



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

TEMA: Implementación del Plan de mejora de Clima y Cultura Organizacional en el Ministerio del Interior, planta central sede Quito, en base a los indicadores evaluados en el estudio de Clima organizacional MDI periodo Octubre 2013- Noviembre 2014.

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Autor: Psic Lab Ana Gabriela Calle Chicaíza

Director: Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga

Cuenca. Ecuador

2015.

Dedicatoria:

Este trabajo de investigación está dedicado a los seres más importantes de mi vida, mi familia. Pero sobre todo a mi madre que en el transcurso de este caminar me acompañó con sus oraciones, sus mejores deseos y sacrificios para que este logro académico sea cumplido. A todos quienes me dieron una mano para alcanzar a cerrar este ciclo que nació con la intención de ser una persona productiva, eficiente y sobre todo una persona ética, a todos quienes con su paciencia y ánimo me dieron las fuerzas para luchar mientras estudiaba y cuando estuve lejos.

Agradecimiento:

Un especial agradecimiento a todos los docentes de la maestría que brindaron un aporte importante en mis conocimientos. A mi Director de tesis Ing Jaime Vélez por su constancia y apoyo en la realización de este trabajo investigativo y a todas las personas que pude conocer por medio de la experiencia laboral obtenida en estos tres años y que me enseñaron que ser ética y profesional es más importante que ser sumisa.

Resumen:

La siguiente investigación consiste en un análisis del estudio de clima organizacional realizado en el Ministerio del Interior. Estudio que abarca factores que pueden determinar el éxito de la gestión del Ministerio y que sin la capacidad y vocación de su gente los resultados no serían considerados excelentes.

Este trabajo abarca temas como comunicación, confianza, liderazgo, empoderamiento y otros factores más que son considerados de suma importancia para un manejo adecuado del Talento Humano.

Se realiza un estudio del liderazgo que es un factor determinante en el clima laboral de una empresa u organización. Liderazgo que bien encaminado con gente altamente productiva y capaz puede convertir una organización eficiente en el mejor lugar para trabajar.

Palabras clave:

Clima Organizacional: El ambiente interno en el que se encuentra la organización y las personas que la integran.

Indicadores de gestión: Todo elemento susceptible de medición y que permite contar con información de progreso o avance.

Liderazgo: Propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización a través de la coordinación adecuada de personas y bienes.

ABSTRACT

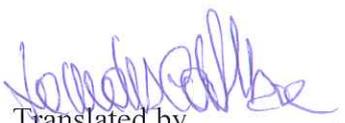
This research is an analysis of the organizational climate study, carried out at the Interior Ministry. This study covers factors that can determine the success of the Ministry management, whose outcomes are outstanding due to the ability and dedication of its people.

This work includes topics such as communication, trust, leadership, empowerment and other factors that are considered of great importance to the proper management of Human Talent.

We perform a study of leadership, as a decisive factor in the working environment of a company or organization. Leadership can turn an efficient organization into the best place to work if it is well-managed, and with highly productive and capable people.

Keywords: Organizational Climate, Management Indicators, Leadership




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Contenido

Introducción.....	6
Capítulo 1	7
Estudio Inicial de Clima Laboral en el Ministerio del Interior.....	7
1.1 Metodología de investigación:	8
1.2 Definición de las variables analizadas:	9
1.2.1 CREDIBILIDAD.....	9
1.2.1.1 Información:	9
1.2.1.2 Accesibilidad:.....	9
1.2.1.3 Coordinación:.....	9
1.2.1.4 Delegación:	10
1.2.1.5 Visión:	10
1.2.1.6 Confiabilidad:	10
1.2.1.7 Honestidad:.....	10
1.2.2 RESPETO	10
1.2.2.1 Desarrollo:	10
1.2.2.2 Reconocimiento:	11
1.2.2.3 Participación:	11
1.2.2.4 Entorno de trabajo:	11
1.2.2.5 Vida Personal:	11
1.2.3 IMPARCIALIDAD	12
1.2.3.1 Equidad en la Remuneración:.....	12
1.2.3.2 Equidad en el trato:.....	12
1.2.3.4 Ausencia de favoritismo:.....	12
1.2.3.5 Capacidad de apelación:	13
1.2.4 CAMARADERÍA	13
1.2.4.1 Fraternidad:.....	13
1.2.4.2 Hospitalidad del lugar:.....	13
1.2.4.3 Hospitalidad de las personas:.....	13
1.2.4.4 Sentido de equipo:	14
1.2.5 ORGULLO	14

1.2.5.1 Orgullo del trabajo:.....	14
1.2.5.2 Orgullo del equipo:.....	14
1.2.5.3 Orgullo por la Institución y su imagen externa:	14
1.3 Escala de valoración:.....	15
1.4 Resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta:.....	16
1.4.1 Comunicación:	16
1.4.1.1 Información:	16
1.4.1.2 Accesibilidad:.....	16
1.4.1.3 Coordinación:.....	16
1.4.2 Competencia:	17
1.4.2.1 Coordinación:.....	17
1.4.2.2 Delegación:	17
1.4.2.3. Visión:	17
1.4.3 Integridad:.....	18
1.4.3.1 Confiabilidad:	18
1.4.3.2 Honestidad:.....	18
1.4.4 El resultado de Comunicación, competencia e integridad, de los gráficos anteriores arrojan los siguientes resultados:	19
1.4.5. Apoyo:	19
1.4.5.1 Desarrollo:.....	20
1.4.5.2 Reconocimiento:	20
1.4.6 Participación:.....	20
1.4.7 Cuidado:.....	21
1.4.7.1 Entorno de trabajo:	21
1.4.7.1 Vida Personal:	21
1.4.8 RESPETO	22
1.4.9 Equidad:.....	23
1.4.9.1 Equidad en la Remuneración:.....	23
1.4.9.2 Equidad en el trato:.....	23
1.4.9.3 Ausencia de favoritismo:.....	23
1.4.10 Equidad en el trato:.....	24
1.4.10.1 Capacidad de apelación:	24

