

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE CLIMA
LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE DONACIÓN Y TRASPLANTE DE ÓRGANOS, TEJIDOS Y
CÉLULAS - INDOT, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO
A JULIO 2017**

**AUTOR:
BYRON GEOVANNY BRAVO GAONA**

**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, diciembre del 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Bravo Gaona Byron Geovanny, con documento de identificación N° 1718520446, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DONACIÓN Y TRASPLANTE DE ÓRGANOS, TEJIDOS Y CÉLULAS - INDOT, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, 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 autor 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: Byron Geovanny Bravo Gaona
Cédula: 0960728855
Fecha: Quito, diciembre de 2017

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de intervención, SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DONACIÓN Y TRASPLANTE DE ÓRGANOS, TEJIDOS Y CÉLULAS - INDOT, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017, realizado por Byron Geovanny Bravo Gaona, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, diciembre de 2017



Cindy Cristina Tamayo Barreno
1711977452

 Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT	OFICIO	FECHA: 18-06-2015							
	Versión: 01	CÓDIGO: RG-INDOT-005							
	<table border="1"> <tr> <td><small>PUBLICADO OBSOLETO</small></td> <td><small>EN ANALISIS</small></td> <td><small>BORRADOR</small></td> <td>PÁGINA: 1 de 1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<small>PUBLICADO OBSOLETO</small>	<small>EN ANALISIS</small>	<small>BORRADOR</small>	PÁGINA: 1 de 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<small>PUBLICADO OBSOLETO</small>	<small>EN ANALISIS</small>	<small>BORRADOR</small>	PÁGINA: 1 de 1						
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Trazabilidad: GES-DE-2017/03-M-0013

Quito, 8 de marzo de 2017

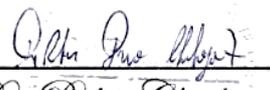
Señora Psicóloga
 María de la Paz Guarderas Albuja
Directora de la Carrera de Psicología
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

De mi consideración:

En atención a su oficio No. PS. Prácticas 2017-844 de 15 de febrero del 2017, mediante el cual pone a consideración la posibilidad de recibir en la modalidad de pasantías pre-profesionales al señor BYRON GEOVANNY BRAVO GAONA, portador de la cédula de ciudadanía No. 1718520446 y estudiante del DÉCIMO SEMESTRE de la Carrera de Psicología Mención Laboral y Organizacional, en el Área de Recursos Humanos por el lapso de 6 meses; al respecto me permito manifestar lo siguiente:

Esta Institución no tiene ningún inconveniente para que realice su pasantía en el INSTITUTO NACIONAL DE DONACION Y TRASPLANTE ÓRGANOS, TEJIDOS Y CELULAS (INDOT), puede hacer uso y publicación de la información para su tema de investigación **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DONACIÓN Y TRASPLANTE DE ÓRGANOS, TEJIDOS Y CÉLULAS - INDOT, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO ENERO A JULIO 2017.**

Atentamente,



Dr. Rubén Chiriboga
DIRECTOR EJECUTIVO



DEDICATORIA

A mi madre Alba:

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su paciencia y motivación constante, lo cual ha me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre y hermano:

Por la constancia y tenacidad que los caracterizan y que me ha infundado siempre; por el valor mostrado para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, fueron parte de su culminación.

Mi sincero agradecimiento a mis padres y hermano, quienes siempre estuvieron junto a mí y me brindaron su amor incondicional. A mis tíos Esther y Eduardo Bravo por su apoyo cuando los necesité.

A Santiago y amigas quienes me han brindado su apoyo y ser un aliento para culminar mi carrera.

A mi tutora, por sus consejos oportunos, por su guía y exigencia.

A todos los que conforman el INDOT, al Dr. Rubén Chiriboga, quien me permitió realizar este trabajo y conocer a personas que aman lo que hacen, a la Sra. Blanquita Páez, quien siempre me brindó su consejo, y especial a la Ing. Tania Pullaguari por su paciencia en las buenas y en las malas, por compartir conmigo sus conocimientos, y de igual manera a la Ing. Viviana Falconí, la Lcda. Patricia Benalcázar y al Lcdo. Guillermo Flores.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
PLAN DE SISTEMATIZACIÓN	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Nombre del proyecto.....	3
1.2. Nombre de la institución	3
1.3. Tema que aborda la experiencia	3
1.4. Localización	4
2. Objetivo de la sistematización	4
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización.....	12
5. Metodología de la sistematización	13
6. Preguntas claves	16
6.1. De inicio.....	17
6.2. De interpretación.....	17
6.3. De cierre.....	17
7. Organización y procesamiento de la información.....	17
7.1 Datos Demográficos	18
7.2. Resultados por factores.....	19
7.3 Resultado general de la medición.....	24
8. Análisis de la información	26
EXPERIENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN	32
1. Justificación	32
2. Caracterización de los beneficiarios	36
3. Interpretación.....	39

4. Principales logros del aprendizaje	44
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la muestra por género	18
Tabla 2. Composición de la muestra por edad	18
Tabla 3. Descripción de las escalas presentes en el cuestionario de medición de clima laboral.....	19
Tabla 4. Descripción por categoría de la percepción de clima laboral	25
Tabla 5. Resultados por factores intervinientes en el clima laboral.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización de la empresa donde se realizó el proyecto.....	4
Figura 2: Factores que determinan en clima laboral.	8
Figura 3: Etapas de la experiencia que generaron la información para estructurar la sistematización	12
Figura 4: Dimensiones evaluadas con el cuestionario de Diagnóstico Organizacional... ..	14
Figura 5: Puntuación organizacional por dimensiones	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje por escala del factor autonomía-confianza.	20
Gráfico 2: Porcentaje por escala del factor comunicación.	20
Gráfico 3: Porcentaje por escala del factor estabilidad y bienestar.	21
Gráfico 4: Porcentaje por escala del factor ética e integridad.	22
Gráfico 5: Porcentaje por escala del factor innovación.	22
Gráfico 6: Porcentaje por escala del factor liderazgo.	23
Gráfico 7: Porcentaje por escala del factor sinergia del equipo de trabajo y colaboración.	24
Gráfico 8: Detalle de los resultados por factores.	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional	53
Anexo 2. Cuestionario de medición de clima laboral	57
Anexo 3. Plan de Comunicación	61

RESUMEN

El presente informe expone la sistematización de la experiencia de medición de Clima Laboral en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, INDOT, y propuesta de plan de mejora en la ciudad de Quito, en el período enero a julio 2017. El cumplimiento de ese interés fue posible al tomar como fundamento las bases teóricas de la corriente cognitiva de la psicología y realizar una investigación de campo con enfoque mixto. Para el proyecto se entendió que la construcción de un ambiente de trabajo saludable depende de factores organizacionales y personales que configuran un clima muy relevante para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y el bienestar de sus miembros. La aplicación de un cuestionario de clima permitió identificar las percepciones de los servidores en relación al ambiente de trabajo imperante en el Instituto. La aplicación de un procedimiento analítico-descriptivo de la información estadística propició identificar que el clima laboral era favorable, pero con aspectos a fortalecer en relación a la autonomía y autoconfianza, la comunicación, el liderazgo, la innovación y la sinergia del equipo de trabajo. Debido a esas debilidades se propuso un plan de mejora que contiene acciones para establecer una perspectiva positiva del clima laboral en el Instituto.

Palabras claves: clima laboral, medición de clima, plan de mejora, sistematización

ABSTRACT

This report exposes the systematization of the experience of measuring the labor climate of the Instituto Nacional de Donación y Transplante de Organos, Tejidos y Celulas, INDOT, as well as the plan for improvement in the city of Quito during the period between January and July of 2017. The completion of such was possible by using the theoretical bases of cognitive standard of psychology while realizing a mixed focus field study. The basis of the project assumes that the development of a healthy workplace environment depends of organizational and personal factors that contribute to an environment that is relevant in the achievement of the strategic objectives of the organization as well as the wellbeing of it's members. The use of a questionnaire about the work place climate helped in the identification of the perception of servers in relationship to the prevailing environment of the institution. The implementation of an analytical / descriptive process to the statistical information aided in identifying that the workplace environment or climate were favorable albeit with aspects that could be strengthened in relation to; autonomy and confidence, communication, leadership, innovation and team synergy. An action plan was proposed in order to establish a positive perspective on the workplace environment of the institution.

Key words: Workplace Environment, environment measuring, action plan, systematization.

INTRODUCCIÓN

Junto al desarrollo y expansión de las organizaciones, se reporta una evolución en la exigencia que se hace a sus miembros y a la gestión de ese talento. Es por ello que las investigaciones centradas en los factores que afectan o ponen en riesgo su labor resultan de vital importancia para generar transformaciones a favor de un cambio en las percepciones de los empleados. De esta forma se logra un mayor compromiso, lo cual incide directamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales y en el éxito de la empresa.

Como uno de los factores incidentes en el bienestar y satisfacción de los colaboradores se ubica el clima laboral. La percepción de los miembros de una empresa respecto a la dinámica interna y externa de su puesto de trabajo y de la organización en general, depende de una serie de factores y además incide en la construcción de un espacio laboral óptimo y favorable para todos sus miembros.

La interacción, participación, reconocimiento y recepción de los criterios de los colaboradores generan un determinado clima laboral. Cada una de esas dimensiones ha de establecerse y desarrollarse de forma correcta para que las personas se encuentren comprometidas con la empresa o institución a la que prestan servicio. Ante un entorno favorable es posible mejorar las condiciones, procesos y logros de la organización.

Reconociendo la importancia de un ambiente de trabajo propicio, se hizo necesaria la realización de una intervención en una institución pública del Ecuador para identificar y establecer una perspectiva positiva del clima laboral. Por ello, fue oportuno diagnosticar y, posteriormente, medir las percepciones de los colaboradores a través de un procedimiento metodológico factible para determinar las fortalezas y debilidades que presentaba el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de

Órganos, Tejidos y Células (INDOT) en relación al clima laboral, satisfacción y percepción de sus trabajadores.

Todo este análisis sustentó la propuesta del plan de mejora con acciones que contribuyeran a la satisfacción del personal, para así lograr la competencia, la productividad deseada y la optimización del tiempo en el Instituto. Luego de terminado el proyecto, desde la fase de diagnóstico hasta la de sugerencias, se presenta en este informe la sistematización de esa intervención.

PLAN DE SISTEMATIZACIÓN

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de medición de Clima Laboral y propuesta del Plan de Mejora en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células-INDOT, en la ciudad de Quito el período enero a julio 2017.

1.2. Nombre de la institución

El proyecto se realizó en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células.

1.3. Tema que aborda la experiencia

La experiencia se centró en el análisis y mejora del clima laboral, a partir de dimensiones como autonomía – autoconfianza, trabajo en equipo, bienestar, liderazgo, ética, comunicación e innovación. Para cumplir con ese interés se establecieron métodos e instrumentos de investigación que propiciaron realizar una medición, con la que se corroboró que los servidores tienen una percepción positiva del clima laboral dentro del Instituto, sin embargo, en la cuantificación se encontraron ciertas debilidades en los factores medidos, los cuales no representaban un problema, pero eran necesario mejorarlo para obtener todas las ventajas de un ambiente laboral favorable y lograr mayor interés y satisfacción de los servidores. Debido a que, según Navarro, García, y Casiano (2014) un ambiente de trabajo saludable garantiza un mayor compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, así como un funcionamiento interno factible para alcanzar el éxito y lograr el bienestar de todos los miembros.

1.4. Localización

La intervención se realizó en INDOT. La organización está situada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. Específicamente se ubica en Yaguachi E6-68 y Numa Pompilio Llona, Barrio “El Dorado”, Quito – Ecuador.

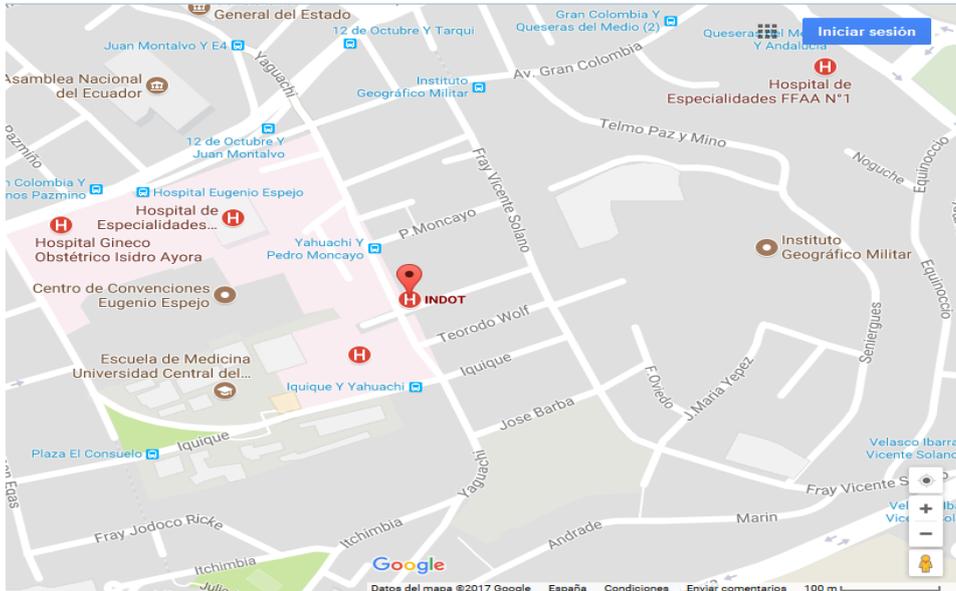


Figura 1: Localización de la empresa donde se realizó el proyecto. Tomado de Google maps, 2017

2. Objetivo de la sistematización

La intención fundamental de la sistematización radica en realizar un análisis de la experiencia de medición de clima laboral en el INDOT, y del diseño de la propuesta de plan de mejora. Esta evaluación permitirá reconocer las fortalezas o debilidades que presentó el proyecto, así como sus resultados con relación al procedimiento de cuantificación de las percepciones de los servidores con relación al ambiente de trabajo.

