

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL PROCESO DE  
CONTRATACIÓN PROVINCIAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, PRIORIZANDO LA COMUNICACIÓN  
INTERNA, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 – AGOSTO 2017.  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.**

**AUTORA:  
JENNIFER ESTEFANIA VACA BACA**

**TUTOR:  
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ**

**Quito, febrero del 2018**

## Cesión de derechos de autor

Yo Vaca Baca Jennifer Estefanía, con documento de identificación N° 1722639539, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PROVINCIAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, PRIORIZANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 - AGOSTO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: PSICOLOGA, 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: Vaca Baca Jennifer Estefanía  
Cédula: 1722639539  
Fecha: Enero 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PROVINCIAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, PRIORIZANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2016–AGOSTO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA”, realizado por Jennifer Estefanía Vaca Baca, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Salvador", is written over a horizontal line.

Leonardo Patricio Salvador Pérez  
1000811776

**Oficio Nro. IESS-DNGTH-2017-0170-OF**

**Quito, D.M., 15 de marzo de 2017**

**Asunto:** Autorización de uso de información para proyecto de titulación de la Srta. Jennifer Vaca

Señorita Psicóloga  
María de la Paz Guarderas Albuja  
**Directora de la Carrera Psicología**  
**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
En su Despacho

De mi consideración:

Mediante Oficio Nro. PS. Prácticas 2017-0854, de 07 de marzo de 2017, donde pone a mi consideración la posibilidad de autorizar a la señorita Jennifer Estefanía Vaca Baca portadora de la cédula de ciudadanía N° 1722639539 estudiante de noveno nivel de la carrera de psicología mención laboral y organizacional, desarrollar su trabajo de titulación al interior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Con Memorando Nro. IESS-DNGTH-2017-1301-M, de 14 de marzo de 2017, la Ing. Johana Jiménez, certifica que la señorita Jennifer Vaca se encuentra solicitando pasantías en la institución y solicita autorizarla para que acceda a la información con el fin de cumplir con su tema de titulación relacionada al Clima Laboral, siempre y cuando se cumpla con las políticas de confidencialidad establecidas.

Es por esta razón que informo a usted que se autoriza a la señorita Jennifer Estefanía Vaca Baca, para que desarrolle su trabajo de titulación relacionado al Clima Laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de igual manera se recuerda a la estudiante que el uso y publicación de la información deberá ser realizado teniendo en cuenta las políticas de confidencialidad establecidas.

Con sentimientos de distinguida consideración,

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Lcdo. Rodrigo Eduardo Mendoza Alvaro  
**DIRECTOR NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Copia:

Señora Ingeniera  
Johana Pamela Jiménez Girón  
**Planificador**

mm/m

## Índice

Introducción.....	1
Primera parte.....	3
1. Datos informativos del proyecto.....	3
a) Nombre del proyecto.....	3
b) Nombre de la Institución.....	3
c) Tema que aborda la experiencia.....	7
d) Localización.....	9
2. Objetivo de la sistematización.....	9
3. Eje de la sistematización.....	13
4. Objeto de la sistematización.....	19
5. Metodología de la sistematización.....	21
Tabulación resultados entrevista.....	26
6. Preguntas clave.....	37
a) Preguntas de inicio:.....	37
b) Preguntas interpretativas:.....	37
c) Preguntas de cierre:.....	37
7. Organización y procesamiento de la información.....	38
8. Análisis de la información.....	41
Segunda Parte.....	43

1. Justificación .....	43
2. Caracterización de los Beneficiarios.....	54
3. Interpretación .....	55
4. Principales logros del aprendizaje .....	57
Conclusiones y Recomendaciones .....	61
Conclusiones .....	61
Recomendaciones .....	62
Lista de Referencias.....	63

## Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Orgánica de los Procesos Operativos .....	5
Figura 2. Estructura Orgánica de los Procesos de Apoyo .....	6
Figura 3. Localización Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano. ....	9
Figura 4. Entrevista como proceso de comunicación.....	21
Figura 5. Sexo .....	26
Figura 6. Nivel de satisfacción de pertenencia.....	27
Figura 7. Satisfacción con el trabajo .....	28
Figura 8. Identificación con la Institución .....	29
Figura 9. Trabajo en equipo .....	30
Figura 10. Facilidad de expresar la opinión .....	31
Figura 11. Acceso a equipos .....	32
Figura 12. Opinión sobre el jefe inmediato.....	33
Figura 13. Herramientas de trabajo .....	34
Figura 14. Herramientas de comunicación.....	35

## Índice de Tablas

Tabla 1. Principios y valores institucionales .....	4
Tabla 2. Sexo del Personal .....	26
Tabla 3. Nivel de satisfacción de pertenencia .....	27
Tabla 4. Satisfacción con el trabajo.....	28
Tabla 5. Identificación con la Institución .....	29
Tabla 6. Trabajo en equipo .....	30
Tabla 7. Facilidad de expresar la opinión.....	31
Tabla 8. Acceso a equipos .....	32
Tabla 9. Opinión sobre el jefe inmediato .....	33
Tabla 10. Herramientas de trabajo.....	34
Tabla 11. Herramientas de comunicación .....	35
Tabla 12. Matriz de Descripción de Objetivos .....	40
Tabla 13. Canales de Comunicación .....	49
Tabla 14. Orales.....	50
Tabla 15. Escritos .....	51
Tabla 16. Tecnológicos.....	52

## **Resumen**

Sistematizar la experiencia para unificar la información que fue recopilada y analizada en el proceso de Contratación Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), generando técnicas de comunicación cuya aplicabilidad fueron prácticas y sencillas, el beneficiario directo fue la Institución.

El proyecto se desarrolló en el proceso de Contratación Provincial perteneciente a la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano IESS, constituido por 8 servidores con los cuales se realizó la medición del Clima Laboral; la evaluación se realizó desde 07 de Noviembre de 2016 hasta 05 Mayo de 2017.

La evaluación del clima laboral de manera periódica permitió conocer no solo los aspectos de las relaciones interpersonales que influyeron en la productividad sino también establecer el parámetro bajo el cual se trabajó periódicamente.

La proyección de mejora del clima laboral consintió en optimizar el proceso de Contratación Provincial, el cual tendrá repercusión directa en las actividades de las unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a nivel Nacional, puesto que la incorporación de nuevos funcionarios fue llevado con mayor fluidez y efectividad.

Palabras Clave: Mejora Clima Laboral, Contratación Provincial, Comunicación Interna, Comunicación y Evaluación.

## **Abstract**

Systematize the experience to unify the information that was collected and analyzed in the process of Provincial Contracting of the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS), generating communication techniques whose applicability were practical and simple, the direct beneficiary was the Institution.

The project was developed in the process of Provincial Contracting belonging to the National Direction of Management of Human Talent IESS, constituted by 8 servants with which the measurement of the Labor Climate was made; The evaluation was conducted from November 07, 2016 to May 05, 2017.

The evaluation of the work climate periodically allowed us to know not only the aspects of interpersonal relationships that influenced productivity but also to establish the parameter under which we worked periodically.

The projection of improvement of the working climate consented to optimize the process of Provincial Contracting, which will have a direct impact on the activities of the medical units of the Ecuadorian Institute of Social Security at the National level, since the incorporation of new officials was carried out with greater fluidity and effectiveness.

**Keywords:** Improvement of Work Climate, Provincial Contracting, Evaluation.

## **Introducción**

El proyecto describe las experiencias que se generaron en el Proceso de Contratación Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se abordó el tema de mejora del clima laboral, en la actualidad es un aspecto que posee mayor importancia en las empresas porque repercute de forma directa en el personal y sus actividades laborales por lo que es esencial que sea manejado de forma adecuada, para ello existe un sinnúmero de acciones apropiadas que ayudaran en la mejora del proceso.

- La comunicación siendo el medio por el cual toda la información se transmite en varias direcciones de la Institución, es el factor del clima organizacional más susceptible de manipular, ya que al manejar la información de forma libre entre los colaboradores del proceso la misma se expone a interpretaciones personales, alterando la información original.

Se debe tomar en cuenta que el factor primordial para que avance la Institución es el manejo adecuado del Talento Humano, de los ocho servidores que se encuentran desempeñando actividades laborales en grupo, comparten la mayor parte de su tiempo para llegar al cumplimiento de varios objetivos, para ello se tomó en cuenta que se debe precautelar por el bienestar del personal y de forma indirecta se está garantizando el cumplimiento de la meta establecida para el grupo de trabajo.

Las actividades de los servidores en el proceso demandan un alto nivel de concentración ya que deben realizar el análisis de los contratos del personal médico y administrativo a nivel nacional, para lo cual una adecuada comunicación es fundamental ya que se encuentran en contacto con los responsables de Talento Humano de las Unidades quienes son los que se encargan de la elaboración de los documentos legales. Debido al manejo inadecuado de los canales comunicación se generan periodos de sobre carga laboral q paulatinamente desembocan en estrés laboral y por ello el clima laboral se ve afectado.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, el proyecto se enfocó en la mejora de la comunicación interna del proceso, ya que la incidencia era continua. Al abordar el tema lo que se buscó fue neutralizar el malestar que se estaba generando entre los servidores que conformaban el proceso, para ello se realizaron reuniones en el las cuales se abordaron temas relacionados con el clima laboral y la comunicación, así como se presentaron propuestas para mejorarlo.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Análisis del clima laboral en el proceso de Contratación Provincial de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, priorizando la comunicación interna, en el período septiembre 2016 – agosto 2017. Sistematización de la experiencia.

#### **b) Nombre de la Institución**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El proyecto se lleva a cabo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el proceso de Contratación Provincial de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano.

En función de describir mejor a la Institución a continuación se describe la misión, visión, principios y valores.

Misión.- Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2016).

Visión.- Ser una Institución referente en Latinoamérica dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez bajo sus principios y valores rectores. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2016).

## Principios y Valores

**Tabla 1. Principios y valores institucionales**

Normativos		Institucionales	
1	Inclusión	1	Eficiencia
2	Equidad social	2	Respeto
3	Obligatoriedad	3	Calidez
4	Suficiencia		
5	Integración		
6	Solidaridad		
7	Subsidiaridad		
8	Universalidad		
9	Eficiencia		
10	Transparencia		
11	Participación		

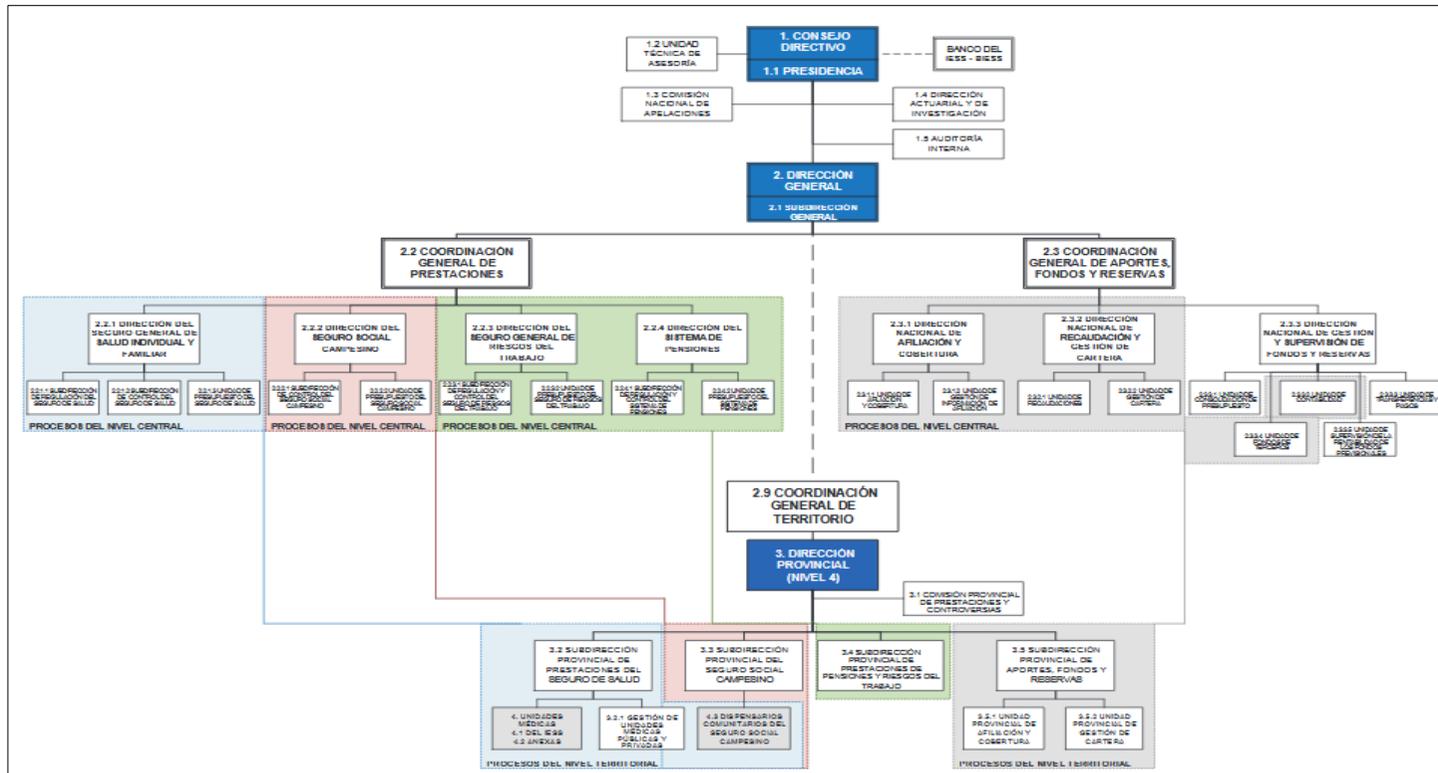
Nota: Descripción de principios y valores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### Objetivos Estratégicos

1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional.
2. Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior.
3. Incrementar la eficiencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
5. Incrementar el uso eficiente de los Recursos Financieros.