1.4.11 Imparcialidad:	25
1.4.11.1 Equidad en el trato:	25
1.4.11.1 Ausencia de favoritismo:.....	25
1.4.11.2 Justicia en el trato a las personas:.....	26
1.4.11.3 Fraternidad:	26
Hospitalidad del lugar:	27
1.4.12 Hospitalidad de las personas:	27
1.4.13 Camaradería:	28
1.4.13.1 Fraternidad:	28
1.4.13.2 Hospitalidad del lugar:.....	28
1.4.13.3 Hospitalidad de las personas:.....	29
1.4.13.4 Sentido de equipo:.....	29
1.4.14 Orgullo del trabajo:.....	29
1.4.15 Orgullo del equipo:	30
1.4.16 Orgullo por la Institución y su imagen externa:	31
1.5 Apreciación General de la Institución:.....	32
1.6 Percepción de mi Jefe frente a los Jefes:.....	33
1.6.1 Resultado a nivel institucional:.....	33
1.7 Resultado de las cinco dimensiones medidas en el Estudio de Clima y Cultura Organizacional:.....	35
Capítulo 2	39
Plan de Acción General de Clima Organizacional.....	39
2.1 Realización de material comunicacional:.....	42
2.2 Difusión de Resultados del Estudio de Clima Organizacional realizado por la consultora Great Place to Work:	43
2.3 Conformación de Equipos de Trabajo.....	44
2.4 Plan de Mejora de Clima Organizacional a nivel servidores de Direcciones y Coordinaciones:.....	45
2.5 Plan de Mejora de Clima Organizacional a nivel de Mandos Altos y Mandos medios:.....	49
Capítulo 3	55
ESTUDIO FINAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	55
3.1 Tamaño de la Muestra:.....	56

3.2 Estrategia comunicacional.....	57
3.3 Consideraciones para la aplicación de la encuesta.....	59
3.3.1: Aplicador:.....	59
3.3.2: Afirmaciones:.....	59
3.3.3: Confidencialidad:.....	59
3.3.4: Medio de Aplicación:.....	59
3.3.5: Consistencia:.....	59
3.3.6: Aspectos de estudio:.....	59
3.3.6.1: Análisis de indicadores:.....	60
3.4 Metodología de la encuesta:.....	60
3.5 Aplicación de la segunda encuesta de clima laboral en el Ministerio del Interior.	61
3.6 Condiciones de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional:.....	71
3.6.1 Metodología para analizar los resultados:.....	71
3.6.2 Escala de calificación:.....	72
3.6.3 Escala de Valoración:.....	72
3.7 Resultados de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional:.....	73
3.7.1 Comunicación:.....	73
3.7.2 Competencia:.....	75
3.7.3 Integridad:.....	76
3.7.4 Apoyo:.....	78
3.7.5 “Participación:.....	79
3.7.6 Cuidado:.....	80
3.7.7 RESPETO:.....	81
3.7.8 “Ausencia de favoritismo:.....	82
3.7.9 “Equidad en el trato:.....	83
Capacidad de apelación:.....	84
3.7.10 Imparcialidad:.....	85
3.7.11 “Hospitalidad del lugar:.....	87
3.7.12 Camaradería:.....	89
3.7.13 Orgullo del trabajo:.....	90
3.7.14 Orgullo del equipo:.....	91

3.7.15 Orgullo por la Institución y su imagen externa:	92
3.8 Apreciación General de la Institución:	94
3.9 Análisis final de resultados:.....	95
3.10 Análisis de Indicadores principales:	99
3. 10. 1 Confianza:	99
3.10.2 Comunicación:.....	99
3.10.3 Liderazgo:.....	100
Conclusiones.....	102
Recomendaciones:	105
Bibliografía:	106

Introducción.

Un estudio de Clima organizacional es el paso inicial para tener conciencia de cómo la gente está percibiendo su lugar de trabajo, se convierte en una radiografía de la situación actual del ambiente de trabajo, relaciones interpersonales y aspectos clave que determinan la permanencia, compromiso y cuidado que los colaboradores pueden tener hacia sus empresa.

En el Ministerio del Interior se realizó un estudio inicial de Clima laboral como parte de un proyecto de la Secretaría Nacional de Administración Pública, con el objetivo de medir el ambiente laboral en las principales instituciones gubernamentales y con mayor incidencia en la política pública.

De estos resultados y su análisis se plantearon objetivos y actividades clave que propenderían siempre al mejoramiento de la calidad del ambiente de trabajo, potenciar las habilidades directivas de sus líderes y sacar lo mejor de sus servidores a fin de obtener los mejores resultados de gestión de la institución.

Actividades que involucran a los miembros de la organización, gente comprometida con el bienestar y desarrollo de la institución que colaboraría en cada uno de los objetivos planteados por la Unidad de Clima y Cultura Organizacional, encargada de monitorear, asesorar y apoyar en la mejora de los componentes esenciales del Clima Laboral. Los tres temas de vital importancia serían la comunicación efectiva entre los miembros de la organización, concentrando la atención en la comunicación fluida y eficaz jefe. Servidor. Liderazgo, que es el factor clave para garantizar la eficiencia de los proyectos, orden en las actividades y compromiso en los equipos de trabajo. Y confianza, el factor que determina la permanencia, eficiencia, eficacia y compromiso en los servidores pero también el factor más frágil cuando se evidencian inconsecuencias entre lo que se predica o exige y lo que se hace.