Con la sistematización no solo se reconocerá la incidencia del proyecto desde el punto de vista organizacional, sino también se expondrán los resultados de la medición, los cuales ayudaron a identificar las necesidades de los beneficiarios y las posibles acciones a realizar para generar la transformación de las debilidades

presentes en dimensiones claves que garantizan la presencia de un clima laboral amigable y saludable.

Además, es de interés reconocer los logros de aprendizaje a nivel académico y organizacional que se obtuvieron como consecuencia del proyecto, lo cual es positivo para la consolidación de competencias profesionales y para estudios futuros interesados en realizar una medición de clima organizacional en otras instituciones o empresas.

Se pretende obtener información y elementos de valor necesarios para reconocer y sugerir la generalización del plan de mejora en consecuencia con sus limitaciones o implicaciones. Por tanto, se sistematiza el proyecto para determinar los aspectos y factores esenciales que se han de considerar ante otras experiencias interesadas en la medición de las percepciones sobre el ambiente de trabajo.

También se persigue el objetivo de determinar las reacciones de los participantes, la colaboración y progreso de su conducta en torno al desarrollo del proyecto. Todo esto viabilizará la apropiación de conocimientos sobre la experiencia académica y laboral, lo cual será de vital importancia para la consolidación de la cultura organizacional. Con la sistematización será posible reconocer si se generó un escenario de trabajo saludable y ambientalmente amigable.

Considerando lo anteriormente expuesto, puede reconocerse que la sistematización analizará el proceso del proyecto, mediante la decodificación de toda la información recopilada en la organización y los cambios generados a partir de la realización de cada una de sus fases. Con todos esos datos será posible reconocer los impactos, beneficios y aportes de la investigación.

3. Eje de la sistematización

La corriente cognitiva de la psicología ofrece las bases y fundamentos para entender y teorizar sobre el clima laboral. Desde este enfoque se reconoce que los seres humanos presentan percepciones diferentes, en correspondencia con sus necesidades y prácticas anteriores, las cuales direccionan su comportamiento en múltiples escenarios, por ejemplo, en las organizaciones donde laboran.

Esas percepciones determinan la satisfacción de los trabajadores y desde los estudios científicos se ha demostrado que inciden en la construcción de un entorno de trabajo favorable para el alcance de las metas de las empresas o instituciones. Aunque la tesis es defendida y comprobada por varios autores como Dessler (2012); Galicia, García y Hernández (2014); Segredo (2013); Feris y Castro, (2011); no pueden obviarse los elementos teóricos que contribuyen en la comprensión del clima laboral.

A través de la revisión bibliográfica se conoce que para los estructuralistas Forehand y Gilmer (citado en Dessler, 2012), se trata de un grupo de elementos que identifican y diferencian la dinámica de una organización e inciden en el comportamiento de sus miembros. Por tanto, el entorno laboral varía de una organización a otra y modifica las posturas del talento humano que la conforma.

Las propuestas subjetivas entienden al clima laboral desde las visiones que presenta el talento humano, es decir, se concibe como la percepción que ellos presentan de la organización. El criterio de los empleados dependerá del ambiente donde se inserte y, por tanto, motivará un determinado comportamiento (Halpin y Crofts, 1962 citado en García, 2003).

Chiavenato (2011) concuerda con el criterio anterior al señalar que el ambiente laboral está muy relacionado con la satisfacción del talento humano y el

compromiso que posea con la empresa. En correspondencia con esos elementos se determina si el clima es favorable o desfavorable.

García (2003) plantea una aproximación teórica más integral al definirlo como las “percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (p. 10). Es así que, la construcción del clima laboral depende de percepciones, valores, relaciones, conductas y de condiciones ambientales, comunicativas y laborales, propias de los escenarios organizacionales.

En la conformación de todas esas percepciones y valores media la satisfacción y la motivación. Aunque se emplean como términos similares no son sinónimos. La satisfacción no implica que los trabajadores se encuentren motivados, sin embargo, la motivación, que es algo más, sí evidencia que existe cierto bienestar, que ayuda a un mejor desempeño. Por ejemplo, ante empleados satisfechos existirán menos riesgos de ausentismos; ante trabajadores motivados habrá esa particularidad, más una mayor dedicación y entrega por la labor que se realiza (COPEME, 2009).

En esta sistematización se asumirá que el clima laboral es la sumatoria de todas las percepciones que tienen los trabajadores del entorno, sobre los vínculos interpersonales y el entorno físico donde desarrollan las actividades diarias de la empresa u organización. Se entenderá que el clima laboral está mediado por factores personales y organizacionales. De forma resumida puede plantearse que en su construcción intervienen los siguientes elementos:

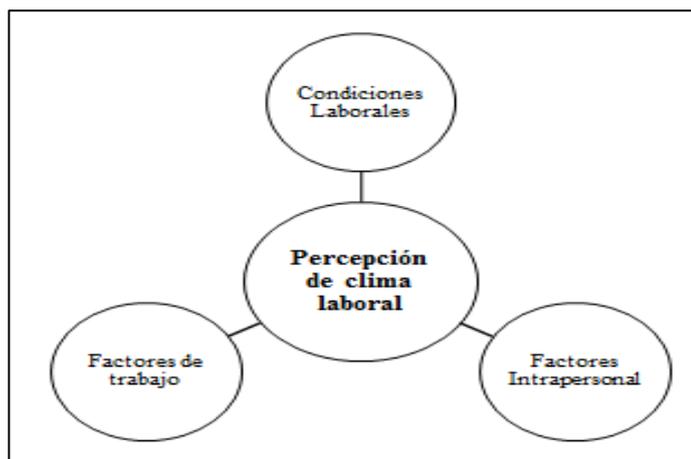


Figura 2: Factores que determinan en clima laboral. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Debido a la interrelación de los factores presentes en la figura 2, en la actualidad, según Pacheco (2010), los modelos de gestión rígidos y piramidales están siendo intercambiados por “organizaciones descentralizadas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos, y que además busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales” (p. 71).

Estas nuevas pretensiones obligan a cumplir con condiciones o “competencias” como el liderazgo, el trabajo en equipo, y la resolución de conflictos. El trabajo en equipo es una herramienta para incrementar la efectividad corporativa, mientras que la resolución de conflictos depende de la capacidad de escuchar por parte de todas las estructuras presentes en el organigrama institucional, de comprender el origen de los problemas e identificar las soluciones para tomar las decisiones, teniendo presente el uso del lenguaje y el respeto hacia todos los miembros o áreas de la organización (Hiriart y Olivares, 2014).

La gestión de cualquier emprendimiento organizacional depende del valor otorgado a la habilidad de influir en los demás, de conocer cómo emplear y dirigir sus motivaciones y capacidades en pos de un propósito colectivo. No se trata solo de

trabajar juntos, sino que es necesario el aprovechamiento del talento humano en el proceso de producción de manera que no existan barreras que impidan el cumplimiento de las metas e intereses.

En las empresas, los jefes limitan las acciones de comunicación corporativa a las reuniones, el funcionamiento de Intranet, y el correo; de ahí que resulte frecuente encontrar colectivos laborales carentes de la cohesión requerida para cumplir las metas. Contrario a ello se requiere de un liderazgo participativo y transformador de dinámicas, que lejos de privar la autonomía y la autoconfianza, favorezca un ambiente de trabajo saludable.

El liderazgo parte de la gestión de las relaciones, y su éxito radica en saber cómo dirigir a las personas, influir en un mejor desempeño, teniendo en cuenta dos premisas fundamentales: la capacitación y la motivación. Entre las conductas que un líder requiere para beneficiar la construcción de un clima laboral favorable se encuentra el brindar confianza, es decir, que los empleados acudan a él ante cualquier motivo que ponga en riesgo los propósitos de la empresa. También incide la percepción de la integridad y la credibilidad de la persona (Serrano y Portalanza, 2014).

Según Segredo (2013), un líder exitoso logra que los trabajadores y socios se sientan comprometidos con la organización. En este ambiente fluyen de mejor manera las dinámicas productivas con la promoción de creatividad e iniciativas. Por el contrario, un jefe que no logre la empatía con los obreros demora en recibir las ventajas que ofrece contar con un colectivo motivado por el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

Las particularidades del ambiente de trabajo, los intercambios internos, específicamente los que se establecen entre las autoridades y los subordinados, las

conductas de los empleados y sus criterios respecto a la organización favorecen la construcción de un ambiente laboral que determina la motivación o no de los colaboradores.

No obstante, un estudio interesado en medir esos factores debe reconocer que varían en correspondencia con las particularidades de la empresa, así como de sus necesidades. Además, a través de los trabajadores será posible identificar debilidades o fortalezas al respecto, ya que cada uno de los elementos incide en su bienestar y condicionan sus criterios y conductas (García, Escalante y Quiroga, 2013).

El clima laboral que la organización maneje, de cierta manera, determinará las actitudes y acciones que los miembros de la organización realicen, así como las diferentes actividades y procesos que sucedan internamente.

La identificación con la empresa, la creación del sentido de pertenencia, la promoción de la información adecuada sobre la corporación, mayor motivación y productividad; la reducción de conflictos laborales y problemas funcionales, constituyen, al decir de González (2014) las principales ventajas que ofrece un ambiente laboral saludable y seguro. Además, se refleja en las relaciones de la compañía con el contexto y este a su vez hacia la entidad.

Desde la perspectiva de García (2009), puede reconocerse que al conocer el clima laboral se obtienen percepciones sobre la dinámica interna de las organizaciones que permiten:

- Conocer criterios que revelan el sentir de los colaboradores a partir de la presencia o no de determinadas condiciones o elementos.
- Identificar la dinámica interna en función de los vínculos, la comunicación, el control y la asignación del trabajo.

- Motivar cambios internos a favor del bienestar de los empleados y del éxito de la organización.
- Consolidar los flujos y canales de comunicación.
- Elaborar estrategias de cambio a favor del público interno y externo.

No obstante, el tránsito hacia la construcción de un clima laboral favorable no es un proceso arbitrario; responde a un esquema que requiere explorar una serie de condiciones presentes en la organización. Cuando los trabajadores, socios o empresarios conocen la función que ejercen en el cumplimiento de las estrategias de las compañías, de qué depende el éxito de la empresa, cómo les repercute salarialmente y en otras retribuciones y qué implicaciones tiene en la sociedad, las emociones psicológicas aumentan, y el talento y las competencias profesionales se ponen en función de unir las piezas de la producción (Perilla, 2014).

Por tanto, las propuestas de transformación no pueden realizarse de forma espontánea, han de ser el resultado de una investigación de campo que esté enfocada a diagnosticar la situación interna de las empresas o instituciones (Salazar, Guerrero y Machado, 2009).

Es por ello que durante la realización del proyecto de intervención se estableció un procedimiento metodológico que permitió la realización de un Diagnóstico Organizacional. En función de las necesidades encontradas, se procedió a una medición del clima laboral para identificar a través de la percepción de los servidores, el estado de la institución pública en cuanto a aspectos organizacionales, comunicativos y personales. Los resultados obtenidos sustentaron la propuesta del plan de mejora para contribuir a la satisfacción del personal y así lograr la competencia, la productividad deseada y la optimización de la calidad de los servicios del Instituto.

4. Objeto de la sistematización

La sistematización se realiza tras el interés de identificar los beneficios o dificultades que presentó la experiencia, así como los resultados generados con la intervención, lo cual garantizará reconocer los aportes de un proceso que combinó la teoría y la práctica durante la medición de clima laboral en INDOT, y la propuesta de plan de mejora, en el período de enero a julio de 2017. Por tanto, el enfoque central que se asume se relaciona con los postulados teóricos existentes sobre el clima laboral, sus dimensiones y los procedimientos o relaciones que se deben realizar para lograr un ambiente de trabajo amigable y saludable, que estimule el logro de los objetivos organizacionales.

