

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

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

TEMA:
ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN
PÚBLICA ENCARGADA DE LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS
NIÑOS, NIÑAS, ADOLESCENTES Y ADULTOS MAYORES, CON SEDE EN
LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2016-JULIO 2017.
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

AUTORA:
LIZETH VERÓNICA MÁRMOL LÓPEZ

TUTOR:
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PEREZ

Quito, febrero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Lizeth Verónica Mármol López, con documento de identificación N° 1750921577, 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: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA ENCARGADA DE LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS, NIÑAS, ADOLESCENTES Y ADULTOS MAYORES, CON SEDE EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2016-JULIO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA”, 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.



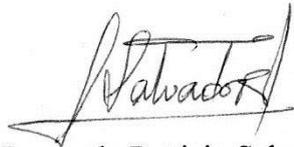
Nombre: Lizeth Verónica Mármol López

Cédula: 1750921577

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA ENCARGADA DE LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS, NIÑAS ADOLESCENTES, ADULTOS MAYORES, CON SEDE EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2016 – JULIO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA”, realizado por la señorita Lizeth Verónica Mármol López, con CI: 1750921577, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2018



Leonardo Patricio Salvador Pérez
1000811776

Quito 24 de Marzo del 2017

Paz Guarderas

Directora de la Carrera de Psicología

Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito

Presente.-

En atención al oficio, se autoriza a que la señorita Lizeth Verónica Mármol López con CI. 1750921577 estudiante de la Carrera de Psicología con mención Laboral, pueda hacer uso y publicación de la información perteneciente a nuestra institución, pero así también solicitamos, que la publicación de la información, sea de manera anónima, caso contrario no se autorizará los mismos.

Atentamente,



Ivan Villarreal

Director Administrativo Financiero

Consejo Nacional Para La Igualdad Intergeneracional



DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi Esposo, ya que ha estado conmigo en los momentos y situaciones más difíciles, siempre ayudándome. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo, juntos de la mano, lograste que todo sea más fácil con tu amor y motivación, porque sé que contigo lo puedo todo.

Te amo mucho esposo mío.

Dedico este proyecto a mis padres, porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir, es a ellos a quien debo todos mis logros.

Los admiro y amo con todo mi corazón.

A mis hermanas que han sido fuente de inspiración para culminar esta meta, ansío que triunfen en cada paso que den, ya que siempre contarán con mi apoyo incondicional para que logren cumplir sus metas.

Les amo con mi vida.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1.1. Datos informativos del proyecto.....	3
1.2. Objetivo de la sistematización	8
1.3. Eje de la sistematización.....	9
1.4. La importancia del clima laboral y organizacional.....	10
1.5. Objeto de la sistematización	11
1.5.1. Diagnóstico	11
1.5.2. Plan de Mejora	12
1.6. Metodología de la sistematización.....	14
1.7. Preguntas clave	15
1.7.1. Preguntas de inicio	15
1.7.2. Preguntas interpretativas:.....	16
1.7.3. Preguntas de cierre:.....	16
1.8. Organización y procesamiento de la información	16
1.9. Análisis de la información	24
Segunda parte	26
2.1. Justificación	26
2.2. Caracterización de los beneficiarios	27
2.3. Interpretación	29
2.3.1. Ambiente físico	30
2.3.2. Ambiente social.....	30

2.3.3.	Estructura	30
2.3.4.	Comportamiento organizacional	31
2.3.5.	Comunicación	31
2.3.6.	Motivación	31
2.3.7.	Liderazgo.....	32
2.3.8.	Pertenencia	32
2.3.9.	Capacitación.....	32
2.3.10.	Evaluación	32
2.4.	Principales logros del aprendizaje	33
	Conclusiones	35
	Recomendaciones.....	36
	Referencias.....	37
	Anexos	38

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional (CNI).....	7
--	---

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma del proyecto.....	17
Tabla 2. Diseño de un plan de intervención para mejorar considerablemente el clima y la satisfacción laboral.....	18
Tabla 3. Informe de ejecución del proyecto:.....	20
Tabla 4. Ponderación.....	21
Tabla 5. Autonomía.....	21
Tabla 6. Cohesión.....	22
Tabla 7. Apoyo.....	22
Tabla 8. Reconocimiento	23
Tabla 9. Equidad	23
Tabla 10. Matriz de involucrados.....	28
Tabla 11. Plan de capacitación.....	29

Resumen

El presente trabajo de investigación permitió sintetizar la experiencia en el área de la Unidad de Talento Humano, y como especificación la aplicación del clima laboral. El cumplimiento de los objetivos conllevó como primer punto el desarrollo del diagnóstico del clima laboral en el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional.

Después de obtener los resultados, se elaboró y aplicó el plan de mejoras orientado a mejorar el clima laboral, e incidir en forma positiva en el desarrollo del ambiente laboral.

El inadecuado clima organizacional generó la presencia de efectos negativos como el estrés laboral, la reducción del rendimiento, la insatisfacción laboral, entre otros, todos estos inconvenientes obligaron al Consejo a determinar la importancia de aplicar el plan de mejoras, ya que cada organización tiene su propia característica de ambiente laboral.

La metodología de investigación utilizada dentro de este proyecto fue método deductivo-inductivo y estadístico, en una muestra de 60 empleados públicos, la evaluación del Clima Laboral se la realizó analizando los resultados de una encuesta del Clima Organizacional con lo que se pudo identificar variables negativas y positivas las cuales sirvieron como referencia para el desarrollo del plan de mejoras de clima laboral.

Palabras claves: Clima Laboral, Diagnóstico, Plan de Mejora, Encuesta, Servidores Públicos.

Abstract

The present research work made it possible to synthesize the experience in the area of the Human Talent Unit, and as a specification the application of the work climate. The fulfillment of the objectives entailed as a first point the development of the diagnosis of the work climate in the National Council for Intergenerational Equality.

After obtaining the results, the improvement plan was drawn up and applied, aimed at improving the work environment, and having a positive impact on the development of the work environment.