Además en esta investigación se exponen varios elementos comunicacionales, actividades estratégicas y estudios cualitativos y cuantitativos de la situación preliminar y final de la institución a través de la aplicación de herramientas de investigación que permitirán obtener datos exactos e información confiable que permita entender de manera general y específica la situación actual de la institución.

Capítulo 1

Estudio Inicial de Clima Laboral en el Ministerio del Interior.

El Ministerio del Interior como Institución rectora y coejecutora de la política de seguridad, y como la institución más antigua del Ecuador, ha promovido acciones estratégicas para obtener resultados en su gestión de seguridad ciudadana y la reducción de condiciones que generen violencia y cometimiento de delitos.

La presidencia de la República del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de Administración pública SNAP, contrató los servicios de la Consultora Great Place To Work, para realizar un estudio que consistió en evaluar el nivel de confianza imperante y la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo que conducen a valorar cómo se encuentra actualmente el clima laboral de la institución.

El Ministerio del Interior como una de las Instituciones más representativas y siendo el Ministerio más grande a nivel nacional a lo que estructura orgánica, instituciones adscritas e incidencia nacional se refiere, ha sido considerado por la Presidencia como una de las 16 instituciones priorizadas para formar parte de este estudio de Clima Organizacional.

A continuación se muestra el listado de las 16 instituciones priorizadas junto con el número de personas convocadas para realizar el estudio, las encuestas diligenciadas y el porcentaje logrado de encuestas.

REPORTE DE PARTICIPACIÓN			
Institución	Convocados	Totales	
		Diligenciadas	Logrado (%)
Industria y productividad	300	299	100%
MIDUVI	950	924	97%
Ministerio de ambiente	1973	1638	83%
Ministerio de Finanzas	441	425	96%
Ministerio de salud	1222	1032	84%
Ministerio del interior	616	505	82%
MTOP	2192	2041	93%
Presidencia	633	518	82%
Recursos Naturales	342	333	97%
Registro Civil	3089	2868	93%
Relaciones Exteriores	1001	876	88%
Relaciones Laborales	1325	1271	96%
Senplades	685	619	90%
Telecomunicaciones	189	185	98%
Turismo	471	441	94%
Vicepresidencia	429	397	93%
Grand Total	15858	14372	91%

Reporte de participación (Great Place To Work, 2013)

1.1 Metodología de investigación:

En el mes de Octubre del 2013, se realiza el estudio de Clima Organizacional a las 16 instituciones priorizadas a través de la empresa consultora Great Place to Work en el cual se aplicó una encuesta que contiene 90 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

- 1= Casi nunca es verdad
- 2= Pocas veces es verdad
- 3= A veces es verdad, a veces no
- 4= Frecuentemente es verdad
- 5= Casi siempre es verdad

“El criterio de calificación para el Great Place to Work® se basó en la frecuencia de respuestas marcadas en las opciones que identifican desacuerdo (1 y 2) y las que indican acuerdo (4 y 5), obteniendo los promedios porcentuales de No Aceptación y los de Aceptación, para cada dimensión, variable y afirmación indagada. Las respuestas marcadas con la opción tres (3), o sea la Indecisión, se tratan de forma independiente,

en cuanto éstas no muestran una preferencia en particular”. (Great Place To Work, 2013)

1.2 Definición de las variables analizadas:

Se tomaron en cuenta diferentes variables de estudio que denotan aspectos importantes del Clima Organizacional de la institución, estos son:

1.2.1 CREDIBILIDAD

“Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que las Servidoras/es-Funcionarias/os valoran en sus jefes:

1.2.1.1 Información:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os desean y requieren que sus jefes, tanto a nombre propio como de la Institución, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

1.2.1.2 Accesibilidad:

Es la disposición que el jefe muestra para escuchar a sus Servidoras/es-Funcionarias/os, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellas/os puedan necesitar información o quieran compartirla. Si las Servidoras/es-Funcionarias/os saben que el jefe está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

1.2.1.3 Coordinación:

Es la habilidad que muestra el jefe para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las Servidoras/es-Funcionarias/os y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

1.2.1.4 Delegación:

Es la claridad que el jefe tiene sobre las fortalezas de sus Servidoras/es-Funcionarias/os, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con éstas. La autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la Institución. El jefe puede estar seguro que las Servidoras/es-Funcionarias/os reconocen la diferencia.

1.2.1.5 Visión:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que los jefes de la Institución tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la Institución y como lograrlo.

1.2.1.6 Confiabilidad:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que sus jefes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

1.2.1.7 Honestidad:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los jefes de la Institución deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que esto efectivamente sea así.

1.2.2 RESPETO

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para las Servidoras/es-Funcionarias/os son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos:

1.2.2.1 Desarrollo:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

1.2.2.23 Reconocimiento:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la Institución.

1.2.2.3 Participación:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante el interés que sus jefes demuestran en sus ideas, sugerencias, aportes, y la forma en que la Institución los involucra en las decisiones que les afectan.

1.2.2.4 Entorno de trabajo:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante la preocupación que sus jefes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

1.2.2.5 Vida Personal:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que la Institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral.

