, etnia, edad.	74,67%
		25	La justicia se aplica frecuentemente con los compañeros de trabajo sin importar su condición económica, política y social.	72,00%
Comunicación	Comunicación	26	La comunicación dentro de la empresa es concisa y clara	56,00%
		27	Me es fácil comunicarme con mi jefe y compañeros	61,33%
		28	Hay dificultad en comunicarme con mi jefe y algunos compañeros	60,00%
		29	Mi jefe informa sobre las actividades y tareas planteadas en la institución	61,33%
		30	Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, políticas y objetivos) de la empresa	62,67%
Influencia	Poder	31	La mayoría de mis compañeros de trabajo respetan las leyes y reglamentos establecidos por la empresa	71,33%
		32	Mi jefe cumple y distribuye tareas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los trabajadores	68,00%
		33	Estoy constantemente de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	70,00%

	Confiabilidad	34	Casi nunca está de acuerdo con las decisiones que toma su jefe	62,00%
Toma de decisiones	Toma de decisiones	35	Mi jefe organiza y toma decisiones según las necesidades dadas en mi puesto de trabajo	65,33%
		36	He tomado decisiones sin la necesidad de comunicarle a mi jefe	52,67%
		37	Siempre tengo que pedir opinión para tomar cualquier decisión sobre mi puesto de trabajo	62,67%
		38	Tengo la suficiente confianza para tomar decisiones, y que estas no repercutan en mi puesto de trabajo.	54,67%
Planificación Institucional	Condiciones físicas de trabajo	39	El espacio donde ocupo mi puesto de trabajo es seguro y confortable	76,67%
		40	Dispongo de las herramientas esenciales para realizar el trabajo de forma adecuada	79,33%
		41	El sitio de trabajo es para usted psicológicamente y emocionalmente saludable	71,33%
	Orgullo de pertenencia	42	Su puesto de trabajo es importante	74,00%
		43	Se siente identificado con la tarea que realiza en su puesto de trabajo	74,00%
Control	Armonía	44	En mi trabajo se organiza festejos por eventos especiales	64,00%
		45	Mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos sobre el puesto de trabajo	78,00%
		46	Se sociabiliza las políticas internas de la empresa	69,33%
	Supervisión	47	Se vigila constantemente el puesto de trabajo	78,00%
		48	Al ingresar a trabajar, usted firma o timbra su horario de entrada y salida	86,67%
		49	Mi jefe, constantemente supervisa a los compañeros de trabajo	76,00%
Perfeccionamiento	Desarrollo profesional	50	En mi empresa constantemente nos capacitan en temas acordes al puesto de trabajo	62,67%
		51	Tengo facilidad de capacitarme fuera de la empresa de trabajo	66,67%
		52	En mi empresa hay la oportunidad de por medio de capacitaciones y experiencia subir a otro puesto de trabajo	66,67%
	Desarrollo personal	53	Los horarios de trabajo me permiten estudiar una carrera profesional	64,67%
		54	Mi trabajo es reconocido por mi jefe y la empresa	64,67%
		55	Existe reconocimientos económicos y personales en mi trabajo	54,00%
Dimensión	Sub dimensión	No	SATISFACCIÓN LABORAL	Logro
Satisfacción	Satisfacción	56	Considera que el lugar de trabajo es el ideal para ejercer su puesto	79,33%
		57	Está satisfecho con las tareas que realiza en su trabajo	64,67%
		58	Cuando ingresa un nuevo trabajador, los compañeros le hacen sentir a gusto y bienvenido.	70,67%
		59	Todos los compañeros con los que comparto son amigables, confiables y se puede contar con su ayuda en caso de	75,33%
		60	Los compañeros de trabajo se aíslan y solo se dedican hacer su trabajo	79,33%
		61	Me siento representado por mi jefe	72,00%
		62	Considero que existe respeto entre compañeros	79,33%