The inadequate organizational climate generated the presence of negative effects such as work stress, reduced performance, job dissatisfaction, among others, all these drawbacks forced the Board to determine the importance of implementing the improvement plan, since each organization has its own characteristic of work environment.

The research methodology used within this project was a deductive-inductive and statistical method, to a universe of sixty public servants, the Work Climate has been evaluated through the application of the Organizational Climate survey. The results allowed to identify negative and positive variables which served as a reference for the development of the improvement plan of the work environment.

Keywords: Work Climate, Diagnosis, Improvement Plan, Survey, Public Servants.

Introducción

El Consejo Nacional de Igualdad Intergeneracional, para promover y observar la política pública de derechos en Ecuador. Está integrado por representantes del Estado y la Sociedad Civil, es el encargado de velar por los derechos de la niñez, adolescencia, juventud y del adulto mayor.

La institución fue creada el 29 de Septiembre del 2014, es la entidad responsable de asegurar el pleno ejercicio de derechos, igualdad y no discriminación de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas mayores y para esto cuenta con 60 colaboradores los cuales siguen determinados principios para cumplir con los fines planteados por la institución, los cuales son:

- Efectividad. Los integrantes del CNII se comprometen a buscar el logro de objetivos y resultados con calidad y eficiencia, a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de las acciones y metas propuesto en su ámbito laboral.
- Responsabilidad. Los integrantes del CNII se comprometen al cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y prontitud, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
- Reconocimiento. Valoración objetiva y positiva del trabajo de otros funcionarios y otras áreas.

La institución se encuentra ubicada en: Eloy Alfaro N28-105 y 10 de Agosto, y en sus instalaciones es donde se realizó el diagnóstico y posterior a eso se aplicó el plan de mejora planteado.

Dentro de la institución se pudo determinar y diagnosticar mediante las encuestas y por observación directa, que entre pares, jefes y subordinados no existe una adecuada comunicación, así mismo, se presencié un mal liderazgo lo cual ha generado la existencia de un inadecuado clima laboral.

El proyecto se desarrolló con la finalidad de aplicar dentro de esta organización un plan que permita generar una notablemente mejora en el clima organizacional, principalmente en factores como son la cohesión de grupo, reconocimiento hacia los colaboradores, sentido de pertenencia e identificación con la organización, debido a que no existe un buen manejo de estos factores dentro de la institución, derivando a su vez poca satisfacción laboral, impidiendo un desempeño adecuado de los empleados, y por ende el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Primera parte

1.1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Análisis del clima laboral y propuesta para mejorar la satisfacción de los colaboradores de una institución pública encargada de la defensa de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, con sede en la ciudad de Quito, en el período septiembre 2016 - julio 2017, sistematización de la experiencia.

b) Nombre de la institución:

El Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional (CNII).

Es la entidad responsable de asegurar el pleno ejercicio de derechos, igualdad y no discriminación de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas mayores.

El CNII está conformado por un organismo colegiado compuesto por 10 miembros: 5 representan a las distintas funciones del Estado y 5 a los sujetos de derechos (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas mayores). Además, cuenta con una Secretaría Técnica encargada de operar las funciones del Consejo y ejecutar sus resoluciones.

En el CNII¹ estamos convencidos que el enfoque del buen vivir de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas mayores es producto de la corresponsabilidad entre Estado, comunidad y familia; por ello promovemos la solidaridad intergeneracional como un mecanismo para lograr relaciones emancipadoras a lo largo del ciclo de vida.

Además del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, la Constitución encarga la garantía de derechos a los consejos nacionales para la igualdad de Género, de Discapacidades, de Movilidad Humana, y de Pueblos y Nacionalidades. (Consejo Nacional para la Igualdad, 2017)

c) Misión

Incorporar el enfoque de igualdad y no discriminación generacional e intergeneracional en la política pública y prácticas institucionales y sociales, para asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de los grupos generacionales, con prioridad en niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores (Consejo Nacional para la Igualdad, 2017).

¹ CNII Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional

d) Principios:

Efectividad: Se encuentran comprometidos a la búsqueda del logro de objetivos a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de las acciones del ámbito laboral.

Responsabilidad: Se enfocan en el cumplimiento de las tareas encomendadas con empeño y prontitud, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Reconocimiento: Valoración objetiva y positiva del trabajo de otros funcionarios y otras áreas. (Consejo Nacional para la Igualdad, 2017)

e) Valores:

Solidaridad: Se comprometen a interesarse y responder a las necesidades de los demás.

Transparencia: Comprometidos en brindar acceso a información de interés público dentro de su competencia, sujeto a normas de transparencia según el ordenamiento jurídico vigente.

Colaboración: Se comprometen a mantener una actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes. (Consejo Nacional para la Igualdad, 2017)

f) Consejeros de Consejo Nacional para la igualdad Intergeneracional.

El Pleno del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional está compuesto por 10 miembros, de los cuales 5 pertenecen a las distintas funciones del Estado y 5 a la sociedad civil. En la actualidad se encuentra presidido por: Abg. Carlos Muñoz Yáñez.

El Consejo en torno a sus funciones se rige a la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad (Art.3), el cual establece que esta persigue los siguientes fines:

1. Asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos.
2. Promover, impulsar, proteger y garantizar el respeto al derecho de igualdad y no discriminación de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, en el marco de sus atribuciones y en el ámbito de sus competencias, a fin de fortalecer la unidad nacional en la diversidad y la construcción del Estado Plurinacional e Intercultural.
3. Participar en el proceso de conformación y seguimiento de las políticas públicas a favor de personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, dentro del ámbito de sus competencias relacionadas con las temáticas de género, étnicas, generacionales, interculturales, de discapacidad y movilidad humana, fomentando una cultura de paz que desarrolle capacidades humanas orientadas hacia la garantía del derecho de igualdad y no

discriminación; medidas de acción afirmativa que favorezcan la igualdad entre las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos; y, la erradicación de actos, usos, prácticas, costumbres y estereotipos considerados discriminatorios.