(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2017)

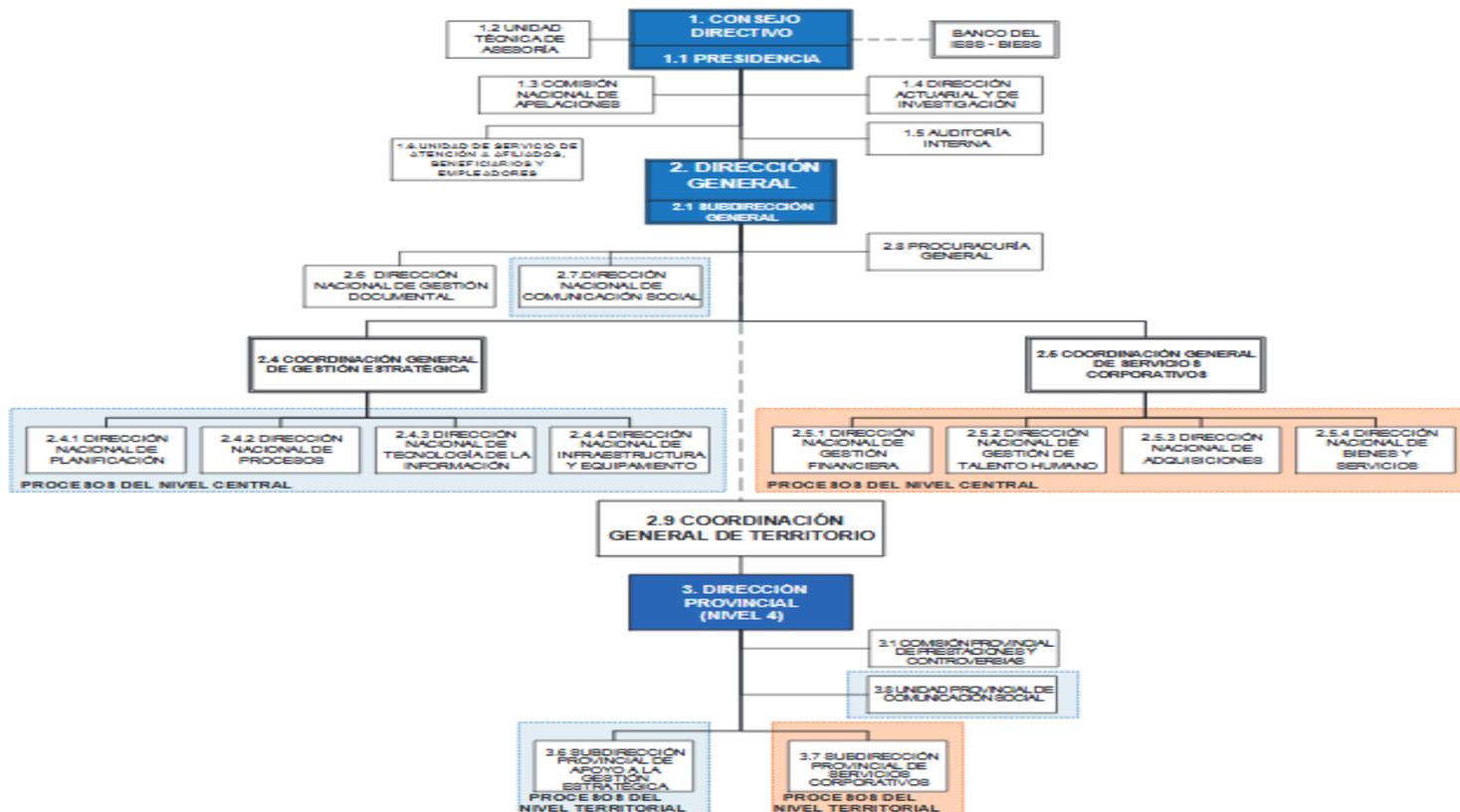
**Figura 1. Estructura Orgánica de los Procesos Operativos**



*Figura 1. Estructura Orgánica de los Procesos Operativos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Descripción de la estructura de los procesos operativos que posee el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el cual se puede evidenciar de color azul los principales: Consejo Directivo, Dirección General y Dirección Provincial con sus respectivas dependencias. Adaptado de: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.*

[www.iesg.gob.ec](http://www.iesg.gob.ec) Organigrama, Estructura Orgánica Funcional del IESS.

**Figura 2. Estructura Orgánica de los Procesos de Apoyo**



*Figura 2. Estructura Orgánica de los Procesos de Apoyo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Descripción de la estructura de los procesos de apoyo que posee el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el cual se puede evidenciar de color azul los principales: Consejo Directivo, Dirección General y Dirección Provincial con sus respectivas dependencias. Adaptado de: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec) Organigrama, Estructura Orgánica Funcional del IESS.*

### **c) Tema que aborda la experiencia**

El desarrollo y aplicación del proyecto se llevó a cabo en la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano en el proceso de Contratación Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, permitió observar que la Institución se encuentra atravesando un proceso de reforma a la misión, visión y estructura, en el cual a pesar de ser accesible, la presentación de propuestas de mejora y la aplicación de las mismas se dificultan por la extensa carga de trabajo existente.

El tema se basó en el análisis del clima laboral, dando prioridad a la comunicación interna del proceso.

Sergio Vergara Venegas (2015) propone un modelo evolutivo del clima laboral el cual analiza basándose en tres dimensiones: La dimensión de negocio, dimensión grupal y dimensión individual.

A continuación se describirán breves rasgos de cada una de las dimensiones:

La dimensión de negocio, se enfoca en cómo se administra y maneja la gestión del proceso, si las actividades que se designan no son claras para el personal, se verán reflejados en los resultados. Se la conoce también por ser poco visible ante las personas que conforman el proceso y es un gran error no evaluar esta dimensión.

La dimensión grupal está constituida por todas las personas que conforman el entorno laboral de los cuales se crean dinámicas relacionales, el problema común

que se suele generar en estas dinámicas es la confusión de roles, lo que genera confusión e inestabilidad en el clima laboral. Esta dimensión es netamente sistémica.

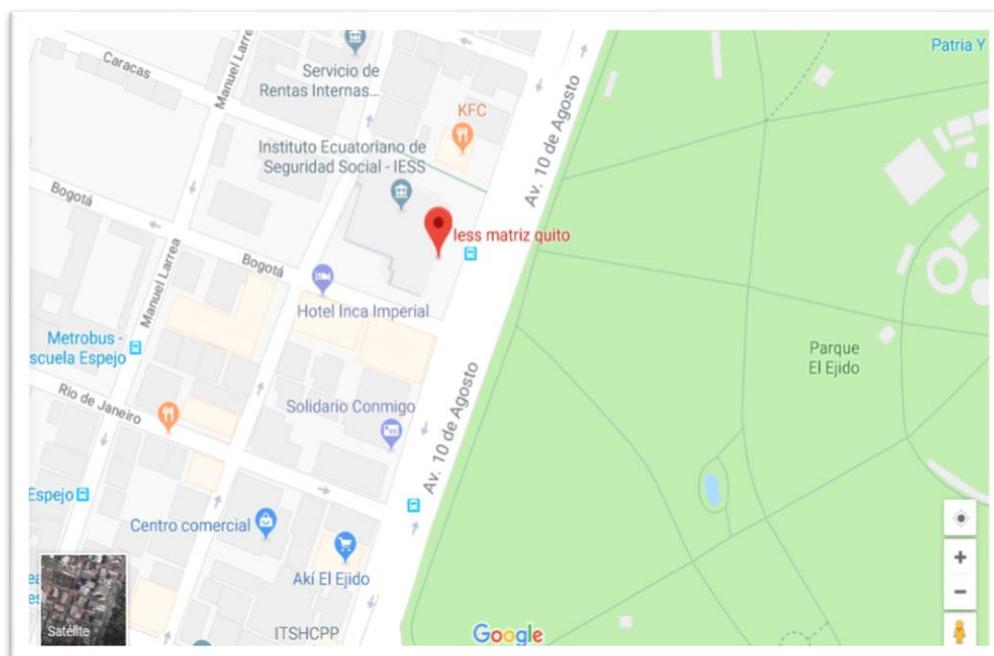
La dimensión individual, analiza a los individuos que conforman el entorno laboral desde una perspectiva separada, dicha dimensión es la más compleja y delicada de tratar ya que los cambios se generan de manera propia por parte de la persona.

La comunicación es un proceso bilateral en el cual dos o más personas intercambian información con un fin, en este caso laboral es necesario que la comunicación que se maneje sea la idónea para cumplir con las metas y objetivos que se plantean, es decir si se quiere obtener buenos resultados para el proceso, lo primero que se debe evaluar es la comunicación y los canales que se están empleando para transmitir el o los mensajes correctos.

Algo fundamental que se debe de manejar en la comunicación interna del proceso es el feedback, ya que mediante el mismo podremos evidenciar si el mensaje fue asimilado de la misma forma o no.

#### d) Localización

**Figura 3. Localización Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano.**



*Figura 3. Localización Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Ubicación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Av. 10 de Agosto y Bogotá conocida como la Matriz o Caja del Seguro, en el quinto piso se encuentra ubicada. Adaptado de: "Google Maps". IESS Matriz Quito.*

## 2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es la reconstrucción reflexiva de la experiencia práctica, al describir el procedimiento del análisis del Clima Laboral en el proceso de Contratación Provincial, después de la implementación de las mejoras planteadas en el proyecto.

El equipo de trabajo estuvo conformado por ocho personas incluida la jefa coordinadora del proceso; al incorporarme al equipo de trabajo pude evidenciar un clima laboral inestable, iniciando por la rotación de personal; al iniciar la jornada laboral se establecían las actividades a ser realizadas, con el transcurso del día se

presentaban actividades no programadas con carácter de urgente que retrasaban el correcto flujo de la información, desencadenando inconvenientes en la entrega de los contratos y demás documentos requeridos para el ingreso de los nuevos funcionarios públicos.

El esquema organizativo del equipo de trabajo se desarrollaba de forma informal mediante pequeñas reuniones y emisión de instrucciones a ser difundidas y supervisadas por los analistas.

Para el manejo óptimo de un proceso, se debe tomar en cuenta la Planificación, Organización, Ejecución y Control.

Un adecuado proceso toma en cuenta las actividades antes descritas, la planificación como eje para el cumplimiento de objetivos para llegar a una meta en común, la organización permite distribuir de manera equitativa las tareas a las personas que conforman el equipo de trabajo, la ejecución es el conjunto de acciones que se llevaran a cabo para cumplir con las tareas asignadas y el control como la última actividad la cual va a permitir evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas al personal.