		63	Me siento identificado con la filosofía empresarial del trabajo	64,67%
		64	Mi satisfacción es permanente en mi puesto de trabajo	65,33%
		65	Me siento contento al realizar las tareas encomendadas en mi puesto de trabajo	66,67%
		66	El área física de mi puesto de trabajo es agradable	79,33%
		67	En el trabajo, existe cambios continuos del personal	72,67%
		68	Mi trabajo es valorado, respetado y reconocido por mi jefe y empresa	68,00%
		69	Tengo la facilidad en mi trabajo de sociabilizar y compartir experiencias de trabajo	79,33%
Dimensión	Sub dimensión	DESEMPEÑO LABORAL		
Búsqueda de información	Búsqueda de información	70	Aprendo otras áreas de mi trabajo	73,33%
		71	Cuando no puedo desarrollar una tarea, busco información para completar el trabajo iniciado	72,00%
		72	Mis compañeros de clase permiten informarme de temas relevantes al trabajo	68,00%
		73	Pongo atención y pregunto sobre las tareas encomendadas	79,33%
Orientación al logro	Orientación al logro	74	Respeto las normas, leyes y reglamentos dados por la empresa	84,67%
		75	Las actividades las realiza con cumplimiento y responsabilidad, evitando las equivocaciones	81,33%
		76	Intento mejorar y aportar a la empresa con mis conocimientos	81,33%
Orientación a la calidad del servicio	Orientación a la calidad del servicio	77	Mi trato a las personas que atiende es amable	85,33%
		78	Los problemas los enfrente con responsabilidad y confianza	79,33%
		79	Cuando hay cambios estructurales en la empresa me adapto a ellos sin problema	74,67%
Cumplimiento de objetivos y metas	Cumplimiento de objetivos y metas	80	Cumplo mis objetivos y metas planteados por la empresa	78,67%
		81	Me pongo metas y objetivos con el fin de hacer un trabajo adecuado	68,00%
		82	Trabajo lo solicitado, no hago más de lo que se debe hacer	65,33%

Fuente: Estudio aplicado in situ
Elaborado por: Puruncajas, 2016.

Anexo 5. Resultado Medición de Clima Laboral – Oficina Provincial Pichincha
Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación

OFICINA TÉCNICA DE PICHINCHA			
Componentes, Factores y Subfactores			
COMPONENTE	FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE
Liderazgo	Influencia	Credibilidad	78,42 %
		Motivación	73,29 %
	Interacción	Comunicación	72,19 %
		Participación	62,33 %
	Orientación de resultados	Evaluación	79,79 %
		Organización	81,05 %
		Cumplimiento	71,58 %
		Independencia	74,32 %
Compromiso	Adaptación al Cambio	Apertura al cambio	76,03 %
		Iniciativa	68,84 %
	Reciprocidad	Desarrollo	66,10 %
		Equidad	78,42 %
		Reconocimiento	65,07 %
	Sentido de pertenencia	Identificación	83,73 %
		Integración	83,73 %
Entorno de trabajo	Condiciones físicas y humanas	Herramientas	73,63 %
		Instalaciones	68,49 %
		Equilibrio persona- trabajo	66,78 %

Fuente: Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa

Se resaltan los factores que la institución debería mejorar, para que estos puedan revisarse en concordancia a su relación con las subdimensiones analizadas en los resultados de la Encuesta de Clima (Quintero & Farías), en caso de aplicación de las estrategias propuestas.

Anexo 6. Análisis comparativo de las Subdimensiones y Subfactores de las
Encuestas de Medición

Encuesta de Clima Laboral (Quintero & Farías) – Encuesta Oficina Provincial
Pichincha (Secretaría Nacional de la Administración Pública)

SUBDIMENSIONES (Quintero & Farías)	SUBFACTORES (Secretaría Nacional de la Administración Pública)
Liderazgo *	No tiene relación
Trabajo en equipo	Integración
Compensación monetaria *	No tiene relación y no se aplica al sector público
Trato equitativo	Equidad
Imparcialidad en el trato	Equidad
Ecuanimidad	Equidad
Comunicación	Integración – Comunicación – Participación
Poder	No tiene relación
Confiabilidad	No tiene relación
Toma de decisiones*	Independencia
Condiciones Físicas de Trabajo	Instalaciones – Herramientas
Orgullo de Pertenencia	Identificación
Armonía	Integración
Supervisión	Evaluación – Organización
Desarrollo Profesional	Desarrollo
Desarrollo Personal	Reconocimiento
Satisfacción	Motivación
Búsqueda de Información	No tiene relación
Orientación al Logro	Iniciativa
Orientación a la Calidad de Servicio	Adaptación al Cambio
Cumplimiento de Metas y Objetivos	Cumplimiento

Fuente: Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa

Se evidencia en la comparación que 5 de las subdimensiones no se relacionan con los subfactores correspondientes a la herramienta aplicada por la Dirección General de Registro Civil, Identificación; adicionalmente:

- El subfactor Liderazgo no tiene relación con el enfoque del análisis efectuado por la institución.
- El subfactor Compensación Monetaria no tiene aplicación para el caso de las instituciones públicas, por lo que debe ser excluido del análisis.
- El subfactor Toma de Decisiones no aplica para el cargo Operador de Servicios, únicamente para el Supervisor.