En función de esos fundamentos se sistematizarán aspectos como: resultados de la medición, análisis de la situación presente en INDOT y estrategias o acciones de mejoras propuestas. Estos puntos se ubican en tres momentos, los cuales representan o resumen el objeto fundamental de la sistematización:

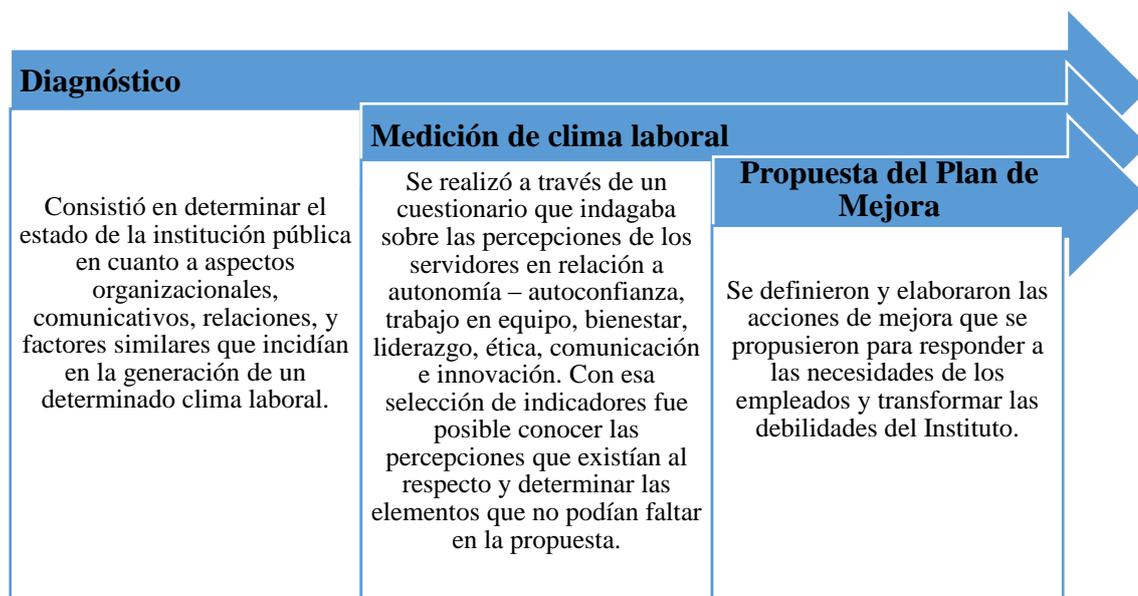


Figura 3: Etapas de la experiencia que generaron la información para estructurar la sistematización.

Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En cada una de las etapas, presentes en la figura 3, se generó la información necesaria que se expone y analiza en este ejercicio académico. Es por ello que, a continuación se muestran esos datos que permitieron conocer una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima laboral tenían los empleados. Luego, en función de esos resultados, se reconocen los logros de las acciones propuestas y su impacto a favor de una transformación en el ambiente laboral existente.

Además, el objeto de la sistematización se concentrará en el reconocimiento de los aspectos metodológicos y de medición de clima que generó la intervención; así como en la identificación de los beneficiarios. También se reflexionará sobre los aportes, contradicciones o debilidades de la experiencia, a partir de la conducta asumida por cada uno de los participantes en el proyecto y las acciones ejecutadas para transformar la percepción de los colaboradores y lograr un ambiente de trabajo más saludable e idóneo para alcanzar los objetivos institucionales. Es decir, con la sistematización se resaltarán aquellos aspectos que constituyeron impactos, ya fuesen negativos o positivos.

Cada uno de esos elementos permitirá identificar los logros de aprendizaje, en función de las múltiples experiencias cognitivas y prácticas que se sucedieron durante la realización del proyecto, es decir, de enero a julio de 2017. Además, se reconocerán las innovaciones o implicaciones de la intervención, así como su incidencia en el bienestar de los empleados y el funcionamiento del Instituto.

5. Metodología de la sistematización

El estudio dentro de las organizaciones es un proceso sumamente complejo, debido a la dinámica de la institución, del entorno y de los factores humanos. Por tanto, se requirió de la determinación de un procedimiento metodológico efectivo

que se ajustó a las intenciones del proyecto. Respondiendo a ese interés, se realizó una investigación con enfoque mixto, es decir se emplearon técnicas de recogida de información cualitativa y cuantitativa.

Primeramente se aplicó un cuestionario sobre Diagnóstico Organizacional a 42 servidores. La herramienta se dividió en seis dimensiones enfocadas hacia: relaciones, estructura, liderazgo, propósito, recompensa, y mecanismos útiles.

También se incluyó la variable entorno, con lo cual fue posible medir el escenario externo, permitiendo cuantificar de forma ordenada las actividades y los procesos de cada una de las áreas del sistema organizacional. Con ello se buscó identificar las debilidades, que afectaran el ambiente de trabajo.

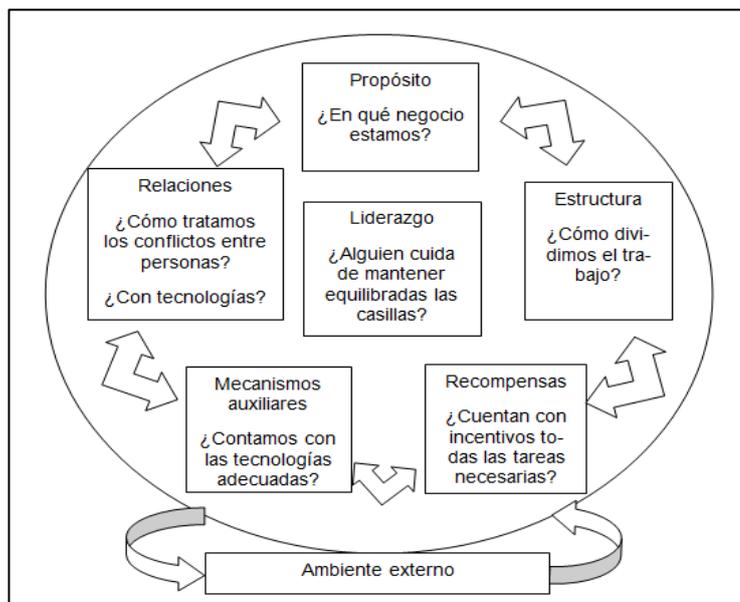


Figura 4: Dimensiones evaluadas con el cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Tomado de Modelo de Seis-Cajas de Weisbord (1978)

La relación entre las dimensiones, que se muestra en la figura 4, aparece en el cuestionario suministrado, el cual fue el Modelo de Seis-Cajas de Weisbord (1978). Sus 35 ítems ayudaron a medir los indicadores ya mencionados (Anexo 1), a través de la interpretación de los datos.

Los resultados arrojados con esta técnica corroboraron que, ante los problemas en la estructura, las relaciones y el entorno se hacía necesario medir el clima laboral, por lo que se aplicó un nuevo cuestionario a 45 servidores (Anexo 2), con la intencionalidad de cuantificar sus percepciones en relación a los siguientes factores:

- Autonomía - autoconfianza

Midió el nivel del individuo de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismo.

- Sinergia del equipo de trabajo y colaboración

Se preguntó por la cohesión y la solidaridad que existía entre los compañeros.

- Estabilidad y bienestar

Se indagó sobre la firmeza o seguridad del espacio o lugar determinado en el que los servidores realizan sus actividades diarias.

- Liderazgo

Se determinó cómo influía en la manera de pensar o de actuar de los servidores y la capacidad de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras para el desarrollo de su trabajo.

- Ética e integridad

Se midió la capacidad de actuación en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante.

- Comunicación

Se interrogó sobre la trasmisión y recepción de la información tanto interna o externa.

- Innovación

Se indagó sobre la aplicación de nuevas ideas que facilitarían el desarrollo del trabajo.

Adicional al cuestionario, se aplicaron otras técnicas como:

- Revisión bibliográfica: se usó para recopilar los postulados presentes en la literatura que orientaron al proyecto en relación a las definiciones y particularidades que presentan los términos objeto de estudio.
- Observación participante: permitió la recopilación de información en la unidad de análisis a través de la presencia del investigador. Esta técnica cualitativa permitió identificar cómo se producía la convivencia diaria de los públicos internos dentro de su entorno laboral. Para ello se realizó un registro de todos los hechos, incluso los de menor trascendencia, con el fin de establecer el ambiente de trabajo.

Luego de la aplicación de este cuestionario, un procedimiento analítico-descriptivo permitió la identificación y exposición de las causas generales que sustentaban la presencia de un clima laboral favorable para el bienestar de los servidores y para la consecución de los objetivos institucionales, pero con algunas limitaciones. De acuerdo con Hernández et al. (2012), este procedimiento permite reconocer determinadas consecuencias a partir de puntuales premisas sobre el ambiente de trabajo y las percepciones de los servidores en relación a dimensiones claves sobre la organización y el individuo, las cuales determinan la presencia o no de un clima insatisfactorio, perjudicial o poco favorable. En función de esos resultados se elaboró la propuesta de mejora.

6. Preguntas claves

Para la sistematización se formulan los siguientes tipos de interrogantes en correspondencia con las etapas o procesos que se analizarán del proyecto:

6.1. De inicio

¿Cuál es la situación organizacional del Instituto?

¿Cómo es el ambiente de trabajo en la institución pública?

¿Cómo se logra la participación de los servidores para conocer sus percepciones sobre el funcionamiento organizacional del Instituto?

¿Cómo reconocer las necesidades y percepciones de los servidores?

6.2. De interpretación

¿Cómo es la autovaloración, la innovación, la comunicación, la sinergia del equipo de trabajo, la ética, y el liderazgo a lo interno de INDOT?

¿Cómo incide el funcionamiento del Instituto en el clima laboral?

¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de los servidores?

¿Cómo influye el ambiente de trabajo en el logro de los objetivos institucionales?

6.3. De cierre

¿Qué acciones propician una mejora del clima laboral en INDOT?

¿Cuáles fueron las reacciones de los servidores?

¿Cómo aporta el proyecto a la institución?

¿Cuáles son los beneficios del plan de mejora para los servidores del Instituto?

7. Organización y procesamiento de la información

Como se explicó con anterioridad, la medición del clima organizacional se realizó a través de un cuestionario que indagaba sobre las percepciones de los servidores en torno a autonomía – autoconfianza, trabajo en equipo, bienestar,

liderazgo, ética, comunicación e innovación. Con esa selección de indicadores fue posible organizar de forma efectiva la información recopilada en INDOT y calificar las percepciones que existían al respecto. Esto facilitó el reconocimiento de debilidades específicas en los factores que intervienen en la construcción de un entorno laboral saludable.

Luego de la aplicación de las herramientas de investigación de campo fueron tabuladas y se generaron los datos que se presentan a continuación, los cuales se exponen por factores.

7.1 Datos Demográficos

Tabla 1.

Composición de la muestra por género

GÉNERO	SERVIDORES
Hombres	18
Mujeres	27

Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En la medición de clima laboral que se realizó en INDOT participaron un total de 45 servidores. De ellos, 40% son hombres; mientras que el 60% son mujeres.

Edad de los Servidores

Tabla 2.

Composición de la muestra por edad

EDAD	SEVIDORES
Menos de 25 años	0
25 - 35	25
36 - 45	12
46 - 55	7
Más de 56	1

Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Como puede evidenciarse la mayoría de los servidores tienen entre 25 y 35 años, lo cual demuestra que la población está compuesta mayoritariamente por personas jóvenes, también porque el segundo rango más significativo es el que comprende las edades de 36 a 45 años. Por su parte existe menor significancia entre 46 y 55 y más de 56 años con solo 8 servidores.

7.2. Resultados por factores

Para las preguntas por factores se propició una escala de selección múltiple con el significado que se muestra en tabla 3.

Tabla 3.

Descripción de las escalas presentes en el cuestionario de medición de clima laboral

ESCALAS	PUNTAJE	SIGNIFICADO
Nunca	1	Presencia de una percepción de un ambiente insatisfactorio y perjudicial.
Pocas veces	2	Presencia de una perspectiva de trabajo poco favorable.
Frecuentemente	3	Una posición neutral de los servidores.
Casi siempre	4	Existe un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio, pero con presencia de cierto desacuerdo.
Siempre	5	Presencia de un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio.

Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

A continuación, se presentan los resultados generales por factores medidos con la encuesta de clima laboral. Los resultados se exponen desde dos perspectivas, la positiva: sumando las respuestas afirmativas (siempre y casi siempre) y la negativa (suma de respuestas negativas: nunca, pocas veces y frecuentemente).