Con la finalidad de dar inicio al proceso operativo desempeñado por el equipo de trabajo de contratación provincial, se difunde previamente los lineamientos bajo los cuales debe llegar los expedientes de los funcionarios, en caso de ser así el análisis y validación iniciaba siempre dentro de los las disposiciones que internas de la

institución que en ningún caso irrespetaban lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

Después de analizar y verificar que los expedientes se encuentren completos se procede con el siguiente paso que es realizar los memorandos de suscripción, en el caso que los contratos tengan errores se elabora un memorando de devolución de los contratos a las unidades en este paso se pueden dar dos casos, que las unidades estén presentes o que sean enviados por valija.

Cuando se ingresó en el proceso no había mayor control referente a ello, con el paso del tiempo se pudo incorporar de manera progresiva medidas para evitar inconvenientes administrativos, que se fue evidenciado por los analistas se propuso soluciones y de esta forma mejoró el flujo de información posterior a ello los contratos pasan por un filtro final el cual estaba constituido por la jefa y una persona de confianza quienes revisan los contratos que se encuentren regularizados pasando ese último filtro pasa a manos del Director Nacional de Gestión de Talento Humano quien firma los contratos del personal médico y administrativo que laboran en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; la participación de la Dirección Nacional finalizan con el envío de los documentos de contratación legalmente autorizados.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha implementado cambios mediante resoluciones administrativas y son las siguientes:

Mediante Resolución Administrativa N° IESS-DG-2017-0029-RFDQ expedida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Artículo 1.- En la Resolución Administrativa No. IESS-DG-0007-FDQ-2016 de 4 de marzo de 2016 sustitúyase las frases “Directora Nacional de Adquisición, Bienes y Servicios” por “Subdirección Nacional Administrativa”; y, “Coordinador General de Gestión Estratégica” por “Dirección Nacional de Tecnologías de la Información” (León, 2017).

Artículo 2.- En la Resolución Administrativa No. IESS-DG-001-FDQ-2016 de 29 de abril de 2016 sustitúyase las frases:

a) “Coordinador General de Servicios Corporativos del IESS”, por “Director Nacional de Servicios Corporativos”

b) “Subdirección/Unidad/ Grupo de Prestación del Seguro de Salud”, por “Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud/Unidad”

c) “Subdirección/Unidad / Grupo Provincial del Seguro Social Campesino”, por “Coordinación Provincial del Seguro Social Campesino/ Unidad”

d) “Subdirección/Unidad / Grupo Provincial de Pensiones y Riesgos del Trabajo”, por “Coordinación Provincial de Pensiones y Riesgos del Trabajo, Fondos de Terceros y Seguro de Desempleo / Unidad”

e) “Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano”, por Subdirección Nacional de Gestión del Talento Humano.

f) “Coordinador General de Gestión Estratégica”, por “Director Nacional de Tecnologías de la Información” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2017)

Artículo 4.- En la Resolución Administrativa No. IESS-DG-0018-FDQ-2016 de 15 de septiembre de 2016 sustitúyase las frases:

g) “Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano”, por “Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2017).

### **3. Eje de la sistematización**

El eje del proyecto fue el análisis del clima laboral en el proceso de Contratación Provincial, se procedió con la recopilación de la información que permitió detectar las necesidades de mejora del clima laboral, se utilizaron varias herramientas para recopilar información que sustente la investigación, las cuales serán descritas más adelante.

El clima laboral se muestra como la columna vertebral de la Institución de la cual se extrae un sin número de componentes que lo conforman. El respaldo de una sólida institución, es la actitud del personal, es decir el talento humano que se encuentra laborando en la Institución, esta actitud se ve reflejada en estructuras como son el nivel jerárquico, los sistemas de control, la comunicación, motivación, entre otras. Estos procesos o estructuras tienen un nivel de importancia en las personas, ya que individualmente se busca seguridad y confort generando estabilidad y mejor rendimiento en el personal.

La motivación individual conduce al clima laboral ya que los seres humanos están implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y garantizar su equilibrio emocional definiéndose finalmente como un estado de adaptación que no solo refleja la satisfacción de las necesidades Fisiológicas y de seguridad sino también la pertenencia a un grupo social, de estima y auto realización. (Chiavenato, 2007).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es un ente autónomo el cual se encuentra regido bajo Resoluciones Administrativas como IESS-DG-2016-00010-FDQ de 29 de abril de 2016, Art. 58 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2017) el cual menciona:

Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales.- La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación que deban incorporar personal bajo esta modalidad, hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad. (...) (pág. 29).

En el país la realidad que se vive ha sido intervenida por varias circunstancias económicas, políticas y sociales que han acarreado la consecución de crisis e

inestabilidad, lo que ha hecho que la Institución pase por una serie de momentos en los que ha sufrido inestabilidad.

El concepto de clima organizacional refleja la influencia del ambiente laboral es decir las condiciones internas de la organización, en la motivación de los funcionarios. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2000, pág. 120).

El diagnóstico que se realizó en el proceso de contratación provincial, ha permitido identificar los diversos factores del clima laboral, de los cuales se ha identificado a la comunicación interna en el equipo de trabajo como el punto de partida del análisis.

No es posible concebir una organización sin comunicación, su presencia y desarrollo son necesarios por diversas razones. Nos permite, entre otras cosas:

- Establecer y cumplir objetivos de una organización.
- Desarrollar planes y programas
- Organizar y optimizar recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar al personal de la organización
- Dirigir, motivar y crear un clima de confianza entre las personas
- Controlar el desempeño
- Hacer más eficiente la toma de decisiones. (Gobierno del Estado de México, 2001).

La comunicación es indispensable, es por ello que medirla y analizarla es fundamental de forma periódica con la finalidad de detectar posibles barreras en la comunicación las cuales deben ser analizadas y proponer opciones para una escoger una solución adecuada.

La Porte (2005), menciona que la comunicación institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que se desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La Institución propone canales de comunicación adecuados, pero lo importante es que su aplicación se evidencie en los distintos procesos manejados por la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano, en esta ocasión puntualizado en el proceso de Contratación Provincial, mismo en el que se evidenció que las formas de comunicación que se aplican para transmitir información entre los integrantes son: Reuniones, Medios Tecnológicos (Intranet, Correo Electrónico, Whatsapp).

Se debe resaltar que la comunicación en el proceso debe ser la idónea ya que las personas que conforman el proceso se encuentran en constante interacción con los responsables de Talento Humano de las diferentes unidades a nivel nacional y el manejo inadecuado de la información al no ser bien transmitida entorpece el cumplimiento operativo, por lo cual se recomienda plantear una comunicación efectiva que sea apropiada para la difusión correcta de información.

Se puede lograr una comunicación efectiva, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecimiento de un entorno adecuado, que esté libre de elementos que perturben la atención del receptor.
- Claridad y concisión en el mensaje. El emisor y el receptor deben manejar un mismo lenguaje, un lenguaje que debe ser claro y accesible para ambos.
- Lograr que la comunicación sea integradora. Debe servir de unión entre los miembros de la empresa, para conseguir que se mantenga la cooperación dentro de la organización, que es impredecible para la consecución de los objetivos empresariales.
- Aprovechamiento de los canales informales de comunicación para suplir las carencias de la comunicación formal dentro de la empresa.
- Evitar el exceso de la información. Para que la comunicación sea eficaz debe ser lo más concisa posible.
- Difusión permanente de la información para que llegue a todos los miembros de la empresa.
- Utilización de términos que se adapten a la comprensión del oyente.
- Revisión y perfeccionamiento constante de los canales de comunicación.
- Atención a las reacciones del receptor del mensaje.
- Compromiso de la dirección de la organización que permita que la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación caminen en el mismo sentido. (Ideas Propias, 2006, pág. 11).

Los aspectos antes mencionados resultan de mucha ayuda en la viabilidad del proyecto, debido a su sencilla aplicación secuencial, no son aspectos complejos de

adaptar a las prácticas convencionales de comunicación manejadas en el grupo de trabajo.

Otro de los factores de análisis son los errores de la comunicación, en este caso existen de dos tipos: los errores de conocimiento y los errores de transmisión:

Error de conocimiento.- Creencia del receptor de que el conocimiento que el emisor, o bien al hecho de que ésta no esté lo suficientemente actualizada. Se producen lagunas que se deben salvar mediante el estudio y la preparación adecuada en el caso de que se relacionen con el desempeño de una profesión o actividad profesional, pues básicamente se refiere a los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño adecuado de una determinada actividad profesional. También puede hacerse necesaria la ampliación de conocimientos generales de la actualidad cotidiana y de la denominada «cultura general», cuando el error de conocimiento se produce no en un plano profesional sino personal. (Hofstad, 2015, págs. 17-18).

El error de conocimiento se evidenció por parte de los receptores en este caso los responsables de T. H. de las unidades a nivel Nacional, debido a varias razones se ha rotado al personal y otros se han desvinculado, por ello los analistas cambian tanto a nivel planta central como a nivel nacional, este hecho es el que genera que se proceda con la contratación de personal el cuál se debe capacitar y se pierde la conexión entre emisor y receptor por el hecho de ser nuevos, la falta de conocimiento en el tema hace que se generen errores en la comunicación ya que no desarrollan los conocimientos técnicos que necesitan para desempeñar el cargo con sus respectivas responsabilidades.

Error de transmisión.- Este segundo error se considera más grave, porque su presencia está contribuyendo a una catalogación negativa del emisor, con lo que el comunicador está perdiendo toda su credibilidad y eso, tanto desde el punto de vista personal como profesional, es un grave problema.

Este segundo tipo de error se relaciona directamente con la «intención» o «impresión» de la que hablamos al describir el final del proceso de comunicación, de forma que si la impresión que generamos en los otros es positiva, no se produce el error, pero si es negativa o menos positiva de lo que podría ser, entonces si se produce. Vemos por tanto, como el error de transmisión se relaciona con la imagen que estamos transmitiendo a nuestros interlocutores y, a su vez, esta se relaciona con las conductas del emisor, conductas que se concretan en tres aspectos: conductas verbales, que dan origen a la comunicación no verbal: y, finalmente, conductas para verbales, que constituyen la comunicación para verbal. (Hofstad, 2015, pág. 18).

En el proceso no se pudo evidenciar con notoriedad el error de transmisión el cual se presenta, por ejemplo, en la escasa instrucción impartida a la persona que se incorpora al equipo y por ello dan una información no apegada a la realidad institucional, perdiendo credibilidad por parte de las unidades operativas de la institución; la problemática presentada generó que las unidades opten por un contacto directo con la persona responsable del proceso para evitar errores en la contratación.

#### **4. Objeto de la sistematización**

Como aspecto general se procedió con el análisis del Clima Laboral, como aspecto específico de la experiencia se estudió la comunicación interna en el

proceso de Contratación Provincial en la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, ya que después de haber realizado el levantamiento inicial de la información se evidenció que la comunicación en el proceso es buena pero se la puede mejorar, con ello se procede con la reconstrucción de la experiencia la cual inició el 07 de Noviembre del 2016 culminó el 05 Mayo del 2017.

### **Objetivo General**

Reconstruir el análisis del clima laboral en el Proceso de Contratación Provincial de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, priorizando la comunicación interna, en el período septiembre 2016 – agosto 2017 y elaborar una propuesta de mejora.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar información referente a la comunicación que se emite en el Proceso de Contratación Provincial.
- Realizar una Encuesta de comunicación que permita conocer las necesidades referentes a la problemática.
- Tabular y Analizar los datos recopilados en la Encuesta.
- Generar una herramienta adecuada para optimizar una comunicación eficiente.

### **Actividades Realizadas**

- Diagnosticar el malestar inicial que se generaba en el proceso, mediante encuestas y entrevistas a los integrantes, la responsable del proceso y el Director Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Se diseñó una encuesta mediante la necesidad y realidad por la cual se encontraba el proceso para así levantar la información requerida.

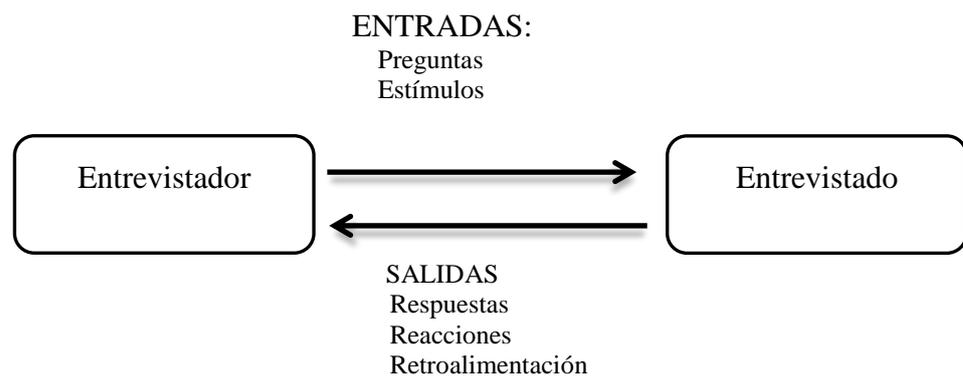
- Se realizaron entrevistas con la población involucrada en el proceso para el levantamiento de información requerida.
- Se pondero la respectiva tabulación y conteo de la información levantada.
- Se procedió con la investigación de modelos de encuestas laborales y se eligió la más óptima acorde a la realidad del proceso.