1.2.3 IMPARCIALIDAD

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que le confirman a las Servidoras/es-Funcionarias/os, que trabajan para una Institución que se caracteriza por la equidad, transparencia y justicia:

1.2.3.1 Equidad en la Remuneración:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.

1.2.3.2 Equidad en el trato:

El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

1.2.3.4 Ausencia de favoritismo:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que las decisiones de los jefes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

Justicia en el trato a las personas: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como etnia, pueblo o nacionalidad, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.

1.2.3.5 Capacidad de apelación:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

1.2.4 CAMARADERÍA

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que son importantes cuando se piensa en los compañeros de trabajo:

1.2.4.1 Fraternidad:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus jefes promueven la realización de eventos que les integren.

1.2.4.2 Hospitalidad del lugar:

El que las Servidoras/es-Funcionarias/os puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

1.2.4.3 Hospitalidad de las personas:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidas/os al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución.

1.2.4.4 Sentido de equipo:

Es el reconocimiento que hacen las Servidoras/es-Funcionarias/os de pertenecer a una Institución donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo.

1.2.5 ORGULLO

Esta dimensión recoge los sentimientos que se han arraigado en las Servidoras/es-Funcionarias/os, con respecto a las diferentes facetas de la Institución:

1.2.5.1 Orgullo del trabajo:

Es el sentimiento de satisfacción que las Servidoras/es-Funcionarias/os desarrollan al percibir que las contribuciones de su rol particular son únicas y especiales.

1.2.5.2 Orgullo del equipo:

Es el sentimiento de satisfacción de las Servidoras/es-Funcionarias/os por ser miembro del equipo y por los logros de éste. Este orgullo es a la vez el reconocimiento que el éxito de la Institución proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.

1.2.5.3 Orgullo por la Institución y su imagen externa:

Es el sentimiento de las personas frente al papel de la Institución en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de los usuarios y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada". (Great Place To Work, 2013)

Para poder obtener resultados de satisfacción, la consultora realizó un muestreo de los servidores del Ministerio del Interior, en un total hasta el mes de Abril del año 2013 de 1200 servidores.

Se escogió a los servidores que pertenecen a la institución más de un año dentro de la institución. La muestra arrojaría un total de 651 encuestas a aplicarse. Se receptaron 505 encuestas, es decir con una participación del 77.6% de los encuestados.

Tabla de participación de servidores del MDI.

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación	Margen de error
Ministro	295	253	85,8%	0,9%
Viceministro de Gobernabilidad	269	207	77,0%	1,6%
Viceministro de Seguridad Interna	87	45	51,7%	7,1%
Total	651	505	77,6%	1,0%
Nivel de confiabilidad	95%			
Umbral de confidencialidad (Servidoras/es-Funcionarias/os)	9			

(Great Place To Work, 2013)

1.3 Escala de valoración:

La valoración ha sido categorizada de la siguiente manera, según explica el siguiente cuadro, estas categorizaciones responden a los resultados en función de las valoraciones de las 16 instituciones priorizadas y comparados los resultados obtenidos en el MDI en relación con los resultados de las otras instituciones. Cada dimensión, variable y subvariable, es valorada, comparando su calificación con la obtenida por las demás instituciones evaluadas por la Great Place to Work Institute.

Tabla de escalas de Valoración

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país
Muy Alta	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
Alta	Consenso superior al habitual
Media (+)	Consenso superior dentro del rango habitual
Media (-)	Consenso inferior dentro del rango habitual
Baja	Cuestionamiento superior al habitual
Muy Baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
Crítica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país.

(Great Place To Work, 2013)

1.4 Resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta:

1.4.1 Comunicación:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.1.1 Información:

“Las Servidoras/es-Funcionarias/os desean y requieren que sus jefes, tanto a nombre propio como de la Institución, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

1.4.1.2 Accesibilidad:

Es la disposición que el jefe muestra para escuchar a sus Servidoras/es-Funcionarias/os, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellas/os puedan necesitar información o quieran compartirla. Si las Servidoras/es-Funcionarias/os saben que el jefe está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

1.4.1.3 Coordinación:

Es la habilidad que muestra el jefe para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las Servidoras/es-Funcionarias/os y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Comunicación	70%	15%	Media (-)	N.A.	
Información	64%	17%	Media (-)	N.A.	
Accesibilidad	76%	12%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Comunicación	Muy alta		Comunicación	Crítica	
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+27%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-43%
Formación académica	Educación básica	+26%	Rango de edad	Menor de 25 años	-35%
Comunicación	Alta		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-30%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+20%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-28%
Comunicación	Media (+)		Comunicación	Muy Baja	
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+17%	Área de Desempeño	Dirección de Género	-25%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+14%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-20%
			Accesibilidad	Baja	
			Área de Desempeño	Dirección de Planificación e Inversión	-16%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.2 Competencia:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.2.1 Coordinación:

Es la habilidad que muestra el jefe para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las Servidoras/es-Funcionarias/os y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

1.4.2.2 Delegación:

Es la claridad que el jefe tiene sobre las fortalezas de sus Servidoras/es-Funcionarias/os, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con éstas. La autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la Institución. El jefe puede estar seguro que las Servidoras/es-Funcionarias/os reconocen la diferencia.