Autonomía – Autoconfianza

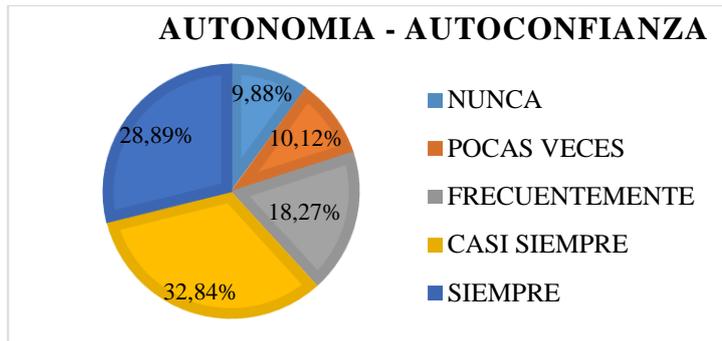


Gráfico 1: Porcentaje por escala del factor autonomía-confianza. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En relación con el factor de autonomía – autoconfianza, los servidores respondieron con una puntuación de 61,73%, lo que significa que los servidores son responsables de sus actos, mientras que el 38,27% afirmó que frecuentemente, pocas veces o nunca sucedía así. Aunque este último porcentaje no es muy significativo evidencia que existen problemáticas al respecto.

En conclusión, el factor de autonomía se encuentra en el rango Medio, lo que evidencia la necesidad de elaborar propuestas para su fortalecimiento e incremento del puntaje.

Comunicación

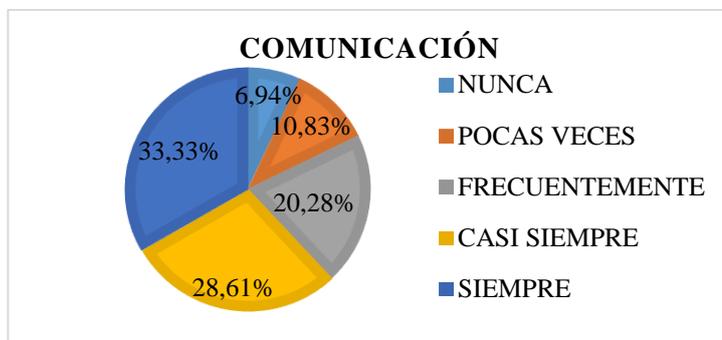


Gráfico 2: Porcentaje por escala del factor comunicación. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En el factor de comunicación, el 61,94% presentó una percepción positiva respecto a la manera en que se recibe y envía la información que se transmite. Solo el 38,05% corroboró la existencia de deficiencias al momento de transmitir la información.

Por tanto, el factor de comunicación se encuentra en un rango Medio. Esta puntuación es favorable, lo que significa que la comunicación interna es algo permanente y planificada, pero se pueden diseñar propuestas de fortalecimiento para incrementar su puntaje.

Estabilidad y bienestar

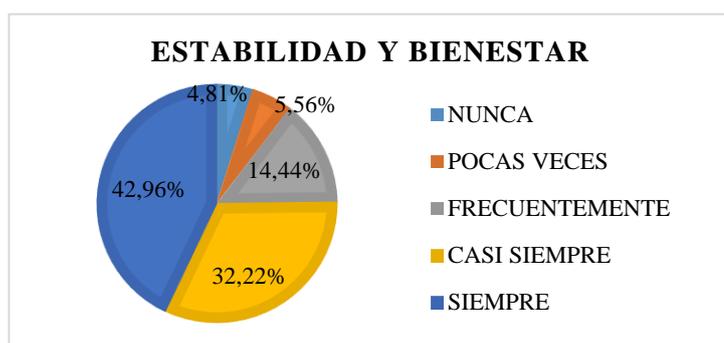


Gráfico 3: Porcentaje por escala del factor estabilidad y bienestar. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Con las respuestas de los servidores se obtuvo que el 75,18% tiene una percepción positiva del Instituto en cuanto a la estabilidad laboral, mientras que el 24,81% no estuvo de acuerdo con la opinión de sus compañeros.

Como conclusión puede plantearse que el factor de estabilidad y bienestar se encuentra en un rango Alto lo que significa que existe entusiasmo y eficiencia para desarrollar las actividades diarias, buscando siempre la mejora personal e institucional. Por ello, se recomienda que se siga manteniendo esta dinámica.

Ética – integridad

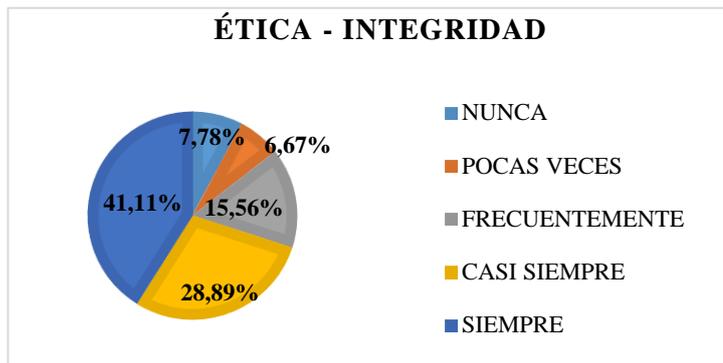


Gráfico 4: Porcentaje por escala del factor ética e integridad. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Con la aplicación del cuestionario se conoció que el 70 % de los servidores perciben de forma positiva el factor ética e integridad, mientras que el 30% no estuvo de acuerdo con sus compañeros.

A pesar de ello, el factor de ética – integridad se encuentra en un rango Alto, es decir, existe firmeza o seguridad en el espacio determinado, donde los servidores realizan sus actividades diarias.

Innovación

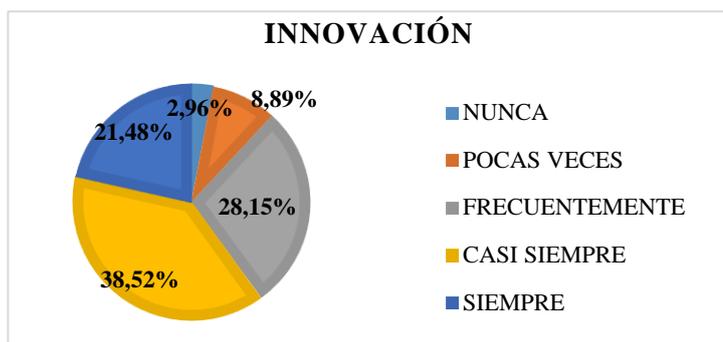


Gráfico 5: Porcentaje por escala del factor innovación. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Más de la mitad de los servidores, es decir, el 60% manifestó una perspectiva positiva en cuanto a los recursos que se utilizan en el Instituto para realizar sus

actividades diarias, mientras que el 40% cree que no existe el material tecnológico suficiente para ejecutar sus tareas.

Por tanto, el factor de innovación se encuentra en un rango Medio y requiere de planes o acciones para su fortalecimiento.

Liderazgo

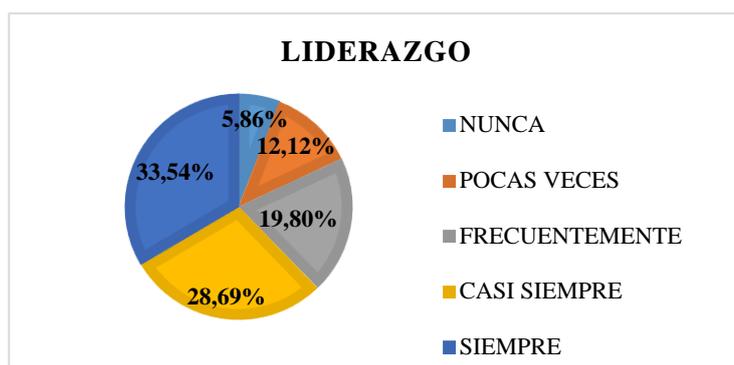


Gráfico 6: Porcentaje por escala del factor liderazgo. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En el factor de liderazgo se puede apreciar que el porcentaje obtenido es de 62,22%, lo que quiere decir que se busca mantener un trabajo de equipo, unidad y llegar a lograr los objetivos institucionales, mientras que el 37,78% tiene la perspectiva de que se podría mejorar este factor.

En conclusión, el factor posee un rango medio, lo que se propondrá planes de fortalecimiento.

Sinergia del equipo de trabajo y colaboración

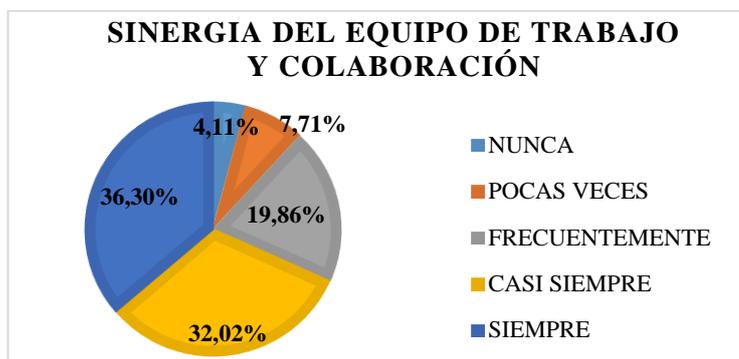


Gráfico 7: Porcentaje por escala del factor sinergia del equipo de trabajo y colaboración. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

En este factor, el 68,32% expuso que presentaban una perspectiva positiva sobre el compañerismo y que existía un buen trabajo en equipo, mientras que el 31,68% cree que no existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores. Debido a ello, el Instituto presentaba un rango Medio, por lo que requería de acciones de mejora.

7.3 Resultado general de la medición

La presentación de los resultados generales de la investigación se basa en la siguiente descripción:

Tabla 4.

Descripción por categoría de la percepción de clima laboral

	PORCENTAJE	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
	70% a 100%	Fortaleza Relativa	El porcentaje de percepción de clima laboral es ALTO, se debe buscar mantener el mismo nivel.
	69% a 50%	Deficiente	El porcentaje de percepción de clima laboral es MEDIO, existen importantes aspectos a mejorar.
	49% a 0%	Crítica	El porcentaje de percepción de clima laboral es BAJO, son factores en los cuales se debe intervenir de inmediato.

Nota: Los porcentajes ayudan a calificar la percepción sobre los factores que intervienen en la construcción del clima laboral. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Con la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

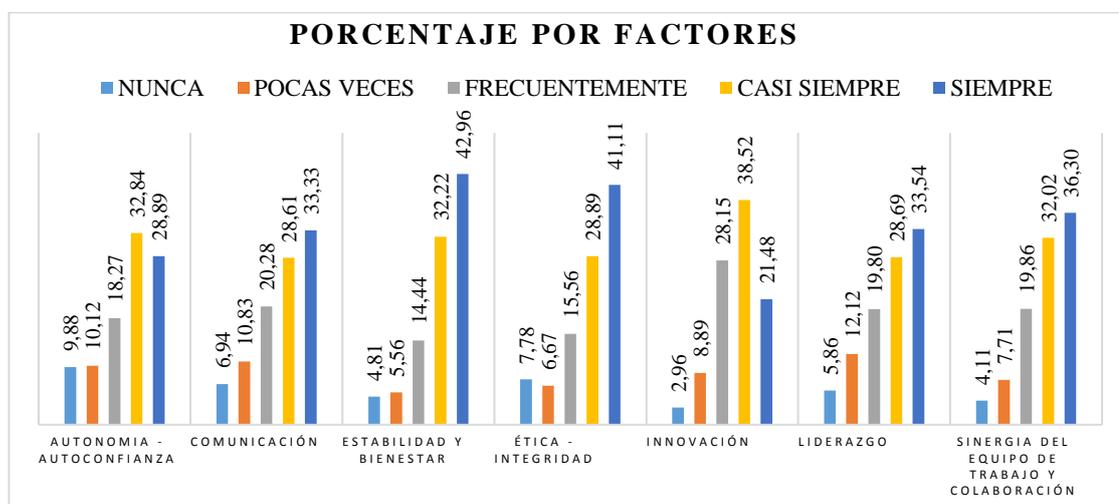


Gráfico 8: Detalle de los resultados por factores. Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Para el ejercicio de la construcción del plan de mejora de clima laboral se realizó una sumatoria de los resultados más bajas a fin de abordar con prioridades lo más necesario para el mejoramiento del clima laboral.

Los resultados se presentan en la tabla 5, donde se asigna un color, el cual se corresponde con la descripción de la tabla 4.

Tabla 5.

Resultados por factores intervinientes en el clima laboral

FACTORES	% (PERSEPCION POSITIVA)	PRIORIZACIÓN
Autonomía - Autoconfianza	61,73	
Comunicación	61,94	
Estabilidad y bienestar	75,19	
Ética - Integridad	70,00	
Innovación	60,00	
Liderazgo	62,22	
Sinergia del equipo de trabajo y Colaboración	68,32	

Elaborado por: Bravo Gaona (2017)

Los resultados anteriores evidencian que se deben fortalecer factores como: autonomía y autoconfianza, comunicación, innovación, sinergia del equipo de trabajo y liderazgo.

8. Análisis de la información

La evaluación, que se realiza a continuación, está en coherencia con los resultados presentados con anterioridad y los postulados teóricos expuestos en el eje de sistematización. A continuación, se realiza una discusión donde se analizarán las debilidades encontradas sobre el clima laboral.