## 5. Metodología de la sistematización

Las herramientas empleadas para la implementación del proyecto son entrevista, encuesta, formatos de novedades, llamados de atención y modelo de Clima Laboral.

Como primera herramienta la entrevista inicial para conocer la situación actual del proceso fue realizada a la responsable del proceso para llegar a conocer como punto de partida el malestar que aquejaba al proceso de Contratación Provincial, y por medio de ello llegar a tener un análisis inicial.

**Figura 4. Entrevista como proceso de comunicación.**



*Figura 4.* Entrevista como proceso de comunicación. Se evidencia las entradas y salidas que se presentan al realizar una entrevista, en la cual generalmente son dos personas las involucradas en este caso entrevistado y entrevistador. I. Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos.” p. 251.

La figura presentada hace alusión al proceso de comunicación mediante una entrevista en la cual el entrevistador genera un rapport con el entrevistado el cual permite que se genere un ambiente adecuado para llevar a cabo la entrevista previamente estructurada, para lo cual se debe marcar un inicio de la entrevista y un fin para que la persona entrevistada no caiga en un cansancio mental.

La técnica de observación la cual se divide en dos como es: la observación estática la cual está enfocada en la perspectiva desde los trabajadores es decir lo que comentan en referencia a sus actividades en el puesto de trabajo, por otra parte está la observación dinámica la cual sustenta su información mediante lo que realmente realiza el trabajador en su puesto de trabajo. Es decir que la observación estática parte de la perspectiva del trabajador y la observación dinámica parte de la perspectiva del investigador. Para ello en el proyecto se enfocara en 8 personas que constituyen el proceso de contratación.

Observación.- Es una técnica que se aplicará con el fin de recopilar información mediante el uso de los sentidos lo que permite adquirir conocimiento respecto al entorno laboral que existe a diario en el IEISS. La aplicación de la misma se dará en el transcurso de las horas dentro de la institución obteniendo información que permita conocer la situación actual y la de los trabajadores del IEISS.

La observación también es conocida como un método que ayuda a crear relación concreta entre el observador, el entorno y los actores sociales, recopilando datos que permitirán sintetizar la información para sustentar la investigación.

La encuesta la cual es una técnica enfocada en el levantamiento de información que permitirá recopilar datos acerca del clima laboral que se genera en el Proceso de Contratación Provincial del IESS. También es una técnica de apoyo que permitirá sustentar mediante evidencias físicas la información que se ha obtenido mediante otra herramienta como la antes mencionada es decir la observación, para que la información sea verificable y transparente.

Los tipos de Investigación que se aplicaran serán de dos tipos:

### **Cuantitativa**

- Entre sus características importantes se pueden mencionar
- Parte de un objetivo claramente definido por el investigador.
- Se plantean hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas.
- Cuando se plantean hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas.
- Se utilizan técnicas estadísticas para el análisis de la información.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables estructuradas.

### **Cualitativa**

Está enfocada en estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En ese tipo de investigaciones interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace sus patrones culturales, el proceso y significado de sus relaciones

interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teorías a partir de datos obtenidos. (González, 2016).

En dicho tipo de investigación se procede a desarrollar conceptos partiendo de datos recopilados mediante herramientas que permiten evaluar las ideas, pensamientos y concepciones por parte de los actores, para ello se debe tener en cuenta la adecuada comprensión de la información recopilada de los hechos que se suscitan en el contexto enfocado en su realidad cotidiana.

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. Es una técnica que ayuda a recopilar información de manera escrita a determinada muestra de trabajadores del IESS. (Centro de Investigación Sociológica CIS, 2015).

Pasos

Objetivo: Obtener información para conocer necesidades del proceso de Contratación Provincial.

Población: Personas que conforman el Proceso de Contratación Provincial del IESS (Jefes, Analistas, Secretarias, entre otros.)

Identificación de la información: Identificar necesidades para implementación de proyecto.

Diseño Cuestionario.

Las encuestas se implementaron debido a la necesidad que se tenía para obtener un conocimiento de cómo se encontraba afectado el clima laboral del proceso involucrado.

Posterior a la aplicación de la encuesta realizada al personal que conforman el Proceso de Contratación Provincial, se obtuvo los siguientes resultados:

## Tabulación resultados entrevista

Tabla 2. Sexo del Personal

SEXO	TOTAL
Masculino	2
Femenino	6

Nota: Presentación del total de personal Masculino y Femenino que pertenece al proceso de Contratación Provincial.

Figura 5. Sexo

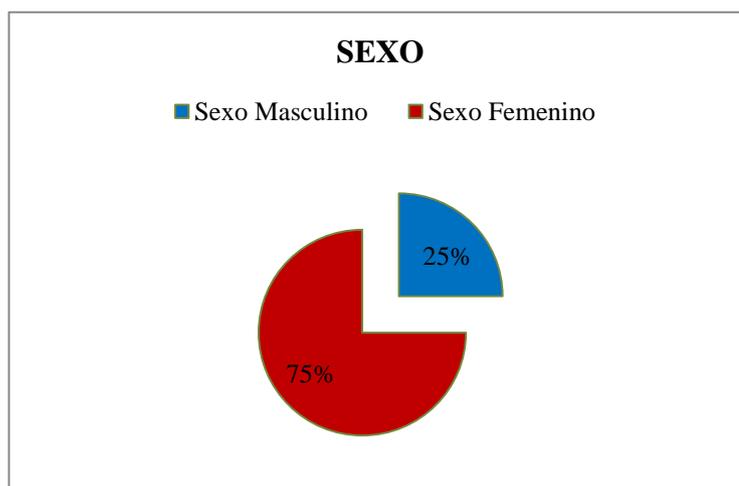


Figura 5. Presentación porcentaje funcionarios Masculino y Femenino en el proceso.

El 75% se encuentra conformado por mujeres y el 25% por hombres. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 3. Nivel de satisfacción de pertenencia**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL
1	¿Del 1 al 5 cuál sería su nivel de satisfacción por pertenecer a la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima?	1 nada satisfecho	0
		2 poco satisfecho	0
		3 más o menos satisfecho	0
		4 satisfecho	2
		5 muy satisfecho	6

Nota: Presentación de primera pregunta con su respectiva respuesta y Total.

**Figura 6. Nivel de satisfacción de pertenencia**

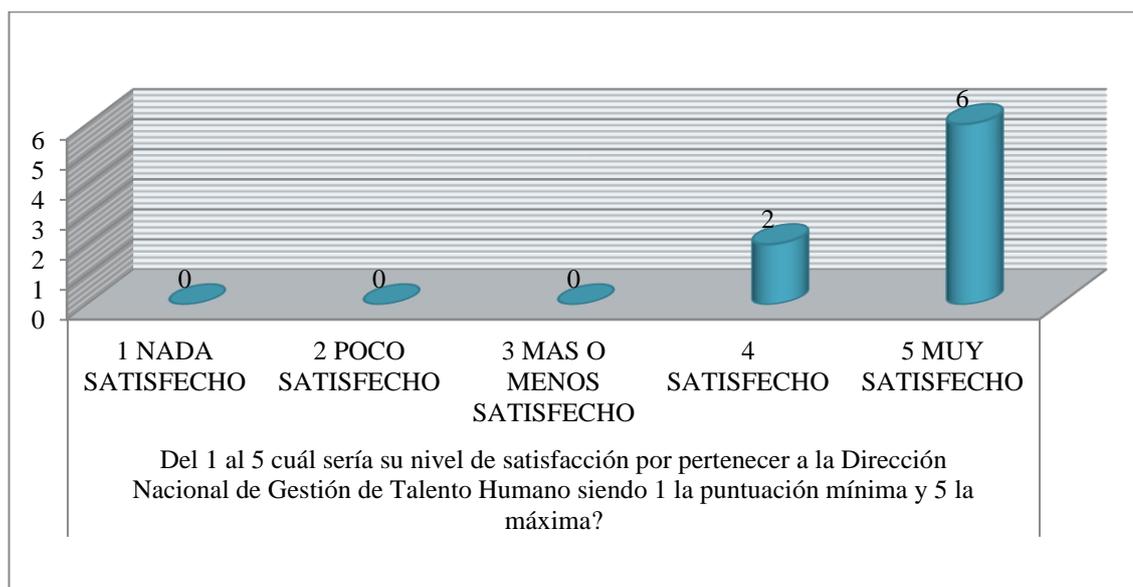


Figura 6. Se evidencia que dos funcionarios se encuentran satisfechos por pertenecer a la institución y cuatro muy satisfechos por pertenecer a la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano.

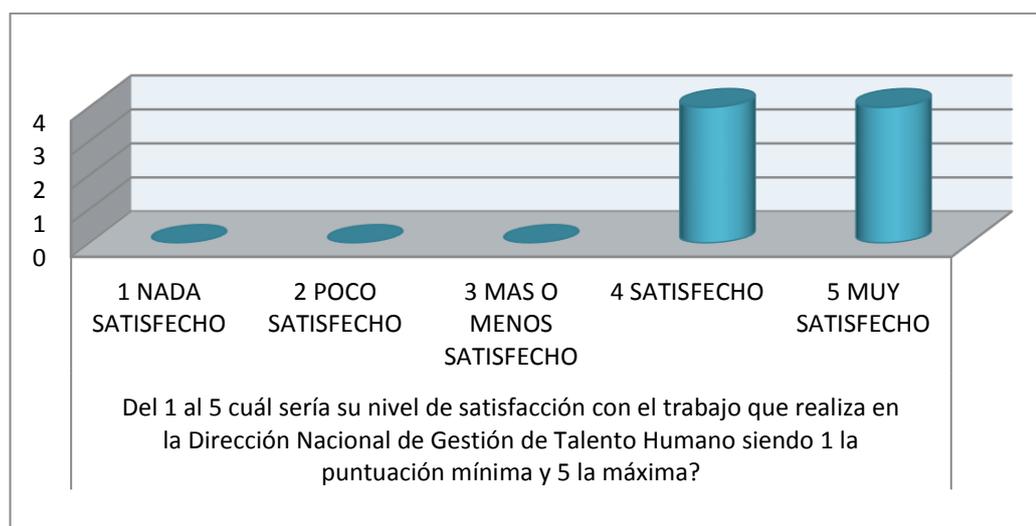
Fuente: Autoría Propia.

**Tabla 4. Satisfacción con el trabajo**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL
2	¿Del 1 al 5 cuál sería su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima?	1 nada satisfecho	0
		2 poco satisfecho	0
		3 más o menos satisfecho	0
		4 satisfecho	4
		5 muy satisfecho	4

Nota: Presentación de segunda pregunta con su respectiva respuesta y Total.