1.4.2.3. Visión:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que los jefes de la Institución tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la Institución y como lograrlo.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Competencia	72%	16%	Media (-)	N.A.	
Coordinación	71%	18%	Media (-)	N.A.	
Delegación	69%	18%	Media (-)	N.A.	
Visión	77%	11%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Competencia	Alta		Competencia	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+21%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-42%
Competencia	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Género	-31%
Área de Desempeño	Dirección de Seguridad Ciudadana	+17%	Área de Desempeño	Dirección Técnica	-26%
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+16%	Competencia	Muy Baja	
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+15%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-19%
Área de Desempeño	Otros Servidoras/es-Funcionarias/os del Ministro	+14%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-16%
Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 1	+14%	Competencia	Baja	
Coordinación	Media (+)		T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-15%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+16%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-14%
R. Laboral/ T. contrato	Contrato Indefinido	+14%	Coordinación	Muy Baja	
Delegación	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-18%
Área de Desempeño	Dirección de Tecnologías de la Información	+15%			

(Great Place To Work, 2013)

1.4.3 Integridad:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.3.1 Confiabilidad:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que sus jefes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

1.4.3.2 Honestidad:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los jefes de la Institución deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que esto efectivamente sea así.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Integridad	76%	14%	Media (+)	N.A.	
Confiabilidad	65%	21%	Media (-)	N.A.	
Honestidad	88%	6%	Media (+)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Integridad	Muy alta		Muy Baja		
Área de Desempeño	Otros colab. de la Sub. de G. Democráticas	+19%	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-34%	
Integridad	Alta		Baja		
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+17%	Dirección Técnica	-31%	
Formación académica	Educación básica	+15%	Rango de edad	-25%	
Área de Desempeño	Dirección de Seguridad Ciudadana	+15%	Grupo Ocupacional	-21%	
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+12%	Integridad	Media (-)	
Honestidad	Muy alta		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-17%
Grupo Ocupacional	Según Código de Trabajo	+6%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-14%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 4	-12%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.4 El resultado de Comunicación, competencia e integridad, de los gráficos anteriores arrojan los siguientes resultados:

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Credibilidad	73%	15%	Media (-)	N.A.	
Comunicación	70%	15%	Media (-)	N.A.	
Competencia	72%	16%	Media (-)	N.A.	
Integridad	76%	14%	Media (+)	N.A.	
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
CREDIBILIDAD	Alta		Crítica		
Formación académica	Educación básica	+22%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-42%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+18%	CREDIBILIDAD	Muy Baja	
CREDIBILIDAD	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Género	-24%
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+16%	Rango de edad	Menor de 25 años	-23%
Logros Institucionales		Espacios de mejoramiento			
<i>"Coordinación de ideas con el jefe inmediato."</i>		<i>"Una comunicación directa con los Servidora/or-Funcionaria/o."</i>			
<i>"La experiencia y compromiso profesional que poseen ciertos jefes."</i>		<i>"Estabilidad laboral y económica."</i>			
<i>"La apertura de los jefes inmediatos, permite desarrollar iniciativas propias."</i>		<i>"Información clara y oportuna."</i>			
<i>"Jefes eficientes."</i>		<i>"Una comunicación más efectiva entre jefes y servidores."</i>			
<i>"Buena Comunicación."</i>		<i>"Que exista estabilidad laboral."</i>			
<i>"Sobre todo la comunicación con los jefes inmediatos."</i>		<i>"La estabilidad en el trabajo y mayores oportunidades."</i>			
<i>"Buena coordinación con los jefes asignados."</i>		<i>"Comunicación eficaz, democrática y horizontal."</i>			

(Great Place To Work, 2013)

1.4.5. Apoyo:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.5.1 Desarrollo:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

1.4.5.2 Reconocimiento:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la Institución.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Apoyo	55%	21%	Baja	N.A.	
Desarrollo	46%	23%	Muy Baja	N.A.	
Reconocimiento	64%	18%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
		<i>"Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo" (19%)</i>			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Apoyo	Media (+)		Apoyo	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+27%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-32%
Apoyo	Media (-)		Área de Desempeño	Dirección Técnica	-22%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+14%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-22%
Área de Desempeño	Dirección de Seguridad Ciudadana	+12%	Área de Desempeño	Dirección de Género	-21%
Área de Desempeño	Otros Servidoras/es-Funcionarias/os del		T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-19%
Área de Desempeño	Ministro	+11%	Apoyo	Muy Baja	
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+10%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-16%
Desarrollo	Media (-)		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-16%
Área de Desempeño	Dirección Administrativa	+19%	Desarrollo	Crítica	
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+18%	Área de Desempeño	Dirección de Tecnologías de la Información	-18%
Área de Desempeño	Dirección de Planificación e Inversión	+18%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de G. Estratégica	-17%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.6 Participación:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante el interés que sus jefes demuestran en sus ideas, sugerencias, aportes, y la forma en que la Institución los involucra en las decisiones que les afectan.

Aspecto			Valoración	Tendencia
Participación	60%	19%	Media (-)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)		
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Participación	Alta		Participación	Crítica
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+31%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob. -46%
Área de Desempeño	Dirección de Seguridad Ciudadana	+31%	Participación	Muy Baja
Participación	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Género -24%
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+18%	Participación	Baja
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+15%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años -20%
Área de Desempeño	Dirección de Tecnologías de la Información	+13%	Grupo Ocupacional	Según Código de Trabajo -20%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 7 -19%
			Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos -18%
			Área de Desempeño	Dirección Técnica -18%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.7 Cuidado:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.7.1 Entorno de trabajo:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante la preocupación que sus jefes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