Según el puntaje asignado a la descripción de las categorías de percepción de clima laboral (tabla 4) existen algunos aspectos que se deben mejorar en relación a la autonomía y autoconfianza, la comunicación, la innovación, la sinergia del equipo de trabajo y el liderazgo. Si bien estos factores no representan un grave problema para

INDOT, sus debilidades afectan la satisfacción y motivación de los servidores, así como la construcción de un ambiente de trabajo totalmente favorable, ya que para Fuente (2013) a lo interno de las organizaciones deben existir condiciones propicias para que los elementos organizacionales y personales no afecten el quehacer de los empleados.

Contrario a esta situación y lo expuesto por Grundmann y Stahl (2002), existen problemáticas en relación a los canales de comunicación, la incorporación de procesos y dinámicas innovadoras y la gestión de los líderes. Todo ello conlleva a que se adolezca de servidores conscientes de la importancia de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismos. Esta situación genera desmotivaciones y una actitud pasiva ante la resolución y propuesta de alternativas de conflictos que afectan un mejor desempeño.

Las disfuncionalidades en este sentido se deben e inciden en el establecimiento de un inadecuado flujo de la comunicación interna. Concordando con Fuente (2013) es necesario el mejoramiento y fortalecimiento de los flujos de información entre todos los niveles de la institución, puesto que de ello depende el logro de un mayor compromiso e integración del público interno, la generación del sentido de pertenencia y un buen clima laboral, que propicie el aumento de la productividad, de manera que la entidad se vea cada vez más fortalecida.

No obstante, la situación anterior conlleva a problemas en la sinergia del equipo de trabajo. Como se constató algunos servidores reconocieron que no existían buenas relaciones interpersonales, por lo que se afecta el funcionamiento interno, la cooperación y la colaboración.

A las debilidades anteriormente señaladas se suma la lentitud en los procesos de innovación, pues no existen los mecanismos o las dinámicas adecuadas y

oportunas para lograr la socialización de ideas que propicien un desarrollo al respecto. Esta situación provoca que no se apliquen estrategias novedosas a favor del cambio y el progreso de la organización.

Además, se corroboró que en INDOT se debe mejorar el liderazgo, ya que a criterio de Serrano y Portalanza (2014), “el mantenimiento de los problemas puede desencadenar un inadecuado desempeño laboral, en base a las percepciones negativas provocadas por el líder” (p.1); por lo tanto, teniendo un buen liderazgo se contribuye a un buen clima laboral.

También se comprobó que el personal no se siente parte en la toma de decisiones, por lo que su grado de compromiso es poco, pues no se ofrece el protagonismo, ni la participación necesaria. Más bien las orientaciones fluyen de arriba hacia abajo, sin que existan espacios u oportunidades de retroalimentación, porque la dirección lejos de ser líder establece orientaciones, sin escuchar, ni motivar al resto de los servidores.

A diferencia de la realidad detectada con la investigación de campo, Escat (2007) sugiere que la participación debe entenderse desde dos puntos de vista: la motivación y el reconocimiento, de lo cual se desprende el sentido de pertenencia y lealtad. Además, constituye la actitud fundamental para poder alcanzar los objetivos de las organizaciones, por lo que la gestión participativa es tan importante desde la perspectiva del liderazgo y debe ser considerada e incentivada constantemente para alcanzar un clima laboral amigable y saludable.

Tras la finalidad de transformar estas debilidades, las percepciones de los servidores y lograr un ambiente de trabajo acorde con lo planteado en la literatura, se recomendó la implementación de acciones de mejora que fundamentalmente se concentraron en:

- Participación de los servidores en las decisiones y ejecución de los trabajos para lograr las metas institucionales.
- Desarrollar buenas relaciones de trabajo y dinámicas de intercambio permanente de información entre los miembros del Instituto.
- Lograr el desarrollo tecnológico y el incremento de la competitividad del Instituto.
- Satisfacer de manera eficiente la forma de dirigir y liderar el trabajo de todos los servidores en el Instituto.

En función de estos intereses generales, en el Plan de Mejora se establecen acciones específicas que buscan fortalecer determinados factores para poder establecer una perspectiva positiva del clima laboral en INDOT. El Plan es resultado de la evaluación de Clima Laboral en INDOT. Luego de analizar los resultados de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que existen algunas debilidades en el Instituto; por lo cual se establecen algunas propuestas de acciones, que conforman el Plan de Mejora, permitiendo alcanzar el objetivo y la meta del mismo. Las dimensiones y sus respectivas actividades de fortalecimiento son:

Autonomía - Autoconfianza

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Autonomía - Autoconfianza	Desarrollar la autonomía personal y capacidades individuales de los servidores	Autonomía en la ejecución de toma de decisiones.	Corto plazo	Dirección Ejecutiva, Dirección de Administración de Recursos Humanos y Dirección de Planificación y Gestión Estratégica.	Participación de los servidores en las decisiones y ejecución de trabajos para lograr las metas institucionales.
		Capacitaciones en empoderamiento de su trabajo.	Mediano plazo		

Comunicación

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Comunicación	Crear políticas de comunicación interna para lograr el mejor desempeño de actividades del INDOT	Fortalecer los medios de comunicación interna.	Mediano plazo	Dirección de Comunicación Social	Desarrollar buenas relaciones de trabajo y dinámico y permanente de la información y los miembros del Instituto.
		Trasmisión periódica de la información	Mediano plazo		
		Participación activas de los servidores en la comunicación interna	Mediano plazo		

Innovación

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Innovación	Impulsar metodologías para mejorar el funcionamiento del instituto	Desarrollo de la cultura de calidad.	Mediano plazo	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica y Dirección de Administración de Recursos Humanos	Lograr el desarrollo tecnológico, imagen, y lograr la competitividad del instituto
		Racionalización de los recursos.	Mediano plazo		
		Inventario de requerimiento tecnológico (evaluación y aprobación)	Largo plazo		

Liderazgo

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Liderazgo	Mejorar el liderazgo entre los jefes, compañeros para lograr alcanzar las metas institucionales	Dinámicas grupales entre compañeros y jefes inmediatos enfocadas en el liderazgo	Mediano plazo	Dirección de Administración de Recursos Humanos y Dirección de Planificación y Gestión Estratégica.	Satisfacer de manera eficiente la forma de dirigir y liderar el trabajo de todos los servidores en el Instituto
		Reuniones de todo el personal para crear estrategias de desarrollo de los servidores.	Mediano plazo		
		Retroalimentaciones después de conocer las evaluaciones de desempeño.	Corto plazo	Jefe inmediato	
		Talles de escucha efectiva para buscar una oportuna mejora a situaciones encontradas.	Corto plazo	Dirección Ejecutiva.	

Sinergia del Equipo de Trabajo y Colaboración

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Sinergia del Equipo de Trabajo y Colaboración	Mejorar la interacción y colaboración del trabajo entre los servidores del INDOT	Capacitación en comunicación efectiva para fortalecer el trabajo en equipo.	Mediano plazo	Dirección de Administración de Recursos Humanos.	Se busca mejorar la interacción y la cohesión del personal dentro del Instituto para
		Capacitaciones de resolución de problemas y conflictos.	Mediano plazo		
		Realizar actividades (recreativas, capacitaciones, talleres) que fomenten la integración y cohesión de los servidores	Corto plazo		

EXPERIENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN

1. Justificación

El interés de transformar la situación que presentaba INDOT en relación al clima laboral, satisfacción y percepción de sus trabajadores motivó la realización del proyecto. Desde el primer momento se concibió a la organización como un entorno psicológicamente significativo, lo cual respalda la concepción socio empresarial de este estudio, al entender e insistir que los miembros de las organizaciones no pueden concebirse como meros recursos.

Sin embargo, la presencia de este enfoque en el Instituto presentaba algunas limitaciones, debido a que la investigación sobre el funcionamiento organizacional interno, a partir de seis dimensiones enfocadas hacia: relaciones, estructura, liderazgo, propósito, recompensa, mecanismos útiles y entorno, identificó que existían problemas en todos aquellos elementos que en consecuencia con su representación en la figura 5 presentan valores mayores que cuatro.



Figura 5: Puntuación organizacional por dimensiones

Las problemáticas que afectaban el funcionamiento organizacional del Instituto radicaban en la estructura, las relaciones y el entorno. Por ejemplo, las relaciones no efectivas, desestimulaban el progreso en relación a los canales de comunicación a todos los niveles, el trabajo en equipo, la cooperación y la colaboración entre los miembros. Todo ello conllevaba a que se adoleciera del vínculo propicio para evitar la repetición de actividades o la realización de tareas de forma autónoma, lo cual afectaba los resultados de la institución pública por áreas o de forma general.

La ausencia de una sinergia entre todos los miembros y de óptimos flujos de información evidenció que existían problemas en la gestión comunicativa que identificaba a INDOT. Esta situación conllevaba a insatisfacciones que debilitaban la interacción entre los servidores; resultando, específicamente, en una carencia de colaboración y compromiso.

Además, los problemas estructurales conllevaban a la existencia de una falta de conocimientos sobre las funciones o responsabilidades de cada miembro y contradicciones o disparidades en relación a la unificación del trabajo, lo cual provocaba que no hubiera la identificación adecuada con los objetivos estratégicos del Instituto, ni el compromiso requerido para lograr una mayor y mejor prestación de servicios.

En consonancia con estas limitaciones, se comprobó que el personal no se sentía parte en la toma de decisiones, por lo que su grado de compromiso y participación era muy discreto. Más bien las orientaciones fluían de arriba hacia abajo, sin que existieran espacios u oportunidades de retroalimentación.

Ante el reconocimiento de estas debilidades se concuerda con Salazar et al (2009) al recomendar que es importante realizar periódicamente un diagnóstico del

clima laboral que proporcione los datos necesarios para determinar los aspectos que afectan el comportamiento organizacional y así desarrollar planes de acción orientados al cambio de conductas y actitudes de los colaboradores. La medición de clima responde al interés de mejorar los factores negativos, y de esta manera elevar los niveles de motivación y rendimiento laboral. Por tanto, la cuantificación de las percepciones de los servidores resulta fundamental para lograr mejoras en los procesos internos y servicios de INDOT.

Desde este enfoque fue relevante analizar el criterio de los empleados en relación a dimensiones como autonomía – autoconfianza, trabajo en equipo, bienestar, liderazgo, ética, comunicación e innovación, porque así se pudo conocer el estado de la institución pública en cuanto a la generación de un determinado clima laboral. Todo este análisis sustentó la propuesta del plan de mejora con acciones que contribuyeran a la satisfacción del personal para lograr la competencia, la productividad deseada y la optimización del tiempo.

Por ello, se diagnosticó la situación del Instituto, en relación a los problemas y su prioridad de solución. Posteriormente se indagó sobre el clima laboral y los factores claves que interferían en el rendimiento de los empleados. Este proceso se realizó con la intención de proponer acciones coherentes, oportunas y acordes con las necesidades que presentaba la organización, por lo que el proyecto siempre estuvo contextualizado en problemáticas reales y no en suposiciones.

El proyecto se sustentó con un procedimiento metodológico cuali-cuantitativo, que permitió realizar las mediciones en el campo, es decir, en el Instituto y presentar y organizar los resultados. Además, como aporte del proyecto puede reconocerse la elaboración de un cuestionario para medir clima laboral. Su aplicación propició identificar las principales debilidades del Instituto, las cuales

radican en los factores de autonomía y autoconfianza, sinergia del equipo de trabajo, comunicación, innovación y liderazgo. Todas esas dimensiones influían negativamente en la calidad de los flujos de información y en las relaciones interpersonales, provocando desinterés laboral y baja productividad.

Por tanto, se establecieron acciones que constituyeron una herramienta fundamental para la institución, permitiéndole conocer el ambiente laboral que allí se desarrollaba y garantizando estrategias de transformación de las problemáticas detectadas. De esta manera se concientizó sobre la situación existente y se benefició así a todos los miembros del Instituto.

El proyecto también se justificó por la necesidad de establecer aportes teóricos y prácticos al reconocer las diferencias existentes entre satisfacción y motivación. Aunque en la medición del clima laboral se confunden estos términos, implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas, de ahí el aporte académico y científico de la intervención que se sistematiza. Además, las investigaciones sobre clima laboral requieren de herramientas de medición que no presenten estas confusiones y que permitan diagnosticar las percepciones de los servidores. Es por ello, que la encuesta empleada en el proyecto resulta novedosa y original, pues cumple con estos requisitos y fue adaptada para el diagnóstico realizado.

La intervención fue importante porque arrojó beneficios para los usuarios del Instituto. Reflejó el interés de estimular la construcción de ambientes saludables y amigables de trabajo, para, en función del reconocimiento de sus percepciones, obtener una mejor imagen de trabajo y una mayor calidad en el servicio. Asimismo, los resultados obtenidos no sólo fueron de utilidad para la organización intervenida, sino, que pueden fungir como modelo para otros estudios sobre este tema.