**Figura 7. Satisfacción con el trabajo**



*Figura 7:* Se evidencia que cuatro funcionarios se encuentran muy satisfechos y cuatro satisfechos con el trabajo que se realiza en la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 5. Identificación con la Institución**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
3	La misión y visión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son comprendidas y compartidas por los trabajadores?	4	4

Nota: Presentación de tercera pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 8. Identificación con la Institución**

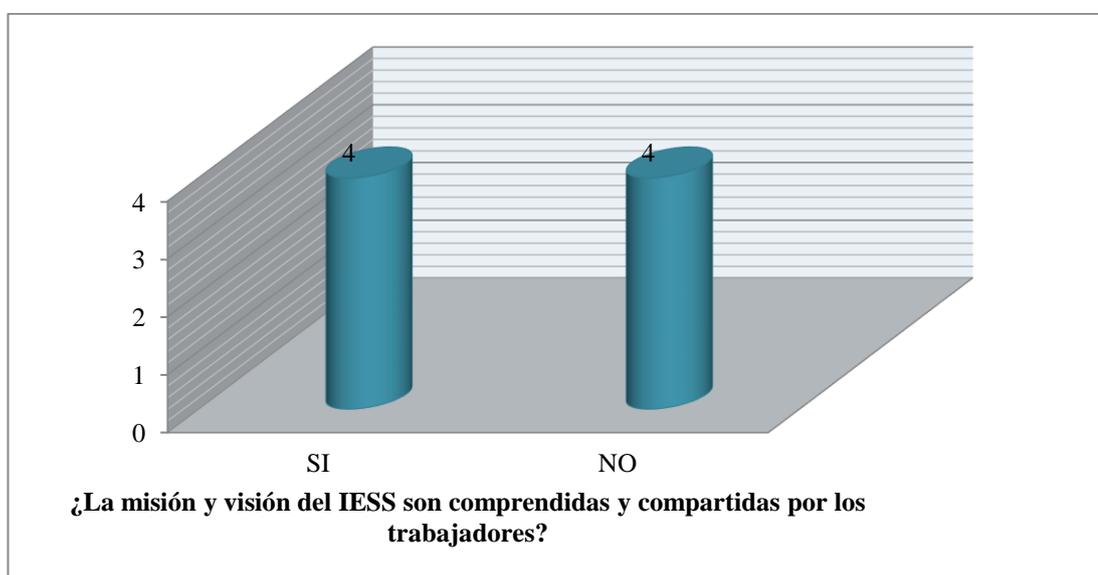


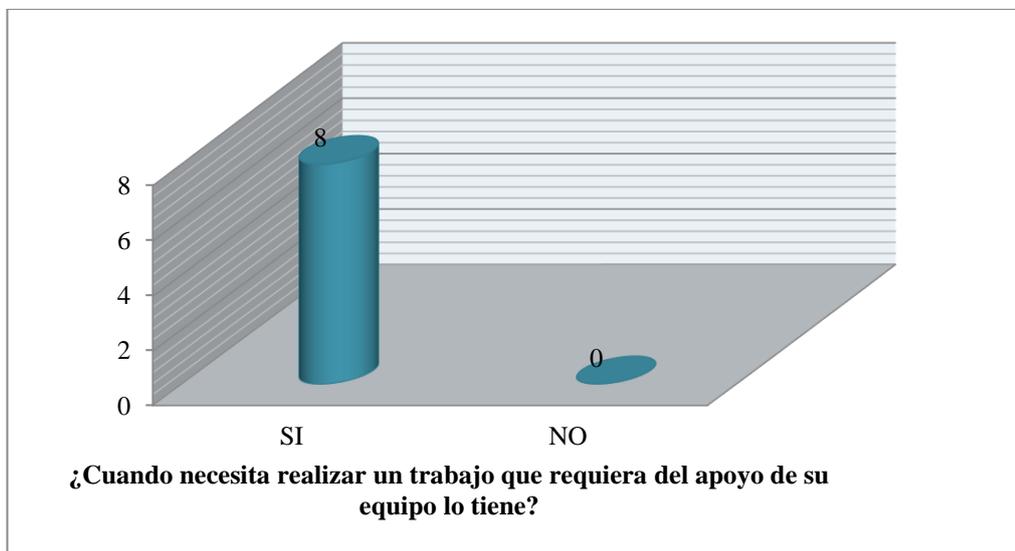
Figura 8: Se evidencia que cuatro funcionarios si y cuatro no comprenden y comparten la Misión y Visión del IESS. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 6. Trabajo en equipo**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
4	¿Cuándo necesita realizar un trabajo que requiera del apoyo de su equipo lo tiene?	8	0

Nota: Presentación de cuarta pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 9. Trabajo en equipo**



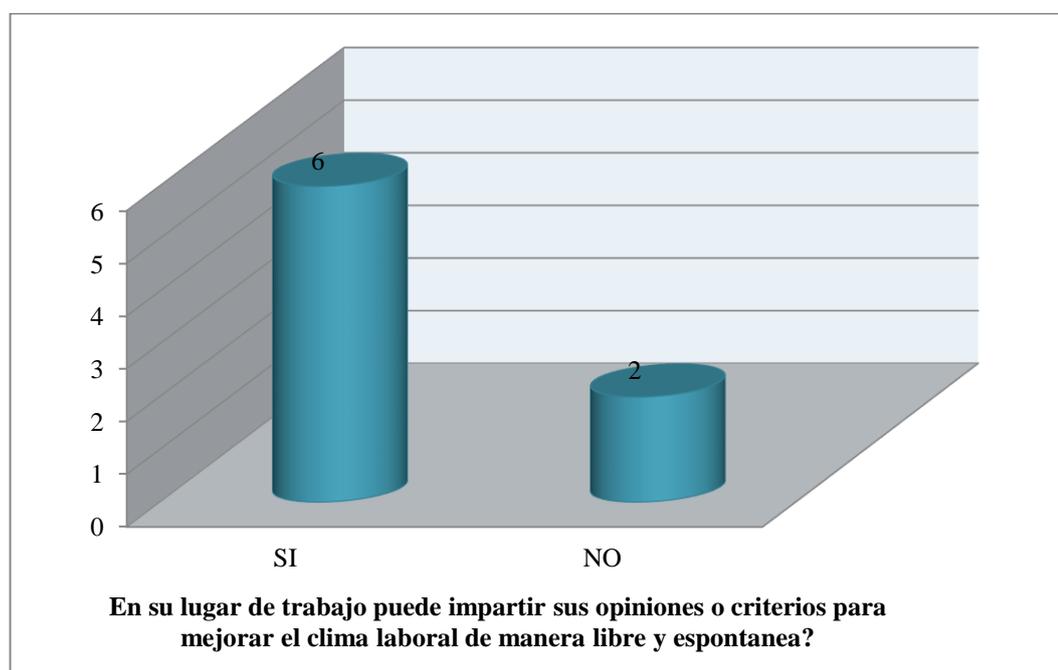
*Figura 9:* Se evidencia que todas las personas del proceso tienen apoyo del equipo. Fuente: Autoría Propia.

**Tabla 7. Facilidad de expresar la opinión**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
5	¿En su lugar de trabajo puede impartir sus opiniones o criterios para mejorar el clima laboral de manera libre y espontánea?	6	2

Nota: Presentación de quinta pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 10. Facilidad de expresar la opinión**



*Figura 10:* Se evidencia que respecto a la pregunta seis funcionarios respondieron Si, dos No.

Fuente: Autoría Propia.

**Tabla 8. Acceso a equipos**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
6	¿Tiene acceso libre a todos los equipos en su lugar de trabajo?	5	3

Nota: Presentación de sexta pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 11. Acceso a equipos**

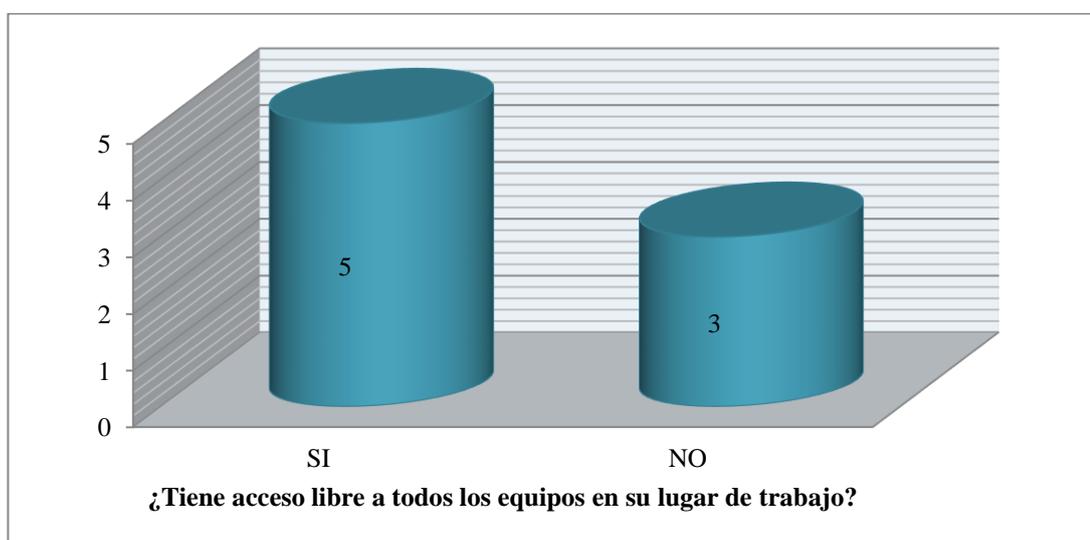


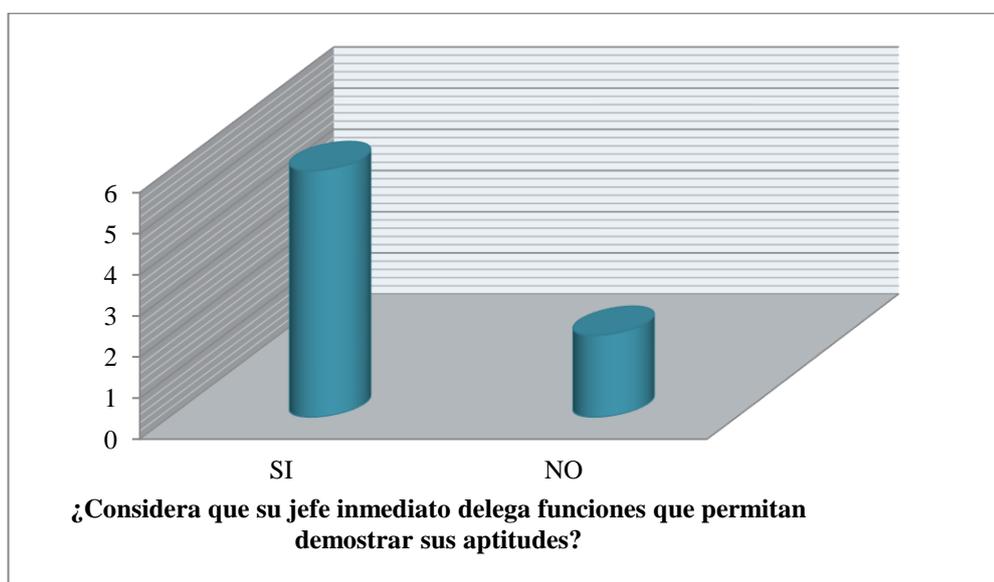
Figura 11: Se evidencia que cinco funcionarios indican que si tiene acceso a los equipos, mientras que tres indican que no tienen acceso a los equipos. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 9. Opinión sobre el jefe inmediato**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
7	¿Considera que su jefe inmediato delega funciones que permitan demostrar sus aptitudes?	6	2

Nota: Presentación de séptima pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 12. Opinión sobre el jefe inmediato**



*Figura 12:* Se evidencia que seis funcionarios si consideran que su jefe inmediato delega funciones que permitan demostrar sus actitudes, mientras que dos concideran que no. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 10. Herramientas de trabajo**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA							
		QUIPUX	CORREO	TELEFONO	PAG. WEB	WHATSAPP	VIDEO CONFERENCIA	REUNIONES	OFICIOS
8	¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizan en la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano?	7	8	1	2	2	1	1	1

Nota: Presentación de octava pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 13. Herramientas de trabajo**

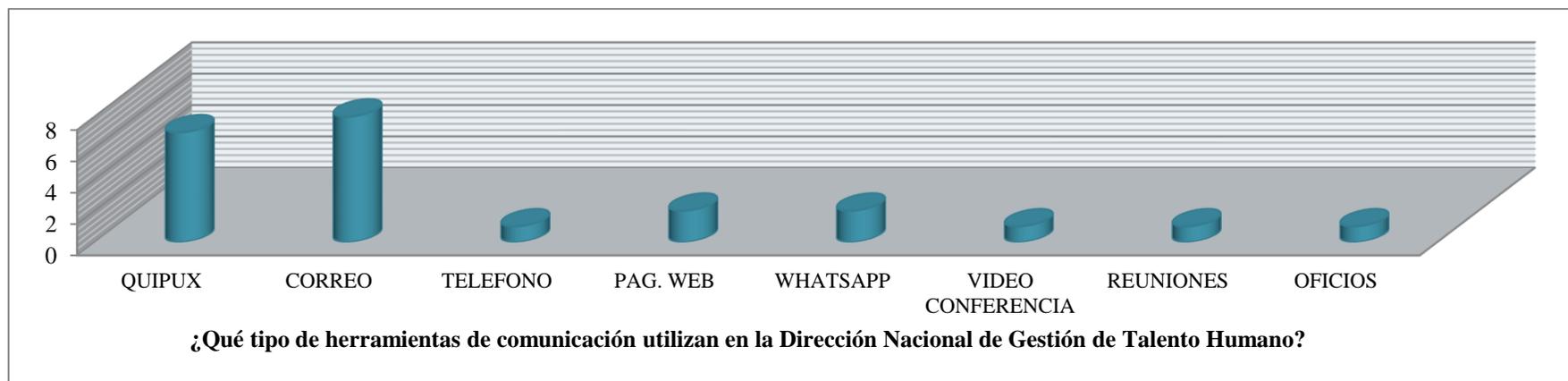


Figura 13: Se evidencia que la herramienta de comunicación que más utilizaban era el correo, seguido por el Quipux, pagina web, whatsapp, telefono, video conferencia, reuniones y oficios. Fuente: Autoria Propia.