1.4.7.1 Vida Personal:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que la Institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Cuidado	56%	20%	Media (-)	N.A.	
Entorno de trabajo	60%	21%	Baja	N.A.	
Vida personal	53%	18%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
		<i>"Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo" (24%)</i>			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Cuidado	Media (+)		Cuidado	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+30%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-49%
Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 1	+18%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-42%
R. Laboral/ T. contrato	Contrato Indefinido	+17%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-37%
Entorno de trabajo	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Género	-33%
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+26%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-23%
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+24%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-22%
			Cuidado	Muy Baja	
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 2	-15%
			Entorno de trabajo	Crítica	
			Área de Desempeño	Otros colab. de la Sub. de G. Democráticas	-34%
			R. Laboral/T. contrato	Nombramiento de Libre Remoción	-26%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.8 RESPETO

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para las Servidoras/es-Funcionarias/os son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos:

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Respeto	57%	20%	Media (-)	N.A.	
Apoyo	55%	21%	Baja	N.A.	
Participación	60%	19%	Media (-)	N.A.	
Cuidado	56%	20%	Media (-)	N.A.	
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
RESPETO	Media (+)		RESPETO	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+18%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-44%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+17%	Área de Desempeño	Dirección de Género	-27%
			T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-27%
			Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-25%
Logros Institucionales		Espacios de mejoramiento			
<i>"Oportunidades de aprender cosas nuevas."</i>		<i>"Que las oficinas sean remodeladas y un mejor trato por parte de las autoridades."</i>			
<i>"Oportunidades de participación."</i>		<i>"Que nos doten de los recursos necesarios para laborar."</i>			
<i>"Horarios accesibles."</i>		<i>"Que nos dieran todos los medios necesarios para poder cumplir de mejor manera con nuestro trabajo en beneficio de toda la colectividad."</i>			
<i>"Espacios para superación personal."</i>		<i>"Instalaciones propias, funcionales y con tecnología de punta."</i>			
<i>"Se reconoce el esfuerzo que se realiza."</i>		<i>"Disponer de equipos y materiales necesarios."</i>			
<i>"La capacitación continua a los servidores, excelente Clima laboral, la misión y visión de la institución son en base a una realidad social."</i>		<i>"Que existan programas de capacitación académica especializada para los funcionarios y servidores."</i>			

(Great Place To Work, 2013)

1.4.9 Equidad:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.9.1 Equidad en la Remuneración:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.

1.4.9.2 Equidad en el trato:

El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Equidad	41%	20%	Baja	N.A.	
<i>Equidad en la remuneración</i>	33%	19%	Muy Baja	N.A.	
<i>Equidad en el trato</i>	49%	21%	Baja	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
		<i>"Siento que me reconocen económicamente cuando cumple resultados mi Institución" (62%)</i>			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Equidad	Media (-)		Equidad	Crítica	
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento de Libre Remoción	+23%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-53%
Tipo de proceso	Gobernante	+21%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-30%
N. pers.(dirs.) a cargo	Si tiene personas a cargo en la Institución	+21%	T. de S. Institución	Entre 13 años y 24 años	-19%
Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 1	+20%	Área de Desempeño	Dirección Jurídica	-19%
	Jerárquico Superior 2	+19%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-16%
	Otros Servidoras/es-Funcionarias/os del Ministro	+19%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-16%
Equidad en el trato	Media (+)		Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-13%
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+34%	E. en la remuneración	Crítica	
Grupo Ocupacional	Según Código de Trabajo	+25%	Área de Desempeño	Dirección Técnica	-34%
Equidad en el trato	Media (-)		R. Laboral/T. contrato	Nombramiento Provisional	-24%
Área de Desempeño	Dirección Financiera	+20%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 2	-21%
R. Laboral/ T. contrato	Contrato Indefinido	+16%			

(Great Place To Work, 2013)

1.4.9.3 Ausencia de favoritismo:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que las decisiones de los jefes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las

interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Ausencia de favoritismo	46%	22%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
A. de favoritismo	Media (+)		A. de favoritismo	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+27%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-39%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+18%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-39%
Área de Desempeño	Otros Servidoras/es-Funcionarias/os del Ministro	+17%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-37%
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+14%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-20%
Tipo de proceso	Gobemante	+14%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-19%
Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 1	+13%	A. de favoritismo	Muy Baja	
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-16%
			Área de Desempeño	Otros colab. de la Sub. de G. Democráticas	-13%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.10 Equidad en el trato:

El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

1.4.10.1 Capacidad de apelación:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Justicia	65%	20%	Media (-)	N.A.	
<i>Justicia en el trato a las personas</i>	76%	15%	Media (-)	N.A.	
<i>Capacidad de apelación</i>	54%	26%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación) <i>"Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica" (81%)</i>		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Justicia	Media (+)		Justicia	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+23%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-45%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+23%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-33%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+22%	Justicia	Muy Baja	
Grupo Ocupacional	Servidor Público 4	+20%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-30%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+19%	Área de Desempeño	Dirección de Género	-29%
Justicia en el trato	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-27%
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+12%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-25%
Rango de edad	Menor de 25 años	+12%	Justicia	Baja	
			T. de S. Institución	Entre 13 años y 24 años	-18%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.11 Imparcialidad:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.11.1 Equidad en el trato:

El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

1.4.11.1 Ausencia de favoritismo:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que las decisiones de los jefes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

1.4.11.2 Justicia en el trato a las personas:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como etnia, pueblo o nacionalidad, pueblo o nacionalidad, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.

1.4.11.3 Fraternidad:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus jefes promueven la realización de eventos que les integren.

Aspecto			Valoración	Tendencia
Imparcialidad	51%	21%	Media (-)	N.A.
Equidad	41%	20%	Baja	N.A.
Ausencia de favoritismo	46%	22%	Media (-)	N.A.
Justicia	65%	20%	Media (-)	N.A.

Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución			Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
IMPARCIALIDAD	Media (+)		IMPARCIALIDAD	Crítica	
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+19%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años	-47%
Formación académica	Educación básica	+18%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-34%
N. pers.(dirs.) a cargo	Sí tiene personas a cargo en la Institución	+17%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-23%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+16%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-22%

Logros Institucionales	Espacios de mejoramiento
<i>"La igualdad y la libertad de pensamiento, el compañerismo."</i>	<i>"Mejor remuneración."</i>
<i>"Es una institución en la que las oportunidades para los servidores públicos son grandes, no existe discriminación y más aún todos somos tratados de igual forma con respeto y consideración. Si tuviera que decir porque es una buena institución diría que por todo en general."</i>	<i>"Tener un mejor sueldo que nos permita trabajar sin preocupaciones económicas."</i>
<i>"El Clima que se respira es de respeto y de igualdad."</i>	<i>"Que haya una buena remuneración."</i>
<i>"Brinda la oportunidad de trabajar a las personas sin distinción de raza o condiciones."</i>	<i>"Incentivar a todo el personal para realizar el trabajo en equipo, recibir una remuneración justa para todos, no solo a unos cuantos y tratando todos por igual, sin tanto favoritismo e influencias."</i>
<i>"Buena remuneración y participación en proyectos importantes."</i>	<i>"Evitar los favoritismos."</i>

(Great Place To Work, 2013)

Aspecto			Valoración	Tendencia
Fraternidad	59%	19%	Media (-)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)		
		<i>"Aquí celebramos eventos que fomentan el compañerismo" (37%)</i>		
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Fraternidad	Media (+)	Fraternidad	Crítica	
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+21%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano -35%
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+21%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7 -29%
Área de Desempeño	Dirección Financiera	+17%	Área de Desempeño	Otros colab. de la Sub. de G. Democráticas -28%
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+15%	Rango de edad	Menor de 25 años -26%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 6	+15%	Fraternidad	Muy Baja
			Área de Desempeño	Dirección Administrativa -17%
			Grupo Ocupacional	Según Código de Trabajo -16%
			Fraternidad	Baja
			T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años -8%

(Great Place To Work, 2013)

Hospitalidad del lugar:

El que las Servidoras/es-Funcionarias/os puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

1.4.12 Hospitalidad de las personas:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidas/os al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución.

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Hospitalidad	72%	18%	Media (-)	N.A.	
<i>Hospitalidad del lugar</i>	75%	17%	Media (-)	N.A.	
<i>Hospitalidad de las personas</i>	68%	20%	Media (-)	N.A.	
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)			
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución			
Hospitalidad	Excelente		Hospitalidad	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+35%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-33%
Hospitalidad	Media (+)		Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-24%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+20%	Hospitalidad	Muy Baja	
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+20%	Tipo de proceso	Gobemante	-23%
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+19%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-22%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+16%	R. Laboral/T. contrato	Nombramiento de Libre Remoción	-21%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 5	-20%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-18%
			H. de las personas	Muy Baja	
				Otros Servidoras/es-Funcionarias/os del	
			Área de Desempeño	Ministro	-24%
			Área de Desempeño	Dirección de Planificación e Inversión	-21%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.13 Camaradería:

Contiene los siguientes indicadores:

1.4.13.1 Fraternidad:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus jefes promueven la realización de eventos que les integren.

1.4.13.2 Hospitalidad del lugar:

El que las Servidoras/es-Funcionarias/os puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

1.4.13.3 Hospitalidad de las personas:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidas/os al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución.

1.4.13.4 Sentido de equipo:

Es el reconocimiento que hacen las Servidoras/es-Funcionarias/os de pertenecer a una Institución donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo.

Aspecto			Valoración	Tendencia
Camaradería	64%	20%	Media (-)	N.A.
Fraternidad	59%	19%	Media (-)	N.A.
Hospitalidad	72%	18%	Media (-)	N.A.
Sentido de equipo	61%	23%	Media (-)	N.A.
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución			Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución	
CAMARADERÍA	Alta	+26%	CAMARADERÍA	Crítica
Formación académica	Educación básica		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano
CAMARADERÍA	Media (+)		T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+23%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+20%	Rango de edad	Menor de 25 años
				-29%
				-28%
				-24%
				-22%
Logros Institucionales			Espacios de mejoramiento	
<i>"El sentido de compañerismo y solidaridad."</i>			<i>"Fomentar más la unión entre compañeras con cursos de motivación personal y haciendo conciencia de que con este sueldo vivimos y sacamos adelante a nuestra familia."</i>	
<i>"El Clima de compañerismo es agradable."</i>			<i>"Más compañerismo."</i>	
<i>"Cordialidad y amabilidad."</i>			<i>"Más respeto por parte de los compañeros de trabajo."</i>	
<i>"Servicio al público con calidez y ayuda a discapacitados o adultos mayores."</i>			<i>"Eventos que fomenten el compañerismo."</i>	
<i>"El compañerismo y las ganas de superación."</i>			<i>"Más compañerismo y trabajo en equipo."</i>	
<i>"Compañerismo en nuestra área, trabajo en equipo, personalmente nos llevamos bien."</i>			<i>"Talleres de integración para mejorar el clima laboral."</i>	

(Great Place To Work, 2013)

1.4.14 Orgullo del trabajo:

Es el sentimiento de satisfacción que las Servidoras/es-Funcionarias/os desarrollan al percibir que las contribuciones de su rol particular son únicas y especiales.