Principalmente en ese interés puede ser de vital importancia el cuestionario aplicado y el plan de acciones de mejora.

La implementación de las actividades, incluidas en el Plan de Comunicación (Anexo 4), para transformar la percepción de los empleados hizo posible la gestión para el cambio, a partir de la sensibilización sobre la importancia de medir clima laboral para proponer acciones de fortalecimiento. La determinación de las estrategias propició un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los servidores. Al socializarse el interés de proponer transformaciones se generó una cultura y ambiente de bienestar propicio para alcanzar los objetivos del Instituto y la realización personal y profesional de sus miembros.

2. Caracterización de los beneficiarios

Como ya se ha expuesto, el proyecto se realizó en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT). Por tanto, sus empleados y la organización resultaron los beneficiarios directos de la intervención, ya que durante el proceso de medición se persiguió el objetivo de identificar los factores que afectaban el rendimiento del talento humano y en función de ello se diseñaron acciones de mejoras que impactarán positivamente en la estructura organizacional y en sus servidores.

Como beneficiarios indirectos se reconocieron a los pacientes del Instituto, ya que una mejora en la percepción de los empleados y una contribución a la creación de un ambiente amigable y saludable es directamente proporcional a la calidad del servicio. Quiere ello decir que avances en la satisfacción del personal interno influyen positivamente en una mejor atención, orientación e información del público externo.

Por tanto, el proyecto generó impactos a todos los niveles, lo cuales en un primer momento no resultaron fáciles, debido a la posición asumida por las estructuras directivas y algunos trabajadores que no querían salir de su zona de confort. Al inicio, la respuesta general de los servidores y sus superiores no fue completamente positiva, pero luego las posturas se fueron transformando. Se logró la colaboración de los participantes, a partir de actividades que se enfocaron hacia la generación de expectativas e información, es decir, se asumieron mecanismos para estimular la curiosidad interna sobre el proyecto y motivar a los servidores para conseguir su participación en el proceso de valoración del clima laboral. Fue así como se logró transformar la postura de los empleados a favor de la colaboración.

Los procesos, evaluaciones y acciones sugeridas para el Instituto fueron asumidos por los servidores y superiores, los cuales evidenciaron su compromiso y colaboración con la intervención. Su posición fue activa durante el diagnóstico y la medición del clima laboral, lo cual hizo viable el alcance de los objetivos propuestos en cada una de las etapas del proyecto.

A pesar de ello, no puede obviarse que los beneficiarios directos aunque reconocieron la importancia de la intervención y comprendieron los beneficios que arrojaría para su desempeño, siempre mostraron temor ante el cambio o las consecuencias que podrían generarse a mediano y largo plazo ante una represalia de los directivos.

No obstante, a través de intercambios efectivos, plasmados en el Plan de Comunicación, con cada uno de los implicados, se lograron avances en relación al reconocimiento de las percepciones y las disfuncionalidades internas. Sobre la base de esa situación se determinaron las acciones que no podían ausentarse del plan de mejora, las cuales se enfocaron hacia la generación de nuevos escenarios en relación

a la comunicación, el liderazgo, la innovación y la autonomía y autoconfianza; en consonancia con la cultura y las tradiciones de la organización y sus miembros.

De manera general, el proyecto generó nuevos aprendizajes sobre el tipo de liderazgo, la sinergia del equipo de trabajo, los flujos de información, la motivación y el reconocimiento de las funciones a desempeñar. Además, fue muy factible la propuesta de un cuestionario para la medición del clima laboral, por lo que se reconoce como un aporte del proyecto que permite enfrentar los altos precios que estas herramientas presentan en el mercado.

Es por ello, que como elementos de generalización hacia intervenciones con similares objetivos puede reconocerse el cuestionario asumido y aplicado en el Instituto para medir clima, las acciones de mejora y las actividades enfocadas a generar expectativa e información, con lo cual se logró la participación de todos los miembros del Instituto.

Investigadores interesados en el tema que se sistematiza deben comprender y materializar la motivación de los servidores y sus superiores, con la finalidad de que el proceso de medición sea adecuado y arroje con veracidad los elementos, procesos o escenarios que deben ser transformados. Ante resistencia de los directivos resulta imprescindible el diálogo y las negociaciones, sin que ello influya en logro de los objetivos que se han propuesto. La intención máxima no es desvirtuar o flexibilizar los intereses del proyecto, sino estimular la curiosidad interna y la motivación de todos los miembros para conseguir su colaboración y participación en el proceso de valoración del clima laboral. En proyectos con similares intereses se ha de comprender que lejos de imponer se debe demostrar la importancia de la medición de clima para garantizar un mejor rendimiento de los trabajadores y un funcionamiento exitoso de la organización.

3. Interpretación

La sistematización del proyecto permitió reconocer que cada una de las etapas realizadas estuvo en coherencia con elementos socioculturales y teóricos que fundamentan la categoría clima laboral, a partir de la identificación de las percepciones de los servidores. En función de esos sustentos y la particularidad de ser el Instituto una instancia pública se estableció el procedimiento de medición del ambiente de trabajo, el análisis de los datos y la elaboración del Plan de Mejora. La propuesta se diseñó luego de identificar que el ambiente de trabajo no era amigable, ni saludable, por lo que el personal no se encontraba completamente satisfecho, ni totalmente realizado, debido a que no siempre se estimulaba su participación.

Con la recopilación y análisis de esas percepciones de los servidores se evidenció que existían problemas que estaban afectando el ambiente de trabajo, por lo que se hizo necesario motivar a los colaboradores para que participaran en la medición de clima laboral y así conocer sus opiniones sobre las limitaciones que dificultaban su desempeño. Para ello fue necesario realizar difusiones, con la finalidad de incrementar su interés y reducir las tensiones que se generaron ante el anuncio de la realización de la cuantificación de sus percepciones.

El proyecto se centró en el clima laboral, pues autores como Molina, Gallegos y Lara (2014) han demostrado que las particularidades del ambiente de trabajo, los intercambios internos, las conductas de los empleados y sus criterios respecto a la organización, favorecen la construcción de un ambiente laboral que determina la motivación o no de los colaboradores. Desde esta perspectiva, los servicios que presta INDOT se ven afectados ante la existencia de condiciones de trabajo que no son completamente saludables y amigables para los servidores.

El cuestionario de clima permitió identificar las necesidades de los empleados y del Instituto, a partir de la constatación de debilidades del entorno a dimensiones claves como la autonomía y autoconfianza, la sinergia del equipo de trabajo, la comunicación, la innovación y el liderazgo.

Si bien los problemas detectados no evidencian la existencia de un clima laboral desfavorable; las debilidades encontradas incidían negativamente en el funcionamiento del Instituto y desempeño de sus servidores. Se detectaron debilidades en relación al trabajo de equipo en las direcciones, la presencia de estrategias para fomentar el compañerismo y las relaciones servidores-superiores. Todo ello configura un ambiente poco favorable para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, lo cual influye negativamente en las percepciones que presentan los servidores de la dinámica laboral.

En relación a la autonomía-autoconfianza, los servidores perciben que pocas veces participan en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo, es posible compartir temas de interés con su grupo de trabajo y se realizan actividades de integración. Todo ello conlleva a que no exista la seguridad necesaria colectiva e individualmente para que los servidores tomen decisiones por sí mismo en relación a su puesto de trabajo.

Con relación a la comunicación se percibía que:

- ✓ La comunicación interna pocas veces es permanente en la institución
- ✓ La información laboral que reciben de los jefes inmediatos poco aporta a la mejora del desempeño laboral
- ✓ La toma de decisiones no parte de la escucha a los servidores

Las percepciones anteriores corroboraron la existencia de problemáticas en relación a los flujos de comunicación, desde y hacia todos los niveles del

organigrama. Además, existían confusiones sobre la importancia del intercambio de información para lograr una mayor calidad en el desempeño profesional, así como limitaciones para que las informaciones fluyeran de manera ascendente.

Sobre el liderazgo, los servidores opinaron que pocas veces encontraban en sus superiores apoyo y confianza, recibían retroalimentación sobre sus errores, se transmitía la filosofía de la institución y el jefe inmediato generaba un ambiente de bienestar. Por tanto, se evidenció que no se generalizaba en la organización lo planteado en la literatura sobre la importancia de transmitir confianza, por parte de los líderes, para lograr un clima laboral favorable.

Además, las condiciones en relación a los recursos y al desarrollo de los colaboradores no eran totalmente óptimas, por lo que no se materializaba lo propuesto por Ardinez y Gutiérrez (2014) sobre la relevancia de actualizar los procesos organizacionales, disponer de la tecnología necesaria para lograr mayores y mejores prestaciones, así como diseñar programas y estrategias de capacitación e innovación a favor del crecimiento empresarial de los servidores. Todo ello conllevaba a que no se estimulara completamente el compromiso de los servidores a favor de la materialización de los objetivos institucionales.

A partir del reconocimiento de esas debilidades se diseñó y propuso un plan de mejora enfocado a la transformación de las situaciones anteriormente presentadas, tras el interés de fortalecer aspectos que a corto, mediano y largo plazo podrían afectar el clima laboral en INDOT. La elaboración y sugerencia de acciones se realizaron en coherencia con los derechos de los servidores y el objeto social del Instituto.

Es por ello que, como aporte del proyecto puede reconocerse el plan de mejora, el cual se elaboró con la finalidad de establecer el trayecto que en relación a

los factores personales y organizaciones debieron ser transformados a lo interno de INDOT. Específicamente se enfocó hacia un desarrollo de competencias organizacionales relacionadas con el liderazgo, la sinergia del equipo de trabajo, la comunicación y la innovación, lo cual al decir de Pacheco (2010), viabiliza el surgimiento de “organizaciones descentralizadas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos, y que además busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales” (p. 71).

En función de esa intención se establecieron acciones por los factores que se debían fortalecer para poder establecer una perspectiva positiva del clima laboral en el Instituto. Principalmente se propusieron capacitaciones sobre empoderamiento, se recomendó la delegación de funciones, la promoción de la participación activa de los servidores en la comunicación interna y del desarrollo de la cultura, la innovación y la actualización constante de los procesos, el fomento del liderazgos participativo y no autoritario a través de capacitaciones y retroalimentaciones, así como la coordinación y realización de actividades de integración y recreación.

Para el cumplimiento de esos objetivos se programaron reuniones con las autoridades de INDOT, donde se socializaron las particularidades del plan de mejora. En estos encuentros y durante la fase inicial de inicio del proyecto fue donde se hicieron más evidentes las contradicciones. En un primer momento, tanto directivos y colaboradores se mostraron poco colaboradores. Luego del reconocimiento de las debilidades, las autoridades no concordaban con los resultados, pues creían que la organización no presentaba problemas o amenazas en torno al clima laboral.

Estas posturas, poco a poco, se fueron transformando con la comunicación oportuna sobre los intereses del proyecto, fases y resultados. Además, resultó de vital

importancia las difusiones sobre la relevancia de un clima laboral favorable, la percepción de los trabajadores y los factores organizacionales.

Los procesos realizados como parte del proyecto ayudaron a que las autoridades del Instituto tomaran en consideración la importancia de realizar evaluaciones y mediciones periódicas sobre las percepciones y los factores organizacionales que impiden la construcción de un clima laboral favorable y amigable. La concientización sobre esos procedimientos fue el resultado de las acciones delimitadas en el plan de comunicación, las cuales generaron la implementación de nuevos canales de comunicación como las carteleras y mensajes de correo.

El plan de mejora puede concebirse como un producto a favor del perfeccionamiento de los servicios de INDOT. Esta propuesta resulta un beneficio no solo para los servidores y la organización, sino también para los pacientes y sus familiares. Además, las acciones pueden generalizarse a otras instancias del Instituto en el país, o pueden servir como referentes para otros estudios con similares intenciones, siempre y cuando se consideren o diagnostiquen las necesidades de esas instituciones.

No obstante, es inconveniente y las posturas opuestas mencionadas no impidieron, ni disminuyeron el interés de realizar el proyecto, ni afectaron el cumplimiento de los objetivos planteados para la intervención. Aunque siempre se estuvo dispuesto a dialogar sobre los procesos, no se flexibilizaron los mecanismos como consecuencia de posturas contrarias al cambio. Ello también ayudó a que en el Instituto se generalizara la confianza y el respeto por la realización de la intervención y los beneficios que arrojaría internamente para la organización.

4. Principales logros del aprendizaje

Cada una de las acciones o evaluaciones realizadas propiciaron el alcance de elementos de valor para concretar los conocimientos aprendidos durante la trayectoria académica, los cuales también serán de vital importancia para el desempeño laboral. Durante la intervención se hizo necesario consolidar y aplicar contenidos de la Psicología Laboral y Organizacional, que garantizaron elaborar un plan de comunicación, diseñar el instrumento de medición de clima, establecer mediaciones para motivar la colaboración de los servidores y elaborar un plan de mejora en consecuencia con las causas que podrían afectar la construcción de un ambiente de trabajo favorable.