**Tabla 11. Herramientas de comunicación**

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
9	¿Cree usted que las herramientas de comunicación utilizadas permiten que todos los miembros del equipo de trabajo conozcan todas las decisiones de su Unidad?	7	1

Nota: Presentación de novena pregunta con su respectiva respuesta.

**Figura 14. Herramientas de comunicación**

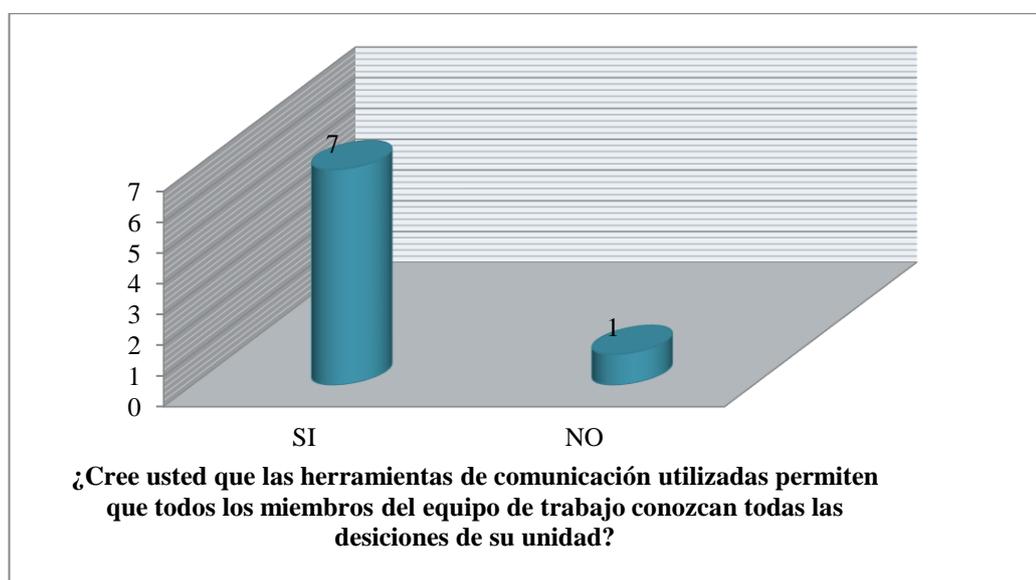


Figura 14: Se evidencia que siete funcionarios consideran que las herramientas de comunicación utilizadas permiten que todos los miembros del equipo de trabajo conozcan todas las decisiones de la unidad, mientras que uno concidera que no. Fuente: Autoria Propia.

Los formatos de novedades son una herramienta interna del proceso que nos ayuda a observar el malestar, desempeño o la falta de objetivos incumplidos por los servidores, de esta manera cuando se llega a realizar un proceso de forma incorrecta, o llegase a presentarse un inconveniente entre servidores pares, se puede detectar mediante esta herramienta lo cual ayudó a conocer cuál era la situación del clima laboral.

Se entregaba informes de los llamados de atención los cuales se procedían a ser consolidados en una base de Excel, se filtraba los llamados que vayan acorde al estudio del clima laboral, gracias a ello los llamados de atención ayudaban a tener un registro sobre los problemas de comunicación que se daban entre los servidores del proceso.

La importancia de utilizar un modelo de clima laboral para neutralizar el malestar que se generaba en el proceso, tenía que ser analizada mediante la necesidad y realidad del proceso que se estaba llevando, para ello se investigó y analizó varios modelos de clima laboral para aplicarlo en el proceso, se decidió tomar el modelo Great Place To Work, ya que este modelo se adapta más a la realidad Latino Americana y al proceso que se estaba generando en la Contratación Provincial. Mediante esto se llegó a tener una base sólida y un resultado de cómo estaba la situación del clima laboral en el proceso aplicado.

Misión Great Place to Work: “Construir una mejor sociedad, ayudando a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo”

Para los empleados, un gran lugar para trabajar es aquél lugar donde confían en las personas para las cuales trabajan, sienten orgullo de lo que hacen y disfrutan con las personas con las cuales trabajan. Para los líderes, un gran lugar para trabajar es un lugar donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo/familia, todo ello también en un ambiente de confianza. (Meirone, 2017).

## **6. Preguntas clave**

Se formulan tres tipos de preguntas:

### **a) Preguntas de inicio:**

- ¿Cuál es la problemática que genera más incidencia en el proceso?
- ¿Cuál es el número de involucrados que participaran en el desarrollo del proyecto?
- Al llegar a neutralizar el malestar en el clima laboral de qué forma se beneficiaría el proceso de Contratación Provincial.

### **b) Preguntas interpretativas:**

- ¿Cómo afecta el mal clima laboral en el cumplimiento de las actividades que realizan los servidores en el proceso?
- ¿Cuál será el método de interpretación del resultado del modelo de clima laboral?
- ¿Mediante la base de llamados de atención, cuál ha sido el porcentaje de disminución que generaba debido al mal clima laboral?

### **c) Preguntas de cierre:**

- ¿La reacción fue de forma negativa o positiva por parte de los servidores involucrados en el proceso?
- ¿De qué manera se verificara la neutralización del mal clima laboral?
- ¿Mediante el indicador de Contratos suscritos / Contratos devueltos (Error)\* 100 en cuánto ha aumentado la eficiencia del proceso?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Se procedió con la organización de la información en función de los métodos aplicados y los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la observación la cual me permitió recopilar información de las personas y sus conductas, la aceptación del proyecto que se ejecutó, de la mejora del clima organizacional.

El objetivo principal es la recopilación de las experiencias que se generaron al llevar a cabo el proyecto, se investigó como tema global el clima laboral pero al desarrollar la investigación se enfocó en la comunicación interna como un factor primordial que debe mejorar en pro del beneficio de la Institución, las herramientas que se utilizaron las cuales se describen en el apartado de metodología fueron: entrevista, encuesta, formatos de novedades, llamados de atención y modelo de Clima Laboral, y los recursos que se ocuparon fueron humanos (personas del proceso) y materiales (implementos oficina).

Con la aplicación de la entrevista se obtuvo resultados buenos ya que se pudo apreciar que si toman en cuenta que la comunicación es importante pero le ponen énfasis a las actividades que realizan más y le dan menor importancia a cómo difunden la información con el resto de personas con las que trabajan, es decir no se evalúa la comunicación. Posteriormente se realizará un análisis cuantitativo de los resultados que se obtuvieron previo a la aplicación del mejoramiento del clima laboral.

La encuesta aplicada arrojó resultados favorables dentro del rango de normalidad en cuanto al clima laboral, pese a ello se decidió mejorar la comunicación ya que dentro de la encuesta era el que tenía menor puntaje

Las dimensiones grupales se deben fortalecer mediante la comunicación apropiada es decir el equipo de trabajo maneja buenas relaciones de trabajo pero en

el momento que les proporcionan nueva información probablemente se usan los medios menos apropiados para difundirlo por lo que se tiende a tergiversar la información.

En cuanto a la observación lo que se realizará de manera posterior es un análisis del antes y después

Con el equipo se conversó referente a la comunicación y se generaron ideas para un mejor flujo de información en el proceso con lo cual se obtuvo buenos resultados, para ello se creó una Matriz en la cual se organizaron todas las necesidades que se generan en torno a la comunicación se tomaron en referencia tres canales orales, escritos y tecnológicos los cuales son los primordiales para la comunicación interna. Los cuadros que contienen dicha información detallada se encuentran en el apartado de justificación.

Se analizó la información que se recopiló y se creó en base a la necesidad de mejorar la comunicación interna del proceso, con la finalidad de organizar los datos al realizar el proyecto.

A continuación se describirán algunas actividades que se plantearon con la finalidad de obtener mejores resultados:

**Tabla 12. Matriz de descripción de objetivos**

<b>MATRIZ DESCRIPCION DE OBJETIVOS</b>							
<b>OBJETIVOS PLANTEADOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>DESCRIPCION ACTIVIDAD</b>	<b>TIPO DE VERIFICACION</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>
Recopilar información referente a la comunicación que se emite en el Proceso de Contratación Provincial.	Analizar y ejecutar entrevistas a los servidores que estan inmersos en el proceso	Analisis de las entrevistas ejecutadas en el proceso	Se diseño una entrevista acorde a la necesidad y realidad del proceso	Traspaso de entrevistas grabadas a formato Word	Grabación de Entrevista	Semanal	Levantamiento de Información 100%
Realizar una Encuesta de comunicación que permita conocer las necesidades referentes a la problemática.	Diseñar un modelo de Encuesta adaptado al proceso de Contratación Provincial	Encuesta de Comunicación	Se elaboró mediante una investigación en modelos de encuesta sobre comunicación	Aprobacion de Jefa del proceso de Contratación Provincial	Investigación	Semanal	Encuestas aprobada 100%
	Aplicación de las encuestas	Encuestas Aplicadas	Se procedió con la aplicación de la encuesta de comunicación a los ocho servidores del proceso	Encuestas	Reunion Focal	Semanal	Encuestas aplicadas 100%
Tabular y Analizar los datos recopilados en la Encuesta	Ponderar los resultados adquiridos por la encuesta	Tabulación de Resultados	Mediante la respectiva tabulación haciendo uso de pasteles se generó un analisis de los resultados.	Graficos de Pastel	Tabulación	Semanal	Tabulación 100%
Generar una herramienta adecuada para optimizar una comunicación eficiente.	Escoger y modificar una herramienta de Clima Laboral	Herramienta de Clima Laboral	Se investigó, se comparo y se decidio aplicar la herramienta del Great Place to Work.	Herramienta Great Place to Work.	Modelos para Clima Laboral	Semanal	Herramienta realizada 100%

Nota: Presentación Matriz, describe los objetivos que se plantearon y en base a ello el desarrollo de actividades y resultados esperados para el análisis de información.

## **8. Análisis de la información**

Para la realización del análisis de la información se tomara en cuenta como primer punto la recopilación referente a la comunicación que se evidenció en el proceso de Contratación Provincial, para ello se implementó el analizar y ejecutar entrevistas a los servidores que están inmersos en el proceso es decir ocho personas, este fue un proceso con el cual el análisis que se llevó a cabo mediante las entrevistas acordes a la necesidad y realidad del proceso.

Se ejecutó la encuesta de comunicación que permitió conocer las necesidades referentes a la problemática suscitada, para ello se elaboró un modelo de encuesta adaptado al proceso de Contratación Provincial, mediante investigación en modelos de encuesta sobre comunicación se llegó al uso de un modelo de encuesta el cual tuvo aprobación de la Jefa del proceso de Contratación Provincial. La aplicación de la encuesta a los ocho servidores que constituyen el proceso se la realizó mediante una reunión en grupo en la cual se llevó a aplicar las encuestas en su totalidad.

Se procedió al respectivo conteo, sumatoria y ponderación de los resultados que abordaron las encuestas realizadas, traspasando estos resultados a gráficos de pastel en Excel, donde se pudo divisar de una manera más cuantificable los resultados obtenidos y en qué nivel afectaba el malestar del clima laboral en el proceso.

En la observación en la que se evidenció que el personal estuvo conforme con el trabajo realizado, se establece que este tipo de situaciones pueden dar una mayor seguridad a las personas porque sienten que pueden estar mejor atendidas, que están preocupados en sus problemáticas y necesidades, lo que genera en las personas un

cambio de pensamiento y sienten que la Institución se encuentra al pendiente de ellos.