g) Estructura Organizacional

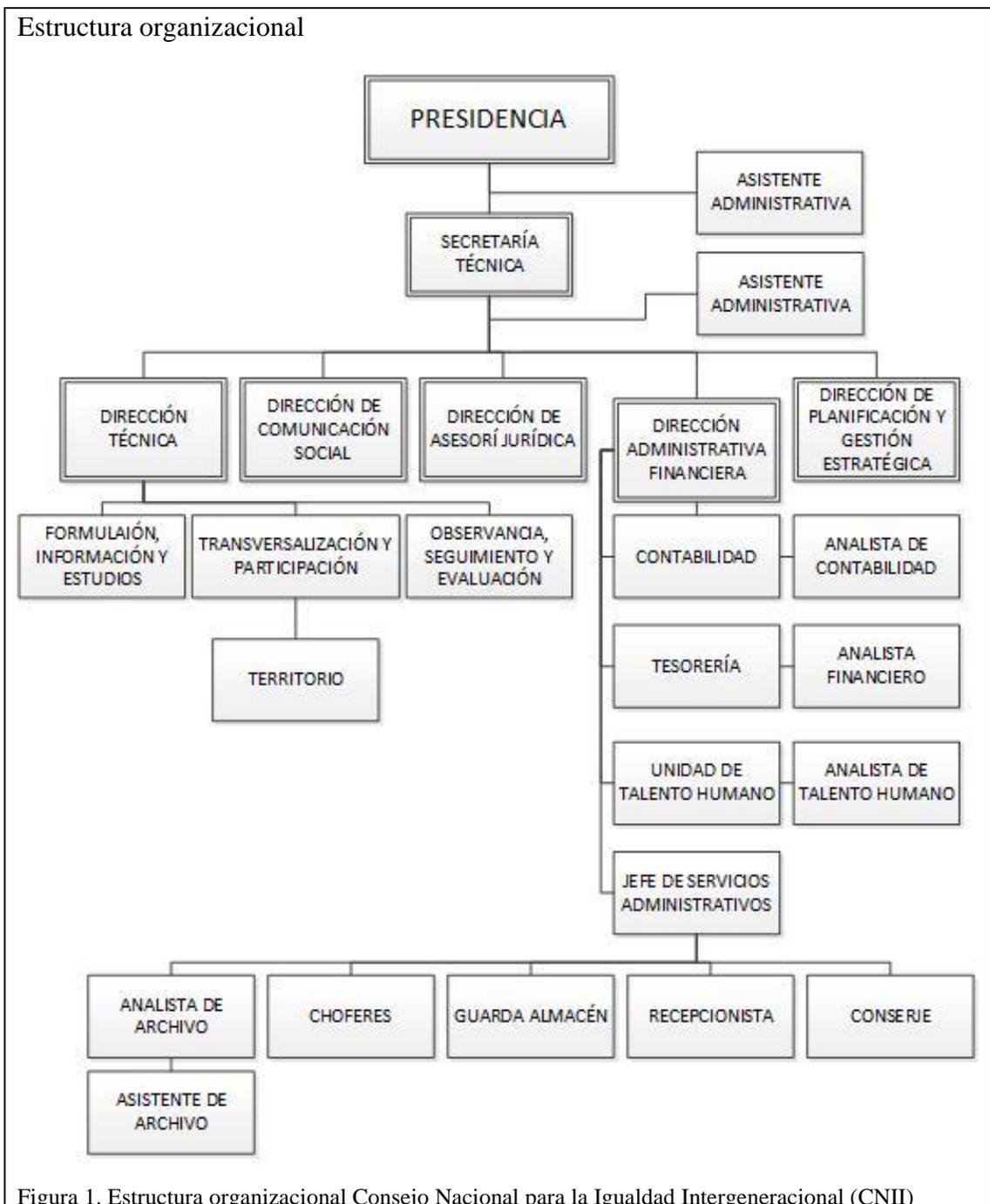


Figura 1. Estructura organizacional Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional (CNII)

1.2. Objetivo de la sistematización

Se denomina sistematización al proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc., con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos (Alboan, 2004, pág. 19).

Sistematizar la experiencia que se obtuvo al llevar a cabo el plan de mejora del clima laboral en la institución pública encargada de la defensa de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, con sede en la ciudad de Quito, en el período septiembre 2016 – julio 2017, con el fin de que se pueda determinar tanto los aspectos positivos y negativos que han surgido dentro de este proyecto, para que sirva como referente tanto a empresas, instituciones, estudiantes y profesionales que se encuentren interesados en resolver los conflictos de varios factores que componen el clima laboral, llevando a cabo sus propuestas preventivas y de mejora tomando en cuenta los conflictos o resistencias que se han dado durante este proyecto promoviendo así la búsqueda de nuevas alternativas y estrategias las cuales permitan desarrollar de una mejor manera un nuevo proyecto y se logre evidenciar la satisfacción del personal.

La sistematización de este proyecto permitió generar nuevos aprendizajes ya que desde que se inició con un diagnóstico, el diseño del plan de intervención, la aplicación del mismo y finalmente la evaluación de resultados, se han suscitado situaciones que sirvieron como experiencia y de ejemplo para evitar cometer los mismos errores y que todo este largo proceso culmine con resultados favorables para la organización.

1.3. Eje de la sistematización

El eje principal de la sistematización fue mejorar considerablemente el clima laboral ya que a través de la encuesta se logró determinar los factores involucrados que no permiten a los colaboradores percibir su ambiente de trabajo como algo satisfactorio, por lo cual y en base al análisis de los resultados se diseñó y se ejecutó un plan de mejoras para el clima laboral de la organización, tomando en cuenta los factores que causan mayor impacto en los colaboradores de la institución.

El interés en el campo del clima laboral se basó en la importancia de jugar con todo el sistema del talento humano que integra la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por consecuencia, en el modo en que su organización vive y se desarrolla día a día.

Según Fernández y Ballesteros (2013)

Señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpny Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la

interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60 (pág. 42).

1.4. La importancia del clima laboral o clima organizacional

“El clima laboral en las organizaciones se define como un conjunto de condiciones sociales y psicológicas, que caracterizan a las empresas, y generan consecuencias directamente en el desempeño de los colaboradores” (Caraveo, 2004).