Como elemento de inigualable relevancia puede reconocerse la experiencia práctica que, desde el punto de vista laboral, se traduce en una experiencia directa y vivencial. El tiempo de realización de la intervención propició consolidar conocimientos, aprender aspectos esenciales de la dinámica laboral, aplicar técnicas de investigación y proponer transformaciones en función de necesidades reales, reconocidas durante la breve experiencia laboral de ser el Psicólogo del Instituto.

Realmente fue un logro ser partícipe de un ensayo de lo que será el futuro profesional. En este periodo se identificaron dinámicas y procesos organizacionales que favorecen o desvirtúan el alcance de los objetivos y la realización de intervenciones a favor de una mejora de los procesos internos. Por tanto, se aprendió que no basta con buenas intenciones, se requiere de la constancia, de la seriedad ante el trabajo que se asume y de propuestas innovadoras.

Entre los resultados también puede destacarse el alcance de los objetivos propuestos para el proyecto, gracias a la consolidación de destrezas y habilidades que reforzaron cualidades como el compromiso y la responsabilidad. Además, a través

del logro de los intereses planteados para esta sistematización fue posible corroborar la importancia de la construcción de un clima laboral favorable en las instituciones, a partir de la consideración de elementos organizacionales y personales, que moldean las percepciones de los empleados y condicionan su desempeño y bienestar.

Por tanto, se comprendió que entre la práctica y la teoría no deben existir divorcios. Para lograr un clima laboral favorable es necesario que las organizaciones velen porque en su dinámica existan los elementos planteados en la literatura sobre el liderazgo, la comunicación, la sinergia del equipo de trabajo, la innovación y el crecimiento personal y profesional del talento humano. Además, se comprendió la importancia de combinar mecanismos tradicionales y actuales para lograr un ambiente de trabajo saludable.

La medición del clima laboral evidenció que, aunque el ambiente sea favorable, pueden existir debilidades que deben ser mejoradas en beneficio de la empresa y sus trabajadores; por lo que es necesario que se realicen evaluaciones periódicas en función de la delimitación de determinadas dimensiones que ayuden a identificar dónde se encuentran los elementos que pueden crear conflictos internos en las organizaciones.

El desarrollo del proyecto propició reconocer que con las intervenciones no solo se logran beneficios para los participantes directos. La cuantificación de las percepciones del clima laboral por primera vez en INDOT, así como la propuesta de un plan de mejora, que busca generar transformaciones a favor de un ambiente saludable y amigable, viabilizó el diseño de acciones que impactarán positivamente al público externo, ya que servidores motivados y satisfechos brindarán un mejor servicio.

Es por ello que el proyecto arrojó beneficios tangibles e intangibles. Entre los primeros puede mencionarse al plan de mejora, a partir del cual se implementarán acciones para fortalecer factores y lograr el establecimiento de una perspectiva positiva del clima laboral en el Instituto. Como productos intangibles se reconocen los resultados del Plan de Comunicación implementado, el cual ayudó en la sensibilización de los servidores del Instituto sobre el valor e importancia del clima laboral y su medición periódica.

Con la realización del proyecto se adquirieron y desarrollaron competencias, que permitieron trabajar en equipo y bajo presión. Por ejemplo, aunque las posturas opuestas de algunos colaboradores pretendieron frenar la intervención en un primer momento, las habilidades de negociación, los recursos y herramientas implementadas (Plan de Comunicación, sistema de sensibilización de tres fases para la campaña de comunicación) y la concientización y sensibilización sobre la importancia del proyecto ayudaron a moldear esas posturas. Esto, de conjunto con la necesidad de cumplir con tiempos de entrega establecidos, garantizó una mayor organización y definición de los intereses de trabajo.

Así se generó un progreso desde el ámbito personal. El proyecto evidenció que la obtención de logros y el cumplimiento de objetivos propuestos dependen de múltiples factores, entre los cuales destaca la dedicación y el compromiso que se tenga con el trabajo a realizar. La intervención ayudó a comprender que se puede ser flexible en los proyectos, pero no se debe ceder ante presiones o rechazo de personas que se encuentran muy cómodas en el escenario que impera y debe ser transformado en las organizaciones.

Ante esta situación se aprendió que no es factible imponer, sino demostrar los beneficios que posibilita para las organizaciones la realización de intervenciones. Por

tanto, esta experiencia puede ser generalizada a otros estudios con similares intereses, pues la premisa perfecta es que la intervención no sea desfavorable para el clima existente. Los proyectos deben evidenciar desde su inicio que la intención radica en mejorar el ambiente de trabajo a partir del desarrollo de dinámicas oportunas, saludables y amigables.

Desde esta perspectiva pueden reconocerse innovaciones. La medición de clima laboral evidenció la importancia de considerar las percepciones de los servidores, en lo cual el Instituto no tenía antecedentes, pues no se habían realizado cuantificaciones de este tipo. La aplicación de los instrumentos de investigación ayudó a generalizar la conciencia de que los criterios, necesidades y exigencias de los empleados son importantes para impulsar transformaciones en las empresas.

Fue así como se impactó positivamente en la salud mental de los trabajadores. Además, un proyecto encaminado a la mejora del clima laboral resulta de vital importancia para garantizar el bienestar a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones, a partir de la transformación de debilidades y dinámicas que afectan la satisfacción y motivación de los miembros de las empresas o instituciones.

CONCLUSIONES

- La corriente cognitiva de la psicología ofreció las bases y sustentos para entender y teorizar sobre el clima laboral; reconociendo que la construcción de un ambiente de trabajo saludable depende de factores organizacionales y personales que configuran un clima muy relevante para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y el bienestar de sus miembros.
- Se realizó la medición de clima laboral como parte de un estudio de enfoque mixto. Se empleó la revisión bibliográfica, la observación y la encuesta como técnicas para la recopilación de información, en lo cual influyó positivamente la cooperación de los directivos y empleados del Instituto.
- La cuantificación de las percepciones de los servidores corroboró la existencia de aspectos que se debían fortalecer en relación a la autonomía y autoconfianza, la comunicación, la sinergia del equipo de trabajo, la innovación y el liderazgo. Si bien estos factores no representaban un grave problema para INDOT, sus debilidades afectaban la satisfacción y motivación de los trabajadores, así como la construcción de un ambiente de trabajo amigable y saludable.
- Ante la presencia de debilidades, se propusieron acciones para establecer una perspectiva positiva del clima laboral en el Instituto. Principalmente se propusieron capacitaciones sobre empoderamiento, se recomendó la delegación de funciones, la promoción de la participación activa de los servidores en la comunicación interna y del desarrollo de la cultura, la innovación y la actualización constante de los procesos, el fomento del liderazgos participativo y no autoritario a través de capacitaciones y

retroalimentaciones, así como la coordinación y realización de actividades de integración y recreación.

- El proyecto propició una consolidación de conocimientos aprendidos durante la carrera. El empleo e implementación de postulados presentes en la literatura científica posibilitó la elaboración de estrategias de cambio en función de necesidades y debilidades reales del Instituto. Cada una de las etapas desarrolladas y sistematizadas posibilitó el progreso en la consolidación de habilidades y destrezas que preparan para el inicio de la trayectoria laboral. Además, la elaboración de un cuestionario para medir clima laboral, y el diseño del plan de mejora se ubican como innovaciones que aportó este proyecto desde el punto de vista científico y organizacional.

RECOMENDACIONES

Extender las acciones de mejora hacia otras instancias del Instituto, siempre y cuando se posea una medición de las percepciones de los servidores.

Cumplir con las acciones de mejora sugeridas para fortalecer dimensiones como autonomía – autoconfianza, la sinergia del equipo de trabajo, el liderazgo, la comunicación y la innovación.

Evaluar la implementación de las acciones de mejora para identificar los deslices y proponer nuevas ideas a favor del cambio.

Realizar mediciones sobre clima laboral, una vez que se hayan implementado las acciones de mejora, para reconocer las debilidades que se mantienen y deben ser transformadas.

Programar diagnósticos organizacionales y medición de clima laboral a mediano y largo plazo en la institución pública.

Establecer mecanismos de retroalimentación con los servidores para completar los datos obtenidos durante el desarrollo del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardinez, O., y Gutiérrez, J. (2014). Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- COPEME. (2009). Medición de clima laboral. Lima: COPEME.
- Dessler, G. (2012). Organización y Administración Enfoque Situacional. Reino Unido: Prentice/Hall International.
- Escat, M. (2007). La participación de los trabajadores en la empresa. Obtenido de áreaRH.com: <http://www.areasrh.com/rrhh/participaciontrab.htm>
- Feris, T., y Castro, M. (2011). La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Fuentes, S. (2013). Comunicación de Marketing. Quito: UDLA.
- Galicia, S., García, M., y Hernández, L. (2014). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración(42), 43-61.
- García, M., Escalante, M., y Quiroga, Y. (2013). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Administración de Empresas, 3(1), 4-10.
- González, J. (2014). Clima organizacional. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Hiriart, I., y Olivares, L. (2014). Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.
- Miklos, T., y Tello, M. (1994). Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. Limusa.
- Molina, A., Gallegos, C., y Lara, P. (2014). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Administración Pública, 42(6), 1213-30.

- Navarro, R., García, A., y Casiano, R. (2014). *Climal y compromiso organizacional*. México: Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz.
- Pacheco, R. (2010). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui, (90), 70-75.
- Perilla, M. (2014). La comunicacion asertiva como competencia exitosa en la relacion laboral de jefe-colaborador. Colombia: Universidad de la Sabana Chía.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). Metodología de la Investigación. Mexico : Coleccion Héctor Merino Rodríguez. Recuperado el 08 de nov de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Salazar, G., Guerrero, J., y Machado, Y. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4).
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio*. Cuadernos de Administración, 39(2), 385-393.2
- Serrano, B., y Portalanza, A. (11 de 2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma de Negocios, 5(11).
- Sierra, M. (2012). Métodos generales. México: UNAM.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

	CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (CDI)	FECHA: 01-11-2016							
		CÓDIGO: RG-INDOT-381							
	Versión: 01								
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">PUBLICADO</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">EN ANALISIS</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">BORRADOR</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">OBSOLETO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	PUBLICADO	EN ANALISIS	BORRADOR	OBSOLETO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PUBLICADO	EN ANALISIS	BORRADOR	OBSOLETO						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

De vez en cuando, las instituciones consideran que es importante analizarse a sí mismas. Es necesario averiguar, entre las personas que trabajan en la institución, que es lo que ellas creen, si se quiere que el análisis tenga algún valor. Este cuestionario ayudara a la institución donde usted trabaja a analizarse a sí misma/o.

INSTRUCCIONES: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor responda todas las treinta y cinco (35) preguntas. Sea **abierto y franco**, para cada una de las 35 frases, ponga un círculo alrededor del número para indicar lo que usted crea.

1. **Muy de acuerdo**
2. **De acuerdo**
3. **Levemente de acuerdo**
4. **Neutral**
5. **Levente en desacuerdo**
6. **En desacuerdo**
7. **Muy en desacuerdo**

1. Las metas de esta Institución están claramente enunciadas.

1 2 3 4 5 6 7

2. La división del trabajo en esta Institución es flexible.

1 2 3 4 5 6 7

3. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.

1 2 3 4 5 6 7

4. La relación con mi jefe es armoniosa.

1 2 3 4 5 6 7

5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.

1 2 3 4 5 6 7

6. Mi jefe inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

7. Esta Institución no pone resistencia al cambio.

1 2 3 4 5 6 7

8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

9. La división del trabajo de esta Institución es propicia a que se alcancen sus metas

1 2 3 4 5 6 7

10. Las normas de liderazgo de esta Institución le ayudan a su progreso.

1 2 3 4 5 6 7

11. Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

12. La escala salarial y las prestaciones de esta Institución tratan equitativamente a todos los servidores.

1 2 3 4 5 6 7

13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

14. Esta Institución no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.

1 2 3 4 5 6 7

15. Comprendo el propósito de esta Institución.

1 2 3 4 5 6 7

16. La manera que se dividen las tareas de trabajo es lógica.

1 2 3 4 5 6 7

17. Los esfuerzos de liderazgo de esta Institución hacen que la Institución cumpla con sus propósitos.

1 2 3 4 5 6 7

18. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.

1 2 3 4 5 6 7

19. Existe la oportunidad de ascender en esta Institución.

1 2 3 4 5 6 7

20. Esta Institución tiene mecanismos adecuados para aglutinarse (unirse).

1 2 3 4 5 6 7

21. Esta Institución favorece el cambio.

1 2 3 4 5 6 7

22. Las prioridades de esta Institución son comprendidas por sus servidores.

1 2 3 4 5 6 7

23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.

1 2 3 4 5 6 7

24. Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

25. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

26. El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño.

1 2 3 4 5 6 7

27. Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.

