

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del título de: PSICÓLOGO

TEMA:  
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA PÚBLICA  
METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO

AUTOR:  
OMAR FABRICIO LUNA CADENA

DIRECTOR:  
JAVIER NAVARRETE

Quito, septiembre de 2013

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo Omar Fabricio Luna Cadena, autorizo a la universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, septiembre de 2013

-----  
Omar Fabricio Luna Cadena  
C.C. 1722704754

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	2
1.1. Las Organizaciones.....	2
1.1.1. Teorías organizacionales: sistemas de organización.....	3
1.1.2. Estructura de las organizaciones .....	5
1.1.3. El individuo en las organizaciones.....	8
1.1.4. Los grupos en las organizaciones .....	11
2.1. Cultura organizacional.....	15
2.3.1. Definiciones de cultura organizacional.....	15
2.3.2. Tipos de cultura organizacional .....	16
2.3.3. Funciones de la cultura organizacional .....	18
1.3 Clima organizacional .....	20
1.3.1 Tipos de clima organizacional.....	24
2.2.4 Funciones del clima organizacional .....	33
1.4. Sistemas de comunicación .....	36
1.5. Motivación laboral .....	40
1.5.1. Teorías de la motivación laboral .....	41
1.5.2. Modelos de motivación .....	45
1.5.2.1. Modelo de las expectativas.....	45
1.5.2.2. Modelo de motivación de Porter y Lawler .....	47
2.5.3 Tipos de motivación laboral.....	48
1.5.4. Mejora de condiciones laborales.....	50
1.5.5. Sistema de recompensas.....	51
CAPÍTULO II.....	55
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EPMPQ. ....	55
2.1. Análisis organizacional.....	55
2.1.1. Reseña histórica.....	55

2.1.2. Foda institucional.....	59
2.2. Organigrama estructural.....	63
2.3. Estructura orgánica.....	64
2.3 Estructura organizacional interna .....	70
2.3.1. Misión.....	70
2.3.2 Visión .....	70
2.3.3 Valores .....	71
2.3.4. Reglamentos y políticas .....	71
2.3.5. Métodos y procedimientos .....	75
2.3.6 Niveles de responsabilidad (base legal) .....	77
2.4 Diseño de la investigación .....	79
2.4.1 Métodos .....	79
2.4.2 Técnicas de investigación.....	80
2.4.3 Tipo de investigación .....	84
2.4.3.1 Metodología para la elaboración de planes de acción. ....	85
3. Resultados obtenidos .....	89
3.1 Gráfica comparativa de dimensiones .....	97
3.2 Planes de Acción.....	99
3.2.1 Procedimiento de clima laboral.....	100
3.3. Planes de Intervención .....	106
3.4. Matriz de seguimiento y resultados .....	116
3.4.1 Resultados y seguimiento.....	118
3.4.2 Resultados Primer Control: .....	120
CONCLUSIONES .....	123
RECOMENDACIONES.....	127
LISTA DE REFERENCIAS: .....	129
ANEXOS .....	130

## **RESUMEN**

Las organizaciones poseen una estructura jerárquica que delimita el orden y formas de comunicación e interacción que se dan dentro de las mismas, constituyendo culturas o a lo que se le llama identidad corporativa.

Los sistemas de motivación son elementos que influyen en la construcción de una cultura organizacional y en sí, en el clima laboral que tienen los grupos que se conforman de manera interna en las instituciones.

Las características y funciones de la cultura organizacional, permiten comprender el funcionamiento interno, el cual adquiere una representación particular en las relaciones formales e informales, conjuntamente con los sistemas normativos, políticas implícitas o explícitas, que construyen los entornos sociales en las instituciones.

El clima laboral, se convierte en un factor determinante en el funcionamiento de estos sistemas organizacionales, debido a su incidencia sobre la motivación del capital humano, y coadyuvando positiva o negativamente a la productividad de los trabajadores.

Se ha determinado un estado inicial, del clima laboral de la empresa pública diagnosticada, se compila los datos, mismos que se han adquirido mediante la identificación y elaboración de un instrumento que en su contenido, incluye características ambientales, sociales, económicas y psicológicas que deben ser tomadas en cuenta, para evaluar una esfera social de una institución.

Finalmente se evalúa la información adquirida y se elabora planes de intervención, los cuales permitirán mejorar las 7 dimensiones que se consideran fundamentales en la construcción del clima dentro de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito.

## ABSTRACT

Organizations have a hierarchic structure that limits ways and order of communication and interaction occurring within them, which constitutes cultures or what is called corporative identity.

Motivation systems are elements that influence in construction of an organizational culture and therefore in the working environment that is generated in the groups that form institutions internally.

Characteristics and functions of organizational culture allow understanding the internal functioning, which acquires particular representation in formal and informal relations; as well as with normative systems, implied or explicit policies that make up the social environment in institutions.

The working environment becomes a key element in the operation of these organizational systems due to its incidence on motivation of the human capital, and contributing positively or negatively on worker's productivity.

It has been determined an initial state of the working environment at the public enterprise under diagnosis; data has been raised, which has been collected through identification and development of an instrument, that in its content, includes environmental, social, economical and psychological characteristics that should be taken into account in order to evaluate the social sphere of an institution.

Finally, collected data has been evaluated and intervention plans were developed, which will allow improvement of the seven dimensions that are considered paramount in the development of environment at the *Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito*.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, son el conjunto de teorías y praxis que han permitido construir un modelo aplicable para la medición del clima laboral en la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito.

El diseño estructural de un análisis inductivo, permitirá una construcción esquemática de los tópicos analizados, en donde se plantea varios aspectos que permiten conocer el entorno empresarial y como se relacionan directamente con los comportamientos humanos.

La profundización de los comportamientos y conductas humanas, son analizadas con varias teorías que sustentan los sistemas de motivación y factores que influyen en el desarrollo de las actividades que se realizan en los puestos de trabajo.

La teoría del liderazgo y su influencia en el clima laboral, es parte fundamental de este trabajo, en donde se aborda el tema desde varios autores y se identifican elementos importantes que respaldan esta investigación.

En un segundo momento, se lleva la teoría a la práctica, en donde se elabora un instrumento, para recopilar información e indagar sobre el clima laboral en la Empresa, además de poder conocer los diferentes factores o dimensiones que constituyen el ambiente de trabajo en la Empresa Pública.

Como resultado de esta aplicación práctica, se ha obtenido información relevante, misma que permitió construir planes de acción, para mejorar el ambiente de trabajo, desarrollar estrategias y alcanzar el bienestar de los trabajadores en la Organización.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Las Organizaciones

Las organizaciones son unidades sociales que poseen sus propios objetivos específicos, la cual es constituida como un organismo social cambiante, dinámico en su funcionamiento y temporalidad. Las Organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a su rol dentro de la sociedad, estas pueden ser con fines de lucro y sin ánimo de lucro.

Empresa es toda iniciativa humana que integra a Recursos y Talento Humano cuyo propósito es lograr auto sostenimiento, obteniendo ganancias mediante la producción y comercialización de bienes y servicios.

Toda organización requiere alguna finalidad, que constituya la razón de ser, su existencia y su rol social la identificación de las metas y objetivos deben ser claros y específicos ya que son parte de una visión que una organización desea alcanzar en un futuro.

Los objetivos naturales de una organización como lo menciona Chiavenato son en general,

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- 5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, ya que están en constante cambio de acuerdo a las necesidades del ambiente externo y su relación con la empresa, de este modo, son evaluados periódicamente para determinar nuevas metas y Evolucionar conjuntamente con su entorno.

### 1.1.1. Teorías organizacionales: sistemas de organización

La teoría de los sistemas explica el desarrollo de una organización desde sus sistemas de estructuración y funcionamiento, para ello se ha identificado que las instituciones tienen dos enfoques sobre el modo de trabajo e interacciones entre los miembros de una organización,



Obtenido de: *Comportamiento Organizacional*, Adalberto Chiavenato, International Thomson Editores, 2004.

*“Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando con base en datos, energía y materia para poder proporcionar información. Los elementos constituyen las partes u órganos que componen el sistema y son denominados subsistemas.”* (Chiavenato, 2004, pág. 101)

Una organización puede estar constituida por varios grupos y subsistemas que engloban todo el funcionamiento, que permiten independizar actividades concretas y de carácter especializado, esto no quiere decir, que cada departamento funcione de manera independiente, más bien obedecen a una articulación de tareas y actividades que determinan dependencia de los demás subsistemas.

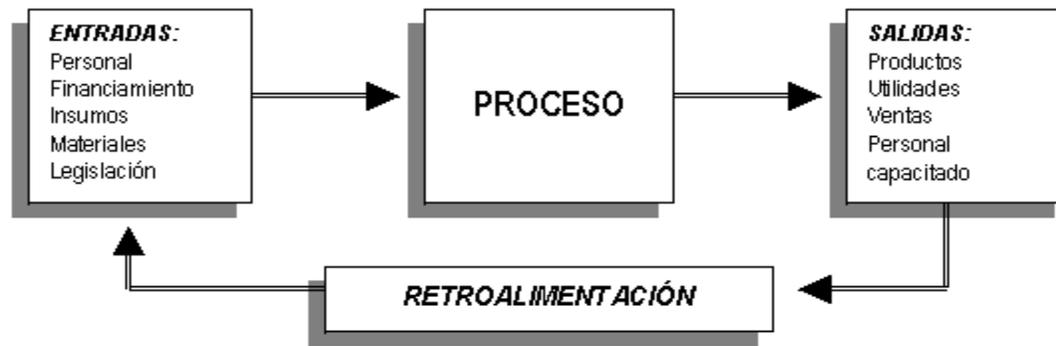
En este sentido, Chiavenato menciona a dos subsistemas esenciales en la conformación de una organización.

*Subsistema técnico:* comprende a las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y las técnicas de las operaciones, el ambiente físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de la operación de las tareas. a todos estos elementos habría que sumarle el equipamiento tecnológico y la eficiencia potencial de la organización.

*Subsistema social:* Comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, este subsistema transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Katz y Kahn plantean una visión más amplia de las organizaciones como sistemas abiertos, describiendo un proceso de interacción entre los dos subsistemas anteriormente citados.

## **GRÁFICO – MODELO DE KATZ Y KAHN**



*Obtenido de: RECOGE - Asesoría de Empresas Imagen: Management theories*

Las organizaciones como sistemas abiertos poseen características dinámicas que permiten la retroalimentación como elemento importante en la gestión y desarrollo de la Empresa.

El modelo de gestión con el que cuenta la EPQ se basa en la descripción de sus procesos, determinando actores y responsables de cada actividad o tarea que se debe cumplir. Estos modelos de gestión solo han sido implementados en la cadena de valor de la Empresa ya que la gestión administrativa se maneja bajo un sistema burocrático establecido por su naturaleza de orden estatal.

Es importante implementar la retroalimentación en el modelo de gestión de la organización, ya esto permitirá conocer las debilidades o inconvenientes que surgen en la aplicación de los procesos y poder intervenir en los cuellos de botella que se presenten en el sistema productivo.

### 1.1.2. Estructura de las organizaciones

El enfoque tradicional de la estructura formal de las relaciones interpersonales ha estado orientado hacia las tareas, concentrado en el trabajo que deben cumplir los integrantes de la organización. De acuerdo a la constitución tradicional de la estructuración organizacional, se identifican ocho pasos,

- Determinación de las metas organizacionales.
- Definición del trabajo que se va a realizar
- División de tareas en unidades de trabajo
- Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo.
- Selección de personal que debe desempeñar las diferentes tareas.
- Asignación de tareas de Trabajo
- Otorgar autoridad a los trabajadores.
- Evaluación del desempeño del trabajador. (Harris, 1989, pág. 122)

Esta estructura funcional permite determinar una jerarquización en la organización, además de definir los procesos que permitirán alcanzar las metas y objetivos de la Empresa.

Un aporte fundamental del modelo planteado es la especialización, que ha permitido designar actividades, tareas, responsabilidades a personas o grupos de trabajo especializados, que cierto tipo de aptitudes y conocimientos para efectuar dichas actividades con mayor competencia.

Se inicia un modelo de gestión enfocado a la eficiencia y eficacia que permite la optimización de recursos y tiempo, ya que se generan grupos de trabajo que desempeñan sus funciones con alta capacidad de agilizar la aplicación de los procesos del área, con mucha exigencia y mayor esfuerzo.

Manteniendo el enfoque tradicional, se define la estructura vertical, que tiene a su representante o autoridad como el primer nivel o grado de la organización, de este modo se constituye un orden vertical y se determina las relaciones de superiores y subalternos desde el grado más alto de la organización hasta los grado menores. En el grado más alto de la estructura se encuentra la fuente última de poder, por ejemplo; el consejo de administración, los propietarios de la organización, accionistas, etc.

El superior más alto cuenta con subalternos que están directamente bajo su responsabilidad, a su vez éstos tienen sus propios subalternos y así hasta que la jerarquía llega a su último nivel, así, se definen las líneas de autoridad desde arriba hasta abajo y se determinan los canales formales de comunicación.

*Existe un principio de administración que menciona Jeef Harris, “Unidad de Mando: formula que cada subalterno debe depender de un solo superior quien le debe impartir las órdenes y directrices.” (Harris, 1989, pág. 101)*

Este principio busca reducir los flujos de comunicación sobre la cantidad de órdenes y directrices que puede recibir un subalterno, ya que solo deberá responder a las instrucciones de su superior inmediato.

Actualmente en la Empresa de Pasajeros de Quito se puede evidenciar una estructura organizacional tradicional, su sistema de organización se fundamenta de acuerdo a un orden jerárquico, en el cual se construyen las relaciones sociales mediante flujos de comunicación de manera descendiente, por lo que predominan las órdenes y directrices de los superiores.

En el organigrama (ver pág. 66) actualmente aprobado, se evidencia la estructura y jerarquía de cada unidad y departamento, se aprecia un grupo de representantes que son las máximas autoridades en la organización, este primer nivel hacia abajo, se establece un orden de importancia y trascendencia en el funcionamiento de la Empresa, estas características son propias de una estructura vertical.

Es importante tomar en cuenta otros tipos de estructuras como la horizontal, esto permitirá tener otros modelos que permitan conocer varios enfoques del funcionamiento y organización de una institución.

### 1.1.3. El individuo en las organizaciones

Las personas muestran diferentes formas de comportamiento frente a una misma actividad en base a sus características personales, de este modo podemos obtener los mismos resultados sobre un objetivo planteado, pero los medios que utilice la persona no necesariamente son los mismos ya que dependerá de su individualidad y una importante influencia ambiental.

Las diferencias individuales afectan la mayoría de los aspectos de comportamiento en el trabajo. Andrew J. Dubrin, menciona en su libro Comportamiento Organizacional ocho consecuencias de las diferencias individuales que tienen un gran impacto en el manejo de la gente:

1.	<i>La Gente difiere en productividad:</i>	Un análisis comprensivo de las diferencias individuales les ilustra la magnitud de la variación humana en el desempeño de su trabajo. Las investigaciones sobre las personas dieron como resultado que, conforme los puestos se hacían más complejos, las diferencias individuales influían más en el producto del trabajo.
2.	<i>La Gente difiere en habilidades y talentos:</i>	Factores como la motivación, la confianza en sí mismo, una apariencia favorable y la astucia política no son suficientes para obtener logros en el trabajo. La gente también necesita contar con habilidades y talentos adecuados para desempeñar bien su trabajo. La habilidad es una fuente importante de diferencias individuales que influyen en el desempeño del trabajo. Un estudio de 5000 trabajadores sustenta la idea de que la habilidad también influye en el trabajo, ya que se encontró que la inteligencia se relaciona positivamente con la satisfacción del trabajo ya que gente más inteligente obtiene interesantes y desafiantes empleos.
3.	<i>La propensión a lograr</i>	Algunas personas emprenden de manera natural la lucha por la

	<i>resultados de alta calidad no es igual para toda la gente.</i>	alta calidad porque son conscientes y tienen la capacidad de ser precisos y enorgullecerse de su trabajo. Los trabajadores que no tienen estas cualidades tendrán más dificultades para lograr las metas de calidad.
4.	<i>El grado en que las personas desean participar y recibir la delegación de autoridad difiere entre una y otra.</i>	Una importante fuerza impulsadora del lugar de trabajo moderno es delegar a los trabajadores más autoridad en la toma de decisiones y hacerlos participar en la sugerencia de mejoras. Muchos trabajadores reciben bien tal delegación de facultados y enriquecimiento del trabajo porque buscan satisfacción el éste. Sin embargo, otros no desean más responsabilidades ni están interesados en participar en mejoras en el trabajo. Prefieren ocupar puesto que requieran un mínimo de participación y responsabilidad.
5.	<i>Las personas difieren en cuanto al estilo de liderazgo que prefieren y necesitan.</i>	Muchos individuos prefieren tener en el trabajo tanta libertad como sea posible y pueden funcionar bien en tales condiciones. Otros, por el contrario, desean ser supervisados más directamente por su jefe. El grado de supervisión que la gente requiere también es distinto entre una persona y otra. En general, trabajadores menos competentes, que se sienten menos motivados y su experiencia es menor, necesitan más supervisión. Uno de los mayores dolores de cabeza que enfrenta un jefe es supervisar personas que necesitan una estrecha supervisión, pero que la resienten cuando se utiliza.
6.	<i>No todas las personas tienen la misma necesidad de entrar en contacto con otras.</i>	Las características de personalidad e intereses ocupacionales de la gente determinan cuanto contacto humano necesita cada individuo para mantenerse satisfecho. Algunas personas pueden trabajar solas todo el día y seguir siendo muy proactivas, mientras que otras se inquietan si no hay otro empleado con el que puedan platicar de negocios o de temas personales. Algunas veces se programa un almuerzo de negocios más por la necesidad

		de contacto social de un administrador, que por la necesidad de discutir problemas de trabajo.
7.	<i>La gente difiere en cuanto al grado de compromiso y lealtad a la empresa.</i>	Algunos empleados se comprometen tanto con sus patrones que actúan como si fueran en parte propietarios de la compañía, lo que da como resultado empleados comprometidos y leales que se preocupan mucho por la producción de bienes y servicios de alta calidad y que mantienen excelentes registros de asistencia y puntualidad, lo que ayuda a reducir el costo de hacer negocios. Pero algunos empleados, por el contrario, sienten poco compromiso y lealtad hacia su patrón y no sienten culpa cuando producen basura o faltan a trabajar por razones triviales.
8.	<i>Los trabajadores varían en su nivel de autoestima, lo que, a su vez, influye en su productividad y capacidad para asumir responsabilidades adicionales.</i>	La gente que tiene alta autoestima cree que puede enfrentar con éxito los retos básicos de la vida (autoeficiencia) y que merece ser feliz (autorrespeto). Las personas que no posean autoestima alta, pueden presentarse temerosos al momento de tomar decisiones y sea renuente e incapaz de cambiar.

Obtenido de “*Comportamiento Organizacional*”, Andrew J. Dubrin, International Thomson Editores 2003

Todas estas características ambientales e individuales permiten observar como la individualidad construye un campo de alternativas que las personas tienden a escoger de acuerdo a su razonamiento, experiencias adquiridas o habilidades heredadas genéticamente. Los factores genéticos son importantes dentro de las diferencias individuales que posee la gente, pero estos factores tendrán influencia directa cuando exista un ambiente positivo en el que los trabajadores puedan desempeñarse y ofrecer lo mejor de si mismos.

Se ha podido identificar otros elementos que han sido analizados como intervinientes en los procesos de aprendizaje y adquisición de experiencias. Uno de estos es la diversidad

demográfica, que suele ser afectada por el contexto político y social en el que se desarrolle la persona.

Otro elemento importante y que suele ser tema de debate son las diferencias de género, entorno al nivel de desempeño en el trabajo. Andrew J Dubrin se refiere a las diferencias sexuales como diferencias biológicas reales como la estatura promedio, también se refiere a los roles sociales que tienen el hombre y la mujer en la sociedad.<sup>3</sup>

Otro componente que determina una diferencia importante en la productividad y comportamiento en el trabajo son las edades y la experiencia que poseen los individuos, es notable que si una persona posee conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo específico lo realizará de mejor manera que una persona que no conoce la actividad que se debe realizar para cumplir con determinado trabajo.

En la Empresa de Pasajeros de Quito predominan las personas que poseen una edad entre los 40 y 50 años de edad, llevan varios años de servicio a la organización, mientras que la gente que posee edades entre 20 y 30 años son muy pocos en relación de la mayoría de trabajadores, las personas adultas mayores conocen el funcionamiento de la institución y transmiten sus valores y cultura organizacional hacia las personas que ingresan a laborar.

Es significativo tomar en cuenta estos factores que intervienen en el comportamiento de los individuos en una organización, ya que permite identificar la problemática de una manera más específica, agrupando a las personas dentro de una categoría que permita establecer un método de medición y comparación.

#### **1.1.4. Los grupos en las organizaciones**

Para comprender el comportamiento de las personas dentro de un grupo es importante identificar y diferenciar los conceptos de equipo y grupo.

---

<sup>3</sup> Andrew J. Dubrin, “*Comportamiento Organizacional*” International Thomson Editores 2003, Pág. 20

*“Un grupo es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismo como una unidad.” (Andrew J, 2003, pág. 20)*

Los grupos pueden estar constituidos por cualquier persona que tiene afinidad con el objetivo grupal o se siente identificado con el mismo, no siempre el cumplimiento de metas está enfocado en alcanzar un beneficio económico.

Mientras que un equipo es un tipo especial de grupo, los miembros del equipo tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque en determinada tarea. Una parte importante del funcionamiento del equipo es el trabajo en equipo, un entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de los miembros que lo integran.

Los grupos y equipos se clasifican en ramas diferentes, a continuación se explicará los tipos de grupos que se generan en una organización.

#### *Grupos formales*

Un grupo formal es un grupo que la organización forma deliberadamente para realizar tareas específicas y alcanzar metas, por ejemplo, la departamentalización, creación de unidades de apoyo, etc.

#### *Grupos informales*

Se construyen mediante la interacción de los integrantes de una organización en el transcurso del tiempo, la determinación de metas y objetivos no se realiza de manera explícita ni formal, más bien cumple con un fin social o recreativo la constitución de estos tipos de grupos.

En el ambiente laboral para alcanzar mejores resultados sobre el desempeño de los trabajadores se ha construido equipos de trabajo que funciones de manera eficaz. de este modo, se ha identificado varios tipos de equipos de acuerdo a su funcionalidad, nivel de conocimientos o estratos en la organización.

#### *Equipos transfuncionales*

Estos tipos de equipos se caracterizar por estar constituidos por personas de diferentes especialidades, su nivel jerárquico será el mismo de todos los integrantes, el propósito de esta unión es combinar los talentos para realizar un trabajo determinado que requiera de esta combinación.

#### *Equipo de administración superior*

Este equipo está constituido por las personas que tienen a cargo las jefaturas, coordinaciones y gerencias de la organización, son las personas que representan a cada área o departamento los resultados positivos o negativos que se han generado. ha sido identificado como equipo de administración ya que éste es el que toma las decisiones importantes, este tipo de decisiones se las toman en conjunto con todos los miembros que integran el equipo.

#### *Equipo virtual*

Algunos equipos efectúan la mayor parte de su trabajo por medio del envío de mensajes electrónicos a los demás miembros, en lugar de reunirse con ellos en persona. Un grupo pequeño integrado por personas cuyo trabajo reúne estas características se conoce como equipo virtual.

#### *Etapas de desarrollo del grupo*

Es importante conocer cuáles son los pasos o etapas de constituye un grupo, para ello Andrew J. Dubrin, señala 5 etapas que constituyen el desarrollo de un grupo en una organización. (Andrew J, 2003, pág. 189)

Etapa 1: Formación. En esta etapa de formación, se da a conocer las tareas que desarrollarán el grupo, las reglas del juego y los beneficios que implican ser parte del mismo.

Etapa 2: Tormenta. En esta etapa suelen generarse disyuntivas entre los integrantes ya que sus características individuales y preferencias han generado malestar unos a otros, en este punto, se puede llegar a considerar la exclusión de uno o más miembros del grupo. no siempre debe estar presente esta etapa en el desarrollo grupal, existen grupos que funcionan adecuadamente desde su inicio.

Etapa 3: Normalización. Después de la tormenta viene la calma, se ha llegado a una conciliación de las normas de conducta del grupo, se establecen los límites para sus miembros, a veces suelen ser reglas implícitas que dan lugar a la normalización de los flujos de comunicación y regulan el comportamiento de las personas que integran dicho grupo.

Etapa 4: Desempeño. En esta etapa el grupo está listo para desarrollar actividades que fueron asignadas, las relaciones interpersonales han quedado en un segundo plano, se ha generado cierta identificación grupal lo cual despliega la motivación y la creatividad permitiendo cumplir con el trabajo designado.

Etapa 5: Suspensión. Los grupos de trabajo eventuales se disuelven en cuanto completan su tarea en forma satisfactoria, el grupo ha desarrollado importantes relaciones y puntos de vista que pueden aprovechar si tienen la suerte de volver a ser parte del mismo.

El vínculo entre las etapas 1 y 5 no se aplicaría a un grupo que se desvanece y nunca se vuelve a reunir.

La Empresa de Pasajeros de Quito, cuenta con varios departamentos que realizan tareas específicas para operar el sistema de transporte de manera productiva, internamente se constituyen grupos de trabajo de manera informal que permiten desarrollar proyectos de mayor magnitud.

## **2.1. Cultura organizacional**

### **2.3.1. Definiciones de cultura organizacional**

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich (1998) es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad".

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad. De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo.

*Bajo este enfoque, Stephen Robbins define a la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de las otras.” (Robbins, 2004, pág. 551)*

Las organizaciones poseen características propias que determinan la esencia de la cultura. De acuerdo a Stephens Robbins, existen 7 especificaciones que contemplan la constitución de una cultura.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Idem, Pág. 552

- *Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- *Minuciosidad.* Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- *Orientación a los resultados:* Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- *Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- *Agresividad.* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- *Estabilidad.* Grado en que las actividades de la organización, mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

La identificación de estas características en la Organización permite conocer las normas de convivencia y el modo de hacer las cosas lo cual permite estructurar una cosmovisión del grupo y la institución.