El clima laboral es uno de los factores más relevantes dentro de las organizaciones, y que influyen de forma directa en el desempeño de los empleados. Ciertamente en muchas organizaciones presentan problemas en torno a su clima laboral, esto debido a que no cuentan con canales de comunicación adecuados, imposibilitando que los empleados se sientan comprometidos con el alcance de los objetivos.

Ciertamente durante mucho tiempo se ha mantenido la idea errónea de que los empleados son herramientas que deben cumplir nada más con sus funciones para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo cual no eran tomando en cuenta y se consideraban como parte de la maquinaria. Las empresas consideraban que el dinero y el salario eran suficiente para que los empleados se sientan motivados, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad en una empresa y uno de los pilares es un clima laboral adecuado.

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, sin embargo, es indispensable que sea alcanzado puesto que un clima laboral negativo, es tomando como un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe autoritario solo provocará que el entusiasmo sea nulo. Esto es negativo no solo en el entorno, sino para la producción de la empresa, estabilidad y rentabilidad, haciendo fundamental que se cree un clima laboral agradable que permita contar con un ambiente cómodo el cual facilitará la comunicación y la correspondencia entre los miembros de la empresa, y el aumento de la seguridad como profesional y en el equipo.

Un clima laboral optimo también permitirá el incremento del interés por emprender nuevos proyectos que permitan el crecimiento de la empresa, a su vez este , mantiene la satisfacción laboral del personal, puesto que las relaciones optimas entre el personal permitirán que estos desempeñen sus funciones de forma adecuada, y con ello mejorar la productividad debido a la optimización del tiempo y los recursos.

1.5. Objeto de la sistematización

El proyecto fue estructurado en dos partes las cuales se detallan a continuación:

1.5.1. Diagnóstico

Para conocer el estado del clima laboral en la organización se realizó un estudio en varios procesos, que normalmente se acostumbran a utilizar para conseguir una estabilidad emocional dentro del cumplimiento de las funciones organizacionales.

- Capacitación.

Se procedió a la capacitación en dos grupos, el primero se realizó a la alta gerencia, y después a todo el personal, donde se les informó de todo el proceso que se realizó en la recolección de la información primaria.

- Aplicación de encuesta de clima laboral.

Se aplicó la encuesta de clima laboral a todos los colaboradores que integran la institución pública.

- Resultados

Después de realizar las encuestas se procedió a realizar la tabulación, la cual arrojó el informe del estado actual del clima laboral dentro del Consejo.

1.5.2. Plan de Mejora

Dentro de la Unidad de Talento Humano (UATH) debe tener una iniciativa para seguir manteniendo un agradable ambiente de trabajo, que siempre sea favorable dentro del desarrollo de las actividades diarias de los trabajadores.

En torno a ello se impulsaron acciones encaminadas a mejorar el clima organizacional, aprovechando los recursos disponibles a corto plazo y mediano plazo.

Después de realizar un diagnóstico basado en información primaria mediante el uso de herramientas de metodología de investigación y presentó un plan de capacitación.

a. Capacitación:

La investigadora, dictó a los empleados y trabajadores del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, un taller donde se analizó la importancia del estudio y la medición del clima laboral, así como los beneficios de la empresa. También, se presentó el plan que se ejecutó, se resolvieron dudas y se aceptaron sugerencias, consiguiendo la participación y la inclusión de todos los colaboradores de la empresa.

b. Elaboración de la encuesta de clima laboral:

Para la consecución del objetivo se utilizó como herramienta metodológica una encuesta que ayudó a definir el clima laboral en el cual se consideraron siempre las necesidades de la empresa y de los trabajadores a través de una continua, para lo cual se tuvo una constante retroalimentación de los superiores.

c. Realización de la encuesta de clima laboral:

Las encuestas mantendrán siempre el deseo de mejorar y garantizar a los empleados la continuación de sus funciones, para agilizar la aplicación de la encuesta se procedió a dividir a los funcionarios en dos grupos homogéneos, esta actividad tuvo la duración de aproximadamente 1 hora la cual se la ejecutó en las instalaciones del CNIL.

d. Resultados:

Para la recopilación de la información se procedió a realizar un análisis cualitativo-cuantitativo de los resultados y se diseñó un análisis estadístico gráfico.

e. Priorización:

Los resultados permitieron conocer los factores que necesitan mayor atención y esto a su vez permitió mejorar los aspectos necesarios con el personal evaluado, obteniendo información útil a fin de que el plan de mejoras contenga información fundamental para la resolución de la problemática.

f. Socialización y propuesta de plan de mejora:

Juntamente con los altos directivos y los demás colaboradores se realizó una socialización de los resultados obtenidos en el diagnóstico y se esperó propuestas para fortalecer el plan de mejoras, que ayudó al fortalecimiento del clima laboral.

1.6. Metodología de la sistematización

Las herramientas de investigación que se utilizaron para obtención de información primaria y que fundamentó la elaboración del plan de mejora fueron:

La entrevista es un tipo de interacción verbal que, a diferencia de la conversación espontánea, suele tener un objetivo predeterminado que consiste en obtener información sobre hechos, personas o culturas. La entrevista se emplea en diversos campos profesionales (Arribas, 2012).

La encuesta que nos permite obtener datos cuantitativos ya que dentro de la misma se detallan preguntas fáciles de contestar las cuales fueron tabuladas posteriormente y que en este proyecto nos ayudó a evidenciar fácilmente los factores que presentaron mayor conflicto causando problemas en el clima laboral (Terrazas, 2013).

1.7. Preguntas clave

La formulación de las preguntas contribuyó en la aplicación del plan de mejoras que fue aplicado a los servidores públicos del Consejo:

1.7.1. Preguntas de inicio

- ¿Cuál es la necesidad de evaluar el clima laboral?
- ¿Para qué realizar un diagnóstico de clima laboral?
- ¿Cómo se logrará la participación de los servidores involucrados en el proyecto?
- ¿La optimización del clima laboral repercutirá en el desempeño del personal del Consejo?

1.7.2. Preguntas interpretativas:

- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- ¿Qué productos se lograron al finalizar el proyecto?
- ¿Las herramientas empleadas permitieron obtener los resultados esperados?
- ¿Existió la colaboración de los trabajadores durante la elaboración del proyecto?

1.7.3. Preguntas de cierre:

- ¿Cuáles son los beneficios para la CNII?
- ¿Cuál fue la reacción del personal ante los resultados?
- ¿El plan de mejoras es aplicable a los requerimientos de la CNII?
- ¿Se cumplió con los objetivos planteados?

1.8. Organización y procesamiento de la información

Para la consecución de esta investigación fueron necesarias varias herramientas metodológicas organizacionales, así como el procesamiento de los datos estadísticos empleando tablas, mapas, figuras entre otras.

Las reuniones constantes con las Gerencias quienes manifestaron el interés de conocer el estado del clima laboral del Consejo y con los resultados de dichas herramientas se realizó un plan de acción.

Una herramienta de gestión empleada fue el cronograma de actividades según detalle adjunto:

Tabla 1.
Cronograma del proyecto

COMPONENTE/ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1. DIAGNÓSTICO			
1.1. SOCIALIZACION DEL PLAN			
1.2. ELABORACIÓN ENCUESTA			
1.3. APLICACIÓN ENCUESTA			
1.4. ANÁLISIS RESULTADOS			
2. PLAN DE MEJORA			
2.1. ELABORACIÓN PLAN DE MEJORA			

Nota: Elaborado por: Mármol L., (2017)

Al observar la tabla 1 el cronograma establecido de septiembre a noviembre del 2016 notamos el proceso de diagnóstico y análisis de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del Consejo.

En el desarrollo y aplicación del proyecto podemos analizar los involucrados directos e indirectos.

- a) Todos los servidores públicos del Consejo cumplirán el objetivo que es mejorar el clima laboral y es el interés de la alta gerencia contar con el apoyo de esta herramienta.
- b) El objetivo de la alta gerencia fue conocer el diagnóstico del clima laboral, por medio de la UATH y aplicar el plan de intervención que busca mejorar el clima laboral para poder lograr el objetivo planteado dentro del consejo.

Tabla 2.

Diseño de un plan de intervención para mejorar considerablemente el clima y la satisfacción laboral

PLAN DE INTERVENCIÓN 1				%
Meta: Establecer procedimientos y políticas institucionales que faciliten a los colaboradores a participar en la selección de personal de acuerdo a las vacantes				
ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES	
Análisis y aprobación de los procesos	Analizar y corregir la propuesta para socializarla a las autoridades de la organización para su aprobación	Director de recursos humanos	Propuesta modificada en torno a las políticas de la organización	100
informar a los colaboradores sobre las vacantes	Elaborar un memo dirigido a los colaboradores de forma que se informe sobre la participación en cuanto al proceso de selección de personal que aplica a la vacante	Director de recursos humanos	# memos realizados y compartidos con los colaboradores	100
Registrar y controlar el personal que aplica a las vacantes	Llevar un registro de los trabajadores internos que buscan acceder a la vacante, de forma que ingresen en el proceso de selección.	Jefe de selección de personal	# de colaboradores considerados en el proceso Total de vacantes disponibles	0
LIMITACIONES/DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS:				
Las limitaciones que se ha tenido en el proyecto es que la institución no cuenta con el presupuesto necesario para desarrollar el plan de intervención en su totalidad, además de que no cuentan con políticas en torno a la selección y reclutamiento del personal interno sobre las vacantes disponibles, lo cual genera un ambiente incomodo entre los colaboradores, debido a que estos consideran no pueden aspirar al crecimiento laboral dentro de la organización.				

PLAN DE INTERVENCIÓN 2				%
Meta: Socializar con los jefes de la organización los resultados de la evaluación del clima laboral, de forma que se establezca un plan de mejora en torno a las falencias identificadas				
ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES	
Socialización de los resultados de la evaluación del clima laboral	Establecer una presentación para la socialización de los resultados enfatizando los de carácter importante	Director de recursos humanos	Resultados obtenidos en cuanto a la evaluación de clima laboral	90
Desarrollo de acciones y actividades de mejora	Contribuir con la elaboración y seguimiento de las acciones y actividades para la mejora del clima laboral	-	# de actividades y acciones propuestas	100
Motivar a las áreas con alto rendimiento de clima laboral	Enfatizar y motivar al área con mejor clima laboral para reforzarlo y colocarlo como ejemplo de mejora, a través de incentivos y premiaciones	Gerente	# de premios otorgados	30
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS:				
Existían ciertas limitaciones considerando que era complejo estar acorde en tiempos con todos los jefes de las áreas en cuestión de tiempo, por lo cual se optó por trabajar con al menos el 8% para la propuesta de actividades y acciones de mejora.				

Nota: Avance en la consecución de los resultados del proyecto. Elaborado por: Mármol L., (2017).

Tabla 3.
Informe de ejecución del proyecto

PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN		%
ACTIVIDADES	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Diseño de la encuesta	Formato de encuesta para la aplicación de los colaboradores	Diseño de encuesta <ul style="list-style-type: none"> • Crear el formato de la encuesta. • Aprobación de la encuesta. • Aplicación de la encuesta. • Tabulación de la encuesta. • Análisis de resultados. 	Diseño de la encuesta.	100%
Identificación de la principal problemática	Identificar los factores que generan un clima laboral inadecuado	Identificación de la problemática principal <ul style="list-style-type: none"> • Delimitar los problemas actuales • Establecer acciones y actividades de mejora al clima laboral 	Identificación de las actividades y acciones propuestas para la mejora del clima laboral	70%
Elaboración del plan de intervención	Plan de intervención	Elaboración de plan de intervención <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las acciones y actividades del plan • Aprobación del plan de intervención • Presentación de plan de intervención 	Diseño de un plan de intervención	50%
LIMITACIONES/DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: Aparte de no contar con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto, el tiempo que el pasante tiene dentro de la institución es muy corto y para que el proyecto nos de los resultados que esperamos se necesita de más tiempo para llevar a cabo lo que se tiene programado.				

Nota: Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto. Elaborado por: Mármol L., (2017)

Ambiente físico y condiciones materiales

Presentación de resultados de las encuestas realizadas a los servidores públicos del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, considerando un universo de 60 servidores.

Tabla 4.
Ponderación

ESTRUCTURA	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	35%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	27	45%
EN DESACUERDO	9	15%
NO APLICA	3	5%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: Conforme la encuesta se evidenció que la mayor parte de los encuestados estuvo parcialmente de acuerdo en la estructura del clima laboral considerando que afirman la mayor parte del grupo de trabajo mantiene buenas relaciones con el personal de toda la organización.

Tabla 5.
Autonomía

AUTONOMÍA	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	30	50%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	21	35%
EN DESACUERDO	7	12%
NO APLICA	2	3%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: De acuerdo a la información se establece que la mayor parte de los encuestados asegura que está totalmente de acuerdo en la autonomía existente dentro del clima laboral debido a que pueden aportar libremente con sus opiniones para mejorar la empresa.

Tabla 6.
Cohesión

COHESIÓN	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	18%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	19	32%
EN DESACUERDO	29	48%
NO APLICA	1	2%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: En relación a la información presentada se establece que la mayor parte de los encuestados está en desacuerdo en cuanto a la cohesión debido a que no siempre todos logran realizar de forma óptima el trabajo de forma cohesionada con el resto del personal.

Tabla 7.
Apoyo

APOYO	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	22%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	30%
EN DESACUERDO	29	48%
NO APLICA	0	0%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: Se evidencia que la mayor parte está en desacuerdo con el apoyo, debido a que cada uno de los empleados se única en sus actividades y son pocas las ocasiones en que cuentan con apoyo de otros para la realización de las suyas.

Tabla 8.
Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	22%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	30%
EN DESACUERDO	21	35%
NO APLICA	8	13%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: Conforme los datos presentados anteriormente se establece que la mayor parte de los encuestados está en desacuerdo en cuanto al reconocimiento, considerando que no todos reconocen la importancia de mantener un buen clima laboral dentro de la organización.

Tabla 9.
Equidad

EQUIDAD	#	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	32%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	23	38%
EN DESACUERDO	12	20%
NO APLICA	6	10%
Total general	60	100%

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Análisis: Conforme la información obtenida se evidencia que la mayor parte de los encuestados atribuye que está parcialmente de acuerdo en la existencia de la equidad, debido a que en ocasiones se genera una apariencia de trato preferencial hacia cierto personal de la organización, lo cual genera incomodidad en el resto del personal.

1.9. Análisis de la información

La aplicación de la encuesta de clima laboral se realizó a todos los servidores públicos que trabajan en el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, que es un universo de 60 servidores.

La tabulación y el análisis de los resultados arrojados por la encuesta de clima laboral evidenciaron que en la mayoría de los servidores están de acuerdo que existe un buen clima laboral, así mismo existe un porcentaje menor que consideran apropiado este estudio.

Es así que el plan de mejora estuvo encaminado a reforzar el clima laboral generando capacitaciones para todos los servidores del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, es necesario puntualizar que el desarrollo del presente proyecto tuvo varias dificultades para ejecutar el plan de intervención, ya que no estaba planificado el desarrollo del mismo en la Institución Pública; por lo que no se pudo contar con el presupuesto requerido, ya que para las capacitaciones se requería contratar estos servicios fuera de la institución. Es decir, contar con gente especializada en los temas que se querían impartir tanto a la gerencia como a los demás colaboradores, por lo cual se hizo una autogestión buscando mentores, es decir personal interno que tenga tanto experiencia y conocimiento acerca de los temas planteados a dictarse dentro del plan de intervención, esto genero resistencia por parte de algunos colaboradores, incluso por parte de los altos mandos ya que por el hecho de que compañeros de trabajo estarían vinculados a dar las charlas, talleres y capacitaciones a sus demás compañeros de trabajo, no tomaron la seriedad y la

importancia necesaria para poder ejecutarse el plan diseñado para mejorar el clima laboral .

La aplicación de dicho plan de mejoras se realizó respetando las fechas planificadas y con la participación de todos los miembros del Consejo. Se emitió un análisis detallado de los avances utilizando indicadores de gestión para poder medir cuanto se ha logrado en dicha aplicación, pero debido a la mala actitud por parte de algunos colaboradores se pudo identificar que eso afectó negativamente con los resultados que se esperaban, sin embargo hubo una mejora considerable que con el tiempo puede incrementarse y beneficiar a todos los miembros del Consejo.

Segunda parte

2.1. Justificación

En los últimos años se han incrementado los estudios de Clima laboral en las empresas, gracias al éxito que han obtenido al mejorar el ambiente de trabajo e incrementar el rendimiento y satisfacción del personal. Ciertamente el nivel de satisfacción laboral es inconstante y se relaciona con diversas variables, lo cual hace fundamental que este sea analizado de forma detallada para evidenciar cuales son los factores asociados a la insatisfacción del personal y en torno a ello realizar propuestas de mejora en beneficio de los mismos y de la organización.

Ciertamente La UATH es la encargada de guiar a los servidores del Consejo para que haya dinamismo, proactividad, productividad, entre otros, lo cual hace fundamental que esta establezca medidas que permitan el desarrollo de un clima laboral favorable, el cual a su vez permita a los servidores desempeñarse con la mejor actitud en la organización, área y puesto de trabajo lo requiere.

A razón de ello es fundamental que los servidores cuenten con espacios y recursos necesarios, la cohesión, la camaradería, el trabajo en equipo, el apoyo e igualdad entre jefes y empleados; permitiendo que todos los servidores públicos se sientan comprometidos con la organización, generándoles una identidad corporativa.

En cuestión de ello se manifiesta que al ser el clima laboral es un aspecto relevante tanto para el mundo empresarial como para la investigación, el estudio se encontró

enfocado en proponer mejoras a través de la implementación de un plan de mejoras para fortalecer el clima laboral apoyado en el uso de diferentes herramientas de evaluación.

En cuestión de ello, a través del presente estudio se pudo obtener un panorama general de la percepción de los empleados en la organización, así como el nivel de satisfacción en torno a los factores del ambiente organizacional, lo cual permitió diseñar estrategias de mejora plasmadas en planes de acción con la finalidad de incrementar la satisfacción, motivación, etc. y minimizar los factores negativos como la alta rotación de personal, ineficiencia, entre otros.

A través de dicho plan de mejora se logró mejorar el nivel de satisfacción laboral, puntualizando que cada uno de los integrantes que son parte activa en la organización y es fundamental que se encuentren motivados para cumplir con los objetivos en cada una de sus áreas y a su vez con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de forma exitosa, generando así mayor productividad y rentabilidad en el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional.

2.2. Caracterización de los beneficiarios

Este proyecto se dirigió a los 60 colaboradores que desempeñan sus funciones dentro del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional , permitiendo determinar que dentro de todas las áreas de la organización existen variables críticas que afectan al buen clima laboral, por lo cual se implementó varias estrategias que permitieron incrementar el nivel de satisfacción laboral para que los trabajadores se

sientan motivados con su ambiente de trabajo y su percepción acerca de la organización en la que desempeñan sus funciones cambie de manera positiva y así llegar a mejorar la productividad.

Tabla 10.
Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Personal de la Dirección de Talento Humano	Análisis sobre las funciones que desempeñan los altos mandos, para mejorar la Satisfacción Laboral	Se identificó un liderazgo caído, no hay reconocimiento ni apoyo hacia los colaboradores.	Talleres, charlas, capacitaciones sobre liderazgo.	No contar con un presupuesto.
CNII (colaboradores de todas las áreas)	Mejorar la satisfacción del personal para la correcta ejecución de sus funciones	Falta de motivación, poca satisfacción laboral y bajo desempeño.	Talleres, charlas, capacitaciones de motivación, trabajo en equipo.	Desinterés en buscar posibles soluciones para mejorar el clima laboral.

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

Pensando en formar el desarrollo de los servidores públicos se realizó un plan de capacitación donde se incluyó como primer cimiento del modelo la generación de liderazgo, que implicó mejorar el conocimiento del equipo en áreas específicas como son las metodologías de gestión por procesos. Esto complementó potenciando sus habilidades centradas en liderazgo, trabajo en equipo y el mejorar la comunicación. El programa tuvo un año de duración y fue realizado con recursos internos, siendo complementado en áreas especializadas, como se indica a continuación:

Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales

Tabla 11.
Plan de capacitación

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1:	Incrementar la cohesión de grupo	<ul style="list-style-type: none">• Implementar un taller de comunicación, técnicas y habilidades a desarrollar.• Implementar un taller sobre “Manejo y resolución de conflictos”
2:	Mejorar la habilidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar cursos sobre estilos de liderazgo y el más óptimo de acuerdo a la cultura organizacional.
3:	Incentivar el reconocimiento y apoyo hacia los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Implementar beneficios o formas de reconocimiento a los trabajadores para motivarlos.• Crear espacios en los que se reúnan jefes de área con sus equipos de trabajo de forma semanal.• Retroalimentación constante.
4:	Mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none">• Implementar charlas y talleres sobre los beneficios de tener un adecuado clima laboral y sus consecuencias de tener un mal clima.

Nota: Elaborado por: Mármol L., 2017

2.3. Interpretación

Al obtener los resultados, evidenciaron que el clima laboral en el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional fue favorable para la aplicación y consecución de los objetivos del plan de mejoras que se aplicó para mejorar el ambiente laboral.

Las características de un buen clima laboral son:

- Ambiente físico
- Ambiente social

- Estructura
- Comportamiento organizacional
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Pertenencia
- Capacitación
- Evaluación

2.3.1. Ambiente físico

El espacio físico del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional está determinado por un espacio físico común para todos los servidores públicos.

2.3.2. Ambiente social

Este ambiente está determinado por los servidores públicos entre sí del mismo u otros departamentos dentro del Consejo.

2.3.3. Estructura

El Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional comparte una misma estructura organizacional, forma de dirección, formalidad, horarios de trabajo, horarios de descanso, entre otros.

2.3.4. Comportamiento organizacional

Con la aplicación del plan de mejoras, y la satisfacción laboral de los servidores públicos se logró mejorar aspectos como:

- Productividad,
- Puntualidad,
- Cumplimiento de los objetivos personales y de equipo.

2.3.5. Comunicación

Dentro de la aplicación del clima laboral se fomentó la comunicación en doble vía basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia, con el cual se pudo mejorar la productividad y mantener un ambiente laboral apropiado dentro del Consejo.

2.3.6. Motivación

Dentro del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional mantener motivado a los servidores se dio por las buenas condiciones laborales, también por un conjunto de características propias de la cultura organizacional como tener un espacio agradable para desempeñar sus tareas laborales, obsequios por fechas especiales, bonos por eficacia, entre otros.

2.3.7. Liderazgo

La alta dirección debe comprometerse a mejorar un buen clima laboral, que sea ameno, con camaradería para que los servidores públicos se sientan motivados y felices para cumplir los objetivos del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional.

2.3.8. Pertenencia

El sentido de pertenencia o de identidad de los servidores públicos del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional deberá fomentar sensaciones de unión y producir sentimientos no sólo de participar del grupo sino también de pertenecer al Consejo.

2.3.9. Capacitación

En toda organización de interés social, la capacitación debe ser parte de la motivación de los trabajadores. El objetivo de motivarlos dándoles capacitaciones en diferentes áreas, mantendrá motivados y enriquecerá el capital humano del Consejo.

2.3.10. Evaluación

Al momento de aplicar el plan de mejoras para el clima laboral, fue necesario evaluar los avances ya sean estos semestrales o mensuales. Por lo cual se solicitó la

participación de pares y superiores indicándoles las metas y que ayuden en el desarrollo de destacar las fortalezas de cada servidor.

El objetivo de la UATH al aplicar este plan de mejoras en el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional fue la aportación al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora de la productividad.

2.4. Principales logros del aprendizaje

Durante la aplicación del plan de mejoras de clima laboral existió la oportunidad de desarrollar habilidades y observar, así como de reconocer la capacidad de análisis frente a cada uno de los procesos que se ejecutan en el Consejo,

A lo largo de este proyecto se tuvo la oportunidad de desarrollar la habilidad de observar con mayor detenimiento y mostrarse de acuerdo con la capacidad de análisis ante cada uno de los procesos que se aplicó dentro del Consejo.

Después de aplicar el plan de mejoras del clima laboral se tuvo que evaluar de forma periódica (anual o semestral), deberá estar fundamentada en factores necesarios para mejorar el clima laboral en el Consejo y sus resultados se expresaron en indicadores de gestión aplicables a la realidad del Consejo.

La Psicología organizacional busca mantener una sinergia enfocada en el desarrollo de los procesos como:

- capacitación,
- evaluación,
- desarrollo,
- clima laboral

Todos los procesos se encontraron orientados al desarrollo del mejoramiento del capital humano Considerando a estos como el eje de producción del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional.

La aplicación sistemática sirvió como referente para futuras investigaciones y generó una cultura de mejoramiento continuo en el desarrollo aplicativo del clima laboral, desafiando el desarrollo permanente en la Gestión del talento humano, dentro del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional.

Conclusiones

Después de haberse llevado a cabo el proyecto, se concluye lo siguiente:

- La tensión entre los equipos de trabajo en relación con el jefe y viceversa, genera problemas comunicacionales entre los diferentes departamentos, retrasando los procesos y manteniendo un mal ambiente de trabajo.
- El factor de Apoyo y reconocimiento, donde se observa un alejamiento o distancia en temas de comunicación entre el servidor público y el jefe, provoca falta de compromiso con el sentido de pertenencia institucional, en las distintas actividades entregadas.
- Se logró encontrar los factores de conflicto dentro del Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional mediante el diagnóstico que se obtuvo a través de la encuesta y observación directa, así como se logró diseñar y ejecutar el plan de intervención donde se logró cumplir con los objetivos para mejorar considerablemente el clima y la satisfacción laboral.
- Después de la aplicación de la encuesta a todos los servidores públicos del Consejo se encontraron dificultades mínimas que juntamente con el apoyo de los directivos, la responsabilidad, el compromiso y la autogestión servirán para dar rápida solución a diferentes problemáticas de los colaboradores del Consejo.

Recomendaciones

- Se deben realizar controles semestrales aplicando indicadores de gestión y herramientas necesarias para volver a evaluar la situación del clima laboral dentro de esta institución.
- La implementación de un sistema de comunicación efectiva, que permita mantener una mejor interacción para mejorar el trato institucional y así establecer sinergia en los equipos de trabajo.
- Implementación de talleres los cuales permitan mejorar la comunicación, entre los diversos equipos de trabajo formados por las diferentes áreas del Consejo.
- Se recomienda que en la institución pública donde se realizó el proyecto de intervención, mejorar la autonomía en los colaboradores, lo que les hará sentirse parte de la institución y esto se puede conseguir al aplicar el Empowerment lo cual permite que los subordinados tengan poder de decisión y autonomía al desempeñar sus funciones, además de que puedan aportar con nuevas ideas y no que se limiten únicamente a recibir órdenes y cumplirlas, esta Institución pública crece a la par con los colaboradores que ayudarán a darle un valor agregado en el cumplimiento de las funciones.

Referencias

- Alboan. (2004). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas*. España.
- Arias Galicia, L., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arribas, A. (2012). *Campos de aplicación de la entrevista*. Obtenido de Entrevista: <http://homepage.cem.itesm.mx/amaya.arribas/entrevista.pdf>
- Bernal Torres, C. A.;. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Caraveo, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Rosario: Centro Editorial, Universidad de Rosario.
- CHIANG VEGA, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Barcelona: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Consejo Nacional para la Igualdad. (11 de 09 de 2017). *Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional*. Obtenido de Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional: <http://www.igualdad.gob.ec/la-institucion/quienes-somos.html>
- Fernandez, & Ballesteros, R. (2013). *Psicodiagnóstico*. Madrid: UNED.
- Terrazas, R. (2013). Modelo cuantitativo para la evaluación del clima laboral. *Revista Perspectivas*, 35-37.

Anexos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Propósito:	Encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la institución Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en Tu experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS Lee cuidadosamente cada uno de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. NO DEBE QUEDAR NINGUNA PREGUNTA EN BLANCO				
Escala:	1.Totalmente de acuerdo 2.Parcialmente de acuerdo 3.En desacuerdo 4.No aplica (N/A)				
Preguntas					
#		1	2	3	N/A
ESTRUCTURA					
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
2	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.				
3	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización				
4	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
5	Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				

6	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo				
AUTONOMIA		1	2	3	N/A
7	Soy responsable del trabajo que realizo				
8	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento				
9	Conozco las exigencias de mi trabajo				
10	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas				
COHESION		1	2	3	N/A
11	En mi grupo de trabajo, solucionar problemas es más importante que encontrar algún culpable.				
12	En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto"				
13	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
14	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.				
15	Mi jefe toma acciones que refuerzan el objetivo común de la institución.				
16	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
17	Mi jefe escucha lo que dice su personal.				
18	Mi jefe está disponible cuando lo requiero.				
19	Mi jefe posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.				
20	Mi jefe me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.				
21	Mi jefe me dice cuando debo mejorar mi trabajo				
22	Mi jefe me da retroalimentación positiva y negativa sobre mi desempeño.				
23	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				

24	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.				
25	Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.				
26	Existe muy buena comunicación con mi superior inmediato.				
APOYO		1	2	3	N/A
27	Mi jefe me apoya utilizando mis ideas para mejorar en el trabajo.				
28	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.				
29	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.				
30	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
RECONOCIMIENTO		1	2	3	N/A
31	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
32	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución de mi trabajo.				
33	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
34	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.				
EQUIDAD		1	2	3	N/A
35	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
36	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
37	Mi jefe no tiene favoritos.				
38	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.				
39	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.				
40	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.				