1 2 3 4 5 6 7

28. Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

29. Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

30. La división de trabajo de esta Institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.

1 2 3 4 5 6 7

31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

32. No hay ninguna evidencia de conflictos no resueltos en esta Institución.

1 2 3 4 5 6 7

33. Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.

1 2 3 4 5 6 7

34. Los esfuerzos de planificación y control de esta Institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.

1 2 3 4 5 6 7

35. Esta Institución tiene la habilidad de cambiar.

1 2 3 4 5 6 7

SUGERENCIAS: _____

Anexo 2. Cuestionario de medición de clima laboral

El propósito de esta encuesta por parte del INDOT es conocer el desarrollo y satisfacción de cada uno de sus servidores, buscando ofrecer la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña en su labor. Por esta razón le agradeceríamos invertir unos 15 minutos de su tiempo en llenar esta encuesta.

Tomar en cuenta: la encuesta es individual, no se necesita que escribir su nombre.

Los resultados obtenidos serán revisados y tabulados. La información recabada será manejada de manera confidencial y objetiva. Los resultados que arroje esta encuesta serán analizados por todas las Direcciones, los cuales podrán sugerir planes de mejora.

Indicaciones: Para dar una afirmación marque con una (X) en la casilla que corresponde al número de tu respuesta.

No.	PREGUNTAS	TIPO
1	¿Celebramos eventos que fomenten el compañerismo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
2	¿Considero que busco una mejora continua de mi desempeño laboral?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
3	¿Considero que el trabajo que hago permite el desarrollo de mis capacidades?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
4	¿Considero que la Evaluación del Desempeño está midiendo mi conocimiento equitativamente?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
5	¿Considero que mi jefe inmediato influye en la consecución de mis resultados de la dirección?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
6	¿Considero que soy responsable y honesto al realizar mi trabajo?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
7	¿El Director de mi Unidad da un trato igualitario a todos?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN

8	¿El trabajo a mi asignado lo realizo con responsabilidad?	ÉTICA - INTEGRIDAD
9	¿En la Institución mi trabajo está acorde a mi perfil?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
10	¿En la Institución el trabajo está definido y estructurado claramente?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
11	¿En la Institución existen áreas en los cuales es posible compartir temas de interés con mi grupo de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
12	¿Brindo ayuda a mis compañeros de trabajo si tienen alguna dificultad?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
13	¿En mi Dirección existe sentido de familia o de equipo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
14	¿Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
15	¿Encuentro en mis superiores apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades diarias?	LIDERAZGO
16	¿Logro un equilibrio con vida laboral y personal?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
17	¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
18	¿Existe un trato cordial y respetuoso con mis compañeros y jefes de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
19	¿Existe una buena disposición a los cambios por parte del personal de la Institución?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
20	¿Hay accesibilidad para programar vacaciones?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
21	¿La Institución realiza actividades de integración con todos los servidores?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
22	¿Mi jefe inmediato está al tanto de las funciones que realizo?	LIDERAZGO
23	¿Me integro con mis compañeros de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
24	¿Puedo reportar abusos y actos deshonestos de manera confidencial?	ÉTICA - INTEGRIDAD
25	¿Mi jefe inmediato evalúa mi trabajo en base a criterios de mi desempeño diario?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
26	¿Mi Dirección me da libertad para actuar y desarrollar mi trabajo en forma adecuada?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
27	¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN

28	¿Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo?	LIDERAZGO
29	¿Siento ánimo y motivación para realizar mi trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
30	¿Son buenas las relaciones con mis compañeros de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
31	¿Existe una clara indicación de las funciones que debo desempeñar?	LIDERAZGO
32	¿Tengo reconocimiento por mi trabajo?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
33	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
34	¿Creo que mis compañeros desarrollan su trabajo de forma honesta y ética?	ÉTICA - INTEGRIDAD
35	¿Participo en las decisiones que se toman y que afectan a mi trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
36	¿La comunicación interna es permanente en la Institución?	COMUNICACIÓN
37	¿Considero que el mantener una buena comunicación en el ambiente laboral facilita el trabajo cooperativo?	COMUNICACIÓN
38	¿Considero que mi jefe inmediato se preocupa por transmitir la filosofía de la Institución (misión, visión y objetivos)?	LIDERAZGO
39	¿Considero que la comunicación que mantengo con mi jefe inmediato aporta en mi desarrollo laboral?	COMUNICACIÓN
40	¿Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo?	INNOVACIÓN
41	¿Creo que en mi área de trabajo se busca constantemente mejoras para el desarrollo de los colaboradores?	INNOVACIÓN
42	¿Creo que realizar cambios operativos internos dentro del área de trabajo ayuda a mejorar tu desempeño laboral?	INNOVACIÓN
43	¿Cuándo aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo son escuchadas y analizadas por mi jefe inmediato hasta encontrar un plan de mejora?	LIDERAZGO
44	¿Cuándo cometo algún error, recibo una retroalimentación apropiada por parte de mi jefe?	LIDERAZGO
45	¿Cuándo tengo un problema en mi Dirección de trabajo mi jefe inmediato se interesa en resolverlo eficientemente?	LIDERAZGO
46	¿Mi jefe inmediato genera un bienestar interpersonal en el área de trabajo?	LIDERAZGO
47	¿En el área de trabajo mi Jefe me inspira confianza y cercanía?	LIDERAZGO
48	¿En mi área de trabajo conozco los cambios establecidos debido más a rumores que por comunicación de mi jefe?	COMUNICACIÓN

49	¿Considero que el personal aplica y alinea su trabajo a los valores institucionales como respeto, justicia, vocación de servicio, inclusión, integridad, compromiso y lealtad?	ÉTICA - INTEGRIDAD
50	¿En mi área de trabajo, mi jefe inmediato toma decisiones de forma adecuada?	LIDERAZGO
51	¿La comunicación que existe en mi área de trabajo es clara y transparente?	COMUNICACIÓN
52	¿La información laboral que recibo de mi jefe inmediato se basa de fuentes oficiales de la Institución?	COMUNICACIÓN
53	¿Para tomar decisiones en mi área de trabajo se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias?	COMUNICACIÓN
54	¿Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas?	COMUNICACIÓN

Muchas gracias

Anexo 3. Plan de Comunicación

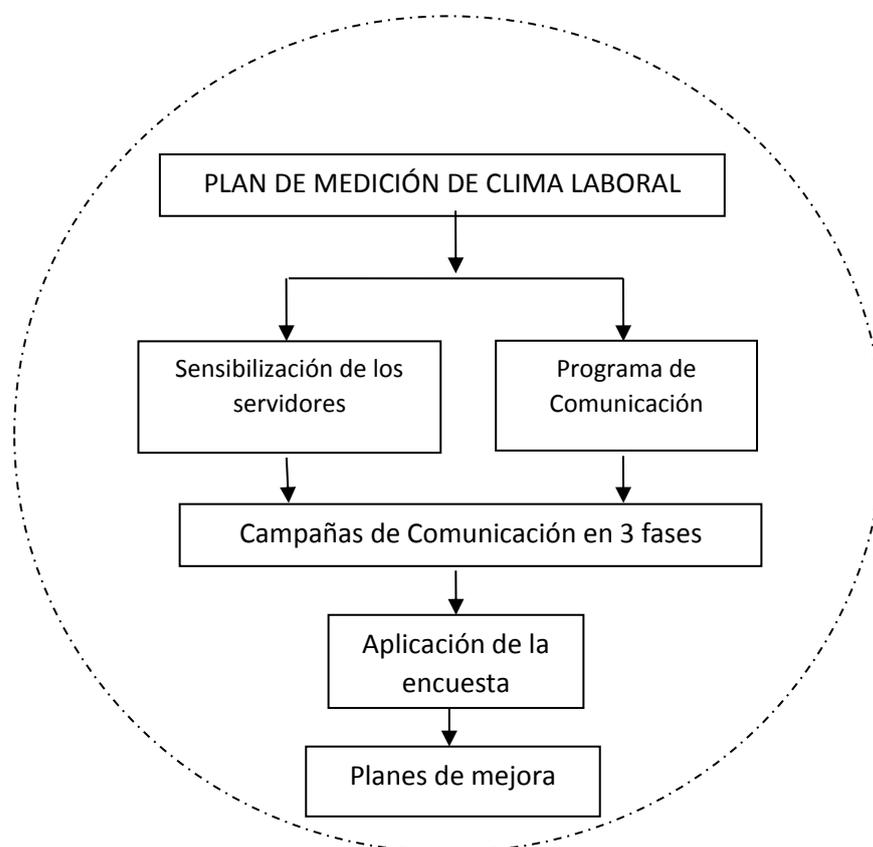
Objetivo general

Sensibilizar a los servidores de la Institución sobre el valor del clima laboral, para crear un apropiado apoyo en la encuesta y posterior proponer planes de mejora institucional.

Objetivos específicos

- Elaborar un sistema de sensibilización de 3 fases para la campaña de comunicación.
- Impulsar los canales, espacios y mecanismos de comunicación interna existentes para lograr el conocimiento de la encuesta de clima laboral.
- Aplicar la encuesta de medición de Clima Laboral, para la elaboración de planes de mejora.

Objetivo general



Objetivo específico 1

Elaborar un sistema de sensibilización de 3 fases para la aplicación de la encuesta.

FASE	DESCRIPCIÓN
BENEFICIO	Crear curiosidad sobre el proceso de valoración del Clima Laboral.
ESTIMULO	Motivar a los servidores para conseguir su colaboración y participación en el proceso de valoración del clima laboral.
MEMORIA	Crear una cultura de práctica y comportamiento que originen un clima laboral saludable en la institución y que tenga duración en el tiempo.

Problema

Poca familiarización con la campaña de comunicación para la medición de clima laboral.

Resultados

- El conocimiento de la encuesta por parte de los servidores en un 92%.
- El 80% de trabajadores de la institución sensibilizados sobre la encuesta laboral.

Actividades

Producir mensajes electrónicos sobre la medición de la encuesta laboral.

BENEFICIO	ESTÍMULO	MEMORIA	
<i>“La innovación distingue a un líder de un seguidor.” – Steve Jobs</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quiénes pueden contestar la encuesta? Absolutamente todos los servidores y servidoras que estén trabajando en la institución. 2. ¿Cómo se garantiza la confidencialidad en las respuestas que doy en la encuesta? La encuesta es completamente confidencial, no requieres registrar tu nombre. 3. ¿Cuándo se da por finalizada la encuesta? La encuesta termina cuando se haya seleccionado el botón "ENVIAR". 	No olvides responder la encuesta de clima laboral. ¡Tu opinión cuenta! No olvides llenar la encuesta.	
<i>“La manera más efectiva de hacerlo, es hacerlo” -Amella Earhart</i>			
<i>“Los managers les dicen a las personas qué hacer, mientras que los líderes les inspiran para hacerlo.” – Jeff Weiner</i>			
<i>“Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible”-Howard Schultz.</i>			Quedan pocos días para que respondas la encuesta de clima laboral.
<i>“Los grandes cambios no suceden de inmediato, pero con esfuerzo incluso lo difícil se puede volver sencillo”-Bill Blackman.</i>			¡Tu opinión nos importa!
<i>“El compromiso es lo que convierte una promesa en realidad”-Abraham Lincoln.</i>			
<i>¿Sabías qué? El compromiso es lo que convierte una promesa en realidad.-Abraham Lincoln.</i>			¿No has respondido la encuesta de clima laboral?
<i>“Solos podemos hacer poco, juntos podemos hacer mucho”-Hellen keller.</i>			Te recordamos que HOY es el último día.

Objetivo específico 2

Impulsar los canales, espacios y mecanismos de comunicación interna existentes a fin de contribuir con la integración del personal y su identificación con la empresa.

Problema

No existen problemas para la realizar el proceso de comunicación internas de encuesta de clima laboral.

Actividades

Utilizar los medios de comunicación institucional como correo electrónico, carteleras y redes sociales.

Objetivos	Actividades	Tipo de actividad	Público de interés	Estrategia	Productos
Sensibilizar a los servidores de la Institución sobre el valor del clima laboral, para generar un apropiado apoyo en la encuesta y posterior proponer planes de mejora institucional.	Publicación en carteleras y Emailing.	Comunicación / Sensibilización	Servidores del INDOT	Campaña de comunicación por 3 fases	Imágenes
Impulsar los canales, espacios y mecanismos de comunicación interna existentes para lograr el conocimiento de la encuesta de clima laboral.	Publicación en carteleras y Emailing.	Comunicación / Sensibilización	Servidores del INDOT		Imágenes
Elaborar un sistema de sensibilización de 3 fases para la campaña de comunicación.	Publicación en carteleras y Emailing.	Comunicación / Sensibilización	Servidores del INDOT		Imágenes
Aplicar la encuesta de medición de Clima Laboral, para la elaboración de planes de mejora.	Publicación en carteleras y Emailing.	Medición	Servidores del INDOT		Imágenes