### **2.3.2. Tipos de cultura organizacional**

Los tipos de cultura se han identificado de acuerdo a una serie de factores que se enfocan en la construcción de una esfera política en la organización, en este sentido, Robbins Stephens señala dos tipos de cultura, una fuerte y la otra débil. (Andrew J, 2003, pág. 184)

La *Cultura fuerte* es entendida como la comprensión de los valores centrales de la organización, por parte de los integrantes, el compromiso que generan estos valores,

construyendo lazos de identificación de los miembros de la organización, permite un mayor control de la conducta de los mismos. Ésta cultura puede incidir positivamente sobre la rotación de personal o la productividad de los mismos.

La *Cultura débil* es cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.

Los autores Hellriegel Don y Slocum John mencionan en su libro *Comportamiento Organizacional* varios tipos de Cultura. (Hellriegel, 2004, pág. 387)

- *Cultura burocrática:* Una organización en la que predomina la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática. este tipo d cultura no permiten la efectividad en las organizaciones ya que sus rígidos manuales y procedimientos no permite agilizar las actividades debido a todo a todos los pasos y trámites que se deben cumplir.
- *Cultura de clan:* La tradición, la lealtad, el compromiso personal, trabajo en equipo, autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Mediante procesos de socialización se logra la unidad de los miembros de la organización, las personas que han pertenecido por varios años a la organización son quienes se encargan de transmitir la cultura, siendo éstos los modelos a seguir para los más nuevos. Todos los integrantes comparten una única imagen del estilo y comportamiento de la organización. Los procesos de identificación y pertenencia han alcanzado un nivel en el que los integrantes reconocen un destino común en la organización.
- *Cultura emprendedora:* en este tipo de cultura los niveles de asunción de riesgos son altos, posee características como el dinamismo y la creatividad.

Esta cultura reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente, puede generar nuevos productos rápidamente, debido a su flexibilidad y libertad lo cual fomenta el crecimiento.

- *Cultura de mercado*: esta cultura se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización.

En una cultura de mercado las relaciones entre el trabajador y la organización son contractuales, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte, de este modo, los métodos de control son muy estables.

La cultura organizacional tiene potencial de mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción individual, la sensación de certeza de la forma en que se deben manejar los problemas.

### **2.3.3. Funciones de la cultura organizacional**

La cultura tiene varias funciones dentro de una organización, una de las principales es dar una distinción entre una institución con otra, lo cual transmite la identidad a los integrantes. Además facilita el establecimiento de compromisos sobre los intereses personales, generando estabilidad al sistema social.

*“La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.”* (Robbins, 2004, pág. 528)

La cultura tiene influencia directa sobre el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, a medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las

estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización, construyen una cultura fuerte que alinea a las personas a conseguir un solo objetivo, todos los integrantes apuntan hacia la misma dirección.

La cultura tiene relación directa en el desempeño de los trabajadores se ha identificado ciertos factores en esta relación.

- La cultura organizacional puede tener un impacto importante en el desempeño económico de una empresa a largo plazo
- Es probable que la cultura organizacional sea un factor aún más importante en la determinación del éxito al fracaso de las empresas en el próximo decenio.
- No son raras las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido a largo plazo; desarrollan con facilidad, incluso en empresas con abundante personal razonable e inteligente.
- Aunque son difíciles de cambiar, es posible lograr que las culturas organizacionales mejoren el desempeño, si los gerentes entienden lo que sostiene la cultura.

La cultura organizacional permite conocer a los empleados tanto la trayectoria de la empresa como sus métodos de operación, este conocimiento ofrece directrices sobre las conductas esperadas para el futuro.

La cultura puede fomentar el compromiso con la filosofía y los valores empresariales, este compromiso produce sentimientos compartidos de trabajar por metas comunes.

Además la cultura organizacional sirve como mecanismo de control para canalizar el comportamiento deseable e inhibir el indeseable, ciertos tipos de cultura se relacionan de forma directa con una mayor efectividad y productividad que otras.

Es importante que todos los integrantes de la organización se encuentren identificados con la cultura que tenga la institución, en este caso, el personal de la EPQ no se encuentra

alineado con la cultura organizacional de la empresa, es decir que tiene un conocimiento superficial de lo que es la misión, visión y valores con los cuales se trabaja, este desconocimiento a su vez genera que el personal no se siente parte del logro de la organización.

### **1.3 Clima organizacional**

Para lograr un mayor entendimiento del Clima Organizacional es importante tomar en cuenta que el clima.

1. Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.
2. Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
3. Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.
4. El clima es un constructo complejo y cambiante, muy difícil de definir.
5. El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc.), por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración del clima. (Reyes, 2009, pág. 48)

El Clima organizacional constituye un elemento determinante en las interrelaciones de los miembros de una organización, el elemento humano es fundamental en el funcionamiento de una institución ya que conjuga varias herramientas para alcanzar los objetivos planteados.

De este modo, el clima de trabajo es concebido como un medio que facilita los procesos organizativos y de gestión, además que permite la innovación y el cambio desde la dinámica que poseen las organizaciones.

*“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).” (Martinez, 2007)*

Esta definición permite tener un marco amplio sobre las diversas definiciones que tiene el clima organizacional, cabe recalcar que la definición puede cambiar de acuerdo al contexto, variables, factores ambientales, etnográficos, geográficos o tipo de investigación que se haya realizado.

De acuerdo a varias percepciones de la definición del clima, se ha considerado sobre el tema que; El comportamiento de los miembros en la organización es el resultado de la interacción del sujeto con su entorno, sus percepciones y experiencia constituyen la construcción del clima organizacional desde las características personales que posea cada integrante, generando un ambiente colectivo de trabajo. De este modo, el clima no dependerá simplemente de los factores externos e internos que posea la organización, sino también del contexto político y el ambiente en el que se desarrolle la institución.

Hay dos elementos fundamentales que se deben contemplar en toda organización; la estructura y los procesos, entendiendo a la estructura como los componentes físicos, y por tanto, más estables en la organización; y los procesos, considerando los mismo como la vida interna de la organización; resultante de la interacción de estos elementos en un ámbito determinado es la clima organizacional, entendida como la expresión de la interacción de la estructura y los procesos.

El Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

El clima de trabajo podrá desencadenar niveles positivos o negativos en cuanto al rendimiento y productividad de los integrantes, resultante de un buen o mal clima laboral, las resultantes que se pueden identificar cuando la organización posee buen clima son el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación de personal, ausentismo, poca innovación, baja productividad y rendimiento, etc.

Méndez aborda sobre el clima: *“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”* (Méndez, 2001).

El desarrollo de un ambiente laboral positivo parte de un primer momento, en este caso, la cultura organizacional, considerada como base o fundamento del clima. De este modo, la cultura es un factor del cual se desprende el clima laboral.

La cultura se puede considerar como un factor constante, mientras que el clima es un elemento que tiende a variar de acuerdo a las circunstancias que se presenten a la organización y como sus integrantes afronten dichas situaciones.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

#### *Características del clima organizacional*

Las características que se han identificado sobre el clima organizacional son las siguientes.

- Representa la personalidad del centro.
- Tiene carácter de permanencia en el tiempo.
- Es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incide en los resultados, entendidos éstos no sólo como resultados en los niveles de producción, sino como resultados en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios (de todos los miembros y agentes de la organización), del desarrollo personal y profesional, etc. (Martín, 2000, pág. 108)

El medio ambiente en el que se desarrolla la organización, posee elementos internos y externos que pueden afectar el clima de trabajo, de acuerdo a la percepción directa o indirecta de los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, la percepción individual es determinante en el clima organizacional ya que cada persona percibe e interpreta de acuerdo a su conocimientos y experiencias, así; cada individuo tendrá una percepción diferente de los componentes que constituyen su entorno laboral.

El Clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones.

- Días finales del cierre anual.
- Procesos de reducción de personal.
- Incremento general de los salarios.

Pueden existir un sinnúmero de razones que puedan generar cambios en el clima de trabajo, pero cuando la motivación aumenta el clima puede mejorar a pesar de las circunstancias adversas. Si se pretende satisfacer las necesidades de los integrantes de la organización, la motivación jugará un papel importante para la consecución de objetivos.

- Cabe recalcar que el insuficiente conocimiento de los valores y objetivos estratégico, acarrea una gran consecuencia: una organización que no posee pautas

y estrategias para conocer, alcanzar y manejar la orientación a resultados. Esto puede generar un desequilibrio dentro de la organización y no llegar a alinearse a su misión y visión.

- El trabajo se realiza de una manera individualizada, no existe una organización tipo red la cual permita la colaboración mutua. Esta individualización del trabajo no permite trabajar a la organización como un solo organismo, en cambio se trabaja por áreas teniendo cada una sus propios objetivos y metas a cumplir y sin importar las metas de las demás áreas que se manejan dentro de la institución.
- El clima laboral debe permitir la participación activa, cuando este se encuentra en un estado satisfactorio, pero la primordial importancia por parte de las autoridades por el desarrollo económico y exterior, ha generado una organización jerárquica en la toma de decisiones y en la generación de ideas. Sin permitir al personal que sea parte de la formación de nuevas ideas, brindar opiniones y sugerencias las cuales son muy importantes dentro de una comunicación interna para el logro de los objetivos de la organización.

### **1.3.1 Tipos de clima organizacional**

Las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia. El liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural.

El estilo de liderazgo que posea la organización, será un determinante para la construcción del clima laboral, de este modo podemos identificar varios tipos de acuerdo al Liderazgo que predomine en la organización.

Likert en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Se debe evitar confundir la teoría de

los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, puesto que, el liderazgo compone una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (Martín, 2000, pág. 109)

## SISTEMA I – AUTORITARISMO EXPLOTADOR

### Clima de tipo autoritario

Este tipo de clima está constituido por varias características que afectan el clima de trabajo, ya que se genera dentro de la organización o departamento, una atmósfera en donde la satisfacción de necesidades no cumple un nivel adecuado que permita desarrollarse a la persona.

La Comunicación ha sido afectada, en el sentido de que solo se crean flujos de comunicación al momento que se tienen que impartir órdenes y directrices específicas. De este modo la comunicación se hace unilateral y de forma descendente de acuerdo al orden jerárquico que mantiene la organización.

A continuación se presenta una matriz en la que se detalla las características que posee este sistema o tipo de clima

<b>Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario</b>	
<b>Sistema I: Autoritarismo explotador</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>• Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>• Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>• Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
<p><b>Proceso de influencia</b></p>	<p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>• No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>
<p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p>	<p><b>Proceso de control</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</li> </ul>	<p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>• Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>

*Obtenido de: Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones", Definición, Diagnóstico y Consecuencias,*

## SISTEMA II – AUTORITARISMO PATERNALISTA

Clima de tipo autoritario

El clima Autoritario paternalista posee factores que determinan un clima manejado por las decisiones del director o líder, puede determinarse un juego de roles que le permitan interactuar a los subalternos en las decisiones.

La dirección o liderazgo enfocará sus esfuerzos en intervenir para construir un ambiente estable y estructurado.

A continuación se detallan las características de este segundo sistema

<b>Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario</b>	
<b>Sistema II: Autoritarismo paternalista</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.</li> <li>• Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>• La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>• Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>• Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>• Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>
	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> </ul>

Proceso de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>• En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul>	
Proceso de establecimiento de objetivos	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>• Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>• Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>• Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	

*Obtenido de: Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones", Definición, Diagnóstico y Consecuencias.*

### SISTEMA III - CONSULTIVO

#### Clima de tipo participativo

El tipo de clima participativo engloba varios aspectos positivos que promueve la participación constante de todos los integrantes de la organización, posee una estructura definida la que permite un flujo de comunicación de dos vías, en donde los participantes son escuchados y tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Las recompensas o cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

La siguiente tabla muestra las características que posee el sistema mencionado

<b>Tabla 3: Características del clima de tipo participativo</b>	
<b>Sistema III: Consultivo</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> </ul> <p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

Obtenido de: Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones", Definición, Diagnóstico y Consecuencias.

## SISTEMA IV – PARTICIPACIÓN EN GRUPO

### Clima de tipo participativo

Este sistema establece nuevos patrones en los flujos de comunicación, que permiten mejor interacción entre los distintos departamentos de la organización, se ha creado una cultura y sentido de pertenencia en todos los miembros, lo cual facilita la planeación y consecución de objetivos. El nivel de organización ha alcanzado un grado de plenitud, lo cual facilita el trabajo en equipo. Se pretende una planificación estratégica en la que todas las personas posean poder de decisión y aporte para alcanzar las metas programadas.

La siguiente tabla indica algunas otras características del sistema participativo

<b>Tabla 4: Características del clima de tipo participativo</b>	
<b>Sistema IV: Participación de grupo</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li><li>• Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li><li>• No se observa ninguna filtración o distorsión.</li></ul>

objetivos.	
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>• Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

*Obtenido de: Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones", Definición, Diagnóstico y Consecuencias.*

*Pág. 34P*

En una organización también se pueden identificar escalas en el clima laboral, de acuerdo a como éste va afectando o beneficiando. Tomando en cuenta a la descripción de Litwin y Stringer se considera a las siguientes dimensiones. (Robbins, 2004, pág. 185)

*1. Estructura:* Esta escala representa cómo los integrantes de la organización perciben las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones que las que se ven enfrentados sobre el desarrollo de sus actividades laborales, el resultado positivo o negativo, estará directamente ligado a la burocracia que se maneje en la institución, versus el énfasis que tenga la empresa sobre un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

*2. Responsabilidad:* Son las percepciones de parte de los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Esta escala está ligada al tipo de supervisión que el individuo tenga de su trabajo y el conocimiento de sus funciones y su rol dentro de la organización.

3. *Recompensa:* Esta escala se refiere a las recompensas por el trabajo bien realizado por parte de los trabajadores, mientras mayores sean los premios para los empleados, la organización estimulará un clima apropiado ya que se está incentivando a los empleados a hacer bien sus labores, considerando que los efectos pueden ser a mediano y largo plazo.

4. *Desafío:* Comprende a las metas y riesgos que los miembros de la organización se enfrentan cuando realizan sus labores, los riesgos calculados y planificados deben promover la iniciativa y la competencia positiva para alcanzar las metas de la organización, generando un clima en el cual los integrantes puedan desarrollar sus habilidades y destrezas.

5. *Relaciones:* Las relaciones sociales y un ambiente de trabajo grato tanto entre pares, jefes y subordinados, que se generan dentro y fuera de la organización, son un factor importante en el desempeño del trabajador. Se ha identificado a dos clases de grupos dentro de la organización, los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. *Cooperación:* Es el sentido de pertenencia, solidaridad y ayuda que existe entre los directivos, empleados o grupos de trabajo. Apoyo mutuo tanto en forma vertical, como horizontal para alcanzar determinado objetivo.

7. *Estándares:* Esta escala habla de cómo los miembros de una organización conciben las exigencias en su desempeño sobre los estándares de productividad en la organización. Representando una presión por alcanzar los patrones establecidos.

8. *Conflicto:* Es el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen en este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la

organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. *Identidad*: Es el sentido de pertenencia que tiene un trabajador hacia su organización, además de sentirse importante dentro de su equipo de trabajo y compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### 2.2.4 Funciones del clima organizacional

1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la Producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente

	directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e

	informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e Inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpa

*Obtenido de: MARTINEZ, Luis, "Clima Organizacional Fundamentos" El Prisma*

#### 1.4. Sistemas de comunicación

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en la Institución y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa.

Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y colaboradores de la organización y del medio. Ya que entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales; por lo tanto, cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas. Y en el entorno obtener información acerca de los servicios que se ofrece como la distancia, el intervalo, horarios, etc.

Es por ello que mantener un correcto manejo de la comunicación ayudará a fomentar la imagen positiva de la organización, además de un nivel de afiliación alto por parte de los colaboradores de la empresa.

Para alcanzar eficiencia en los flujos de comunicación es importante que estén presentes los siguientes 6 componentes que son parte del proceso de comunicación

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. <i>Fuente</i>	La fuente de acto de comunicación suele ser una persona que trata de enviar un mensaje hablado, escrito, en lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y experiencia que se atribuyen al emisor son factores importantes que influyen en cuanta atención reciba el mensaje.

2.	<i>Mensaje</i>	El núcleo de un acto de comunicación es el mensaje, un propósito o una idea que se transmite. La forma en que se recibe un mensaje es influida por muchos factores, entre ellos la claridad, la actitud alerta del receptor, la complejidad y duración del mensaje, y la forma en que se organiza la información.
3.	<i>Canal (medio)</i>	Es común que las organizaciones dispongan de varios canales de comunicación, o medios, para enviar mensajes. Por lo general, los mensajes son escritos, verbales o una combinación de ambos. Alguna clase de pista no verbal, como una sonrisa o un ademán, acompaña a la mayoría de los mensajes verbales.
4.	<i>Receptor</i>	Un acto de comunicación solo se puede completar cuando alguien recibe el mensaje y lo entiende en forma adecuada, dependerá de las perspectivas y razonamiento que le de al mensaje el receptor.
5.	<i>Retroalimentación</i>	Sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje se ha recibido y comprendido. el paso de la retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si éste actúa como pretende el emisor, significa que el mensaje se ha recibido satisfactoriamente.
6.	<i>Ambiente</i>	Un pleno conocimiento de la comunicación requiere conocer el ambiente en que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura organizacional es un factor ambiental clave que influye en la comunicación. Es más fácil transmitir mensajes que pueden provocar controversia si hay un alto nivel de confianza y respeto que no lo hay.
7.	<i>Ruido</i>	Las distracciones como el ruido influyen en todos los componentes del proceso de comunicación. El ruido es cualquier cosa que interrumpe la comunicación, incluyendo actitudes y emociones del receptor, así como el estrés del trabajo, el temor, la ambivalencia y la fuerte convicción de una posición opuesta.

Estos elementos constituyen los elementos que se requiere para que exista un flujo de información denominado comunicación.

La codificación le da un significado personal a mensajes que se van a transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificación del emisor, muchas veces codifican el significado de tal forma que solo lo comprenden de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, de este modo existe información y léxico que solo es comprensible por grupos, éstos por lo general, están determinados por su tipo de profesión, etnias, etc.

La decodificación proporciona un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos. Mediante un lenguaje común, las personas pueden decodificar muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resulten razonablemente cercanos a los transmitidos. La decodificación correcta de los mensajes es un reto importante en las comunicaciones interpersonales.

Cuando se presenta el acto de corregir cuando nos comunicamos, se debe a la causa de buscar el estado ideal de comprensión del mensaje, el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del destinatario deben ser iguales.

La Transmisión de información con base de hechos de naturaleza no amenazadora es mejor canalizada y decodificada por el receptor. la respuesta del destinatario al mensaje es la retroalimentación. esto le permite al emisor conocer si el mensaje se recibió como lo deseaba, la comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos, mediante la retroalimentación, en lugar de ser sólo un hecho.

- Es importante reconocer aquí que la comunicación debe realizarse de manera tanto ascendente como descendente ya que tanto las autoridades como los subordinados deben estar al tanto de las situaciones que se presentan y que pueden presentarse a futuro dentro y fuera de la organización. Este tipo de comunicación ayuda a generar un clima laboral favorable y que los comportamientos sean de colaboración y participación, ya que se está permitiendo un espacio para la expresión, generación de ideas y por ende la productividad.
- La comunicación informal ha generado que la información se disperse y no tenga canales o medios por los cuales sean comunicados a los integrantes, por lo que se genera una sensación de no pertenencia al grupo de trabajo y no se satisface la necesidad social de ser parte de un algo. Además se pierde información valiosa y de gran importancia al momento de transmitirla de una manera informal, ya que se omiten detalles importantes, cambian el sentido de las palabras y no se entiende de la manera que en el principio fue enviada.
- Por otro lado, la empresa no posee una orientación a las personas, ni una orientación a equipos, esto como ya lo dijimos antes es por el desacierto que se tiene en no otorgar la importancia que se merece al ambiente interno, así como lo han venido dado al externo. No existen planes de clima laboral, no se practica talleres de integración, motivación, participación y nunca se ha realizado una evaluación del desempeño. Es decir que la empresa no conocer cómo se siente su potencial humano y el personal no conoce como la empresa maneja sus diferentes aspectos
- Por lo tanto hay que generar prácticas para que el talento humano salga a flote y no se pierda por no poseer las técnicas correctas.
- Las autoridades deben estar al tanto de la importancia de su capital humano y cuanto más pueden generar la integración y la participación activa de los mismos. Es por esta razón que es de vital importancia para el crecimiento de la empresa que

se encamine a generar nuevas estrategias para potencializar a su personal de trabajo. Por ejemplo: mantener a su personal motivado es de gran ayuda ya que ellos van a tener un objetivo en común que cumplir y cuando se dé cabida a este objetivo lo sentirá como un logro tanto individual como grupal.

Se debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Así se promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, mostrando las capacidades individuales y grupales de los colaboradores de la Organización.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

### **1.5. Motivación laboral**

La motivación laboral hace referencia a la resultante de la interacción del individuo con el ambiente o situación y cómo este la afronta.

Según el autor Robbins Stephens define a la motivación como *“Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”* (Robbins, 2004, pág. 175).

Se puede entender que existen factores internos y externos que inciden en la motivación de la persona.

### 1.5.1. Teorías de la motivación laboral

En la década de los 50's se propusieron teorías sobre la motivación laboral entorno al desarrollo organizacional, se formularon varias teorías específicas sobre el tema.

Una de las teorías más conocidas es la llamada jerarquía de las necesidades planteada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades



Copyright © 2011 CHOVA, Gabriel, El anti-ídolo. Aprendiendo a Pensar. Blog de desarrollo personal.

El gráfico muestra una pirámide con las 5 necesidades de Maslow, la persona continúa ascendiendo por los escalones en cuanto satisface la necesidad que tenga, la teoría explica que hay que saber identificar en qué escalón se encuentra la persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel.

Maslow clasificó las 5 necesidades en orden inferior a superior, las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y

autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre estas dos escalas es que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen en el exterior.

Otra teoría enfocada a la motivación es la Teoría X y Y, planteada por el autor Douglas McGregor, quien propone que existen dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo, denominado Teoría X, y el otro positivo, denominado Teoría Y.

Partiendo de una explicación sencilla sobre la jerarquía de las personas dentro de una organización, de acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso ser forzados a cumplir con su trabajo, mientras que la teoría Y menciona que los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar la responsabilidad.

Otra teoría es la también llamada Teoría de motivación e higiene o más conocida como la teoría de los dos factores, este enunciado fue propuesto por el psicólogo Frederik Herzberg.

Esta teoría parte con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar el éxito o el fracaso. sus estudios fueron motivados hacia responder la siguiente pregunta ¿ Qué espera la gente de su trabajo?. Herzberg llegó a la conclusión que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en el trabajo variaban significativamente de las los que no se encontraban a gusto en su trabajo. (Robbins, 2004, pág. 178)

El autor menciona que ciertas características del trabajo, tienden a relacionarse conscientemente con la satisfacción en el trabajo, se determinaron los siguientes elementos como los factores que determinan la motivación de la persona en el trabajo: el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro se relacionan con la satisfacción en el empleo. Así, Herzberg plantea que existe una relación continua dual entre la satisfacción y la insatisfacción, afirma que no necesariamente estos términos son opuestos, sin o plantea una

nueva concepción, ya que de acuerdo a sus investigación llega a la conclusión de que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción, por tanto, el termino contrario a la satisfacción sería la falta de satisfacción, explica esta diferencia mediante el siguiente ejemplo: Los gerentes podrán eliminar los factores que producen insatisfacción y tal vez obtengan paz, pero no lograrán motivar al personal.

Mediante esta perspectiva, clasifica a las condiciones de trabajo como la calidad de supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas como factores de higiene. Cuando todos estos elementos son adecuados, las personas están en un equilibrio entre el estado satisfecho e insatisfecho, si se quiere motivar a los miembros de la organización, se debe mejorar las condiciones anteriormente mencionadas, es decir, proponer políticas de desarrollo profesional, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

Otro importante aporte a las teorías de la motivación es el que hace McClelland con su teoría de las necesidades, la cual se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

(Robbins, 2004, pág. 180)

- Necesidad de Logro (nLog): Es el impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland explica como los individuos poseen la necesidad de logro constante, pero en determinada forma, no en presencia de riesgos que puedan afectar el resultado final de una acción, la determinación de metas será clave ya que si las exigencias son altas, éstas pueden

afectar negativamente a la motivación, pero si las expectativas de la personas son altas, ésta será gustosa de realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar dicho objetivo.

En la Empresa de Pasajeros de Quito, de acuerdo a las apreciaciones de los servidores que laboran en el departamento de Talento Humano, han realizado el siguiente análisis sobre los aspectos motivacionales que actualmente ha solventado la Empresa, en relación a los niveles de motivación de define Maslow.

	<i>FACTOR</i>	<i>DESCRIPCIÓN:</i>
1.	Necesidades Fisiológicas	Mediante la prestación de servicios lícitos y personales de cada trabajador que pertenece a la Empresa, se logra satisfacer necesidades básicas como la alimentación, vestimenta e incluso reproducción.
2.	Necesidad de Seguridad	La Empresa tiene como política dar estabilidad laboral a sus empleados ya que las gerencias consideran que mientras mayor estabilidad tengas las personas, su rendimiento será productivo para la organización. En cuanto al tema de salud, la empresa cumple con sus obligaciones patronales y proporciona la debida afiliación al Instituto ecuatoriano de Seguridad Social, para que todos sus trabajadores dispongan de un servicio médico.
3.	Necesidad de Afiliación	La organización actualmente cuenta con varios proyectos que están enfocados en construir un clima laboral adecuado que permita el desarrollo individual y grupal de las personas, generando relaciones interpersonales positivas.
4.	Necesidad de Reconocimiento	En esta etapa la empresa debe trabajar en planes de incentivos y desarrollo profesional de sus empleados, en la actualidad se ha planificado la ejecución del proyecto de remuneración variable por cumplimiento de metas, se estima aplicar el proyecto en el año 2013.
		Actualmente la Empresa no tiene proyectos que desarrollen

5.	Autorrealización	aspectos sociales que permitan a los trabajadores alcanzar este nivel de satisfacción y/o motivación en las personas.
----	------------------	---

*Por: LUNA, Omar, Síntesis de contenido, 2013.*

## **1.5.2. Modelos de motivación**

Existen varias teorías sobre los modelos de motivación personal, los cuales se han identificado a los más principales, para el desarrollo de este trabajo, a continuación se inicia con la citación y análisis de cada uno de los modelos los cuales permitirán desarrollar estrategias y actividades para la elaboración de los diferentes planes de acción que se implementen al finalizar con el diagnóstico propuesto.