Para concluir con los objetivos planteados se propuso implementar la herramienta Great Place to Work ya que esta herramienta se adaptaba más a la realidad del proceso de contratación que se estaba realizando, mediante los aspectos que incluye esta herramienta se puede generar datos reales y de verificación para el análisis del mal clima laboral que se estaba generando, con la ayuda de esto se implementó a los 8 servidores del proceso de Contratación Provincial para llegar a tener bases sólidas de acciones a tomar para neutralizar esto a futuro.

## **Segunda Parte**

### **1. Justificación**

Con el proyecto implementado se buscó neutralizar el malestar generado por el clima laboral, ya que afectaba negativamente al desempeño, las relaciones, la motivación, entre de los servidores generando un clima laboral inestable para de esta forma como punto principal, modificar el clima laboral lo que influye en las contrataciones y en el equipo de trabajo, se busca neutralizar la rotación del nuevo personal que llega al proceso, ya que esto llega a ser una mala inversión de tiempo y dinero al tener que realizar varios procesos como reclutamiento, selección, inducción, para que aporte a tener un buen equipo de trabajo.

El proyecto se realizó con la finalidad de tener un conocimiento en base al estudio del clima laboral del proceso de Contratación Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para generar un estudio más a fondo sobre las necesidades de mejora que demanda el proceso.

La sistematización se la realiza objetivo de presentar y describir las experiencias que se generaron en el transcurso de la realización del proyecto.

Se debe tomar en cuenta la selección de personal, ya que es un proceso que está en relación directa por ello a continuación se describe un poco del tema.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos

existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo. (Admindeempresas, 2016).

El proyecto se enfoca en el Clima Laboral, priorizando la comunicación interna el Proceso de Contratación Provincial de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, después de haber recabado información sobre el Clima Laboral que se maneja, se pudo obtener que la comunicación necesita una intervención moderada debido que la comunicación es adecuada, pero demanda fortalecimiento, es por ello que el proyecto se enfoca en la mejora de la comunicación interna.

A cerca de la comunicación Amarat, 2002 en el texto la Lingüística teoría y sus aplicaciones define a la comunicación como “El proceso mediante el cual un emisor transmite uno o más mensajes sobre un contenido determinado a uno o varios receptores utilizando un código conocido por todos los participantes”.

La comunicación es un proceso social fundamental, debido a que realizamos un intercambio de información, ideas, pensamientos, entre otros lo que nos permite mantenernos en contacto unos con otros.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, 2005, pág. 16).

Gracias a la comunicación interna podemos conocer cuáles son los tipos, medios, herramientas, etc. que utilizan para gestionar su comunicación y hacer que el manejo de la información se lleve de la manera más eficiente y eficaz lo que permitirá obtener resultados favorables en el proceso que afectara de forma directa al rendimiento de la organización.

Para el proyecto se desarrollaron algunas actividades como socializar con las personas que conforman el equipo de Contratación Provincial sobre los mejores canales de comunicación que se podrían implementar en el Proceso.

El motivo por el cual se lleva a cabo el presente proyecto, es debido a los resultados que se recopilaron con las herramientas aplicadas como son la entrevista, la encuesta.

Al realizar el análisis con las entrevistas cara a cara con los involucrados en el proceso se llegó a la conclusión que existe ausencia de medios y canales de comunicación interna, el uso estratégico y productivo de las redes sociales hoy en día es un aspecto favorable para las organizaciones ya que nos encontramos en una época en la cual la tecnología es parte de nuestro diario vivir es por ello que se presentan los siguientes medios los cuales pueden ser: Chats internos los cuales permitan de una manera más rápida comunicarse y estar al pendiente de

disposiciones ya que todos los servidores poseen un teléfono inteligente, redes sociales corporativas lo cual hace más flexible el entorno laboral en cuanto a la socialización entre el personal para que se sientan cómodos, expresen sus ideas y pensamientos referente a temas laborales, eventos sociales los cuales permiten un contacto directo entre el personal lo que permite conocerse, relacionarse y así mejorar el clima laboral, uso de emails que es el medio que más se usa en la Institución, el Quipux que es la plataforma electrónica que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública brinda al sector público y por este medio se envían y reciben documentos con información laboral como memorandos, oficios, circulares, etc.

Se observó incomodidad por parte de los servidores del proceso, al mencionar que no se sienten cómodos en el proceso en el que trabajan debido a la carga laboral, la mala difusión de la información es otro malestar debido a que se los servidores de la misma forma lo que genera tergiversación del mensaje desatando problemas en el proceso y en las unidades.

Algunas de las preguntas que se realizaron en la entrevista fueron las siguientes:

- 1) ¿Cómo se siente al realizar su trabajo en el proceso el cual está a cargo?
- 2) ¿Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros en su proceso?
- 3) ¿Se siente cómodo al realizar su trabajo en su proceso?
- 4) ¿Cree usted que hay un buen compañerismo en el proceso donde trabaja?
- 5) ¿Al realizar trabajos en grupo cree que las personas del proceso se entienden y están cómodas?
- 6) ¿Siente que el ambiente laboral en su proceso es el óptimo para realizar su función con tranquilidad?

A estas preguntas que se realizaron a los involucrados en el proceso, la mayoría de estas fueron contestadas de una forma positiva, no obstante también se evidenció disconformidad entre los colaboradores y la jefa del proceso, en la pregunta 2 la cual es indagar si ellos cuentan con el apoyo de sus compañeros de área, en la mayoría de las entrevistas que se realizaron, respondieron que no, determinando una fuente de malestar en lo que tiene que ver con el clima laboral del proceso.

Transmite información por medios no fiables es decir de manera indirecta, por ello el mensaje que conlleva información importante para el proceso no es captado por todos

En la última pregunta en el cual se indaga a los servidores si creen que el ambiente laboral de su proceso los ayuda a tener un desempeño o cumplimiento de sus funciones optimo y adecuado, la mayoría de los entrevistados, respondió que no, ya que al tener un clima laboral con tensión, esto llega a disminuir la motivación de los servidores y no llegan a tener un cumplimiento de sus funciones como ellos esperan y como los jefes de los procesos quieren llegar a tener al presentar en informe de sus procesos, pero la tensión en el clima laboral ha llegado a perjudicar el correcto desempeño y proceso de las Contrataciones Provinciales, ya que los colaboradores sienten desmotivación y un disgusto en su proceso y no se ha llegado a generar un adecuado trabajo de equipo, lo cual en este proceso es un punto importante, ya que hay tareas o procesos en los cuales todo el equipo del procesos debe trabajar junto y al ocurrir esto lo que se genera son malos entendidos y una incomodidad al tener que trabajar juntos y esto llega a dar como un resultado fallas en los procesos que se realizan.

Como otro punto de partida se puede visualizar que la cantidad de rotación que se tiene en el procesos llega a tener un índice bastante alto, ya que si bien es cierto en clima laboral también afecta a las personas nuevas, llegando a generar una mala inducción e imagen en el proceso que da, esto generando un proceso de selección y reclutamiento que lleva un gasto de dinero y tiempo en la organización, lo cual es necesario neutralizar y mejorar.

**Tabla 13. Canales de Comunicación**

<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL</b>		
Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano		Subsistema: Contratación Provincial
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>		
<b>Orales</b>	<b>Escritos</b>	<b>Tecnológicos</b>
Reuniones (Informales - Formales)	Memorándums	Internet
Sesiones Informativas	Oficios	Video Conferencia
Socialización de Nueva Información	Manuales	Redes Sociales
Seguimiento personalizado	Cartelera de Pendientes	Intranet

Nota: Presentación de canales de comunicación que se usan en el proceso de Contratación Provincial de la Dirección Nacional de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El cuadro antes presentado fue creado en base a las necesidades de comunicación que se evidencian en el proceso de Contratación Provincial, se clasificaron en tres grupos las Orales, Escritas y Tecnológicas. Dentro de cada una se mencionan puntos primordiales de cada tipo de comunicación para ello se ha generado una segunda cuadro el cual describe las herramientas que se llevaran a cabo para realizar una mejora evidente en el proceso, para lo cual se la presenta a continuación:

**Tabla 14. Orales**

<b>Orales</b>	
Reuniones (Informales - Formales)	Difundir actividades y temáticas que se van a realizar.
	Verificar las personas que están convocadas a la Reunión.
	Cumplir con los horarios.
	Realizar un seguimiento de la Reunión.
Sesiones Informativas	Ser específico en la información que se va a compartir.
	Tomar en consideración el tiempo.
	Realizar un resumen de la información que se impartió mediante anotaciones.
Socialización de Nueva Información	Comunicar que se va a enviar información al correo.
	Enviar la nueva información mediante Correo Electrónico.
	Difundir de información puntual.

Nota: Presentación de canal de comunicación oral y las actividades que se pueden realizar para mejora del proceso.

**Tabla 15. Escritos**

<b>Escritos</b>	
Memorándums	Enviar Información específica, clara y breve.
	Tratar que los Memorándums se envíen solo por Quipux.
Oficios	Comunicar oportunamente los oficios.
	Redactarlos correctamente.
Manuales	Hacer uso netamente de los manuales aprobados por el MRL y la Institución.
	Verificar que se use los manuales de perfiles actualizados.
Cartelera de Pendientes	Escribir la información que se debe cumplir.
	Anotar puntos importantes de las reuniones.
	Dialogar y apuntar la información respecto a los contratos pendientes de las unidades.

Nota: Presentación de canal de comunicación escrito y las actividades que se pueden realizar para mejora del proceso.

**Tabla 16. Tecnológicos**

<b>Tecnológicos</b>	
Internet	Usar aplicaciones como Remind que permite enviar mensajes, archivos y crear agenda de tareas.
	Dar buen uso al Internet, netamente para actividades del trabajo.
Video Conferencia	Realizar en caso que los Jefes se encuentren en otra Ciudad y se deba de tratar temas importantes.
Redes Sociales	Usarlas netamente con fines laborales.
Intranet	Verificar todos los días la bandeja de entrada.
	Comentar y Archivar los Quipux.

Nota: Presentación de canal de comunicación tecnológico y las actividades que se pueden realizar para mejora del proceso.

Lo que se realizó en el cuadro fue escoger los puntos en los cuales se desea mejorar y generar herramientas que permitan llevar a cabo el cumplimiento del trabajo que se realiza. Se priorizó el optimizar los medios de comunicación que se usan convencionalmente y proponer herramientas sencillas que se puedan llevar a cabo en el proceso y así generar un mejor manejo de la comunicación interna del proceso.

Mediante la observación se verificó que los integrantes del proceso estaban cumpliendo de a poco con las herramientas de ayuda que se presentaron aunque no

en su mayoría, es por ello que se debe dar seguimiento y mantener un control del trabajo que realizan.

Los resultados del Proceso se fueron evidenciando de a poco debido a que no todos llevaban de la forma planteada sus actividades pero aquellos que les resulto adecuado lo aplicaron de forma inmediata y se evidencia mediante la observación que se encuentran cumpliendo con las herramientas de comunicación que permiten desarrollar su trabajo con una adecuada organización. En cuanto al indicador de Eficiencia se evidenció que el uso de las herramientas ayudaron para la realización de sus actividades siendo el objetivo mejorar la comunicación interna del proceso lo cual se hace evidente y la Satisfacción se evidencio en el bienestar de las personas del proceso ya que mejoraron sus actividades, la forma en como la desarrollan.

El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto tuvo desfases debido a las continuas reuniones de trabajo, gran carga laboral, ingreso de nuevo personal, salida de personal, cambio de personal a otro proceso y cambio de Gobierno. Sucesos que impidieron en cierta forma el desarrollo normal del proyecto en cuanto a la aplicación de las herramientas y técnicas que se plantearon, al final las actividades se cumplieron de forma Satisfactoria.

Se cumplió con el desarrollo del desempeño pasado vs el actual se evidencia una mejora en el manejo de información, la fluidez en las contrataciones también ha mejorado la comunicación con las unidades.

Se abordó la eficiente planificación la cual permite estructurar de manera adecuada la planificación de actividades que llevan a cabo los analistas, es por ello que haciendo uso de las herramientas de comunicación se evidenció un cambio positivo en la estructura de planificación que tenían. Se creó un espacio en el cual se puedan presentar los posibles problemas que se generan en el trabajo, para así mediante intervención grupal proceder con el análisis de la problemática y generar posibles soluciones para ser ejecutadas.

Llevar un control de actividades de los analistas que permita verificar si se está cumpliendo con las metas que se han planteado e intervenir en el caso que no se esté cumpliendo con la meta.

La aplicación del proyecto ha sido exitosa ya que se ha evidenciado un cambio significativo en el Clima Laboral del Proceso de Contratación Provincial es decir internamente y externamente también debido a que las unidades también han evidenciado un cambio en la comunicación que sostienen.