Anexo 7. Planes de Acción en Ejecución – Oficina Provincial Pichincha Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulaación
(Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa)

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	CREDIBILIDAD	Generar retroalimentación de 360°	Informar al equipo de trabajo las decisiones y acciones tomadas en función a los resultados obtenidos.	Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Realizar un listado de necesidades, opiniones, comentarios generados en las reuniones de trabajo, atender de manera asertiva cada pedido y en la siguiente reunión dar a conocer las acciones tomadas.	Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
2	MOTIVACIÓN	Promover las acciones de excelencia de los servidores	Realizar reuniones de trabajo con el equipo para resaltar puntos positivos y cumplimiento de indicadores, a fin de que todos sepan el valor que tiene su gestión a nivel institucional. (Sugerido quincenal o mensualmente reuniones de 30 minutos)	Director Administrativo / Director Financiero/ Director RRHH
			Pastillas comunicacionales para fomentar optimización de tiempo en horario laboral	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
			Retroalimentación sobre los resultados generales de clima y satisfacción al usuario en cada Dirección, Zona y Oficina Técnica, en reuniones de trabajo puntuales con los servidores.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Reconocer la buena gestión de los servidores destacados en las reuniones de trabajo mensuales de presentación de resultados.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Reconocer el trabajo eficiente del personal operativo. Establecer la metodología para seleccionar mensualmente el operador con el nivel de productividad y eficiencia altos en cada provincia.	Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
3	COMUNICACIÓN	Comunicar al personal los avances e involucrarlos en la	Reuniones de retroalimentación periódicas del Director a su equipo de trabajo de aproximadamente 15min una vez a la semana. (Práctica frecuente de comunicación)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
		toma de acciones para la mejora	Realizar cada fin de mes una reunión de retroalimentación de resultados de cada unidad, disposiciones, puntos positivos y acciones de mejora a emprender para elevar los resultados en caso de que estos estén por debajo de la meta.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Actualizar semanalmente o quincenalmente la cartelera interna con la información relevante para los servidores.	Asistentes de cada Dirección/ Analistas de Recursos Humanos Zonales / Responsable en Agencia
			Realizar reuniones de Comité Zonal con los Coordinadores de Oficina Técnica y Líderes de Procesos, para el cumplimiento de metas GPR y buscar estrategias que permitan mejorar los procesos.	Coordinadores Zonales/Coord. Oficina Técnica
4	PARTICIPACIÓN	Fomentar la participación de los servidores en la toma de decisiones y mejoras a implementar en los procesos	Recopilar información a través de un buzón interno de sugerencias, para establecer mejoras al trabajo institucional	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
			Receptar opiniones de los servidores para generar acciones de mejora en la unidad administrativa. (Durante las reuniones periódicas de cada unidad)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
5	INDEPENDENCIA	Dar a los servidores mayor empoderamiento en la toma de decisiones	Taller de lecciones aprendidas institucional para retroalimentar las buenas prácticas emprendidas para solventar los problemas encontrados en la ejecución de proyectos.	Dirección de Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
			Reuniones mensuales para conocer necesidades e inquietudes que tienen los servidores y la forma como estos abordan la solución de dificultades.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Delegar a los mejores servidores acciones de mayor responsabilidad y evaluar su abordaje en la toma de decisiones.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6	EVALUACIÓN	Incrementar el nivel de percepción de cumplimiento de los servidores y mejorar la objetividad en el mecanismo de evaluación de su desempeño	Establecer tiempos a las tareas asignadas a los servidores y un seguimiento al cumplimiento, retrasos y acciones de mejora. (Establecer un mecanismo de seguimiento para estas asignaciones)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
7	CUMPLIMIENTO	Fortalecer el trabajo orientado a resultados y cumplimiento de los servidores	Establecer tiempos a las tareas asignadas a los servidores y un seguimiento al cumplimiento, retrasos y acciones de mejora. (Establecer un mecanismo de seguimiento para estas asignaciones)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
8	ORGANIZACIÓN	Generar una mejor gestión de tiempo y manejo de carga laboral	Establecer tiempos a las tareas asignadas a los servidores y un seguimiento al cumplimiento, retrasos y acciones de mejora. (Establecer un mecanismo de seguimiento para estas asignaciones)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Establecer un esquema de generación de back ups a fin de redistribuir la carga de trabajo entre los servidores que se especializan en la ejecución de un tema particular.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Pastillas comunicacionales para fomentar optimización de tiempo en horario laboral	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