### **1.5.2.1. Modelo de las expectativas**

En varios estudios realizado por el autor Lawler, identificó un factor fundamental en la motivación de las personas, el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos en las personas.

Los resultados pueden verse afectados, sobre el uso del dinero como factor ligado directamente al desempeño de los miembros de la organización.

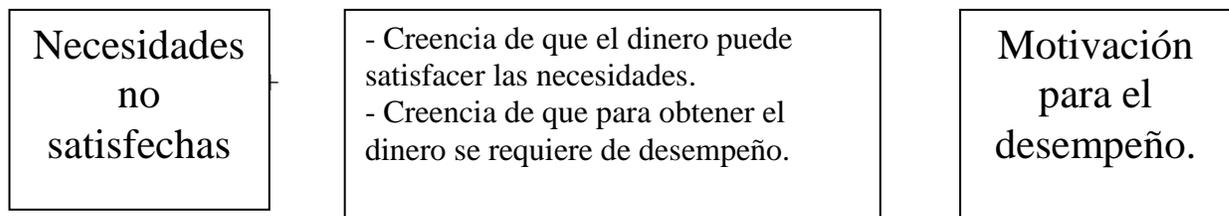
- Como estímulo el dinero puede ser importante en el desempeño, pero cuando éste se presenta tarde o es débil el incentivo salarial, esto puede interpretarse como el desempeño y el incentivo no están directamente ligados, esta relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil, ya que el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo.
- Las evaluaciones de desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial a o un incentivo menor al de los demás. esto limita a los directivos a reconocer y recompensar a las personas que se desempeñan de manera eficiente.

- Las políticas de remuneraciones de las organizaciones, por lo general, se subordinan a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, las cuales se enfocan en el cumplimiento de las leyes vigentes y buscan neutralizar el efecto de inflación, de este modo los salarios se establecen sin tomar en cuenta el desempeño de los trabajadores.

Las personas desean el dinero ya que éste les permite no solo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio ya que permite comprar cosas que satisfacen múltiples necesidades.

Si las personas conciben que mientras mejor sea su desempeño, mejor será su remuneración, los miembros de una organización se enfocarán en cada vez mejorar su rendimiento en el trabajo y se esforzarán por cumplir con sus responsabilidades, el cambio paradigmático será el implementar esta percepción sobre el desempeño e implementar un modelo de remuneración variable.

Para entender de mejor manera se puede graficar a este modelo de la siguiente forma.



*Por: LUNA, Omar, 2013*

El dinero puede ser considerado como un elemento muy poderoso en la motivación siempre y cuando se entienda que para obtener mayor remuneración, el desempeño debe ser eficiente. Tomar en cuenta que no todo esfuerzo o rendimiento productivo debe ser reconocido económicamente ya que se crea una percepción y una tendencia a todo esfuerzo se transforma en dinero, es importante saber manejar el sistema de remuneraciones y establecer mecanismos que permitan motivar a las personas.

### **1.5.2.2. Modelo de motivación de Porter y Lawler**

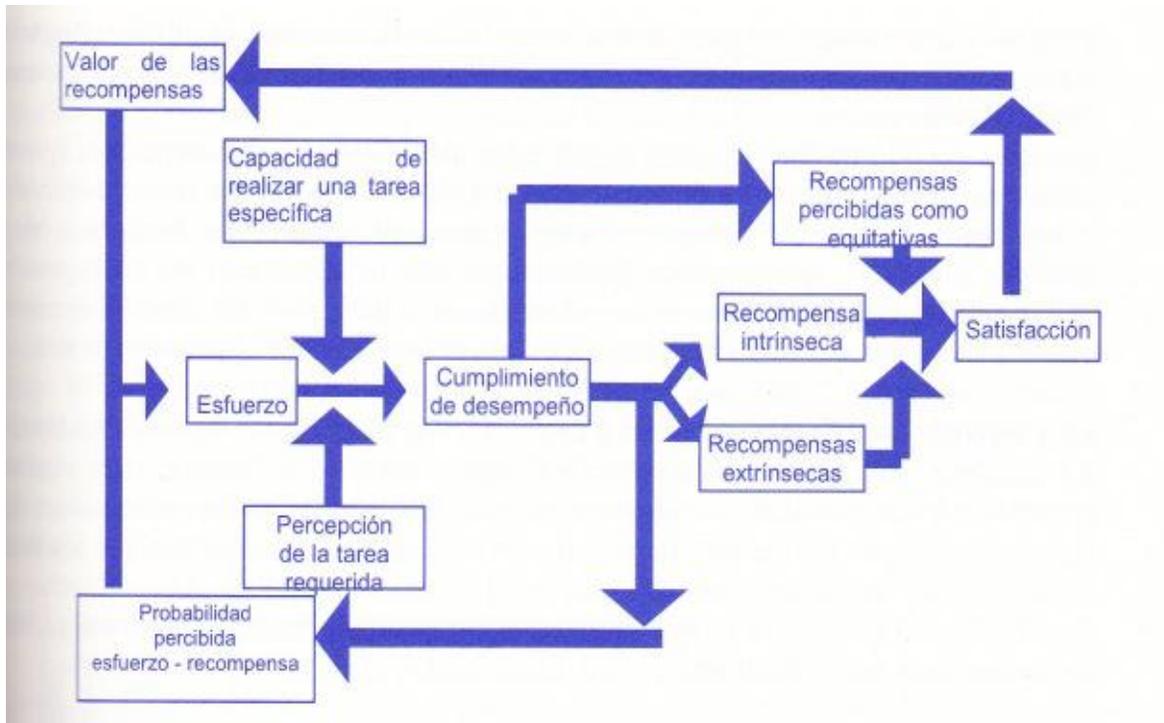
Lyman W. Porter y Edward E. Lawler elaboran un modelo integrado tomando en cuenta a varias teorías de la motivación y con mayor enfoque sobre la teoría de las expectativas.

Este modelo se basa en la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa y de la cantidad de energía que el individuo crea necesaria para desarrollar determinada actividad, hay cierto criterio de probabilidad sobre la percepción subjetiva de alcanzar dicha recompensa.

La apreciación del esfuerzo que determine una persona en una actividad dependerá de su experiencia o parte del hecho que un sujeto haya ya realizado esas actividades, esto le permite conocer el esfuerzo que necesita empeñarse para determinada acción, y conocer mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

Los autores mencionan que el desempeño real en un puesto (cumplimiento de metas) es determinado en mayor grado por el esfuerzo realizado, pero también tiene influencia directa de la capacidad que posee la persona para hacer sus labores, es decir sus conocimientos y habilidades son importantes en su desempeño. Para un generar mayor rendimiento en los colaboradores es indispensable que se aclare las metas que se debe conseguir y especificar la importancia de las mismas.

El modelo de Porter y Lawler de la motivación presenta mayor viabilidad en su aplicación práctica, el siguiente gráfico muestra su funcionamiento



Obtenido de: VEGA, Elsie, © 2013 Se Un Triunfador. Todos los Derechos Reservados.

La representación gráfica muestra un modelo de funcionamiento de la siguiente manera

ESFUERZO - - DESEMPEÑO - - RECOMPENSA - - SATISFACCIÓN

Esto significa que la motivación no cae en el simple hecho de causa y efecto, sino que significa que se debe tener una estructura definida con sus procesos habilitantes en los cuales se identifique a los responsables de cada actividad, así poder integrar este modelo a la administración de una organización y lograr mejores resultados sobre el desempeño del personal que integra dicha institución.

### 2.5.3 Tipos de motivación laboral

En el desarrollo de esta investigación se han encontrado algunos tipos de motivación los cuales serán descritos a continuación.

- *Motivación intrínseca:* este tipo de motivación es determinada por factores intrínsecos del entendimiento humano, es decir, son elementos subjetivos dentro de los componentes que alimentan a la motivación personal. esto se puede evidenciar cuando un individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin derivar este acto de algún incentivo externo. Buscar este tipo de motivación en los empleados es bastante complicado conseguir ya que dependerá del agrado y satisfacción que obtenga el empleado al realizar una actividad.
- *Motivación extrínseca:* este tipo de motivación está relacionada directamente a cualquier tipo de incentivación externa. este fenómeno es causado por el objeto o recompensa que se adquiere después de cumplir con alguna actividad. en las administraciones tradicionales se utiliza como métodos o herramientas de motivación las recompensas tangibles como valores económicos, promociones y como efecto negativo, castigos. en otras organizaciones prefieren usar recursos intangibles para motivar al personal como prestación de servicios adicionales a los estipulados legalmente.
- *Motivación positiva:* Son todas las actitudes, conductas y acciones que un individuo adopte para la obtención de una recompensa, sea interna o externa. este resultado positivo estimula la repetición de las conductas que la persona produjo para alcanzar su objetivo.
- *Motivación negativa:* este tipo explica sobre las acciones y conductas que presente una persona para evitar una consecuencia desagradable, es decir, evitar un castigo o sentirse frustrado. Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Sin embargo, se considera poco adecuada usar este tipo de motivación ya que es fundamentada desde el miedo que se pueda generar en un individuo para que realice una actividad.
- *La micromotivación:* Son las herramientas, métodos y procedimientos que las organizaciones usan para crear un conjunto de incentivos materiales, sociales y

psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales.

- *La macromotivación:* Son los factores sociales que las personas que constituyen una sociedad y cultura, adoptan como políticas y modos de afrontar una actividad, estos factores pueden influir sobre la motivación de un individuo en su trabajo. es por ello que una organización se desarrolla de acuerdo al contexto y coyuntura de la sociedad en la que se desenvuelve.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

#### **1.5.4. Mejora de condiciones laborales**

Dentro de una organización es consecuente observar los sistemas de trabajo, factores ambientales y motivacionales, los cuales influyen en el rendimiento de cada trabajador, la mejora continua de estos elementos debe estar direccionada en la innovación de los procesos de gestión y el rediseño del trabajo.

Para lograr el rediseño de trabajo se necesita de cambios en la configuración de las actividades y líneas de procesos, de manera que estimule el rendimiento y mantenga motivados a los empleados.

Existen diversas maneras de intervención, Franklin Krieger en su libro; comportamiento organizacional, identifica varias formas que permiten rediseñar el modelo de trabajo.

*Rotación de Puestos:* Esta técnica de administración posibilita eliminar la sensación de rutina en ciertos trabajos, cuando las actividades han dejado de ser un desafío para la persona, pierden interés en su aplicación, para ello; se plantea la rotación, en el mismo nivel de responsabilidad y complejidad, pero con diferentes actividades alineadas a su formación y experiencia. El trabajador va adquirir mayor amplitud en su campo de acción, adquiriendo mayor dominio de competencias, capacidad de aprendizaje y estimula su creatividad.

Como principal desventaja sobre la aplicación de esta técnica es que pueden incrementar los costos de capacitación al momento de rotar a una persona a un nuevo puesto de trabajo, además que su productividad puede disminuir generando pérdidas económicas a la organización.

*Ampliación del trabajo.* Implica la expansión horizontal de los puestos, Aumenta la cantidad y variedad de actividades, agrega interés y motivación a la tarea.

*Enriquecimiento del trabajo:* Esta técnica se refiere a la expansión vertical de los puestos. Incrementa las posibilidades de controlar, ejecutar y evaluar su trabajo, es decir, tendrá mayor independencia y libertad en la ejecución de sus funciones. Esto le permitirá obtener retroalimentación ya que sus resultados serán evaluados y podrá corregir su rendimiento. Este modelo de trabajo reduce el ausentismo ya que el empleado se siente responsable de la ejecución de determinado trabajo, el cual debe ser culminado en cierto tiempo y con un grado de eficacia.

#### **1.5.5. Sistema de recompensas**

Las organizaciones tienen varios métodos o modelos los cuales permiten reconocer el esfuerzo o el desempeño de alto nivel. Se utilizan premios, remuneraciones variables

basados en resultados y habilidades, a continuación se menciona brevemente estos métodos y estrategias organizacionales.

#### *Pagos basados en habilidades*

Esta herramienta indica que se debe realizar el establecimiento de las remuneraciones de acuerdo al perfil y habilidades desarrolladas que tenga la persona, determinar un valor acorde al mercado, de este modo evita la organización que esta persona busque otras ofertas de trabajo.

Las remuneraciones que perciban los empleados dependerán de las habilidades y competencias que haya desarrollado, todas éstas relacionadas a las actividades esenciales de las funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo. Esta herramienta es sustentable si en la organización se establece un sistema de capacitación continua para apoyar al desarrollo de las destrezas de los empleados, generando efectividad y productividad en la organización.

El pago basado en las habilidades tiene una gran desventaja, la tendencia a llegar al tope, esto se genera cuando los trabajadores han aprendido todas las habilidades requeridas para su puesto de trabajo, llegando al extremo superior de la escala de pagos sin poder continuar creciendo.

#### *Planes de prestaciones flexibles*

Este programa permite que los empleados escojan los beneficios que quieran, en lugar de que la administración determine unilateralmente los mismos. Estos proyectos incentivan a administrar al empleado sus propias prestaciones, hay que recalcar que para poder disfrutar de este plan es necesario demostrar alto rendimiento.

Los planes de beneficios y prestaciones pueden ser muy atractivos ya que pueden ser muy beneficiosos para el mismo e incluso para su familia. La mayoría de empleados no conoce el valor de estas prestaciones que la empresa paga por ellos, de este modo, al poder participar en la toma de decisiones sobre estos planes les permite conocer y determinar cuáles son los beneficios que ellos necesitan de acuerdo a sus necesidades.

### *Remuneración variable*

Los modelos de Recursos Humanos actuales incluyen a los sistemas de remuneración variable como unos de los componentes básicos de la gestión del rendimiento y como parte de la estrategia para hacer frente a los cambios tecnológicos y a la competencia internacional.

Generalmente algunos incentivos basados en la productividad constituyen el principal instrumento que tradicionalmente han empleado algunas organizaciones para vincular la remuneración de los trabajadores a su rendimiento.

Este sistema consiste en determinar un pago adicional a la Remuneración establecida, esto será de acuerdo al rendimiento que haya alcanzado el trabajador o los resultados que haya producido en el desempeño de sus actividades dentro de la organización.

Tradicionalmente este sistema ha sido usado en el área de ventas, llamada esta remuneración por comisiones o por ventas, es decir, se obtiene mayor remuneración de acuerdo al número de ventas que se haya generado positivamente.

Para el caso de las empresas públicas la eficiencia y la productividad deberán ser su objetivo primordial, dado que en instancias y leyes supletorias como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se establece que en las empresas públicas deberán proporcionar un ambiente de trabajo digno y servicios de calidad para sus usuarios.

En otros mandatos y resoluciones se constituye de manera obligatoria ejecutar políticas de remuneración variable para el servicio público del país.

En la Ley de Empresas Públicas se define a la remuneración variable de la siguiente manera,

*“Se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices deficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios.” (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009)*

Estas metodologías de gestión pueden mejorar la motivación de las personas, generado mayor eficiencia en los resultados y optimizar recursos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EPMTPQ.

#### 2.1. Análisis organizacional

##### 2.1.1. Reseña histórica

Desde sus inicios el transporte en la ciudad ha sido una de las dificultades más apremiantes, por los problemas que generaban como el tiempo de viaje, contaminación ambiental, incomodidad del usuario, la falta de transporte nocturno.

Empresas y cooperativas de transporte que no habían logrado a lo largo del tiempo conformar entes empresariales competitivos, tecnificados y eficientes, conductores que trabajaban un número excesivos de horas, mantenimiento de unidades y el servicio a los pasajeros que no tenían prioridad.

Bajo este contexto y luego de varios estudios efectuados por expertos extranjeros en transporte, pertenecientes a diversos organismos de ayuda como el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), técnicos rusos, argentinos, chilenos, brasileños, entre otros, coincidieron que la alternativa para racionalizar el transporte en Quito constituía la implementación del Trole. Descartando así otros sistemas de transporte como el tren ligero, monorriel por sus características.

El concepto del trolebús se enmarcó en la del “metro liviano” caracterizado por una ruta exclusiva, estaciones pre-pago y plataformas de ingreso a nivel del piso de los trolebuses.

Además de las ventajas técnicas y económicas, estaba el tema ecológico, pues el Trole disminuye el ruido y la contaminación ambiental al no emitir gases de combustión, por su motor eléctrico.

**En 1990**, bajo esta perspectiva se inicia el proyecto Trolebús como parte del Plan Maestro de Transporte de la ciudad en ese entonces y con la finalidad de buscar una solución a uno de los problemas más relevantes en el ámbito del transporte en el distrito.

**En 1992**, se encontraba listo el Plan y había que implementarlo: conseguir el financiamiento del proyecto Trolebús y el Sistema de Semaforización, aprobar la ley que permita al Distrito Metropolitano planificar, regular y organizar el transporte y el tránsito en la ciudad, crear la Unidad de Planificación y Gestión de Transporte responsable de planificar y gerenciar el sistema de transporte en la ciudad.

**En 1995, el Distrito Metropolitano de Quito** mediante resolución No. 048 de 17 de noviembre, crea la Unidad Descentralizada para la Gestión y Operación del Trolebús, quien era la entidad encargada de brindar el servicio de transporte público mediante Trolebuses.

**El 24 de octubre de 1995** arribó el trolebús prototipo, siendo esta una fecha histórica para la ciudad, el pueblo quiteño como se caracteriza lo recibió entusiastamente. En la primera quincena de diciembre de ese mismo año, arribaron trece unidades más a la ciudad capital, provenientes del puerto marítimo de Esmeraldas.

**El 17 de diciembre de 1995**, con 14 trolebuses se inauguró la primera etapa del Trole, en el tramo comprendido entre la Estación Sur El Recreo y la calle Esmeraldas, más las líneas alimentadoras del Sur. En esta etapa se transportó un promedio de 50.000 pasajeros.

**En 1996, mediante Resolución No.060 del 1° de febrero de 1996**, el Alcalde Metropolitano le asignó atribuciones al Director para que pueda dirigir y administrar, con mayor independencia, los diferentes procesos y recursos de la Unidad.

**El 19 de marzo de 1996**, entró en servicio la segunda etapa, desde El Recreo hasta La Colón, con 32 unidades, luego de superar un grave conflicto con los transportistas, por lo



que la ciudad fue declarada en estado de emergencia. El promedio de usuarios que se transportó fue de 90.000 pasajeros.

**El 18 de diciembre de 1997**, mediante Resolución No.051, la Unidad fue designada como ente contable, siendo el responsable de la administración de los sistemas financieros (contable y presupuesto).

**El 18 de agosto del 2000 mediante Resolución No.001**, el Alcalde del Distrito Metropolitano delegó atribuciones al Director de la Unidad para adjudicar y suscribir contratos de adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras por un monto que no supere los US \$12.000.

**El 21 diciembre del mismo año** se inauguró la tercera etapa, desde la Estación Sur El Recreo hasta la Estación Norte La Y, con la operación de 54 vehículos integrando a Quito con un moderno sistema de transporte. El promedio de usuarios que se transportó inicialmente, fue de 120,000 pasajeros.

**En el año 2000 se inauguró la extensión Sur** que comprendía desde la Estación Morán Valverde hasta la Estación Norte La Y, con 113 unidades.

**A inicios del 2004** se incrementa la demanda por la finalización de trabajos en el Intercambiador de la Villaflora.

Se incorporaron otros servicios: Expresos Estudiantiles, Trole Tour, entre otros que han optimizado el servicio.

**Durante el 2005**, en coordinación con la Policía Nacional y la Policía Metropolitana se han venido ejecutado Campañas de Educación Vial, Seguridad, Peatonización, entre otras.

**Un hecho importante en el 2006**, es el apoyo e importancia que el Sistema Trolebús dio al arte y cultura, promoviendo en las Estaciones ARTE EN EL TROLE.

Cabe destacar que el Trolebús ha participado como pionero en la operación de los corredores que se han ido incorporando al servicio de la ciudad: Corredor Nororiental y Sur Oriental (Ecovía) y Corredor Central Norte.

**El 20 de septiembre del 2007**, en sesión de Concejo metropolitano de Quito, mediante Resolución N° 006, se resolvió autorizar la creación de la COMPAÑÍA TROLEBÚS QUITO S.A, delegándole la operación del Transporte del Sistema Trolebús dentro del Distrito.

**El 13 de julio del 2010**, se crea la EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO- EPMTQP, mediante Ordenanza N°0314 del 13 de julio, existiendo una diferencia con las dos Resoluciones anteriores, facultando el manejo de todos los corredores del Distrito Metropolitano de Quito hasta la actualidad.

En la actualidad la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de pasajeros de Quito (EPMTQP), es la encargada de administrar los tres corredores viales principales de la ciudad: Central Norte, Nor. Oriental y Sur Oriental (ECOVIA) y el corredor Central (TROLEBÚS).

Este sistema integrado es una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración.

Esto posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad pagando un solo pasaje lo que facilita a la población de bajos recursos económicos que viven en los lugares más alejados de la ciudad. (Tarifa Normal: 0,25 centavos, Tarifa reducida: 0,12 centavos para menores de 18 años, personas de la tercera edad, personas con capacidades especiales previa presentación de la credencial respectiva).

El Trolebús al igual que la Ecovía trabaja los 365 días del año, las 24 horas, prestando un servicio ininterrumpido, rápido y seguro en paradas establecidas dentro del sistema y facilitando su movilización en horarios programados.

La EMPTPQ, dispone de una flota de 113 trolebuses y 42 Ecobuses.

Al momento el Trolebús se encuentra realizando la segunda etapa de trabajos de cambio de hormigón en la ruta, en el tramo norte que comprende desde la parada Estadio la Colón.

### **2.1.2. Foda institucional**

El FODA Institucional ha sido elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, el cual ha sido plasmado dentro del Plan Estratégico de la Empresa, el cual tiene vigencia a partir del año 2011 hasta el año 2015, este documento ha sido debidamente aprobado por el Directorio de la Empresa, en este caso, 3 Concejales y el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación, se detalla la metodología aplicada para desarrollar el FODA Institucional, y el detalle de elementos y factores alcanzados, los mismos que se encuentran definidos en el Plan Estratégico.

El FODA institucional, integra todos los aspectos que de manera directa o indirecta afectan a la gestión de la EPMTTPQ; además, se encuentra alineado a la metodología de las fuerzas competitivas Michael Porter: compradores, competidores, proveedores, rivalidad entre empresas, legal y productos (servicios sustitutos. La construcción del FODA es producto del análisis interno y externo de la empresa en relación a las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.)

A continuación podemos observar las Oportunidades y Amenazas (fuerzas externas) obtenidas, mediante la aplicación de la metodología de Porter, quien manifiesta cinco fuerzas como principales factores para determinar el entorno externo a la EPMTTPQ; sin

embargo hemos considerado necesario adicionar un factor muy importante, que es el aspecto legal. Por tanto estas fuerzas para nuestro caso son:

1. Poder de los usuario
2. Poder de los proveedores

## **FORTALEZAS**

- Habilidades y competencias de personal técnico
- Capacidad Operativa – Carriles exclusivos – infraestructura vial
- Cobertura geográfica (kms)
- Nivel de Imagen Empresarial
- Vehículos del sistema BRT (ECOBUSES)
- Programa de seguros y gestión de siniestros.
- Exclusividad en tramos de alta demanda

## **OPORTUNIDADES**

- Alta conciencia ambiental nacional e internacional
- Apertura de nuevos corredores e integración de los existentes
- Apertura de proveedores locales para la fabricación de repuestos, bienes y otros.
- Apoyo a la medida Pico y Placa.
- Capacidad de atención en el mercado local para la provisión de bienes, obras y servicios.
- Decisión política para optimizar los sistemas de recaudo.
- Demanda creciente.
- Demanda insatisfecha de servicios sustitutos.
- Ente sujeto de crédito.
- Exoneración de impuestos.
- Mejor oferta tecnológica y productos para el servicio de transporte.

- Próxima implementación de funcionamiento y operación del Metro
- Saturación de tráfico vehicular.
- Sistema BRT único en el DMQ, operando en los corredores del sistema integrado.
- Transportistas no organizados para apoyo operacional del DMQ.
- Uso de tecnología (Comercio electrónico para negocios)

## **DEBILIDADES**

- Promociones comerciales a clientes
- Portal de Promociones
- Participación de mercado
- Servicio al cliente
- Investigación y desarrollo de productos y servicios (Búsqueda de nuevos)
- Tecnología Operacional actual.
- Agilidad de implementación tecnológica.
- Tecnificación de procesos principales de la cadena de valor.
- Trabajo en equipo.
- Políticas y procedimientos actualizados.
- Políticas de Reconocimiento al personal (incentivos).
- Comunicación Organizacional
- Subsistemas de Recursos Humanos no aplicados adecuadamente.
- Gestión de compras / importaciones.
- Seguridad Industrial
- Indicadores financieros (disponibilidad)
- Políticas comerciales según segmentos de clientes.
- Investigación y Desarrollo de procesos (calidad de procesos – productividad)
- Calidad y seguridad de información.
- Tecnología para clientes (conectividad, software, soporte)
- Infraestructura tecnológica Data Center.

- Habilidades y competencias de personal Administrativo.
- Clima Organizacional (relaciones, compromiso, equidad, trato)
- Personal con adaptación al cambio.