Si hablamos de un retraso en el proyecto pues sería el tiempo factor dominante en la coordinación de las actividades previstas a realizar, gracias a la cooperación de los Jefes y las personas que conforman el proceso se ha podido llevar a cabo el proyecto de manera positiva y exitosa.

## **2. Caracterización de los Beneficiarios**

El Proyecto se llevó a cabo en el proceso de Contratación Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el equipo se encontraba compuesto por ocho personas el cual estaba formado por seis mujeres y dos hombres, el nivel educativo

que poseían era instrucción superior, excepto por dos personas que se encontraban cursando los últimos niveles de Psicología, en su mayoría eran titulados en Psicología Laboral.

Los funcionarios venían de otras Instituciones del sector público por lo que tenían experiencia y conocimientos referentes al proceso.

Existieron dos tipos de beneficiarios directos y beneficiarios indirectos, en el caso de forma directa fueron los Analistas que son quienes conforman el proceso de Contratación Provincial y de manera indirecta los compañeros de diferentes procesos que trabajan en la misma Dirección y a su vez los responsables de Talento de cada una de las Unidades que tienen asignados los Analistas. Las personas involucradas se mostraron accesibles a la realización del proyecto aunque el tiempo fue un factor que no ayudo con el normal desarrollo de las actividades programadas.

### **3. Interpretación**

Los datos obtenidos en la encuesta permitieron conocer el Clima Laboral que se presentó en el proceso, se procedió con el análisis de información recabada.

En las Instituciones públicas la información no debe ser filtrada, ni tener distorsión en su proceso de transferencia de receptor a emisor y viceversa, al ocurrir esto se genera un malestar de tensión en los servidores del proceso o dicha área, desencadenando rumores de pasillo, malos entendidos entre colegas de trabajo y causen sentimientos de incertidumbre e inquietud en los servidores del proceso, dando como resultado que el clima laboral se vea afectado causando, múltiples errores en el proceso que se realiza, ejemplo: bajo desempeño, falta de cumplimiento

de metas y objetivos y que se presente un mal funcionamiento en procesos que se deba de trabajar conjuntamente.

Se presentó cierto malestar al llevar a cabo el proyecto debido a la falta de tiempo para desarrollarlo ya que las actividades que demanda la institución conllevan mucha responsabilidad y deben ser cumplidas a cabalidad, porque las directrices son dispuestas por jerárquicos superiores las cuales deben ser acatadas y efectuadas en el plazo de tiempo estipulado. Lo antes mencionado genero ciertos inconvenientes en organizar el tiempo para el cumplimiento de las actividades del proyecto y continuar con el flujo de información que se solicitó.

Se evidencio que la información que se enviaba a las unidades se distorsionaba ya que cada persona comprendía de diferente forma el comunicado que se enviaba, solían preguntarse entre unidades y no acudir a la persona quien envió la información, es por ello que se generaba distorsión de la información y se evidenciaban en errores de contratos, lo cual fue corregido más adelante por la jefa cuando se detectó el problema y así se pudo llevar de mejor manera la comunicación entre las unidades.

En cuanto a tensiones se puede mencionar el cambio de Gobierno, fue un momento crítico que se suscitó en la institución debido a la incertidumbre del posicionamiento del nuevo presidente de la República del Ecuador.

En cuanto a contradicciones en el proceso se puede mencionar que la difusión de la información no se la realiza de la manera adecuada, sino de manera informal, es

decir nuevas reformas o resoluciones no son comunicadas a todo el personal las máximas autoridades son las que se les brinda el conocimiento pero este no es bien difundido al resto lo q genera una confusión de la información. Lo que se recomienda es generar reuniones con los jefes y a su vez que estas sean difundidas a los trabajadores de la misma forma para direccionar adecuadamente el flujo de información.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

a) Las experiencias que se adquirieron al realizar el proyecto fueron: La adecuada organización del tiempo y fechas para su realización se van a ver interrumpidas debido a la carga laboral de los colaboradores y más aún cuando se encuentran a inicio de mes debido a la alta recepción de expedientes para contrataciones a nivel Nacional, por ello se debe establecer de preferencia un cronograma autorizado por los jefes para proceder y dar cumplimiento con lo acordado.

El proyecto brindó varios aprendizajes laborales como el aspecto técnico del proceso de contratación provincial, y en el aprendizaje personal los cuales ayudaron a enfocar el proyecto con una perspectiva panorámica de la situación real que se desarrolla en el proceso.

La formación académica permitió aplicar una serie de herramientas y técnicas de fácil aplicación como ejemplo en el ámbito académico, se aprendió a manejar grupos de trabajo de forma práctica, aquella práctica fue útil en el ámbito laboral, las técnicas de mejora de comunicación, ejemplo el seguimiento el cual es importante en el proceso ya que las actividades que se designan son de suma responsabilidad y el

descuidar las mismas genera problemas a corto o largo plazo, las retroalimentaciones fundamentales para aclarar temas necesarios en el proceso ya que la información debe ser clara hacia los analistas para que ellos puedan difundirla con las unidades de manera adecuada, la aplicación de teorías de autores conocidos en el ámbito laboral como Martha Alles e Idalberto Chiavenato.

Al llevar a cabo mi proyecto se generó una serie de experiencias positivas como la apertura por parte de las máximas autoridades y los compañeros del proceso, la importancia de las relaciones interpersonales, la formación académica de los servidores públicos ya que la Instrucción superior es fundamental para llevar a cabo las actividades que desempeñan en el proceso, la apertura de los compañeros para enseñar y apoyar en el proceso a las personas que presenten inconvenientes en sus actividades, como un factor negativo en la experiencia se puede mencionar la falta de difusión de la información adecuada para todo el personal de manera directa y sustentada con registros, actas, oficios, etc. Debido a la falta de información la cual perjudica a los servidores en el momento que se encuentran desarrollando su trabajo y cuando se genera este tipo de inconvenientes que no solo se genera en un proceso, tiene una secuencia en otros y se genera un mal clima laboral.

Se recomienda que los canales de difusión de la información sean canales que garanticen la entrega de información al receptor de forma clara y precisa sin estipular mensajes innecesarios que perjudiquen o confundan al servidor, ya que ello generara un clima laboral no apropiado y lo que se busca con el proyecto es modificar dicho procedimiento.

b) Cuadro de los canales de comunicación y de soluciones de los canales de comunicación, el cuál fue creado con los integrantes del proceso mediante un focus group, generando así técnicas de fácil aplicación y comprensibles para los servidores con la finalidad de ir las integrando paulatinamente y obtener cambios y mejoras en la comunicación en el proceso.

c) Los objetivos que se plantearon en el proyecto son:

1. Recopilar información referente a la comunicación que se emite en el Proceso de Contratación Provincial.

2. Realizar una Encuesta de comunicación que permita conocer las necesidades referentes a la problemática.

3. Tabular y Analizar los datos recopilados en la Encuesta.

4. Generar una herramienta adecuada para optimizar una comunicación eficiente.

La recopilación de información referente a la comunicación que se generaba en el proceso, se pudo realizar sin mayores inconvenientes debido a que la carga laboral no era mayor a relación de otros meses y la colaboración por parte de los integrantes del proceso, al igual que la aplicación de la encuesta aunque se tuvo que esperar que los servidores se tomen un tiempito en responder debido a sus actividades programadas. La tabulación de las encuestas se dio de manera estándar sin complicación alguna.

Al generar la herramienta adecuada se tomó un cierto tiempo debido a que en la investigación se evidenciaban varias herramientas y técnicas que permitirían mejorar la comunicación interna del proceso.

d) Al llevar a cabo mi proyecto no se presentó un inconveniente mayor el cual representara un riesgo en el desarrollo del mismo.

e) La creación de un matriz en la cual se identifican los canales de comunicación y cuáles serían las acciones que se van a llevar a cabo para modificar el clima laboral en el proceso y la herramienta del Great Place to Work se lo toma como innovador debido a que no se lo ha planteado antes y es una herramienta que permite modificar positivamente el clima laboral del proceso.

f) Representó un impacto favorable y con aceptación ya que el equipo había escuchado alguna vez de dicha herramienta pero no había conocido su aplicación es por ello que se generaron expectativas positivas con respecto al conocimiento de la misma en el proceso.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Como resultado del proyecto realizado se identificó que la metodología de socialización respecto a la información manejada por el personal, proporcionada al usuario de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano, no cuenta con un protocolo establecido.
- Los estilos de liderazgo influyen directamente en la percepción del equipo de trabajo, limitando el seguimiento operativo de los analistas del proceso por disparidad en las relaciones interpersonales.
- El manejo de la información así como la difusión de las directrices institucionales, se concentra en determinados participantes del adecuado flujo de información, limitando el acceso de la información al equipo de trabajo.

## **Recomendaciones**

- Implementar mecanismos de comunicación resultantes de una política institucional.

Precautelar el manejo y confidencialidad de los del proceso y las directrices emitidas por la institución mediante la firma acuerdos de confidencialidad sobre la información.

Se recomienda el uso de protocolos de comunicación interna con el fin de mejorar el proceso.

Se recomienda realizar evaluaciones de clima organizacional para detectar los problemas o posibles problemas en el proceso.

Realizar seguimiento a las actividades que se asignan en el proceso.

- Identificar periodos de tiempo dentro de la jornada laboral destinados a promover las relaciones interpersonales del equipo de trabajo.
- Establecer un esquema de responsabilidad y seguimiento que permita identificar las competencias de cada funcionario a ser potencializada con la finalidad de cumplir con los productos generados por el grupo de trabajo.
- Establecer indicadores de productividad en virtud de las principales funciones asignadas a los analistas del grupo de trabajo, con la finalidad de redistribuir responsabilidades viabilizando el oportuno cumplimiento de la demanda.

## Lista de Referencias

- Alles, M. (2012). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LA TRILOGIA. En A. Martha, Diccionario de Competencias (pág. 18). Buenos Aires: GRANICA.
- Amoros. (2007). Eudmed.net. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de que es entrevista: <http://concepto.de/que-es-entrevista/>
- Vergara, S. (2015). Construir Inteligencia Colectiva en la Organización. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2dyNCgAAQBAJ&pg=PA26&dq=factores+del+clima+laboral+segun+autores+2010&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW2LDE7sjYAhVDrFMKHbtGCbEQ6AEILTAB#v=onepage&q=factores%20del%20clima%20laboral%20segun%20autores%202010&f=false>
- Díaz de Rada, V. (13 de 8 de 2007). Universidad Pública de Navarra. Obtenido de <http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/publica.htm>
- Duarte, M. (mayo de 2014). La importancia de un buen ambiente laboral. Obtenido de: <https://ejempla.com/negocios/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Fundación Compromiso. (1999). De la Necesidad al Servicio. Buenos Aires: Gránica.
- Gonzalez, H. D. (2016). Metodología de la Investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

- Hofstad, C. (2015). El Libro de las Habilidades de Comunicación. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (1968). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de [iess.gob.ec](http://iess.gob.ec)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2001). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de [iess.gob.ec](http://iess.gob.ec)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2016). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de [iess.gob.ec](http://iess.gob.ec)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2017). Reglamento Interno. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2017). Resolución Administrativa No. IESS-DG-2017-0029-RFDQ. Quito.
- Meirone, P. (2017). [www.crdp.cl](http://www.crdp.cl). Obtenido de [http://www.crdp.cl/biblioteca/humano/Presentacion\\_Great\\_Place\\_to\\_Work\\_-\\_Paulina\\_Meirone.pdf](http://www.crdp.cl/biblioteca/humano/Presentacion_Great_Place_to_Work_-_Paulina_Meirone.pdf)
- Rimac seguros. (2014). fraternidad muprespa. Obtenido de proceso de inducción y entrenamiento: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA\\_2014-1/Procesos\\_de\\_induccion\\_y\\_entrenamiento\\_3\\_.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA_2014-1/Procesos_de_induccion_y_entrenamiento_3_.pdf)
- SEMINARIUM. (15 de Marzo de 2013). Obtenido de CAPACITACIÓN LABORAL: UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA Y TRABAJADORES: <http://www.seminarium.com/capacitacion-laboral-beneficio-para-la-empresa-trabajadores/>
- Vecino, J. M. (12 de 12 de 2012). De [gerencia.com](http://www.degerencia.com). Obtenido de Importancia del área de gestión humana para la empresa: <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>.