9	APERTURA AL CAMBIO	Fortalecer las acciones para implementación de cambios institucionales	Pastillas comunicacionales para fomentar el conocimiento, involucramiento y flujo de la información institucional de impacto. (Proyectos que generan cambios de impacto en la institución, socialización de procesos)	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
10	INICIATIVA	Establecer un canal de comunicación directa para los servidores donde puedan dar a conocer sus iniciativas para mejorar la gestión institucional	Recopilar información a través de un buzón interno de sugerencias, para establecer mejoras al trabajo institucional	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
11	DESARROLLO	Ejecutar las acciones de capacitación planificadas y gestionadas por iniciativa de los Directores o Coordinadores Zonales	Dirección de Administración de Recursos humanos se solicita entregue certificados por las capacitaciones virtuales y capacitaciones internas ejecutadas, que se puedan incorporar directamente en el file del servidor a fin de que una copia de los certificados reposen en estos archivos.	Dirección de Administración de Recursos Humanos
			Acceso al personal a capacitaciones organizadas por las entidades públicas	Dirección de Administración de Recursos Humanos / Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
			Buscar alianzas con los proveedores de Tics para incluir un mayor número de servidores en las capacitaciones provistas en las contrataciones	Coordinación Tics
			Ejecutar el plan de capacitación con las necesidades levantadas	Dirección de Administración de Recursos Humanos
12	EQUIDAD	Generar un ambiente de igualdad para todos los servidores de la institución	Revisar las contrataciones de personal ejecutadas a fin de equilibrar la carga laboral de las unidades administrativas	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Revisar las funciones y tareas asignadas a cada servidor mensualmente, su cumplimiento y el total de tareas asignadas por servidor	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Generar esquema de back ups para los temas relevantes a fin de balancear la carga de trabajo	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
			Establecer tiempos a las tareas asignadas a los servidores y un seguimiento al cumplimiento, retrasos y acciones de mejora. (Establecer un mecanismo de seguimiento para estas asignaciones)	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
13	RECONOCIMIENTO	Reconocer la labor de los servidores de la DIGERCIC	Realizar reuniones de trabajo con el equipo para resaltar puntos positivos y cumplimiento de indicadores, a fin de que todos sepan el valor que tiene su gestión a nivel institucional. (Sugerido quincenalmente reuniones de 30 minutos)	Director Administrativo / Director Financiero/ Director RRHH
			Pastillas comunicacionales para fomentar optimización de tiempo en horario laboral	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
			Retroalimentación sobre los resultados generales de clima y satisfacción al usuario en cada Dirección, Zona y Oficina Técnica, en reuniones de trabajo puntuales con los equipos de trabajo.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Reconocer la buena gestión de los servidores destacados en las reuniones de trabajo mensuales de presentación de resultados.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
			Reconocer el trabajo eficiente del personal operativo. Establecer la metodología para seleccionar mensualmente el operador con el nivel de productividad y eficiencia altos en cada provincia.	Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
14	IDENTIFICACIÓN	Mantener e incrementar el sentido de pertenencia de los servidores de Registro Civil	Pastillas comunicacionales con valores institucionales	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
			Ejecución de evento por los 116 años de Registro Civil	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
15	INTEGRACIÓN		Ejecución de actividades específicas en territorio para integración de personal	Coordinaciones zonales/Coord. Oficina Técnica

No.	SUBFACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
		Incrementar la percepción de integración	Coordinar acciones de motivación y trabajo en equipo.	Directores Nacionales/Coord. Zonal / Coord. Oficina Técnica / Jefe de Agencia
16	HERRAMIENTAS	Generar conciencia sobre las herramientas que la institución pone a disposición de los servidores para la ejecución de sus tareas	Pastillas comunicacionales para dar a conocer las herramientas de trabajo que se han provisto a los servidores	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa
17	INSTALACIONES	Brindar instalaciones adecuadas para la ejecución de tareas a todos los servidores.	Remodelación de back office de firma electrónica	Dirección de Servicios Electrónicos
			Revisar las necesidades de reestructuración física que requieran las unidades administrativas	Coord. Zonales/ Direcciones Nacionales/Dirección Administrativa
18	EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	Generar espacios de integración para funcionarios y servidores	Ejecución de actividades específicas en territorio para integración de personal	Coordinaciones Zonales/Coord. Oficina Técnica
			Ejecución del campeonato interno de fútbol y ecuavolley	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa

Fuente: Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa