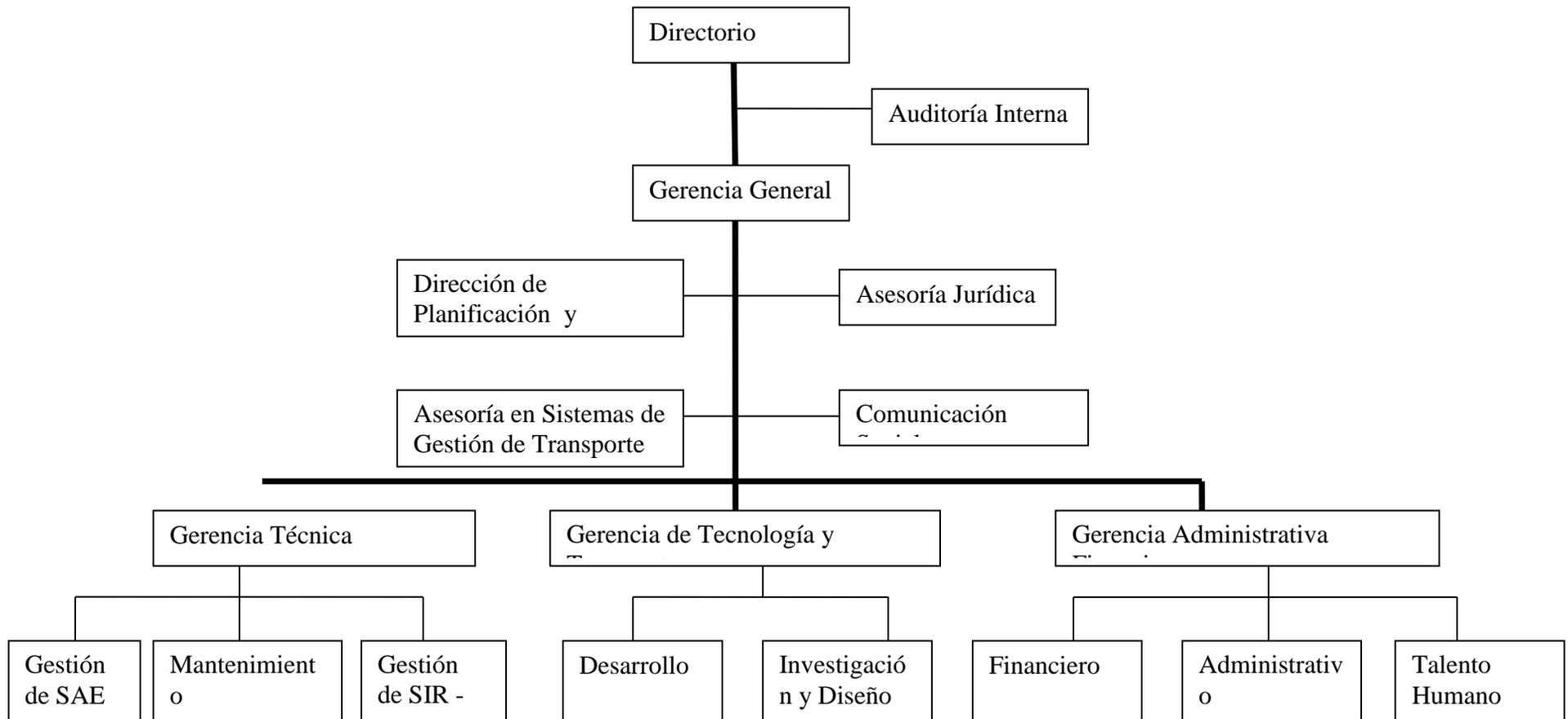
## **AMENAZAS**

- Condicionamiento por partes de ciertos proveedores.
- Discontinuidad en fabricación de repuestos extranjeros, en especial de tipo electrónico y uso exclusivo.
- Elevados tiempos de reposición en repuestos de proveedores exclusivos.
- Falta de compromiso de la ciudadanía en lo referente a cultura de transporte y vialidad.
- Incremento de precios sin control, no tener poder de negociación por ser representantes únicos y exclusivos.
- Inversionistas interesados en operar servicios del sistema integrado.
- No existencia de representantes en el país, por parte de algunos proveedores extranjeros.
- Pérdida de proveedores de primera línea por normativa pública.
- Presión de la comunidad para utilizar carriles exclusivos.
- Reacción socio-política por Transportistas de líneas convencionales.
- Tarifa política a nivel nacional y no Distrital. (subsidio)

La información anteriormente detallada referente a las fortalezas y debilidades, ha sido extraída del Plan Estratégico Institucional de la Empresa, que actualmente se encuentra vigente hasta el año 2015.

## 2.2. Organigrama estructural

Estructura aprobada en directorio en diciembre 2011



### **2.3. Estructura orgánica**

Bajo esta estructura, se puede conocer los niveles jerárquicos que posee la Empresa, las unidades y departamentos que se han creado hasta la fecha actual, hay que tomar en cuenta que la estructura de la empresa tiende a cambiar constantemente ya que de acuerdo a los proyectos propuestas que se vayan generando, se van constituyendo nuevas áreas importantes para la gestión efectiva de la Empresa.

El funcionamiento de la empresa está constituido de un área operativa y otra administrativa, el marco legal en el que se desenvuelve la Organización es mediante la Ley Orgánica de Empresa Pública, cabe indicar que se manejan dos tipos de régimen de relación laboral de dependencia con los trabajadores, los cargos que han sido denominados como operativos, que ejecutan acciones dentro de la cadena de valor de la Empresa, están normados bajo el Código de Trabajo, mientras que el personal de gestión administrativa está regido por la LOSEP.

Bajo esta perspectiva de la Empresa, se puede considerar varios aspectos fundamentales que la empresa tiene como objetivo y desarrollo, es la creciente y constante necesidad de ir mejorando los procesos y sistemas de gestión para brindar un servicio de calidad, que permita al usuario movilizarse dentro de la ciudad de Quito, con tarifas bajas, seguridad y disminuir los tiempos de viaje entre los diferentes destinos de cada cliente. es importante que se implemente tecnología al sistema de transporte para generar mayor beneficios y alcanzar su objetivo de ser la Empresa líder en América Latina en la gestión de sistemas de transporte; además de ser una empresa que cuida del medio ambiente, esto genera mayor valor agregado a su gestión.

El funcionamiento tiene dos ejes fundamentales, que están constituidos en dos fases, la primera que es la gestión operativa, es decir las áreas encargadas de la operación del sistema, la cadena de valor.

La Gerencia y las áreas que están encargadas de la gestión operativa son las siguientes:

- **Gerencia Técnica**
  - Departamento de Operaciones
  - Departamento de Mantenimiento
    - Área de Eléctrica
    - Área de Electrónica
    - Área de Mecánica
    - Área de Telecomunicaciones
    - Área de Carrocerías
    - Área de
  - Departamento de Supervisión y Control

Mientras tanto que la Gerencia Administrativa Financiera se encarga de la gestión y procesos administrativos, contables y financieros de la Empresa.

La gerencia y áreas encargadas de esta gestión son las siguientes.

- **Gerencia General**
- Auditoría
- Asesoría Jurídica
- Asesoría de Gestión de Transporte
- Comunicación Social
- **Gerencia Administrativa Financiera**
  - Departamento Administrativo
  - Departamento Financiero
    - Área de Adquisiciones
  - Departamento de Talento Humano
    - Área de Seguridad Industrial

- **Dirección de Planificación y Desarrollo**
  - Departamento de Marketing

### 3.1.3. Descripción organizativa y funcional de cada área de trabajo

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, define los siguientes procesos internos:

## **PROCESOS GOBERNANTES**

### 7.1.1. Direccionamiento Estratégico

**a. Misión.-** El Directorio es el encargado de direccionar a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito para el cumplimiento de su misión así como de emitir políticas y directrices para el funcionamiento de la organización.

**Responsable:** Directorio

### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

De acuerdo a la Ordenanza Metropolitana N°0301, que establece el régimen común para la organización y funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitana con fecha 3 de Septiembre de 2009, en el Párrafo 2, Art(12) indica que son deberes y atribuciones del Directorio de una Empresa Pública Metropolitana las que a continuación se detallan:

- Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente;
- Dictar los reglamentos, resoluciones y normas que garantice el funcionamiento técnico y, administrativo y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Pública Metropolitana;

- Asegurar la aplicación interna de los niveles y mecanismo de coordinación gestionados a través de la Empresa Pública de coordinación a la cual se encuentra adscrita o vinculada la Empresa. Pública Metropolitana de su dirección;
- Determinar las políticas generales y las metas de la Empresa Pública Metropolitana, en concordancia con las políticas emanadas del Concejo Metropolitano y los demás órganos competentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y evaluar su cumplimiento;
- Aprobar la planificación y el presupuesto de la Empresa Pública Metropolitana, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución;
- Conocer y aprobar los balances de situación y de resultados, de conformidad con la ley de la materia;
- Nombrar al Gerente General de una terna propuesta por el Presidente del Directorio de la Empresa Pública Metropolitana, y sustituirlo con el mismo procedimiento;
- Autorizar al Gerente General para absolver posiciones y deferir el juramento decisorio, allanarse a demandas, desistir en pleito, comprometerlo en árbitros y aceptar conciliaciones; ,
- Conocer los informes del Gerente General y los informes de Auditoría;
- Conceder licencia al Gerente General o declararle en comisión de servicios, por periodos de hasta sesenta días;
- Decidir sobre la venta, permuta, comodato o hipoteca de bienes inmuebles de propiedad de la Empresa Pública Metropolitana. Para el caso de los bienes muebles se estará a lo que disponga la reglamentación pertinente;
- Aprobar la contratación de empréstitos internos o externos, en los montos y según el ordenamiento jurídico vigente y los reglamentos de la Empresa Pública Metropolitana;
- Decidir sobre cualquier otro asunto cuya resolución no se hubiere confiado a otro órgano de la Empresa Pública Metropolitana; y, Los demás que establezcan la Ley de la materia y los reglamentos de la Empresa Pública Metropolitana

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**a. Misión.-** Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión técnica, financiera. y administrativa de las Gerencias que la conforman e impartir las instrucciones para el cabal cumplimiento de sus funciones. " .

**Responsable:** Gerente General

### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la EPMTQP;
- Asistir a las sesiones del Directorio con voz informativa y sin voto; cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la EPMTQP;
- Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la EPMTQP, que contendrán las políticas y objetivos de ésta, sus programas de operación, inversiones y plan financiero;
- Dirigir y supervisar las actividades de la EPMTQP, coordinar y controlar el funcionamiento de las dependencias de ésta y de los distintos sistemas empresariales y adoptar las medidas más adecuadas para garantizar una administración eficiente;
- Autorizar, conforme a los programas de la EPMTQP, la iniciación de los procedimientos necesarios, de conformidad con las disposiciones legales, para celebrar los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Empresa;
- Suscribir en su calidad de representante legal de la EPMTQP, todo acto, contrato convenio de conformidad con sus fines;
- Aprobar y ejecutar los programas de obras, mejoras, adquisiciones, contratación de servicios, dentro del ámbito de su competencia, y de conformidad con los fines de la Empresa;

- Presentar al Directorio los balances de situación financiera y de resultados, así como el informe anual' de actividades financieras y técnicas cumplidas;
- Realizar, de conformidad con la ley y la normativa interna, el nombramiento de los funcionarios, empleados y trabajadores; la creación y fusión de cargos; la autorización de cambios o traslados administrativos; la concesión de licencias o declaración en comisión de servicios, y la delegación de facultades en esta materia;
- Formular proyectos de ordenanzas, de reglamentos de la EPMTQP y de reformas, y someterlos a consideración del Directorio;
- Dictar las normas secundarias necesarias para el funcionamiento de la EPMTQP;
- Informar y asesorar al Concejo Metropolitano en todo lo que fuera necesario y que tenga relación con las actividades de la EPMTQP y;
- Las demás que le confiere las normas vigentes, este estatuto y el Reglamento Interno de la EPMTQP.

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:**

### 7.2.1. GESTIÓN TÉCNICA

**Misión.-** Realizar los análisis y estudios técnico-operacionales requeridos'; así como también garantizar y optimizar los procesos técnico-operacionales de la Empresa.

**Responsable:** Gerente Técnico

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

- Formular manuales, directivas, circulares u otros documentos normativos tendientes a simplificar y agilizar los procedimientos operativos con las áreas involucradas; actualizando y evaluando su cumplimiento, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo;

- Emitir políticas relativas a las áreas de: Mantenimiento, Seguridad y Operaciones, con el fin de utilizar los recursos disponibles al máximo y oportunamente;
- Planificar la racionalización de la oferta definiendo los índices de demanda obtenidos mediante conteos y análisis de comportamiento de transferencia del usuario en conjunto con el personal a su cargo y Control Operacional;
- Aprobar los. requerimientos técnicos para que pueda operar un alimentador y realizar el seguimiento continuo;
- Proponer y/o realizar estudios y planes de desarrollo y mejoramiento tecnológico de Mantenimiento, Operaciones y seguridad de la Empresa;
- Aprobar manuales técnicos de operación relacionados con las actividades de mantenimiento, seguridad y operaciones;
- Colaborar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Empresa, y;
- Puede fiscalizar contratos que por necesidad de la EPMTPQ disponga la Gerencia General.

## **2.3 Estructura organizacional interna**

### **2.3.1. Misión**

#### MISION

Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **2.3.2 Visión**

#### VISION

Ser la empresa líder en la gestión de sistemas de transporte masivo de Latinoamérica, con tecnología de vanguardia, que aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

### **2.3.3 Valores**

Honestidad

Fomentamos la integridad personal y organizacional

Tenemos constancia en los nuevos retos

Compromiso

Brindamos puntualidad a nuestros clientes con un servicio de calidad

Respeto:

Respetamos de manera integral al empleado y a la comunidad

Solidaridad:

Apoyamos toda iniciativa de mejora y la desarrollamos en equipo

Responsabilidad:

Asumimos la responsabilidad de servicio social y cultural para movilizar a la ciudadanía

### **2.3.4. Reglamentos y políticas**

Para la Administración del Talento Humano se utiliza actualmente dos Reglamentos Internos:

1. Mediante acuerdo No. 366 – DRTQ, de 7 de octubre de 2008, el Director Regional de Trabajo de Quito aprueba el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa TROLEBUS QUITO S.A., y en la cual se establecen los principios que rigen a todas las y los trabajadores de la Empresa.
2. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los funcionarios regidos por la LOEP de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, aprobado en cesión de Directorio el 12 de Diciembre de 2012.

Actualmente se han definido políticas referentes a la comunicación organizacional y servicio al cliente, las mismas que se detallan a continuación.

## **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL CLIENTE**

### **Comunicación externa**

1.- Toda comunicación externa debe contar con la revisión y aprobación del Gerente General, la única fuente autorizada de publicar y/o difundir la información será Comunicación Organizacional.

2.- El vocero oficial de la empresa es el Gerente General, sólo en caso de que sea delegado por el Gerente General lo hará la coordinadora/o de Comunicación Organizacional o jefes de áreas asignados.

3.- Queda prohibido dar declaraciones informales a los medios de comunicación o personas ajenas a la empresa, sin la autorización de o conocimiento de Comunicación Organizacional.

4.- Las piezas publicitarias, diseños de artes, scripts, convocatorias legales, comunicados a la ciudad o proveedores y todo material de difusión externa, deberá ser aprobado por Comunicación Organizacional, y de Comunicación del Municipio de Quito.

5.- Las relaciones con los medios de comunicación serán manejadas estrictamente por Comunicación Organizacional.

6.- Toda actividad protocolaria deberá ser supervisada por Comunicación Organizacional.

7.- Se utilizarán todas las aplicaciones del logotipo observadas en el Manual de Identidad Corporativa del Municipio de Quito y del Trolebús, sin alterar ningún elemento. Previo a la

publicación de cualquier arte deberá ser revisado por Comunicación Organizacional. En caso de ser necesario se definirá o redefinirá la imagen de la empresa en coordinación con las áreas afines.

**8.-** La ejecución de campañas dirigidas al usuario, deberá ser coordinada con Comunicación Organizacional. Además de supervisar las campañas de publicidad, relaciones públicas y acciones comerciales para coordinar la imagen/producto o la imagen/servicio conforme con la imagen institucional o corporativa.

**9.-** Prever un comité de crisis en caso de eventualidades o inconvenientes que afronte la empresa. El Gerente General junto con Comunicación Organizacional designará a los integrantes y las acciones a seguir.

**10.-** Difundir y proyectar a la empresa en temas de Responsabilidad Social.

**11.-** Todos los escritos, afiches y otros documentos que pertenezcan o promocionen entidades o eventos externos de , y que sean colocados en el interior del Sistema, deben contar con la aprobación de Comunicación; y si es necesario, directamente por

**12.-** En caso del incumplimiento parcial o total en cualquiera de estas políticas serán sancionados tal como dispone el Reglamento Interno de

### **Comunicación interna**

**1.-** Toda comunicación de interés colectivo y de carácter técnico deberá ser direccionada a través de Comunicación Organizacional, para ello se cumplirá con el respectivo proceso. Esta información será revisada y editada de acuerdo al formato establecido.

**2.-** Toda comunicación colectiva deberá ser de interés general, esto quiere decir, información que sea importante para difundir a todos los colaboradores.

**3.-** Recursos Humanos través de Comunicación Organizacional deben notificar cuando el personal haga uso de vacaciones e indicar su reemplazo.

**4.-** Toda comunicación a través de los diferentes medios de difusión (carteleras, correo electrónico e intranet) irá numerada, además se citará el área que emite la información y llevará la autoría de Comunicación Organizacional.

**5.-** Comunicación Organizacional es la única autorizada para colocar o retirar escritos de (carteleras, correo electrónico e intranet), no obstante las diferentes áreas de pueden solicitar a esta misma dependencia que se publique algún tema de interés para los colaboradores.

**6.-** Cualquier documento que no obedezca de manera estricta a las disposiciones de Comunicación Organizacional será removido de forma inmediata de las carteleras. Lo mismo sucederá con materiales colocados en espacios no destinado para ello.

**7.-** La ejecución de campañas dirigidas al interior de la empresa deberá ser coordinada con Comunicación Organizacional.

**8.-** Se utilizarán todas las aplicaciones del logotipo observadas en el Manual de Identidad Corporativa del Municipio Metropolitano de Quito y de Quito S.A., sin alterar ningún elemento. Previa a la publicación de cualquier arte deberá ser revisado por Comunicación Organizacional.

**9.-** Evitar rumores y acudir a la fuente oficial de Comunicación Organizacional en caso de necesitar información.

**10.-** No se permitirá difusión de panfletos o comunicados anónimos o a título personal dentro de Estos deberán ser retirados por Seguridad y notificados a Comunicación Organizacional. De igual manera, en caso de detectarse que alguna persona fomenta el

rumor, el desorden o malos comentarios, será investigada y llevada a Comité Obrero Patronal.

**11.-** El archivo digital y de video de la empresa reposará únicamente en Comunicación Organizacional, debidamente organizado. En caso de requerir este material para consulta o revisión deberá ser notificado por escrito (vía mail) a Comunicación Organizacional.

**12.-** En el caso de que alguna área requiera tomar fotografías o videos deberá solicitar a Comunicación Organizacional, vía mail, el apoyo y las directrices en las que se deberá entregar el trabajo para autorizar la actividad.

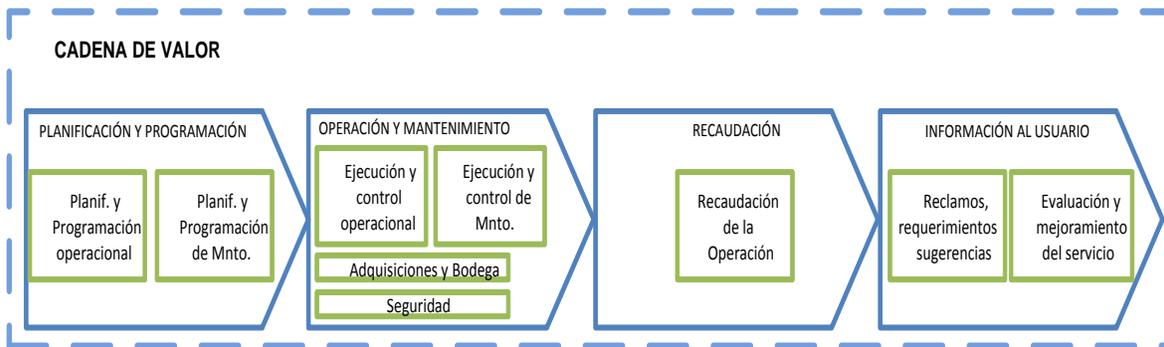
**13.-** En el caso de que algún usuario requiera información sobre el Sistema a un colaborador, este deberá dirigirle a las áreas autorizadas para ello: Atención al Público, Comunicación Organizacional, Marketing o de , para no desinformar, asegurándose que la comunicación sea proporcionada. Eso no excluye que los colaboradores deben mantenerse al tanto de la información de la empresa por lo que es obligación de cada uno revisar el Intranet y página web de .

**14.-** El área de sistemas deberá subir información que proporcione el departamento de comunicación como (Fotos, videos, entrevistas, boletines, etc.) de forma inmediata a la página web.

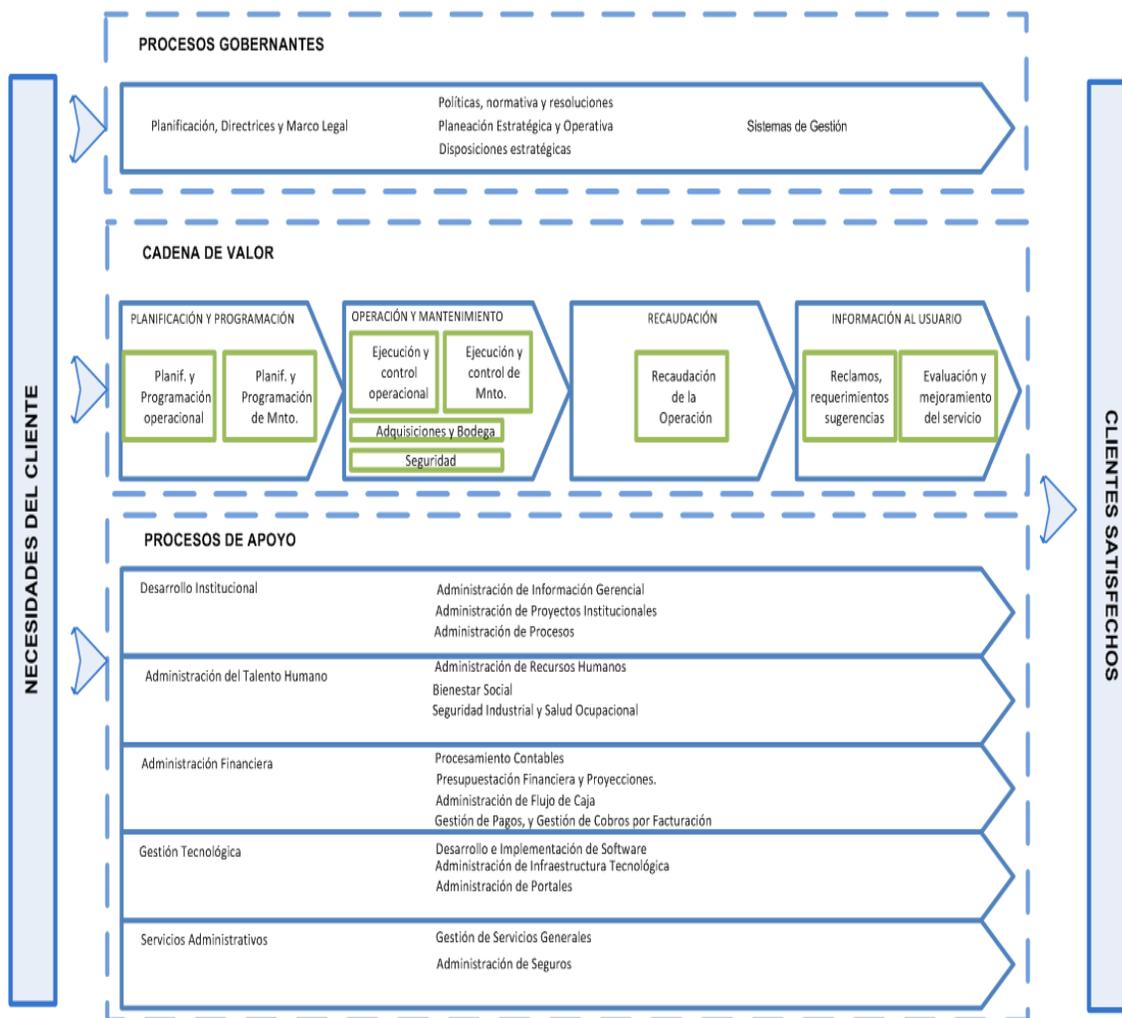
**15.-** En caso del incumplimiento de cualquiera de estas políticas serán sancionados tal como dispone el Reglamento Interno de

### **2.3.5. Métodos y procedimientos**

**Cadena de valor / administración por procesos.**



**MAPA DE PROCESOS**



Obtenido de: Plan Estratégico, EPMTQP, 2011

Como se puede observar en la gráfica, la Empresa mantiene un modelo de Administración por procesos, los cuales están clasificados de acuerdo a su grado de relevancia o interacción con los procesos principales de la cadena de valor.

Actualmente la Empresa Pública tiene una estructura orgánica funcional por procesos aprobada en sesión de 11 de diciembre de 2011, en la misma se describen las funciones y responsabilidades de cada departamento, determinando productos y servicios de la unidad administrativa.

Estos productos y servicios son ejecutados y reglamentos mediante procedimiento e instructivos de acción, para dar aplicabilidad a el modelo de gestión que posee la Empresa.

### **2.3.6 Niveles de responsabilidad (base legal)**

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito -EPMTPQ ha sufrido durante estos quince años de operación varios tipos jurídicos de gestión.

UOST.- Esta gestión inicia con la creación de la Unidad Operadora del Sistema Trolebús, que inició su operación el 5 de diciembre de 1995, con el propósito de reorganizar y modernizar el transporte público en Quito.

Por Resolución Administrativa No. A-049, de 19 de junio de 2001, se encarga a la UOST, además de las tareas del transporte por Trolebús, las necesarias para la prestación del servicio público de transporte por medio de los buses alimentadores. Todas las facultades y atribuciones que tenía anteriormente el Director de la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte, respecto a los buses alimentadores, se transfirieron a partir de esa fecha al Director de la UOST.

Mediante Resolución No. A 0003, el señor Alcalde Metropolitano, crea en la Unidad Operadora del Sistema Trolebús - UOST, el Consejo de Administración, como órgano

rector de las políticas necesarias para el desenvolvimiento de las labores de operación y mantenimiento del sistema.

**CTQ S.A.-** El 20 de septiembre del 2007 en sesión del Concejo Metropolitano de Quito, mediante Resolución No. 006, se resolvió autorizar la creación de la **COMPAÑÍA TROLEBÚS QUITO S.A.**, delegándole la operación del Transporte del Sistema Trolebús dentro del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual el señor Alcalde Metropolitano de Quito, ratifica y resuelve en los artículos 1 y 2:

Art. 1.- Expresar su conformidad y emitir pronunciamiento favorable para 11ª creación de la **COMPAÑÍA TROLEBÚS S.A.**

Art. 2.- Los permisos y habilitaciones operacionales se emitirán a nombre de la nueva persona jurídica constituida, previo el cumplimiento de los requerimientos que la EMSAT establezca para el efecto.

Por consiguiente de la resolución del Concejo Metropolitano de Quito, la **COMPAÑÍA TROLEBÚS S.A.**, se constituyó por Escritura Pública otorgada el 12 de diciembre de 2007 ante el Notario Noveno encargado del Cantón Quito, la que fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 08.Q.IJ.000522 del 18 de marzo de 2008.

**EPMTPQ.-** Mediante Ordenanza Metropolitana NO.314 de fecha 13 de julio de 2010 se crea la **EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO**, misma que reemplaza a la CTQ S.A. conforma la nueva Ley de Empresas Públicas expedida por el Gobierno central en el año 2010. Esta Ordenanza en su objeto principal faculta la administración y operación de los corredores del sistema integrado de la ciudad de Quito.

Así mismo, con **RESOLUCIÓN 011 – SM- 2012**, de 10 de mayo de 2012, se dispone que la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito realice los

procedimientos aceptados en la legislación nacional y metropolitana para la operación de la primera fase o periodo de prueba del Corredor Suroccidental.

Cabe resaltar que, en el Oficio No. SM – 1444/12, de 02 de octubre de 2012, emitido por la Secretaría de Movilidad, se resuelve delegar a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, la ejecución y mantenimiento preventivo de la Infraestructura que usa el subsistema Metrobús-Q, con la finalidad de optimizar los recursos municipales y garantizar la operatividad y funcionalidad de la misma.

Así, la Empresa se constituye dentro del marco público, por lo que se somete a todas las acciones legales prescritas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, debido a que la Institución posee autonomía económica y autosustentable, no depende de presupuesto de gobierno central.

## **2.4 Diseño de la investigación**

No experimental

*“Se trata de estudios donde no hacemos varias en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”* (Hernández, 1991)

### **2.4.1 Métodos**

**Método deductivo:** teniendo como principio fundamental, enunciados de carácter universal, utilizando instrumentos científicos, es decir las premisas de partida están constituidas por proposiciones no demostrables, o hipotéticas.

Creemos conveniente emplear el método en mención porque partimos de suposiciones que demostraremos a lo largo de nuestro trabajo.

**Método inductivo:** es precisa su aplicación ya que el estudio empieza desde el encuentro con hechos particulares hasta llegar a hechos generales, como es la adquisición de datos cualitativos y cuantitativos, para conseguirlo utilizaremos datos, normas, reglas y experiencias particulares de los trabajadores. Además éste método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

**Método analítico:** para la elaboración del plan de capacitación se deberá utilizar la información proporcionada por la empresa con el fin de realizar un análisis de la misión, visión, objetivos, políticas, clientes, trabajadores etc.

**Método histórico:** Este método nos permitirá hacer una revisión cronológica de los procesos y procedimientos que permitirán detectar las falencias que se han aplicado a través del tiempo.

#### **2.4.2 Técnicas de investigación**

**La Observación:** Para lograr obtener una percepción más clara de la realidad, llevando un registro de lo observado utilizando recursos como: fichas, récords anecdóticos, grabaciones, y fotografía para posteriormente someterlo análisis con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos.

**La Entrevista:** Ideal para obtener datos a través de la interacción con la persona donde haremos una serie de preguntas con el fin de conocer mejor las ideas, sentimientos, forma de actuar y pensar de los involucrados,

**La Encuesta:** Dirigidas a los miembros de la institución con el fin de recopilar información importante para nuestra investigación.

Se ha diseñado una encuesta que permita la obtención de información referente la evaluación del clima laboral, los factores que se han tomado en cuenta son los siguientes,

- **Estructura y organización**

- Considera que el empleado es el elemento más importante de la Empresa.
- En mi trabajo ofrecen oportunidades de desarrollo.
- Los Directivos tienen interés por el bienestar de quienes trabajan en la Empresa.
- Existe algún tipo de discriminación.
- La Empresa ofrece beneficios que contribuyan a la motivación personal.
- Me siento tratado con respeto y dignidad.
- Dentro de la Empresa puedo hacer carrera profesional.
- Conoce los objetivos y las políticas de la Empresa.

- **Ergonomía y condiciones de trabajo**

- Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo.
- Su puesto de trabajo le resulta cómodo.
- La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo.
- El nivel de ruido es soportable.
- Los espacios de trabajo están aseados, limpios.
- Los medios, materiales y herramientas dotados son los necesarios y adecuados para desarrollar su trabajo.
- El ambiente en el trabajo es adecuado para realizar mis labores.

- **Responsabilidad y conocimiento del puesto**

- Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores.
- Puedo demostrar mis habilidades y conocimientos en el desarrollo de mis actividades.
- Los procedimientos de su área de trabajo son los adecuados.

- Tiene claros los objetivos de la Empresa, del área y de su puesto de trabajo.
- Su cargo actual está en relación con la experiencia que usted posee.
- Su cargo actual está en relación con su formación académica.
- Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo.
- Recibe suficiente preparación para adaptarse cuando cambian los procesos de su trabajo.

- **Jefes y superiores**

- El jefe inmediato es comprensivo.
- Mantengo buena relación de trabajo con mi Jefe Inmediato.
- Considera que su jefe o superiores reconocen el esfuerzo que desempeña en su puesto de trabajo.
- Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.
- Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad.
- Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.
- Considera que los conocimientos de su jefe o superiores son los adecuados para guiarle.
- Existe buena comunicación entre colaboradores y jefes.

- **Cooperación**

- Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo.
- Las personas aquí se preocupan por los demás.
- Puedo contar con mi equipo de trabajo.
- Me agrada trabajar con mis compañeros.
- Coopero con sus compañeros de otras áreas cuando se lo piden.
- Si dejase la Empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros.
- Los conflictos entre compañeros se solucionan fácilmente.

- **Identidad**

- Se siente orgulloso de pertenecer a la Empresa.
- Siento que mi trabajo aporta para alcanzar las metas de la Empresa.
- Mi trabajo tiene un significado especial.
- Considera que realiza un trabajo útil para la Empresa.
- Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro.
- Es posible una promoción laboral en la Empresa.
- Cree usted que en su empresa existe igualdad de oportunidades entre los
- empleados.

- **Remuneración**

- Considera que su trabajo está bien remunerado.
- Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la Empresa.
- Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Empresa.
- Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la Empresa.
- Cree que su sueldo es acorde con su puesto de trabajo, funciones y responsabilidades.

Sobre estos factores se ha planteado un detalle de preguntas que adentran sobre la indagación de las diversas situaciones que se presentan en la organización, determinando una relación entre el desarrollo individual y general de las personas que laboran en la misma.

La validación del instrumento fue realizada mediante revisiones por parte del equipo de Talento Humano en el cual se recogieron las observaciones de cada especialista y se redefinieron algunos factores planteados inicialmente.

**Investigación documental:** Seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

### **2.4.3 Tipo de investigación**

DESCRIPTIVA – EVALUATIVA

Proceso mediante el cual se constituye factores a medir a evaluar, que puedan ser analizadas desde aspectos y criterios científicos, para constatar los resultados, comprarlos y que éstos puedan ser medidos.

#### **Plan de análisis**

- a) Tabulación de Datos de las encuestas mediante la aplicación de estadística descriptiva.
- b) elaboración de gráficos de frecuencias para identificar los factores e incidentes críticos que deben ser tomados en cuenta para el planteamiento de un plan de acción.
- c) Registro digital de las entrevistas realizadas al personal con la finalidad de aplicar de la técnica de análisis de contenido categorial que implica la identificación de las unidades de registro, de contexto y la categorización. Enfocando este análisis dentro de un entorno político, económico y social, como base del argumento donde se desarrolla la organización.

- d) Interpretación de los datos referentes a los factores de incidencia en el clima laboral en el contexto de los procesos de re-estructuración organizacional.

### 2.4.3.1 Metodología para la elaboración de planes de acción.

De acuerdo a los Autores Clifford F. Gray y Erik W. Larson, cuando se pretende desarrollar proyectos pequeños, se puede programar tareas sin mucha planeación formal, por lo que es importante definir claramente el proyecto ya que se debe realizar un trabajo de detalle para la ejecución del mismo.

Primer Paso, Definición del enfoque del proyecto.

En esta fase se debe definir el enfoque del proyecto, se determina el escenario en el cual se va a desarrollar el plan. La delimitación del enfoque pretende indicar el resultado final del proyecto ya que se determinan los posibles productos que se obtenga al finalizar con el trabajo que se diseñe.

Este enfoque constituirá hacia donde se pretende llegar, el alcance y objetivo del proyecto, esta perspectiva debe ser clara y precisa, debido a que todas las actividades van a ser programadas entorno a este eje central.

*Lista de verificación del enfoque del proyecto.*

Debido a la importancia de la definición del enfoque que se determine, el autor citado recomienda usar una lista de verificación que posee los siguientes componentes:

Lista de Verificación del enfoque del proyecto		Definición:
<b>1.</b>	<b>Objetivo del proyecto</b>	Se debe identificar y definir el objetivo general para satisfacer la necesidad institucional o del cliente

2.	<b>Producto a entregar</b>	Definir qué productos se van a entregar, los resultados esperados, pueden ser tangibles o intangibles de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
3.	<b>Momentos importantes</b>	Es indispensable identificar los momentos destacados que se van a generar en el desarrollo del proyecto, esto puede identificarse por la culminación de una etapa, la culminación de uno de los productos diseñados. Estos acontecimientos son relevantes para mantener el control del proyecto.
4.	<b>Requerimientos técnicos</b>	Son las necesidades y requerimientos sobre conocimientos específicos, tecnología o insumos especializados para el desarrollo del proyecto.
5.	<b>Limitaciones y exclusiones</b>	Es fundamental definir los límites sobre el alcance del proyecto ya que si se plantea objetivos que son complicados alcanzar, se puede mal gastar recursos y esfuerzos sin lograr las metas deseadas.
6.	<b>Revisiones con el cliente</b>	Como último punto se debe presentar al cliente interno y externo el enfoque planteado, acogiendo sugerencias para satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

*Tomado de: Clifford F. Gray y Erik W. Larson, Administración por proyectos, McGraw/hill&interamericana Editores S.A. 2009, Pág. 91*

## Paso 2: Establecimiento de las prioridades del proyecto

En este paso se debe delimitar el alcance del proyecto versus los costos y desempeño del personal que realizará el trabajo. Es importante cumplir con lo estipulado e incluso superar con las expectativas del proyecto. Se debe programar y ejecutar el cumplimiento de las actividades con el fin de efectivizar tiempos y costos. No siempre se debe cumplir con las acciones detalladas, en casos fortuitos se deberá forzar a cumplir actividades emergentes que sean de menor tiempo o costo. Para ello es importante realizarse las siguientes preguntas,

- ¿Qué criterios deben optimizarse? / Aprovechar Oportunidades
- ¿En qué criterios es tolerable incumplir con los parámetros originales?
- ¿Es permisible modificar el programa o superar el presupuesto?

Es importante tener un plan preventivo frente a estas cuestiones emergentes que se pueden presentar en el desarrollo del proyecto.

## Paso 3: Creación de una estructura de descomposición del trabajo.

### **Principales agrupamientos en una EDT.**

Una vez identificados el alcance y productos finales, podrá subdividirse el trabajo del proyecto en elementos de trabajo cada vez más pequeños. Este proceso jerárquico recibe el nombre de Estructura de Descomposición de Trabajo (EDT), este modelo es un diagrama esencial del proyecto y sus distintos niveles.

<u>Nivel</u>	<u>Descomposición jerárquica</u>	<u>Descripción</u>
↕	Proyecto	Proyecto completo
↑	Producto a entregar	Principales productos a entregar
↓	Subproducto a entregar	Productos de apoyo a entregar
↑	Subproducto más pequeño a entregar	Menor nivel de responsabilidad de la administración
↓	Cuenta de Costos	Agrupamiento de paquetes de trabajo para supervisar el progreso y la responsabilidad
↓	Paquete de trabajo	Actividades identificables de trabajo

*Tomado de: Clifford F. Gray y Erik W. Larson, Administración por proyectos, McGraw/hill&interamericana Editores S.A. 2009, Pág. 91*

La EDT se utiliza para relacionar las unidades de organización responsables de efectuar el trabajo. En la práctica, el resultado de este proceso es la estructura de descomposición de la organización. Este constituye una representación de la manera en que la empresa se ha organizado para descargar la responsabilidad de las tareas. Los objetivos de la EDT son proporcionar un marco de referencias que resuma el desempeño del trabajo en la unidad de la organización, que identifique las unidades responsables de los paquetes de tareas y que relacione la unidad organizacional con las cuentas de control de costos. La EDT prioriza la entrega de productos de acuerdo a un nivel de importancia y costo.

Esta metodología permite identificar los pasos claves que se requiere para el planteamiento y desarrollo adecuado de un proyecto en una organización. los planes de acción serán propuestos de acuerdo a la metodología citada.

### **3. Resultados obtenidos**

Al culminar con la aplicación de la encuesta de clima laboral, se ha conseguido levantar la información de más de 1000 personas que pertenecen a la Empresa Pública, a continuación se presentan los siguientes resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento establecido, los cuales han sido segmentados de acuerdo a los 7 factores que se definieron en la encuesta. Se escogió la presentación gráfica de barras para facilitar la comprensión visual.

Inicialmente se presentan las gráficas que describen el clima laboral de forma global con las siete dimensiones que fueron evaluadas, en cada factor se presenta una gráfica propia de la dimensión.

La muestra delimitada de empleados que se encuentran laborando en la Empresa, alcanza el número de 1053 personas, las cuales contestaron al cuestionario, el cual estaba configurado con cierto nivel de anonimato, ya que no era necesario incluir el nombre del colaborador.

En esta muestra estuvieron conformados en un 67,81% de personal masculino y un 31,91% de personal femenino, esto evidencia que hay preferencia de género masculino al momento de contratación.

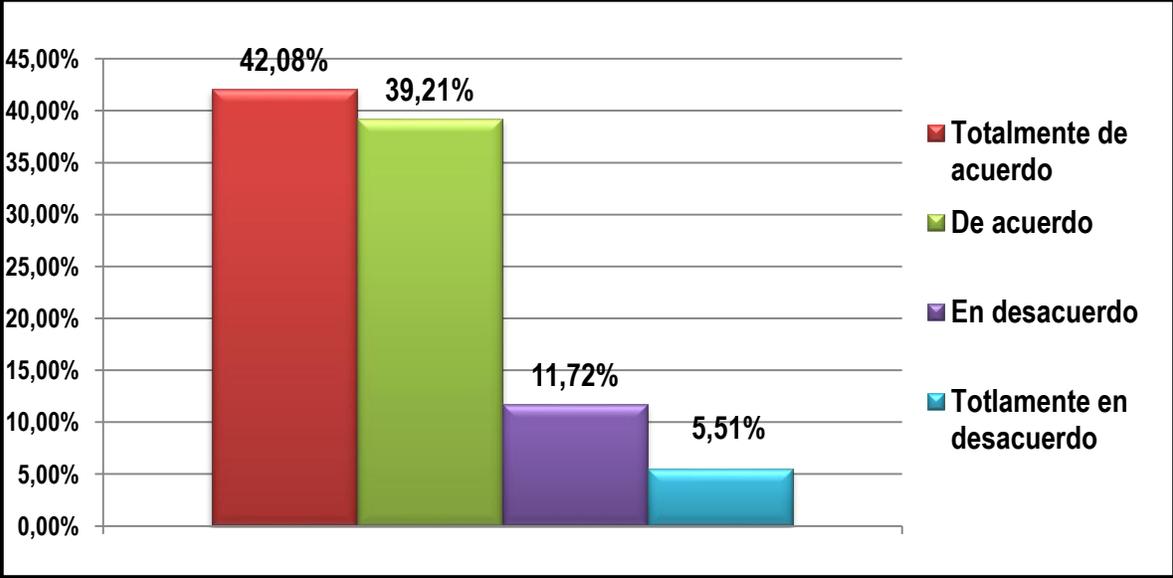
Se establecieron 5 segmentos de edades en los que se identificaron el número de personal que contestaron la encuesta de acuerdo a su edad, el primer rango fue determinado entre los 18 y 25 años, el porcentaje alcanzado es de 8,3%, el siguiente segmento está comprendido entre los 26 a 35 años, el cual ha alcanzado el porcentaje del 25,2%. el tercer rango se ha delimitado entre los 36 hasta los 45 años de edad, este rango ha alcanzado un porcentaje de

44,3%, el cual muestra la concentración de la muestra en este rango de edad, se puede decir que el personal que labora en la Empresa, en su mayoría, se encuentra en la edad adulta.

El cuarto rango de 46 a 55 años ha alcanzado un porcentaje de 18,7% y el último segmento está comprendido entre los 56 años en adelante en el cual se ha calculado un porcentaje del 3,4% de toda la muestra, para este personal se deberá planificar planes de desvinculación y jubilación.

- **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN**

Gráfico 1.0: Resultados de factor – *estructura y organización.*



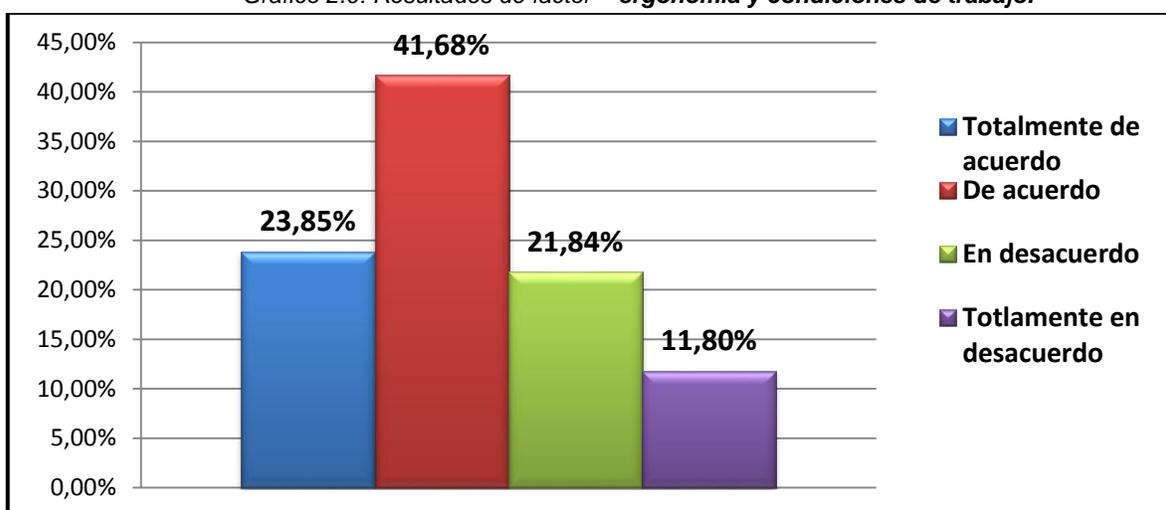
De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,  
 81.29% Se encuentra a gusto con la empresa, como las políticas y normas  
 17,23% Se encuentra en desacuerdo con las políticas y normas de la empresa,  
 o a su vez desconocen las mismas.

Esta gráfica muestra los resultados globales que se obtuvieron de las 8 preguntas realizadas en este factor. Los promedios detallados anteriormente muestran mayor incidencia en estar de acuerdo con las políticas y objetivos que tiene la Empresa, por otro lado, el 17, 23% se muestra en desacuerdo con el cuestionamiento realizado en este factor.

De este modo, se evidencia que el 42,08% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo, el 39,21% se encuentra de acuerdo. Por el contrario, el 11,72% se encuentra en desacuerdo con las políticas que ha definido la empresa, y el 5,51% se encuentra totalmente desacuerdo con la dimensión, puede ser un indicador en que de cierto modo se desconoce las metas, objetivos y políticas que tiene la Organización.

- **ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO**

Gráfico 2.0: Resultados de factor – *ergonomía y condiciones de trabajo*.



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,

65,5% Se encuentra de acuerdo con las condiciones de trabajo

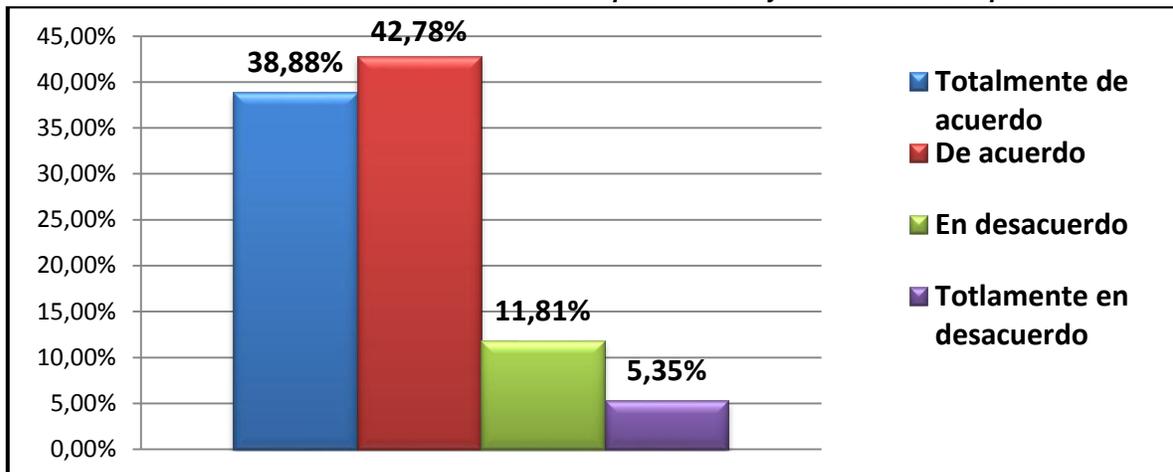
33,6% Se encuentra desacuerdo con el facto evaluado, tomar en cuenta condiciones de trabajo inseguras, es un porcentaje considerable.

Esta dimensión muestra una media de las personas de un 65% dentro del criterio positivo o aceptable de la Encuesta, mientras que el 33,6% ha manifestado cierta inconformidad con el factor investigado.

Analizando en detalle los porcentajes, se puede observar que el 23,85% se encuentra totalmente de acuerdo con el ambiente y condiciones de trabajo que posee dentro de la Empresa, el 41.68% ha respondido que está de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales que tiene su lugar de trabajo, mientras que el 21,84% de las personas ha presentado inconformidad con la dimensión evaluada, esto quiere decir, que en ciertos puestos de trabajo puede existir una mayor exposición a condiciones desfavorables para efectuar sus funciones, indicador que requiere ser atendido, para finalizar, el 11,80% ha respondido que se encuentra totalmente desacuerdo sobre los cuestionamientos que se ha realizado para medir el factor de ergonomía.

- **RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO**

Gráfico 3.0: Resultados de factor – **responsabilidad y conocimiento del puesto.**



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,  
 81,7% En su mayoría, los colaboradores conocen los procedimientos  
 17,1% Se muestra en desacuerdo, falta de inducción adecuada al puesto.

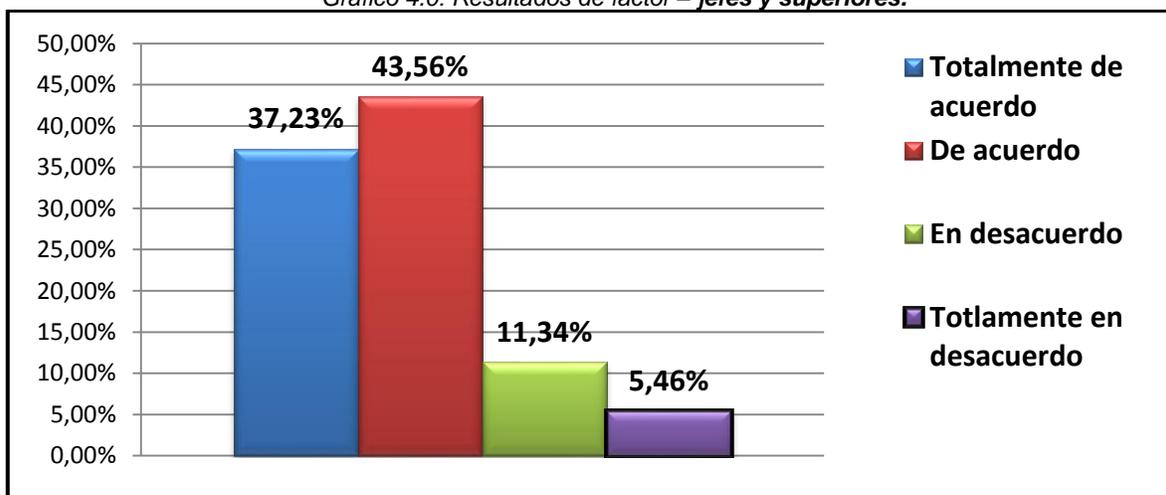
los resultados individuales referentes a las respuestas que se colocaron en la encuesta, muestran que el 38,88% a respondido que está totalmente de acuerdo en los procedimientos, funciones y responsabilidades que tiene su puesto de trabajo, el 42,78%

responde que está de acuerdo con los procedimientos, métodos y actividades que desempeña dentro de la Empresa.

Por otro lado, el 11,81% ha manifestado estar desacuerdo con los procedimientos definidos, esto puede indicar que, no se realizan inducciones en las cuales se indique las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo y su rol dentro de la Organización. Por último, el 5,35% se ha identificado en totalmente desacuerdo con las preguntas realizadas en esta dimensión.

- **JEFES Y SUPERIORES**

Gráfico 4.0: Resultados de factor – *jefes y superiores*.



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,

80,79% ha marcado las opciones que se refieren a un nivel de aceptación o comodidad en las relaciones con jefes y superiores.

16.80% de la población ha manifestado su inconformidad con las relaciones con sus superiores

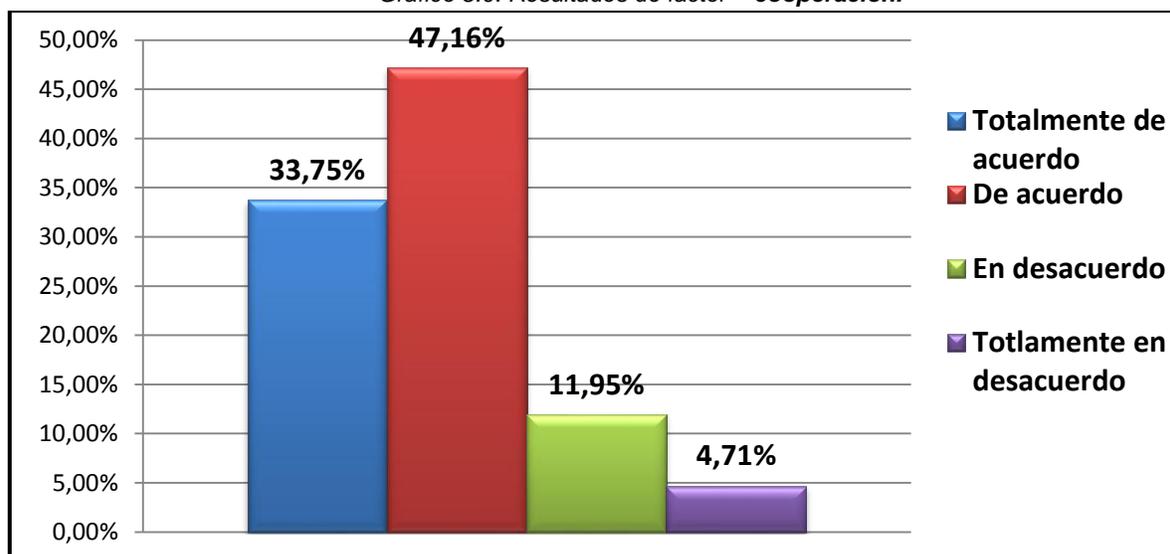
En esta dimensión, se ha identificado un alto porcentaje de aceptación, la tendencia es positiva en relación al porcentaje que han alcanzado las respuestas que se encuentran en el lado derecho de la gráfica.

El gráfico nos muestra que el 37,23% está totalmente de acuerdo en las formas que se emiten las disposiciones por parte de los superiores o jefes. El 43,56% manifiesta estar de acuerdo en los flujos de comunicación que tienen con los jefes o superiores, es muy considerable el porcentaje que se ha identificado, debido a que se puede inferir que, existen buenas relaciones laborales y adecuada comunicación entre jefes y subordinados.

Por otro lado, en un porcentaje mínimo, se ha manifestado el desacuerdo y totalmente desacuerdo en las formas en las que se comunica las acciones que se deben realizar.

- **COOPERACIÓN**

Gráfico 5.0: Resultados de factor – *cooperación*.



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,

80,9% Ha manifestado que sus relaciones con sus compañeros son buenas, existe compañerismo.

16% Se muestra negativo ante el factor de cooperación

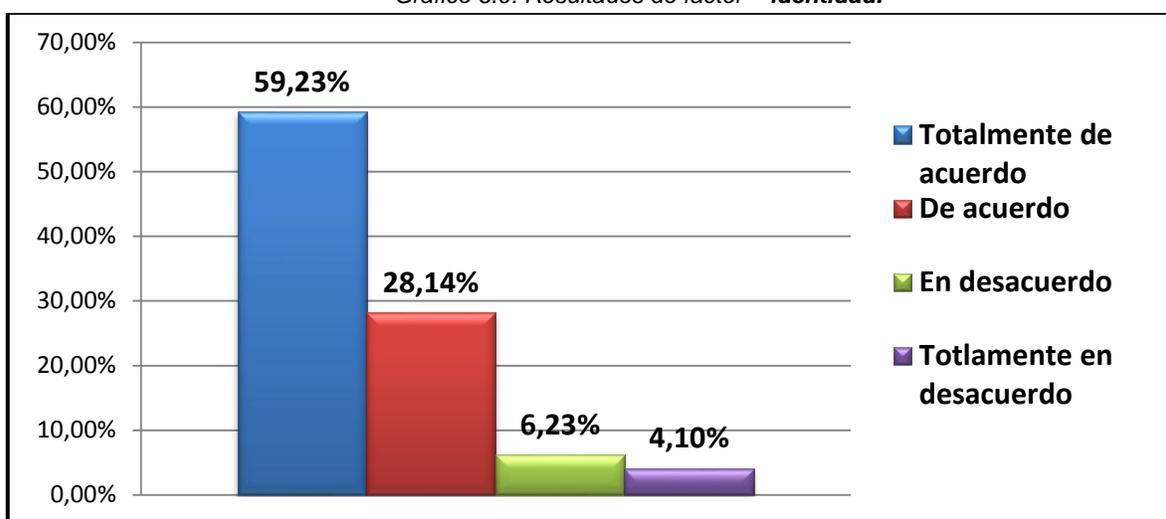
Los resultados globales obtenidos en esta dimensión muestran que el 33,75% se encuentra totalmente de acuerdo y el 47,16% se encuentra de acuerdo, por lo que se pueda decir que

existe buenas relaciones entre los compañeros que conforman un departamento o los equipos de trabajo conformados.

Por el contrario, el 11,95% ha respondido desacuerdo sobre las preguntas que se realizaron para indagar esta dimensión, y por último, el 4,71% ha manifestado que está totalmente desacuerdo, estos porcentajes pueden indicar que existen conflictos que deben ser atendidos para alcanzar un mayor nivel de satisfacción en el ambiente laboral que tiene la Empresa.

- **IDENTIDAD**

Gráfico 6.0: Resultados de factor – *identidad*.



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,

87,8% El factor de identidad ha tenido una puntuación alta, el nivel de reconocimiento y sentido de pertenencia es positivo

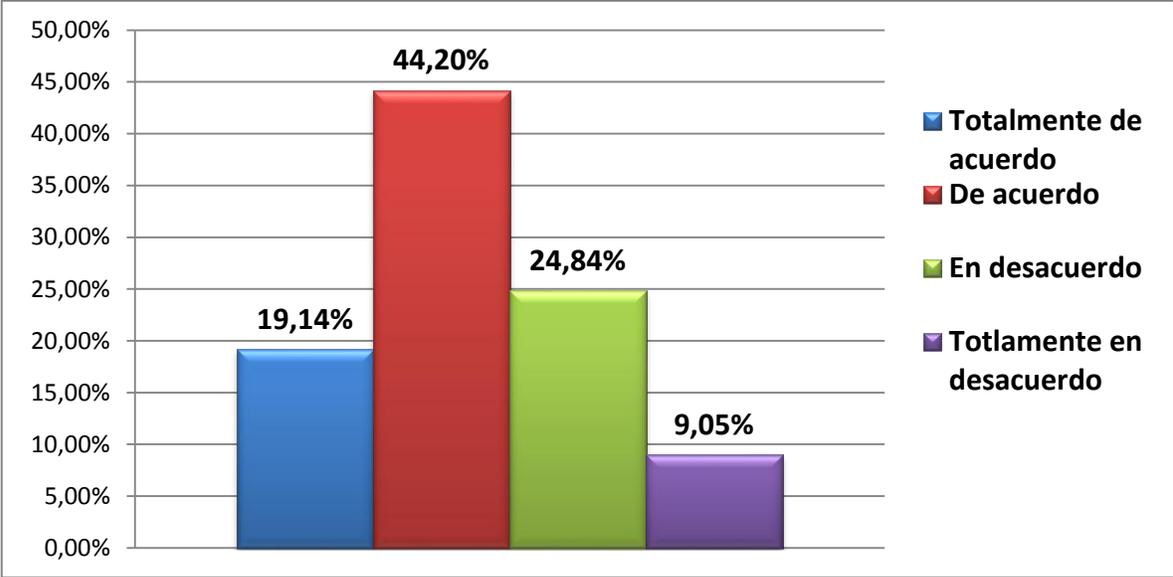
10% Se encuentra en desacuerdo con las preguntas realizadas

En esta dimensión los resultados muestran que el 59,23% está totalmente de acuerdo con el cuestionamiento realizado en esta dimensión, el 28,14% a respondido que está de acuerdo, la mayoría de personas tiene un sentido de pertenencia muy alto con la Empresa, por otro lado el 6,23% se ha manifestado en desacuerdo y el 4,10% ha respondido en totalmente

desacuerdo con los cuestionamientos realizados, es probable que, debido a los incrementos considerables de personal que se han sumado a la Empresa en los dos últimos años, no se encuentren identificados con la Institución.

- **REMUNERACIÓN**

- *Gráfico 7.0: Resultados de factor – remuneración.*



De la muestra de 1053 personas con las que se realizó la encuesta se puede observar que,

- 63,34% Se encuentra de acuerdo con sus remuneraciones
- 33,89% Se encuentra en desacuerdo con su sueldo en la Empresa

En cuanto al factor de remuneración, se ha observado que los resultados no se muestran totalmente negativos, el 19,14% de las personas a respondido que se está totalmente de acuerdo con los paquetes remunerativos que ofrece la Organización, el 44,20% se encuentra de acuerdo con los salarios que tiene la Empresa, mientras que, el 24,88% y el 9,05% se encuentran en desacuerdo y totalmente desacuerdo respectivamente.

El efecto relativo a negativo que se estimaba en esta dimensión, pudo ser afectado debido a que, en los dos últimos años la Empresa a priorizado incrementos salariales a todos los trabajadores de la Empresa, en este sentido, las personas se sienten recompensadas por las labores que realizan en sus puestos de trabajo.

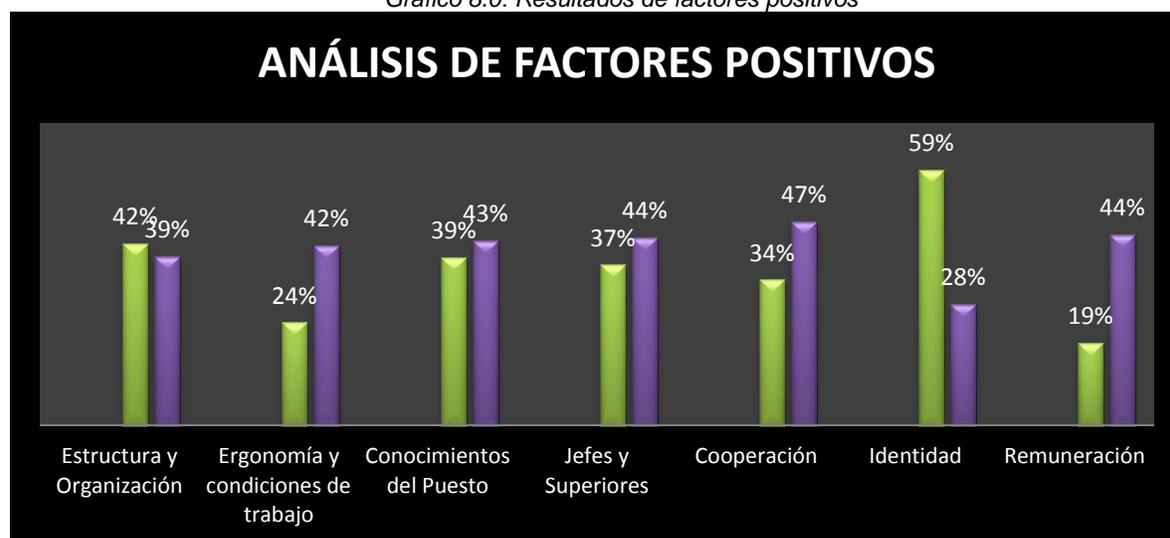
A continuación se presenta una gráfica en la que puede apreciarse la comparación de las siete dimensiones evaluadas con el instrumento descrito anteriormente. Con esta representación puede observarse que en su mayoría, exceptuado únicamente el área de riesgos, las dimensiones se evaluaron en forma positiva, aunque evidentemente baja y algunas con poca diferencia hacia la evaluación negativa.

### 3.1 Gráfica comparativa de dimensiones

#### FACTORES POSITIVOS:

Se ha considerado a todas las respuestas que se han marcado en de acuerdo (verde) y totalmente de acuerdo (morado).

Gráfico 8.0: Resultados de factores positivos



Como se puede observar, los porcentajes de los factores indagados, se muestran en su mayor proporción en el “de acuerdo”, la sumatoria de los porcentajes positivos muestra una

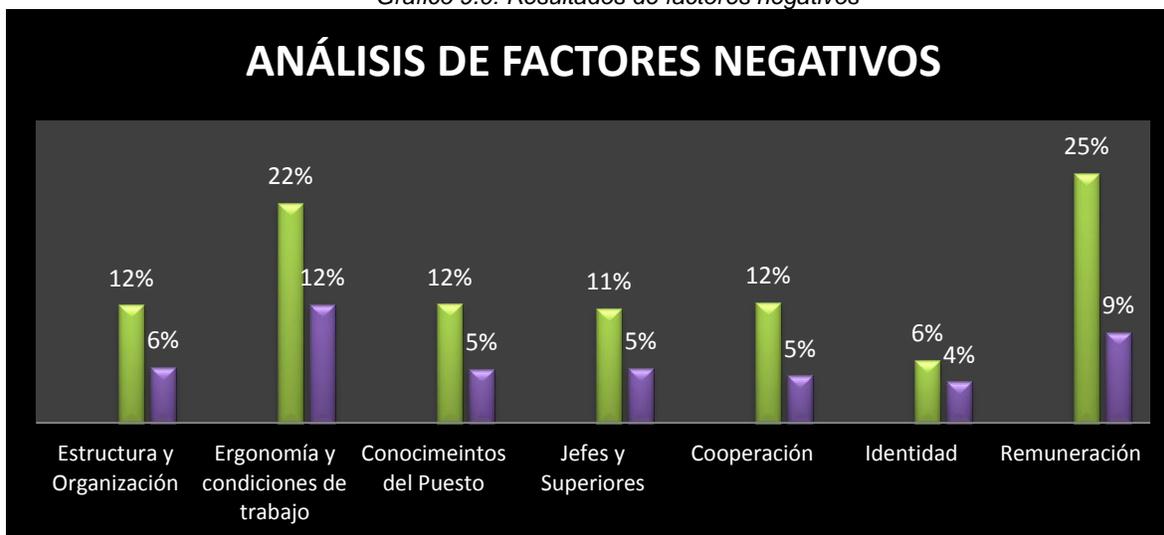
tendencia mayoritaria sobre las respuestas a favor o en concordancia con las dimensiones establecidas.

La dimensión que ha alcanzado un porcentaje mayor es la de Identidad, se infiere que las personas han generado un gran sentido de pertenencia con la Empresa, mientras que el factor que se muestra en menor aceptación es el de Remuneraciones, pese a que el porcentaje es considerablemente aceptable, es el factor que se ha identificado como el más bajo. se debe proponer sistemas de remuneración que permitan a la personas generar sus propias motivaciones.

## FACTORES NEGATIVOS

Se ha considerado a las respuestas en desacuerdo (verde) y totalmente desacuerdo (morado) de toda la población.

Gráfico 9.0: Resultados de factores negativos



En cuanto a los resultados sobre las respuestas en las opciones de “desacuerdo” y “totalmente desacuerdo” se observa que de manera general los porcentajes alcanzados, en su mayoría son bajos, en relaciones a las respuestas positivas, la incidencia media porcentual está en un 21% promedio.

La dimensión que ha alcanzado mayor incidencia de respuestas es la de Remuneración, el porcentaje alcanzado es de 34%, el cual representa a un promedio de 400 personas que no están de acuerdo con su paquete remunerativo.

En cuanto a la dimensión que ha alcanzado el menor porcentaje es la de Identidad, la cual muestra el 10% de la población que a contestado en los puntos negativos sobre las preguntas indagadas.

Los resultados obtenidos muestran una tendencia positiva sobre los factores evaluados de clima laboral, en cuanto al contexto que se ha desarrollado de manera interna, se puede identificar que, en los últimos dos años, la administración se ha enfocado en mejorar las remuneraciones de todos los trabajadores de la Empresa, esto puede ser una variable determinante al momento en el que se ha aplicado la encuesta.

A partir del año 2010 se realiza de manera anual días de integración en donde participan todos los trabajadores de la Empresa, en actividades que permiten profundizar las relaciones interpersonales entre todos los que integran la Organización.

### **3.2 Planes de Acción**

Como parte inicial del diseño de los planes de acción, se ha identificado que un elemento fundamental para la implementación de los planes de acción, es dar legalidad a este subsistema de Talento Humano que anteriormente no se había efectuado.

En este sentido, la propuesta inicial es, incluir un nuevo procedimiento dentro del Manual de Administración de Talento Humano, documento donde contienen a todos los demás procedimientos del Departamento.

Utilizando el modelo esquemático de los otros subsistemas que actualmente maneja el departamento se propone para el siguiente procedimiento.

### **3.2.1 Procedimiento de clima laboral**

#### **Objetivo**

Institucionalizar el clima organizacional para lograr una conducta individual, grupal y estructural del empleado, para generar mayor satisfacción laboral, mejorando así, la calidad del Servicio de Transporte.

#### **Alcance**

La aplicación de este procedimiento se emplea a todos los colaboradores de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito.

#### **Marco legal**

- Reglamento Interno de Trabajo de la EPMTQP, debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo en el Capítulo VI, correspondiente de la Evaluación de Servicios.
- Ley del Servicio Público, Capítulo VI Evaluación del Desempeño.
- Reglamento General de la LOSEP, Capítulo VII Evaluación del Desempeño.

#### **Definiciones**

- **Clima Organizacional:** Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización

- **Plan de Intervención:** Son las acciones y actividades que se planifican para solventar alguna necesidad.
- **Encuesta:** es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado

## **Políticas**

**P1.-** Son responsables de la aplicación del Subsistema de Clima Laboral:

La autoridad nominadora institucional o el funcionario legalmente delegado.

El jefe inmediato

El Administrador del Talento Humano

**P2.-** El Plan de Intervención, debe cumplirse en todos sus puntos.

**P3.-** La planificación de las actividades de actividades referentes a Clima laboral se realizará inmediatamente se tenga una planificación operativa anual aprobada por la Gerencia General de la EPMTPQ.

**P4.-**La Gerencia General es la encargada de aprobar y disponer la aplicación del cronograma y plan de intervención.

**P5.-** Los funcionarios deben participar en los procesos de diagnóstico y levantamiento de datos, sin que la información proporcionada sea interpretada de manera que, perjudiquen directa o indirectamente al colaborador.

## Descripción del procedimiento

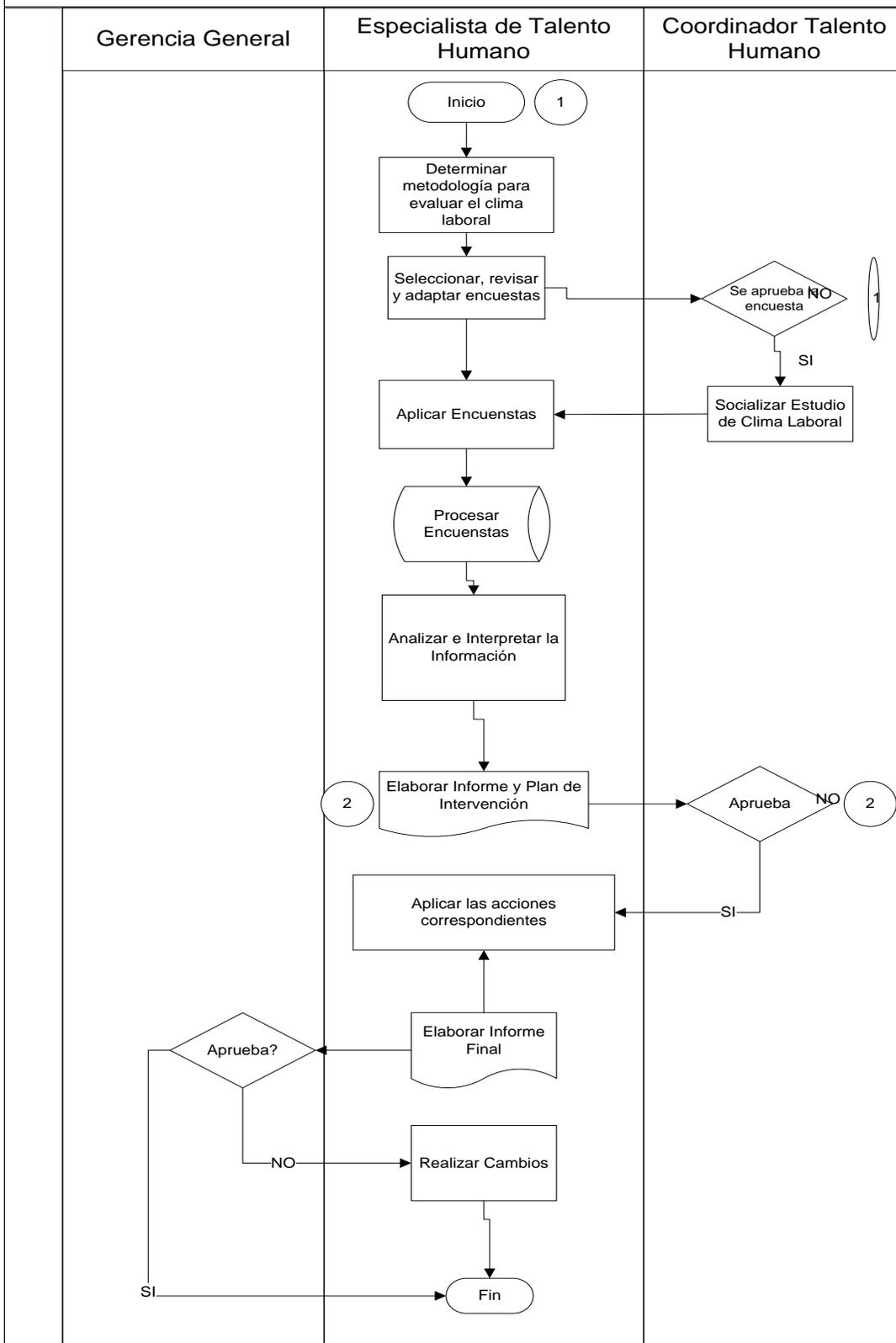
Actividad		Descripción	Responsable	Referencias Habilitantes
1	Determinar la metodología para estudiar el clima laboral	Para detectar el grado de satisfacción o inconformidad de los empleados respecto al ambiente que se desarrolla en la Empresa. Se debe determinar las variables y parámetros sobre las cuales se va a estudiar el clima laboral de la Organización. definir el asunto a investigar y objetivos	TALENTO HUMANO	<i>Políticas:</i> <i>Registros:</i>  <i>Procedimiento:</i> <i>I</i>
2	Seleccionar, revisar y adaptar encuestas.	Selección y/o elaboración de preguntas  Utilizar lenguaje claro y sencillo.  Empezar con lo simple hasta lo complejo.  Evitar contradicciones.  Una pregunta para cada asunto.	Analista RRHH	<b>FORMULARIO</b> :  Encuesta Clima Laboral.
3	Aprobación de encuesta	Aprobación por parte de la Coordinación de Talento Humano y la Gerencia Administrativa	ANALISTA TALENTO HUMANO	<b>FORMULARIO</b> :

		Financiera.		Encuesta Clima Laboral.
4	Socialización del estudio de clima laboral	Con el objeto de explicar los motivos de la realización de un estudio de clima laboral y evitar resistencias, se realiza una campaña de socialización.	ANALISTA Y COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	
5	Aplicar Encuesta	Entrega de encuesta a cada uno de los servidores y/o trabajadores para el levantamiento de la información.	ANALISTA TALENTO HUMANO	
6	Procesar Encuesta	Verificación, digitación, tabulación de resultados de encuesta	ANALISTA TALENTO HUMANO	
7	Analizar e interpretar la información	Se determinará las mediciones sobre la base de variables y aspectos demográficos predefinidos.	ANALISTA TALENTO HUMANO	
8	Determinar puntos críticos de clima laboral	Falta de motivación, actitudes, integración grupal, liderazgo, negociación, toma de decisiones, ergonomía, condiciones de trabajo.	ANALISTA TALENTO HUMANO	
	Elaborar Informe y Plan de	Se elabora un informe completo que resuma los antecedentes, los	ANALISTA Y COORDINADOR	<b>INFORME DE DIAGNÓSTIC</b>

9	Intervención	objetivos, la metodología, los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones: PLAN DE INTERVENCIÓN.  Remitir a la Gerencia General para la aprobación.	R TALENTO HUMANO	<b>O</b>
10	Aprobar Plan de Intervención	La Gerencia General revisará el Plan de intervención el cual deberá aprobar, sugerir cambios o si es necesario y luego se procede a la aplicación.	GERENTE GENERAL	
11	Aplicar el Plan de Intervención	Ejecutar el plan a través de seminarios, talleres de formación y/o incentivos.	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
12	Evaluar Plan de Intervención	A través de muestreos, se verifica la aplicación del Plan de Intervención y se entrega un reporte final	ANALISTA TALENTO HUMANO	<b>INFORME FINAL</b>

### Diagrama de Flujo

Procedimiento para Evaluación del Desempeño



Para finalizar este trabajo de investigación, se propone los siguientes planes de acción, de los cuales se realizó un seguimiento mensual de su desarrollo, de los cuales se detalla los resultados alcanzados en el primer seguimiento

### 3.3. Planes de Intervención

Gráfico 10.0: Plan de intervención – estructura y organización

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
ALCANZAR MAYOR DIFUSIÓN DE POLITICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	SOCIALIZAR LAS POLITICAS Y PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	DIFUNDIR A AL PERSONAL QUE LIDERA LOS GRUPOS OPERATIVOS QUE NO SE ENCUENTRA EN OFICINA	TALENTO HUMANO	MARZO
		SOCIALIZAR LAS POLITICAS Y PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	DIFUNDIR A AL PERSONAL DE LOS GRUPOS OPERATIVOS QUE NO SE ENCUENTRA EN OFICINA	JEFES Y SUPERVISORES DE AREA	ABRIL – MAYO Y JUNIO

Este plan de acción está enfocado en alcanzar a difundir a la mayoría de los trabajadores las políticas y objetivos que tiene la Empresa, es importante mantener los niveles jerárquicos de comunicación y las vías establecidas dentro de la formalidad institucional.

Por este motivo, se presenta en dos momentos las actividades de socialización, debido el departamento de Talento Humano se encargará de socializar a los niveles superiores, en un segundo momento, se debe continuar con la socialización, pero los responsables serán las personas que tienen bajo su responsabilidad personal o grupos de trabajo.

## **RECURSOS**

**Infraestructura:** Se debe contar con espacios amplios en donde se pueda reunir a los colaboradores, en este sentido, la Empresa dispone de dos aulas de capacitación en donde se realizan eventos para los empleados. Estas instalaciones están ubicadas, una sala en el norte y otra en la estación sur, por lo que se convocará a los dos lugares de acuerdo al lugar de vivienda o cercanía del puesto de trabajo a las charlas informativas.

**Materiales y Equipo:** Para atender este plan de acción, es necesario elaborar una herramienta visual que permita la difusión de la información de manera clara y precisa, por lo que, el departamento de Comunicación Social, elaborará una presentación con la información más relevante de la Organización. Adicional, se elaborará un producto llamado Tríptico en donde se contemplará los aspectos importantes de la Empresa e información que los empleados deben conocer.

**Personal:** la intervención, exposición y moduladores de las charlas que se realizarán, serán la Coordinación de Talento Humano y la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional quienes participen directamente.

**Presupuesto:** Se debe considerar un presupuesto estimado de 300 USD para la elaboración de los trípticos que serán entregados a todos los empleados se considera opcional esta herramienta de difusión.

## **INDICADOR**

Elaborar un muestreo del 5% de la población, seleccionando grupos de diferentes áreas y aplicar la encuesta para indagar sobre el conocimiento de políticas y normas de la Empresa. Se estima reducir en un 10% el factor negativo de esta dimensión al término de un mes.

Gráfico 11.0: Plan de intervención – ergonomía y puestos de trabajo

ERGONOMÍA Y PUESTOS DE TRABAJO					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
IDENTIFICAR LOS FACOTRES DE RIESGO QUE PRODUCEN	ERGONOMÍA Y PUESTOS DE TRABAJO	ANÁLISIS FUNCIONAL LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE REQUIERAN DE INTERVENCIÓN EMERGENTE	MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES FÍSICAS REDUCIENDO AL MENOS DOS FACTORES QUE GENEREN MALESTAR O RIESGO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CRÍTICOS.	BIENESTAR SOCIAL SALUD OCUPACIONAL SEGURIDAD INDUSTRIAL	MARZO – ABRIL – MAYO
		MANTENER REUNIONES DE TRABAJO CON LOS TRABAJADORES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO IDENTIFICADOS			
		DISEÑAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO ERGONÓMICO			

En cuanto a los factores ergonómicos y de puestos de trabajo, se requiere analizar con los equipos especializados en los temas de riesgos de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial para determinar acciones y diseñar un plan controlado en donde se indique las fechas de implementación.

Este factor es prioritario de atención debido a que puede causar daños severos en la salud de los trabajadores, las mismas que afectan en su rendimiento y por ende, la Empresa.

De este modo, los puestos de análisis serán en su mayoría los puestos operativos como Recaudador y Conductor ya que los resultados muestran que las personas que ocupan estos puestos de trabajo se encuentran inconformes con las condiciones físicas de sus lugares cotidianos de labores.

## RECURSOS

Infraestructura: De acuerdo a los análisis que se realicen por la unidad de Seguridad Industrial, se debe considerar posibles modificaciones en las instalaciones que actualmente dispone la Empresa a sus empleados.

**Materiales y Equipo:** Se considera al equipo de protección personal que es entregado de manera anual a todos los trabajadores, entre estos están: guantes, cascos, ropa térmica, gafas, mascarillas y otros accesorios de protección más especializados de acuerdo a sus funciones dentro de la Empresa.

**Personal:** para realizar este diagnóstico se debe contar con la participación de los especialistas de seguridad industrial y el personal de Talento Humano (Recursos Humanos).

**Presupuesto:** Para este plan de acción se tomará parte del presupuesto estimado en el Plan Operativo Anual de la Empresa, el monto que se ha estimado para el área de Seguridad Industrial de doscientos cincuenta mil aproximadamente.

## INDICADOR

Identificar el número de factores de riesgo y al menos reducir dos importantes o significativos en los puestos de trabajo.

*Gráfico 12.0: Plan de intervención – responsabilidad y conocimiento del puesto*

RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
ELABORAR Y ACTUALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA	RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO	DEFINIR Y/O REDISEÑAR PROCEDIMIENTOS, MANUALES, FORMULARIOS SOCIALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, DELEGAR RESPONSABILIDADES	EFFECTIVIZAR LOS TIEMPOS DE ACTIVIDADES Y TAREAS QUE PUEDAN SER SIMPLIFICADAS EN LAS ÁREAS Y DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	JEFE DE ÁREA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	ABRIL – MAYO – JUNIO – JULIO – AGOSTO- SEPTIEMBRE

Es importante dar a conocer al personal, las funciones y responsabilidades que debe cumplir dentro de la Empresa, se debe tomar en cuenta los procesos y procedimientos de cada área. La implementación de tecnología y nuevas metodologías de trabajo hace que las actividades que realizan las personas, se las hagan de diferente manera, debiendo actualizar

los pasos secuenciales para cumplir con su trabajo. En este sentido es indispensable actualizar los procedimientos del área y ajustar los requisitos de los puestos, enfocando éstos a las nuevas responsabilidades y conocimientos que deben tener las personas para ocupar los puestos de trabajo.

## **RECURSOS**

**Materiales y Equipo:** Para este trabajo se requiere los manuales de descripción de perfil y funciones de puestos de trabajo y los procedimientos que anteriormente se manejaba en la Empresa.

**Personal:** para realizar este plan se han comprometido los jefes y superiores de cada unidad y área de la Empresa, el departamento de Planificación y Desarrollo institucional, quienes son los responsables de mantener actualizados los procedimientos de la Empresa.

**Presupuesto:** Estas actividades no tienen costos adicionales que repercutan en la ejecución de lo planteado.

## **INDICADOR**

Reducir El número de respuestas en desacuerdo en un 10%, mediante un muestreo de la población.

Determinar un modelo sistemático de procesos y procedimientos, el efecto radica en socializar los mismos.

Socializar los procesos, aplicar un muestreo del 5% de la población para indagar sobre los conocimientos de los procesos y procedimientos, reducir el factor negativo en un 10%.

Gráfico 13.0: Plan de intervención jefes y superiores

JEFES Y SUPERIORES					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
GENERAR UN AMBIENTE DE RELACIONES ARMONIOSAS ENTRE LOS JEFES Y SUBALTERNOS	JEFES Y SUPERIORES	FORTALECER LA COMUNICACIÓN DE LAS ÁREAS HACIENDO CAMPAÑA DE “PUERTA ABIERTA” PARA QUE EL ACCESO AL DIALOGO TENGA MAYOR FRECUENCIA	LOGRAR CONFIANZA POR PARTE DEL JEFE PARA QUE SE DELEGUE TAREAS DE MAYOR RESPONSABILIDAD A LOS SUBALTERNOS	JEFE DE UNIDAD, ÁREA O DEPARTAMENTO. 1 ANALISTA O ASISTENTE DE ÁREA. TALENTO HUMANO	ABRIL – MAYO- JUNIO
		IDENTIFICAR LAS PERSONAS QUE POSEEN INICIATIVA Y DELEGAR PROYECTOS PEQUEÑOS			
		CAPACITAR EN COUCHING A LOS NIVELES SUPERIORES Y GENERAR MAYOR EFICIENCIA POR PARTE DE LOS SUBALTERNOS			

La comunicación entre Jefes y Subalternos puede verse afectada por factores físicos sociales que pueden ser minimizados mediante acciones que permitan un adecuado ambiente laboral. Para ello se ha considerado varias alternativas que permitan mejorar la comunicación en las áreas.

## RECURSOS

Infraestructura: Las capacitaciones serán organizadas en las instalaciones de la Empresa para optimizar gastos adicionales al plan de acción propuesto.

Materiales y Equipo: No se ha considera ningún material adicional a los que dispone actualmente la Empresa.

Personal: Para esta intervención será necesario la participación de las Jefaturas de los departamentos y la Coordinación de Talento Humano.

Presupuesto: Actualmente la Empresa ha dispuesto un monto de ciento veinte mil dólares, en el cual se ha considerado la capacitación de las Jefaturas en temas referentes a Coaching y Empowerment.

Gráfico 14.0: Plan de intervención – cooperación

COOPERACIÓN					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
FORTALECER LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO DE LA EMPRESA	COOPERACIÓN	PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS ADICIONALES A LAS TAREAS LABORALES	MEJORAR AL MENOS UN 5% EN RELACIÓN POSITIVA EN ESTA DIMENSIÓN, EVITANDO LOS CONFLICTOS PERSONALES	TALENTO HUMANO  1 COLABORADOR MONITOR POR ÁREA.  JEFES Y SUPERVISORES DE ÁREA.	JUNIO - JULIO
		ROTAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE MANERA ALEATORIA CON EL FIN DE QUE TODOS LOS EMPLEADOS SE CONOZCAN Y SE PUEDAN INTEGRAR A EQUIPOS CON DIFERENTES PERSONAS			
		CAPACITAR A LOS JEFES Y SUPERIORES Y EN LIDERAZGO			

En cuanto a la dimensión de cooperación la cual hace referencia al trabajo en equipo, se debe considerar que esta dimensión ha alcanzado un importante puntuación en respuestas positivas o en los factores que indican que la persona está de acuerdo con esta dimensión.

Cabe indicar que esta dimensión es fundamental en el análisis realizado, debido a que es en la interacción social en donde se construye un ambiente de trabajo, se debe desarrollar actividades que permitan fortalecer con mayor oportunidad esta dimensión. por lo que se propone tres vías para apoyar el fortalecimiento de la cooperación y trabajo en equipo en cada área, unidad o departamento, así como a nivel Empresarial.

## RECURSOS

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

Personal: El departamento de Talento Humano apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Presupuesto: Se ha considerado incluir en el presupuesto anual y planificación de capacitación, de la Coordinación de Talento Humano, jornadas de integración y formador de formadores para los líderes de cada unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no genera costos adicionales.

## INDICADOR

Mejorar al menos un 5% esta dimensión, se aplicará las acciones inmediatas y se volverá a medir el clima mediante un muestreo de la población, se ha considerado aplicar la dimensión y sus preguntas a aproximadamente 200 personas.

Gráfico 15.0: Plan de intervención – identidad

IDENTIDAD					
OBJETIVO	DIMENSIÓN	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
FORTALECER EL AMBIENTE DE ESTABILIDAD QUE LE OFRECE LA EMPRESA MEDIANTE PROPUESTAS DE PLANES DE DESARROLLO	IDENTIDAD	DEFINIR OBJETIVOS POR PUESTO, UNIDAD Y DEPARTAMENTO O GERENCIA	MEJORAR LAS CONDICIONES DE PERMANENCIA PARA QUE EL PERSONAL NO REQUIERA DE OTRAS OPCIONES LABORALES Y SU PERMANENCIA SEA PROLONGADA EN LA EMPRESA.	1 COLABORADOR DE CADA ÁREA JEFES Y SUPERIORES DE LAS ÁREAS TALENTO HUMANO	ABRIL – MAYO – JUNIO AGOSTO
		EVALUAR SI EXISTE UN DESARROLLO DE CARRERA VIABLE EN LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN.			
		INFORMAR AL EMPLEADO EN QUÉ DEBE MEJORAR Y CAPACITARSE PARA PODER ALCANZAR LOS DIFERENTES PUESTOS EN LA EMPRESA			

La dimensión de identidad muestra resultados positivos sobre las personas que fueron consultadas sobre este factor, es importante mejorar el sentido de pertenencia con la Institución, la idea planteada para mejorar este elemento es diseñar un plan de desarrollo que permita mejorar las condiciones de trabajo de las personas mediante formación profesional y/o instrucción informal, que permita a los colaboradores acceder a nuevos puestos de trabajo dentro de la Empresa.

Las jornadas de trabajo del personal operativo tienen una modalidad rotativa, discontinua, lo cual dificulta a los colaboradores realizar estudios superiores de carácter formal, ya que las instituciones regulares requieren que las personas cursen los niveles de estudios de manera presencial y semi presencial. Se debe evaluar las posibilidades de realizar convenios con instituciones que tengan la modalidad de estudios a distancia.

Para alcanzar mayor incentivo al personal, se debe buscar los medios necesarios para que se acceda a modalidades de estudio de beca, o promover cambios de horario que den mayor facilidad para que el empleado pueda formarse, de este modo, generar la mayor promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

## **RECURSOS**

**Infraestructura:** Para las reuniones de trabajo que se realicen, se utilizarán las salas de reuniones de las áreas administrativas de la Empresa. En caso que se genere la necesidad de constituir nuevos puestos de trabajo, se deberá considerar el espacio físico de los mismos.

**Materiales y Equipo:** No se requiere de ningún equipo y material adicional de los que dispone la Empresa.

**Personal:** Para esta intervención será necesaria la participación del Equipo de Talento Humano, como de la unidad de Desarrollo Institucional.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

## INDICADOR

Número de participantes por concurso interno sobre el total de la población por el factor negativo.

Mejorar el factor negativo.

Gráfico 9.0: Plan de intervención – remuneración

REMUNERACIÓN					
OBJETIVO	DIMENSION	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
MANTENER UN NIVEL ELEVADO DE MOTIVACIÓN QUE FOMENTE UN AMBIENTE LABORAL POSITIVO	REMUNERACIÓN	REVISAR EL PLAN DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS ACTUAL PARA DETERMINAR SI EXISTEN NECESIDADES NO CUBIERTAS EN EL MISMO	MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE DE LAS REMUNERACIONES QUE TIENEN LOS EMPLEADOS LA EMPRESA.	TALENTO HUMANO DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ANUAL
		RECONOCER EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO			
		IMPLEMENTAR EL RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO E INICIATIVA POR MEDIO DEL PROGRAMA “EL EMPLEADO DEL MES”			

Esta dimensión ha sido trabajada desde periodos anteriores, la Administración General ha fomentado el incremento salarial desde el año 2010, actualmente se realiza una revisión anual de remuneraciones en donde se considera los techos de negociación de remuneraciones emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para esta dimensión es necesario buscar otros mecanismos de reconocimiento debido a que la capacidad económica de la Empresa se ha visto afectada por los incrementos salariales que se han realizado anteriormente.

Se debe promover la motivación al empleado, no siempre se requiere de incentivos monetarios para alcanzar la satisfacción en el ámbito laboral.

En los puestos que pertenecen al rol administrativo o a la gestión de apoyo a la cadena de valor empresarial, se manejará actividades de rotación de puestos de trabajo, de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público, la cual promueve el desarrollo y estímulo a los servidores de carrera.

## **RECURSOS**

Infraestructura: No se requiere de espacios físicos para desarrollar este plan de acción.

Materiales y Equipo: Carteleras, pancartas donde se pueda publicar la información referente al rendimiento de los trabajadores.

Presupuesto: La revisión de las prestaciones y beneficios ha sido estipulado en el presupuesto anual de la Empresa.

## **INDICADOR**

Se ha implementado varios indicadores como medidor inicial para llevar a cabo una propuesta de compensación económica como incentivo para disminuir este factor.

### **3.4. Matriz de seguimiento y resultados**

Gráfico 16.0: Matriz de resultados y seguimiento.

DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	INDICADOR	FECHA DE INICIO	PRIMER CONTROL						
				MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	SOCIALIZAR LAS POLITICAS Y PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	Elaborar un muestreo del 5% de la población, seleccionando grupos de diferentes áreas y aplicar la encuesta para indagar sobre el conocimiento de políticas y normas de la Empresa. Se estima reducir en un 10% el factor negativo de esta dimensión al término de un mes. INDICADOR: INDICE DE QUEJAS = NUMERO DE QUEJAS POR EMPLEADO	1 de marzo de 2013							
	SOCIALIZAR LAS POLITICAS Y PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL									
RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO	DEFINIR Y/O REDESEÑAR PROCEDIMIENTOS, MANUALES, FORMULARIOS	Reducir El número de respuestas en desacuerdo en un 10%, mediante un muestreo de la población. INDICE DE QUEJAS: NÚMERO DE QUEJAS X EMPLEADO	1 de marzo de 2013							
	SOCIALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, DELEGAR RESPONSABILIDADES									
ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO	ANALISIS FUNCIONAL LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE PRESENTAN DEFICIENCIAS	Identificar el número de factores de riesgo y al menos reducir dos importantes o significativos en los puestos de trabajo. INDICE DE SUGERENCIAS: # DE SUGERENCIAS POR EMPLEADO.	1 de marzo de 2013							
	MANTENER REUNIONES DE TRABAJO CON LOS TRABAJADORES DEL AREA DISEÑAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO ERGONOMICO									
JEFES Y SUPERIORES	FORTALECER LA COMUNICACIÓN DE LAS ÁREAS HACIENDO CAMPAÑA DE "FUERTA ABIERTA" PARA QUE EL ACCESO AL DIALOGO TENGA MAYOR FRECUENCIA	INDICADOR DE AUSENTISMO: HORAS DE AUSENTISMO X 100/ TOTAL DE HORAS LABORABLES	1 de marzo de 2013							
	IDENTIFICAR LAS PERSONAS QUE POSEEN INICIATIVA Y CAPACITAR EN COACHING A LOS NIVELES SUPERIORES Y GENERAR MAYOR EFICIENCIA									
COOPERACION	PROMOVER LA PARTICIPACIÓN	Reducir El número de respuestas en desacuerdo en un 10%, mediante un muestreo de la población. INDICE DE QUEJAS: NÚMERO DE QUEJAS X EMPLEADO	1 de marzo de 2013							
	ROTAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE MANERA ALEATORIA CON EL FIN DE QUE TODOS LOS EMPLEADOS SE CONOZCAN Y SE PUEDAN INTEGRAR A EQUIPOS CON DIFERENTES PERSONAS CAPACITAR A LOS JEFES Y SUPERIORES EN LIDERAZGO									
IDENTIDAD	DEFINIR OBJETIVOS POR PUESTO, UNIDAD Y DEPARTAMENTO O GERENCIA	Número de participantes por concurso interno/ el total de la población por el factor negativo.	1 de marzo de 2013							
	EVALUAR SI EXISTE UN DESARROLLO DE CARRERA VIABLE EN LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAR AL EMPLEADO EN QUE DEBE EJERCER Y CAPACITARSE PARA PODER ALCANZAR LOS DIFERENTES PUESTOS EN LA EMPRESA									
REMUNERACIÓN	REVISAR EL PLAN DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS ACTUAL PARA DETERMINAR SI EXISTEN NECESIDADES NO CUBIERTAS EN EL MISMO	Remuneración variable, INDICE DE ACEPTACIÓN DEL SISTEMA: NÚMERO DE RESPUESTAS POSITIVAS VERSUS NÚMERO DE RESPUESTAS NEGATIVAS SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN INDAGADA	1 de marzo de 2013							
	RECONOCER EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO IMPLEMENTAR EL RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO E INICIATIVA POR MEDIO DEL PROGRAMA "EL EMPLEADO DEL MES"									

### 3.4.1 Resultados y seguimiento

1. Como parte inicial de la propuesta de los planes de acción, se ha alcanzado la implementación del subsistema de Clima Laboral, dentro de la Empresa, esto mediante la inclusión del procedimiento en el Manual de Administración de Talento Humano, el cual permite institucionalizar y dar legalidad a las acciones de esta unidad administrativa.

De este modo, acogiendo el principio de Administración Pública, podemos efectuar acciones siempre y cuando éstas estén escritas en la Ley.

2. Se ha aplicado la Encuesta validada para el desarrollo de este trabajo, solamente se ha tomado como referencia sobre la dimensión de la cual se plantearon acciones. y se ha alcanzado los siguientes resultados:
  - a. El número total de empleados que se han tomado de muestra es de 200, de los cuales 120 personas han contestado que se encuentran de acuerdo, mientras que 80 personas han respondido en desacuerdo. en comparación con los resultados globales, el porcentaje ha disminuido en cuanto al número de respuestas negativas por empleado de manera proporcional, aplicando un principio estadístico de muestreo.
  - b. Se ha identificado varios factores, entre los más importantes en el área de recaudación, área que mostró resultados desfavorables en la encuesta de clima laboral, se ha implementado un plan de acción para mejorar las condiciones físicas de las personas que laboran en las cabinas. Los resultados obtenidos, han variado en un 10% de la muestra obtenida, debido a que se ha mejorado tan solo uno de los factores (sillas ergonómicas), se deberá implementar nuevos planes para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, abría que realizar una análisis general de toda la Empresa, cabe señalar que la infraestructura de ésta se encuentra por toda la ciudad de Quito.

- c. Se ha iniciado charlas de motivación, se ha implementado sistemas informáticos que faciliten la comunicación entre los subordinados y jefes de cada área y/o Gerencia.
- d. La Coordinación de Talento Humano ha propuesto un sistema de sectorización de los empleados, para que los mismo trabajen en lugares cercanos a sus viviendas, esto ha desencadenado que las personas roten de sus logares frecuentes de labores, la respuesta del personal se ha manifestado de dos formas, la forma positiva es que el personal ha manifestado que es bueno el cambio y que eso les permite conocer y trabajar con nuevas personas, el índice de quejas o respuestas negativas ha disminuido en un 5% sobre la muestra evaluada. En cuanto al personal que se encuentra en desacuerdo con la propuesta, ha presentado escritos y oficios solicitando se mantenga el sistema de trabajo que anteriormente se venía desarrollado. este efecto ha tenido un impacto alto en el sector operativo de la Empresa. Cabe indicar que para el personal administrativo se está diseñando un plan de rotación interno, el cual se adjunta como proyecto a desarrollar como parte de la propuesta de esta tesis.
- e. Talento Humano ha presentado la propuesta de realizar 60 concursos de Mérito y Oposición para promocionar al personal de la Empresa, se ha diseñado un procedimiento que permite a los empleados acceder a estos puestos de trabajo mediante Concursos Internos. (Anexo Convocatoria Concursos)  
Actualmente se encuentran vigentes o en proceso 57 vacantes para las cuales se ha iniciado con los respectivos concursos de méritos y oposición de los cuales, 86 personas que actualmente pertenecen a la Empresa, se han postulado para las diferentes vacantes existentes. es decir, el índice de aplicación alcanza el 5,51% de la población en general, es decir de todo el personal que labora actualmente en la Empresa.
- f. Se adjunta el proyecto de Remuneración Variable que se propone para mejorar y crear un sistema de motivación mediante compensaciones económicas de acuerdo al desempeño de los Empleados, en este proyecto se consideran varios indicadores de Talento Humano, y se presenta una primera propuesta de pago de remuneración variable de acuerdo a este indicador. Cabe señalar que el

departamento de Planificación y Desarrollo Institucional colaboró en la elaboración del proyecto. (Anexo 2)

### 3.4.2 Resultados Primer Control:

Gráfico 17.0: Matriz de resultados alcanzados

DIMENSIÓN	ESTADO INICIAL INDICADOR	RESULTADOS ALCANZADOS	RESULTADO CUANTITATIVO
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	18% DE 100%	Se ha aplicado la Encuesta solamente se ha indagado sobre la dimensión de la cual se plantearon acciones. y se ha alcanzado los siguientes resultados. El número total de empleados que se han tomado de muestra es de 188 personas, de los cuales 47 personas han contestado que se encuentran de acuerdo, mientras que 141 personas han respondido en desacuerdo. en comparación con los resultados globales, el porcentaje ha disminuido en cuanto al número de respuestas negativas por empleado de manera proporcional.	25% de 100%
RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO	17% de 100%	Se ha aplicado la Encuesta solamente se ha indagado sobre la dimensión de la cual se plantearon acciones. y se ha alcanzado los siguientes resultados. El número total de empleados que se han tomado de muestra es de 145, de los cuales 110 personas han contestado que se encuentran de acuerdo, mientras que 35 personas han respondido en desacuerdo.	24% de 100%
ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO	34% de 100%	Los resultados obtenidos, han variado en un 12% de la muestra obtenida, debido a que se ha mejorado tan solo uno de los factores (sillas ergonómicas), se deberá implementar nuevos planes para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, abría que realizar una análisis general de toda la Empresa, cabe señalar que la infraestructura de ésta se encuentra por toda la ciudad de	22% de 100%

		<p>Quito. Se ha indagado sobre esta dimensión a 100 personas del área de Recaudación, de las cuales 78 personas han respondido en "de acuerdo" mientras que 22 personas han manifestado su desacuerdo.</p>	
JEFES Y SUPERIORES	16% de 100%	<p>Se ha iniciado charlas de motivación, se ha implementado sistemas informáticos que faciliten la comunicación entre los subordinados y jefes de cada área y/o Gerencia. Se ha indagado a 132 personas que pertenecen al área administrativa, de las cuales 67 han respondido entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que 65 han respondido en desacuerdo y totalmente desacuerdo. Se considera un importante crecimiento en este porcentaje, se debe reconsiderar las acciones definidas, no se ha tenido el alcance suficiente para generar un impacto positivo en la dimensión planteada.</p>	49% de 100%
COOPERACION	17% de 100%	<p>La Coordinación de Talento Humano ha propuesto un sistema de sectorización de los empleados, para que los mismo trabajen en lugares cercanos a sus viviendas, esto ha desencadenado que las personas roten de sus logares frecuentes de labores, la respuesta del personal se ha manifestado de dos formas, la forma positiva es los resultados alcanzados muestran que sobre la muestra de 150 personas que se aplica la encuesta, 127 responden positivamente n los factores indagados, mientras que 23 responden en desacuerdo.</p>	15% de 100%
IDENTIDAD	10% de 100%	<p>Talento Humano ha presentado la propuesta de realizar 60 concursos de Mérito y Oposición para promocionar al personal de la Empresa, se ha diseñado un procedimiento que permite a los empleados acceder a estos puestos de trabajo mediante Concursos Internos. (Anexo Convocatoria Concursos). De conformidad con la aplicación del índice de aplicación, de todo el personal que</p>	5,30%

		<p>alcanza un numero de 1500, tan solo han aplicado 80 personas lo que representa esto el 5.3% de la población no ha tenido buena acogida los procesos que se han presentado de las respectivas vacantes.</p>	
REMUNERACIÓN	34% de 100%	<p>Se adjunta el proyecto de Remuneración Variable que se propone para mejorar y crear un sistema de motivación mediante compensaciones económicas de acuerdo al desempeño de los Empleados, en este proyecto se consideran varios indicadores de Talento Humano, en los dos primeros meses se ha considerado el indicador de ausentismo en la medición, y se presenta una primera propuesta de pago de remuneración variable de acuerdo a este indicador.</p>	<p>No se ha aplicado el proyecto</p>

## CONCLUSIONES

Existen diversas maneras, metodologías y teorías con las que se puede analizar el clima laboral de una organización, la investigación se ha centrado en dos factores que se han considerado como fundamentales en la construcción del clima.

Uno de los factores son los elementos que constituyen la motivación personal y colectiva, lo cual genera un proceso emocional en las personas, por lo que es necesario poseer la motivación necesaria en los lugares de trabajo, ya que esto permite mejores condiciones laborales.

Otro elemento importante en la construcción del clima, es el liderazgo que deben poseer los mandos medios y altos para poder conducir un equipo, departamento o a la Empresa. El líder debe facilitar alcanzar los objetivos y metas establecidos, por lo que es necesario tener una persona que tenga la capacidad de orientar y tomar decisiones adecuadas, para que todos se desenvuelvan y participen.

La evaluación del Clima Laboral de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, muestra que el **77%** de la muestra se encuentra de acuerdo con las políticas, normas, procedimientos, relaciones interpersonales y remuneraciones que posee la organización.

De manera general se puede inferir, que ninguno de los factores evaluados presente mayor opinión negativa, en referencia a las respuestas que se muestran en de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto puede resaltar la gestión que la Administración y las Gerencias se encuentran desarrollando proyectos de fortalecimiento institucional, en donde se evidencia un nivel de liderazgo que ha motivado a todos los integrantes de las áreas y departamentos que posee la Organización.

La estructura y políticas que ha definido la Empresa para su funcionamiento han permitido un orden adecuado que permite un modelo de gestión estratégico, el cual

se fundamenta en proporcionar las herramientas adecuadas a sus trabajadores para alcanzar mayor efectividad en sus procesos y de esta manera, alcanzar sus objetivos.

Este modelo implica comunicación entre todos los niveles jerárquicos para que todos conozcan los objetivos institucionales y hacia dónde quiere llegar la Empresa. Se puede evidenciar que, en proporción positiva o de acuerdo se ha manifestado la mayoría de personas en el factor inicial.

Por otro lado, se puede constatar que en el factor subsiguiente, el cual hace referencia a las condiciones de trabajo, la proporción negativa o en desacuerdo, refleja un importante porcentaje en relación a los otros factores indagados, es importante determinar un plan de acción que permite mejorar las condiciones físicas de los puestos de trabajo, esto puede generar un índice de rotación elevado y costos mayores a la Organización.

En cuanto a las relaciones interpersonales y los flujos de comunicación que se generan de manera formal dentro de la Organización. De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede decir que existe buenas relaciones entre los jefes y subalternos, puede ser debido a que, existe una adecuada comunicación, formal o informal, esto ha de influir directamente sobre el clima laboral que se construye en un equipo de trabajo, departamento y/o gerencia.

El factor que indagaba sobre las relaciones entre jefe y subalternos, muestra una población reducida que ha incidido en responder en las cualificaciones negativas, una de las áreas que presenta mayor porcentaje es la de Supervisión y Control, este resultado puede ser una consecuencia de abuso de autoridad, autoritarismo explotador, tal como describe Likert en su teoría de los tipos de liderazgo, puede presentarse con actitudes hostiles, autocrático sin ninguna relación de confianza.

La encuesta muestra evidencia de que, existe una comunicación que permite el normal funcionamiento de un área, El factor Cooperación indica que todos los integrantes se preocupan por las tareas delegadas, además de poseer un ambiente adecuado de trabajo ya que sus relaciones interpersonales son satisfactorias. En

cuanto el porcentaje positivo, se observa una leve desviación sobre estas percepciones de los trabajadores, es probable que existan inconvenientes personales que dificulten el trabajo en un área específica o un grupo de personas que no están de acuerdo con el factor en cuestión.

De este modo, se puede manifestar que, los logros de objetivos empresariales se están vinculando con las metas personales de los empleados, el reconocimiento de los superiores es importante para impulsar al desarrollo y esfuerzo de cada persona que integra un equipo de trabajo.

En cuanto al factor remunerativo, la Empresa ha presentado varios sistemas en los cuales se ha enfocado en la mejora de los mismos, se ha tenido una reacción positiva de toda la muestra, esto indica que las personas se encuentran a gusto con los paquetes remunerativos que ofrece la empresa, además de contar con algunos beneficios adicionales que tiene la Organización.

Esta investigación muestra la construcción del clima laboral en una organización y como los aspectos estructurales y funcionales de una institución, influyen en el comportamiento del ser humano.

A su vez, se vinculan todos los factores subjetivos de cada persona en un entorno de trabajo, en donde se cada individuo se vincula a un grupo a interactuar, mediante procesos de comunicación que permiten desarrollar un conjunto de tareas y actividades que buscan un mismo fin.

Estos aspectos subjetivos o intrínsecos, son relevantes, debido a los procesos de interpretación y adaptación que posee cada persona, una organización debe intervenir estos factores ya que si se alcanza un adecuado ambiente de trabajo, se obtiene mayor rendimiento y efectividad en el desarrollo de las actividades de los equipos de trabajo o departamentos conformados.

Se ha tomado en cuenta una importante teoría que aporta fundamentalmente al análisis de los comportamientos, el cual es abordado desde el liderazgo que puede

generar un individuo dentro de una organización. La relevancia de este argumento, ha sido fundamental para comprender como se generan los flujos de comunicación y el bienestar de los subalternos.

De este modo es imprescindible la presencia de un líder dentro de cada equipo, todo dependerá de las características homogéneas o heterogéneas con las cuales se constituyan los grupos de trabajo y/o departamentos, para ello se ha investigado sobre varios tipos de liderazgo y su influencia. Se puede decir que, no siempre se requiere de un liderazgo que promueva los flujos de comunicación o que sea totalmente autoritario, todo dependerá de las características individuales y semejanzas que se construyan en la esfera de la convivencia cotidiana.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar dentro de los manuales y procedimientos de Talento Humano, al subsistema de Clima Laboral, de este modo lograr la institucionalización del mismo y facilitar los procesos de levantamiento de información, sin tener una resistencia elevada por parte de los trabajadores.

Es importante realizar el debido seguimiento y reinducción de las políticas, procesos y procedimientos que maneja la Organización, esto; para mantener los niveles de aceptación elevados (77%), en este caso se debería alcanzar el 100% de personas que se encuentren de acuerdo con las políticas de la Empresa.

Se recomienda mantener operativos los planes que actualmente se están ejecutando, para mejorar el clima laboral interno de la Empresa de Pasajeros de Quito, este subsistema que nace de este estudio, debe ser permanente, para mejorar la calidad de vida de las personas y en sí, el servicio de transporte urbano que presta la Empresa en el distrito Metropolitano de Quito.

La estructura organizacional que tiene la Empresa, es clara y ordenada, en este punto se recomienda que, se implemente una unidad de control, debido a que la institución, es bastante extensa y no se puede alcanzar el respectivo seguimiento de la ejecución de actividades de todas las personas que laboran en la misma.

En cuanto al tema de comunicación dentro de la Institución, se deberá identificar los flujos y canales que los trabajadores optan para recibir información, de este modo, transmitir el mensaje de manera directa, para que los datos sean reales y confiables. De este modo, generar confianza en el usuario.

En referencia al liderazgo empresarial, se recomienda mantener capacitación constante en temas relacionados con el entrenamiento y desarrollo de personal, si bien es cierto, los estilos de liderar grupos, de cada persona son únicos, por lo que la capacitación deberá dar herramientas específicas que permitan a los mandos altos, encaminar a los equipos de trabajo hacia los objetivos institucionales.

La implementación de algunos planes y proyectos propuestos representan efectos económicos importantes para el desarrollo de los mismos, por lo que se recomienda su adecuada planificación presupuestaria, previa a su ejecución.

## LISTA DE REFERENCIAS:

- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009). *LOEP*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Andrew J, D. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. International Thomson editores.
- Chiavenato, a. (2004). *Comportameitno organizacional*. International Thomson editores.
- Harris, J. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Ediciones ciencia y técnica.
- Hellriegel, D. y. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, S. R. (1991). *Métodología de investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Martín, M. B. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar 27.
- Martinez, L. (2007). *Clima Organizacional*.
- Méndez, I. (2001). *Protocolo de investigación*. México: Trillas.
- Reyes, E. (2009). *Clima laboral y salud mental laboral en la universidad*.
- Robbins, S. y. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Pearson education.

# **ANEXOS**



**EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE  
DE PASAJEROS DE QUITO**

**TALENTO HUMANO**

**CLIMA LABORAL**

DATOS PERSONALES						
<b>Genero</b>						
<b>Edad</b>						
<b>Cargo</b>						
<b>Área que labora</b>						
<b>Tiempo que labora</b>						
<p align="center"><b>INTRUCCIONES</b></p> <p>Seleccione la opción de acuerdo a su criterio o percepción de la realidad. El proposito de esta encuesta es garantizar que la Empresa se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.</p>			<p>1 = TOTALMENTE DE ACUERDO 2 = DE ACUERDO 3 = DESACUERDO 4 = TOTALMENTE DESACUERDO</p>			
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN			1	2	3	4
1	Considera que el empleado es el elemento mas importante de la Empresa					
2	En mi trabajo ofrecen oportunidades de desarrollo					
3	Los Directivos tienen interes por el bienestar de quienes trabajan en la Empresa.					
4	Existe algún tipo de discriminación					
5	La Empresa ofrece beneficios que contribuyan a la motivación personal					
6	Me siento tratado con respeto y dignidad					
7	Dentro de la Empresa puedo hacer carrera profesional					
8	Conoce los objetivos y las políticas de la Empresa.					
ERGONOMIA Y CONDICIONES DE TRABAJO						
9	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo.					
10	Su puesto de trabajo le resulta cómodo.					
11	La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo.					
12	El nivel de ruido es soportable.					
13	Los espacios de trabajo están aseados, limpios.					
14	Los medios, materiales y herramientas dotados son los necesarios y adecuados para desarrollar su trabajo.					
15	El ambiente en el trabajo es adecuado para realizar mis labores					
RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO						
16	Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores.					
17	Puedo demostrar mis habilidades y conocimientos en el desarrollo de mis actividades					
18	Los procedimientos de su área de trabajo son los adecuados					
19	Tiene claros los objetivos de la Empresa, del área y de su puesto de trabajo.					
20	Su cargo actual está en relación con la experiencia que usted posee.					
21	Su cargo actual está en relación con su formación académica.					
22	Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo.					
23	Recibe suficiente preparación para adaptarse cuando cambian los procesos de su trabajo.					

JEFES Y SUPERIORES					
24	El jefe inmediato me mantiene informado de los asuntos que afectan mi trabajo.				
25	mantengo buena relación de trabajo con mi Jefe Inmediato				
26	Considera que su jefe o superiores reconocen el esfuerzo que desempeña en su puesto de trabajo.				
27	Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.				
28	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad.				
29	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.				
30	Considera que los conocimientos de su jefe o superiores son los adecuados para guiarle.				
31	Existe buena comunicación entre colaboradores y jefes.				
COOPERACIÓN					
32	Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo.				
33	Las personas aquí se preocupan por los demás.				
34	Puedo contar con mi equipo de trabajo.				
35	Me agrada trabajar con mis compañeros.				
36	Coopera con sus compañeros de otras áreas cuando se lo piden.				
37	Si dejase la Empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros.				
38	Los conflictos entre compañeros se solucionan fácilmente.				
IDENTIDAD					
39	Se siente orgulloso de pertenecer a la Empresa.				
40	Siento que mi trabajo aporta para alcanzar las metas de la Empresa				
41	Mi trabajo tiene un significado especial				
42	Considera que realiza un trabajo útil para la empresa.				
43	Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro.				
44	Es posible una promoción laboral en la Empresa.				
45	Cree usted que en su empresa existe igualdad de oportunidades entre los empleados.				
REMUNERACIÓN					
46	Considera que su trabajo está bien remunerado.				
47	Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la Empresa.				
48	Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Empresa.				
49	Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la Empresa.				
50	Cree que su sueldo es acorde con su puesto de trabajo, funciones y responsabilidades.				
COMENTARIOS					



# EMPRESA DE PASAJEROS DE QUITO

---

## **P**ROPUESTA DE PAGO DE REMUNEACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA

# CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	3
<b>BASE LEGAL</b>	4
<b>OBJETIVOS</b>	5
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	5
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	5
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	6
<b>ALCANCE</b>	6
<b>ESTRUCTURA</b>	7
<b>METODOLOGÍA</b>	8
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	13
<b>ANEXOS</b>	12

---

## ANTECEDENTES

Los modelos de gestión de recursos humanos actuales incluyen a los sistemas de remuneración variable como uno de los componentes básicos de la gestión del rendimiento y como parte de la estrategia para hacer frente a los cambios tecnológicos y a la competencia internacional. Generalmente, algunos incentivos basados en la productividad constituyen el principal instrumento que tradicionalmente han empleado algunas organizaciones privadas para vincular la remuneración de los trabajadores a su rendimiento.

Para el caso de las empresas públicas la eficiencia y la productividad deberán ser su objetivo primordial, dado que en instancias y leyes superiores como la **Constitución de la República del Ecuador** (artículo 54) y la **Ley Orgánica de Empresas Públicas** (artículo 3) se establece que las empresas públicas deberán propiciar un ambiente de trabajo digno y servicios de calidad para sus usuarios.

Además, acogiendo a las normas establecidas dentro del **Reglamento Interno de Trabajo** (artículo 3) y el **Contrato Colectivo de la EPQ** (artículo 32) es necesario el establecimiento de un incentivo económico como estímulo a la eficiencia y responsabilidad de los trabajadores de la empresa.

De Ahí, que el presente proyecto pretende establecer, sobre la base del análisis de algunos datos históricos obtenidos en un período de tiempo en la Empresa de Pasajeros de Quito, los factores de incidencia que permitan implementar un Sistema de Remuneración Variable aplicable a los empleados operativos de la misma, específicamente para los cargos que se encuentren bajo el Régimen de Código de Trabajo.

### NORMATIVA JURIDICA

**Reglamento Interno de Talento Humano (Aprobado 2011)** en su Título I “Objetivo, Ámbito, Principios y Organización”, Capítulo II “Principios”, Artículo 3 “Principios que orientan a la Administración del Talento Humano de la Empresa”, Literal d), define que: “los sistemas de remuneración variable que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de indicadores de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando la Empresa genere ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios”.

**Reglamento Interno de Talento Humano (Aprobado 2011)** en su Título IX “De los Incentivos para los Servidores”, Capítulo I, Artículo 140 “Reconocimientos por Cumplimiento de Índices de Gestión”, define que “La Empresa reconocerá a las servidoras y servidores administrativos una remuneración variable condicionada al cumplimiento de los índices de gestión previstos en el Plan Operativo Anual y a la obtención de un puntaje mínimo requerido en la Evaluación del Desempeño. El reconocimiento del componente variable de la remuneración, por cumplimiento de metas y evaluación del desempeño, podrá ser individual, por área administrativa o institucional, conforme al plan operativo anual y plan estratégico institucional, y las recomendaciones elaboradas por la Dirección de Planificación y Desarrollo en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera”.

**Contrato Colectivo (Aprobado 2011)** en su Capítulo VI “Obligaciones de las Partes y Beneficios Marginales”, Artículo 32 “Estímulo de la Eficiencia y Responsabilidad”, define que “en aplicación de lo dispuesto en el numeral 4 del Art. 20 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el plazo de 30 días, contados desde la fecha de

vigencia de esta Revisión del Contrato Colectivo, la Empresa aprobará y aplicará el Reglamento que establezca incentivos económicos para los trabajadores a nivel grupal, individual y colectivo en base a las metas empresariales. Tales incentivos no serán inferiores a USD \$ 25.00 (Veinte y cinco dólares) mensuales por Trabajador, lo que serán pagados desde el 01 de enero de 2012”.

---

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Remuneración Variable para los trabajadores de la Empresa de Pasajeros de Quito.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Medir la Eficacia y Eficiencia con que los colaboradores de la organización realizan sus actividades.
- ✓ Medir el impacto económico en el desarrollo de las operaciones, al promover, un incentivo mensual para todos los trabajadores de la empresa.
- ✓ Promover el trabajo en equipo, la optimización de recursos y el desarrollo personal y profesional.
- ✓ Proponer un Sistema de Remuneración Variable para los trabajadores operativos de la EPQ.

---

# DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El estudio realizado se basa principalmente en el análisis de los datos obtenidos durante la operación del servicio de transporte con las unidades BRT y dividido en tres secciones: operación del servicio, recaudación y mantenimiento; luego del cual se procede a establecer una propuesta de remuneración variable para los cargos y/o áreas que componen los mencionados procesos.

## ALCANCE

El Sistema de Remuneración Variable aplica a todas las áreas de la Empresa de Pasajeros de Quito, es decir, tanto para el personal que se encuentra bajo el régimen del Código de Trabajo, como también, aquellos que están bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

Los corredores del Sistema Integrado Metrobús-Q donde se aplicará el Sistema de Remuneración Variable son los siguientes:

- Central Trolebús;
- Nororiental Ecovía;
- Sur Oriental;
- Sur Occidental; y,
- Otros que se consideren en el Plan Maestro de Movilidad del DMQ.

## ESTRUCTURA

La metodología a ser utilizada se fundamenta en la evaluación periódica del desempeño grupal y/o individual de trabajo, pudiéndose determinar cómo un nivel óptimo el cumplimiento efectivo de los parámetros establecidos para los cargos y/o áreas laborales.

En ningún caso, el sistema de remuneración variable reemplazará a los valores recibidos por remuneración fija, por el contrario se proyecta por encima como un valor adicional a ser recibido por los méritos demostrados durante un período de tiempo.

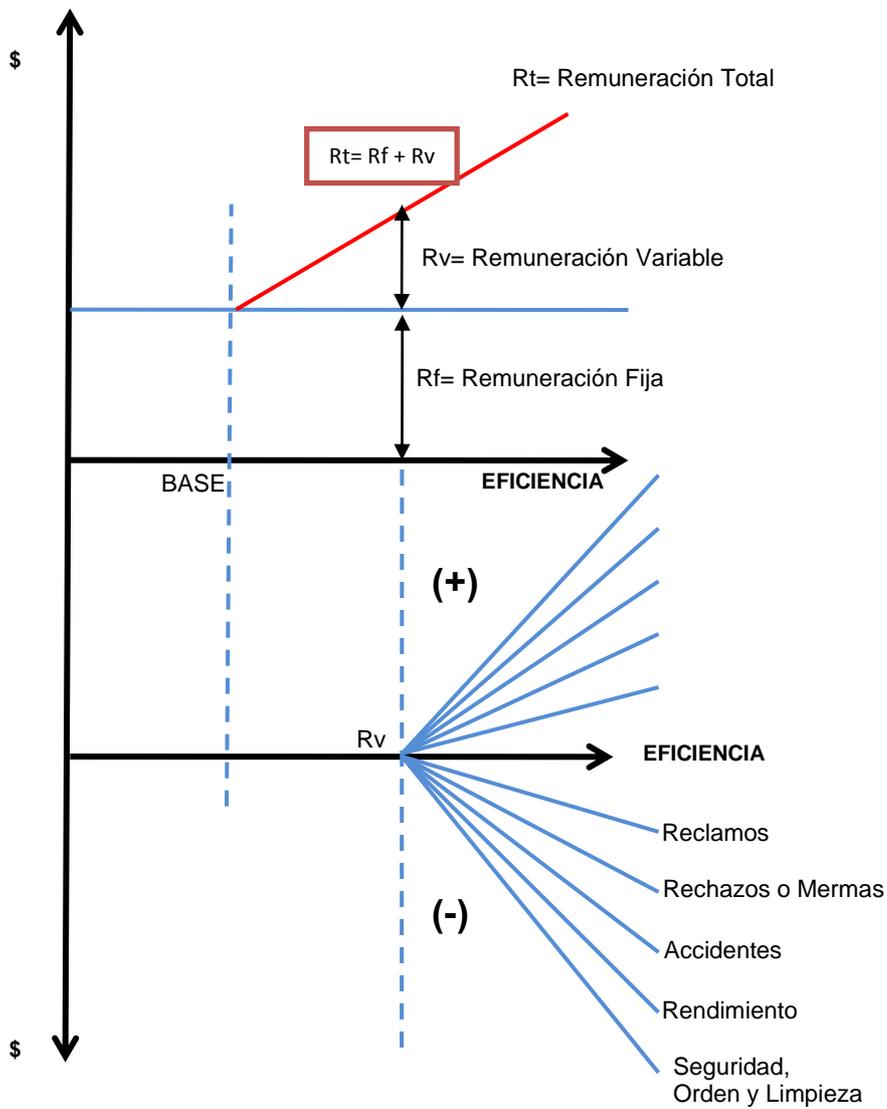


FIGURA 1: Modelo de Remuneración Variable de la EPQ

## METODOLOGÍA

Los pasos a seguirse para el pago de la remuneración Variable se describen a continuación:

### 1) Identificar los costos más relevantes.

En esta etapa se empieza a identificar los costos más relevantes o representativos producidos en la operación por ineficiencias o incumplimientos, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros. El objetivo de esta actividad es presentar un *Informe de Indicadores*.

## 2) Evaluación de Cargos.

Una vez identificados los costos más relevantes se procede a relacionarlos con los indicadores más adecuados; para esto, es necesario definir los diferentes parámetros de medición (factores tangibles e intangibles) para los puestos de trabajo o áreas de la EPQ. De ahí, que se proponen dos alternativas para el cálculo de la Remuneración Variable:

- **Alternativa A: Grupal**

Se plantea el cumplimiento de indicadores por área de trabajo, pudiéndose determinar metas grupales por departamento. Estas metas, serán fijadas en base a la operación de los servicios que presten tanto para los clientes internos como externos.

El tiempo de implementación de esta modalidad de remuneración variable no es muy extenso y depende necesariamente del apoyo, control y seguimiento de los diferentes Coordinadores de Área.

A continuación, se presenta un bosquejo de este tipo de evaluación:

Personal	Área	Cargos Involucrados	Indicador de Eficiencia	Línea Base	Meta
Personal Código Trabajo	Operaciones	Conductor Controlador Operacional Instructor de Conductores Especialista de Operaciones	Cumplimiento de la meta de programación	Matriz de Eficiencia Grupal	Al menos el 90% de la calificación total de la Matriz de Eficiencia Grupal
	Recaudación	Recaudador	Cumplimiento	Tarifa	Cumplimiento

		Volante de Recaudación Recaudador de Máquinas Supervisor de Caja	de la meta de recaudo	Equivalente de Recaudo T = 0.2219 Ec = 0.2303 SO = 0.2113	al 100% de la Tarifa Equivalente de Recaudo establecida por cada corredor
	Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento Técnico de Mantenimiento 1, 2 y 3 Especialista de Mantenimiento	Cumplimiento de la meta de flota disponible	Flota Operativa sin tomar en cuenta, unidades no operativas (Con Siniestros, sin repuestos)	Cumplimiento: T = 85% SO y Ec. = 90%
Personal LOEP	Todas las Áreas	Asistentes Analistas Especialistas Coordinadores Asesores/ Gerentes/ Directores	Evaluación de Desempeño	Calificación Evaluación de Desempeño Semestral	Cumplimiento: Calificación 100%

**CUADRO 1:** Sistema de Remuneración Variable Grupal

- **Alternativa B: Individual**

Se plantea el cumplimiento de indicadores por cargo laboral, pudiéndose determinar metas individuales para los diferentes puestos de trabajo. Estas metas, serán fijadas en base al cumplimiento de los parámetros establecidos en las Matrices de Evaluación de cada cargo.

El tiempo de implementación de esta modalidad de remuneración variable es muy extenso, en vista de que existe un gran conglomerado de puestos de trabajo en la EPQ, por lo tanto es necesario definir un período de tiempo para el análisis de datos o muestras históricas que permitan determinar los indicadores necesarios para el diseño del Sistema de Remuneración Variable.

A continuación, se presenta un ejemplo de este tipo de evaluación:

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Instrumento de Evaluación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia Evaluación</b>
Conductor	Matriz de Evaluación de Conductores	Consiste en evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos con respecto a conducta y calidad del servicio.	Mensual
Recaudador	Matriz de Evaluación de Recaudadores	Consiste en evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos con respecto a conducta y calidad del servicio.	Mensual
Técnico de Mantenimiento	Matriz de Evaluación de Técnicos de Mantenimiento	Consiste en evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos con respecto a conducta y calidad del servicio.	Mensual

*CUADRO 2: Sistema de Remuneración Variable Individual*

### **3) Tabulación y Cálculo**

Dependiendo de la elección de cualquiera de las alternativas presentadas, se debe proceder a tabular los datos obtenidos durante un mes de trabajo; luego de lo cual, se vuelve necesario la elaboración de un procedimiento que permita normar el pago de Remuneración Variable en la EPQ.

### **4) Realizar seguimiento**

Es importante para el cumplimiento del Sistema de Remuneración Variable realizar el seguimiento de los indicadores establecidos para los puestos y/o áreas de trabajo; donde el Coordinador de cada área será la persona encargada de realizar un reporte de los parámetros de evaluación definidos para los mismos. Cinco días antes de cada mes, los diferentes Coordinadores de las áreas involucradas deberán presentar a la Unidad de Recursos Humanos el Informe de los Indicadores obtenidos, señalando quienes han cumplido con las metas

establecidas, a fin de que sean remunerados de acuerdo a lo establecido en este proyecto.

#### **5) Pago de bonos por cumplimiento de metas**

Para el pago de la remuneración variable al personal regido bajo el Código de Trabajo se partirá de las estipulaciones establecidas en el Contrato Colectivo de la EPQ (Artículo 32), donde se deja constancia que el monto mínimo acordado es de *Veinticinco Dólares Americanos (USD 25.00)* y dependerá del cumplimiento de los parámetros definidos para los puestos y/o áreas laborales.

Por otra parte, para la definición de la remuneración variable para el personal regido bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) se recomienda mantener el valor establecido para los empleados regidos bajo el Código de Trabajo, en vista de estandarizar en un solo formato la metodología a ser utilizada en los diferentes departamentos de la EPQ.

---

## **CONCLUSIONES**

- El Sistema de Remuneración Variable no solamente permitirá medir la eficiencia y la productividad de cada uno de los departamentos que componen la EPQ, sino que también levantar un conjunto de datos históricos que en un futuro próximo nos servirán para realizar una toma de decisiones más acertada.
- El impacto socio-económico que se obtiene con la aplicación del Sistema de Remuneración Variable, servirá para fomentar la optimización de los recursos y la motivación en los empleados para realizar sus funciones cotidianas.

---

## RECOMENDACIONES

- Cualquiera que sea la metodología a seguir para la implementación del Sistema de Remuneración Variable es necesario que todo el personal de la EPQ se comprometa con el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
  - Es importante tomar en cuenta de que a medida que se vaya avanzando en la ejecución del proyecto, de la mano se vaya midiendo y controlando la evolución del mismo, a fin de ir realizando las respectivas modificaciones a los planteamientos presentados, en caso de ser necesario.
-