Aspecto			Valoración	Tendencia
Orgullo por el trabajo	90%	7%	Media (+)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)		
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Orgullo por el trabajo	Excelente		Orgullo por el trabajo	Muy Baja
Formación académica	Educación básica	+13%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación -20%
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+10%	R. Laboral/T. contrato	Nombramiento Provisional -20%
N. pers. (dirs.) a cargo	Sí tiene personas a cargo en la Institución	+10%	Rango de edad	Menor de 25 años -19%
Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	+9%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano -18%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 4	+9%	Orgullo por el trabajo	Baja
			Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob. -15%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 7 -14%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.15 Orgullo del equipo:

Es el sentimiento de satisfacción de las Servidoras/es-Funcionarias/os por ser miembro del equipo y por los logros de éste. Este orgullo es a la vez el reconocimiento que el éxito de la Institución proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.

Aspecto			Valoración	Tendencia
Orgullo del equipo	76%	14%	Media (-)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)		
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Orgullo del equipo	Excelente		Orgullo del equipo	Crítica
Formación académica	Educación básica	+27%	Área de Desempeño	Dirección de Género -35%
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+22%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos -29%
Orgullo del equipo	Alta		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano -26%
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+17%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación -20%
Grupo Ocupacional	Jerárquico Superior 2	+15%	T. de S. Institución	Entre 7 años y 12 años -19%
Área de Desempeño	Dirección de Gestión de Conflictos	+15%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7 -17%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+15%	Orgullo del equipo	Muy Baja
			Rango de edad	Menor de 25 años -12%

(Great Place To Work, 2013)

1.4.16 Orgullo por la Institución y su imagen externa:

Es el sentimiento de las personas frente al papel de la Institución en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de los usuarios y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto			Valoración	Tendencia
Orgullo por la Institución	87%	9%	Media (+)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo Institucional (% de No Aceptación)		
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución		Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Orgullo por la Institución	Excelente		Orgullo por la Institución	Muy Baja
Formación académica	Educación básica +17%		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano -28%
Área de Desempeño	Otros colab. de la Sub. de G. Democráticas +14%		Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob. -28%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 4 +11%		Grupo Ocupacional	Servidor Público 7 -26%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años +11%		Orgullo por la Institución	Baja
Área de Desempeño	Dirección Jurídica +11%		Rango de edad	Menor de 25 años -18%
			Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación -15%
			Grupo Ocupacional	Servidor Público 2 -13%
			Orgullo por la Institución	Media (-)
			Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos -12%

(Great Place To Work, 2013)

Recopilación de las tres variables de orgullo:

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Orgullo	84%	10%	Media (-)	N.A.	
Orgullo por el trabajo	90%	7%	Media (+)	N.A.	
Orgullo del equipo	76%	14%	Media (-)	N.A.	
Orgullo por la Institución	87%	9%	Media (+)	N.A.	
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución			Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
ORGULLO	Excelente		ORGULLO	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+20%	Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-24%
ORGULLO	Muy alta		ORGULLO	Muy Baja	
Área de Desempeño	Dirección Jurídica	+13%	Área de Desempeño	Otros serv. de Coord. G. de Planeación	-20%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+12%	Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-19%
Logros Institucionales			Espacios de mejoramiento		
<p><i>"Me gusta servir a la comunidad en especial a las personas discapacitadas."</i></p> <p><i>"Como institución me dio la oportunidad de demostrarles mis capacidades y me tomaron en cuenta como profesional, lo cual estará en mi mente y alma por siempre, es una institución que hace cosas demasiado importantes como es la seguridad y el servicio a la sociedad. Creo que puedo ejercer mi profesión y todavía tengo muchos proyectos e ilusiones en el Ministerio del Interior."</i></p> <p><i>"Trabajo por el bien de la de la patria, contra la corrupción y delincuencia."</i></p> <p><i>"Trabajar para la ciudadanía me gusta."</i></p>					

(Great Place To Work, 2013)

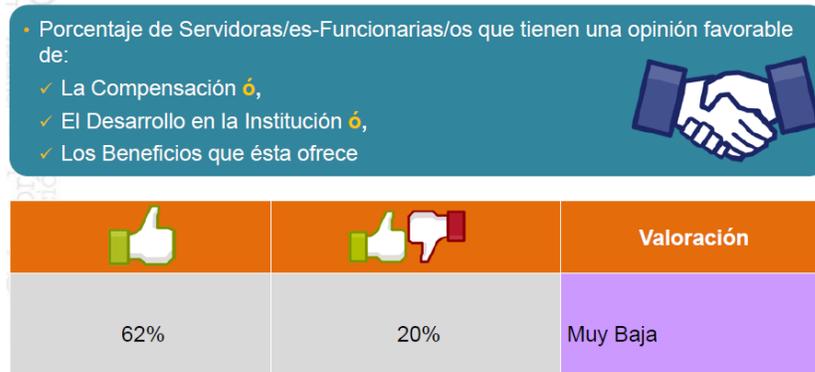
1.5 Apreciación General de la Institución:

Considerando que la apreciación general que los servidores tienen de la institución es el factor determinante para medir el éxito de la misma. "La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto." (Pérez A. S., 2013).

Aspecto			Valoración	Tendencia	
Apreciación general	78%	17%	Media (-)	N.A.	
<i>"Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar"</i>					
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la Institución			Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la Institución		
Apreciación General	Excelente		Apreciación General	Crítica	
Formación académica	Educación básica	+15%	Área de Desempeño	Dirección de Protección de Derechos	-21%
Área de Desempeño	Dirección Técnica	+15%	Apreciación General	Muy Baja	
Apreciación General	Muy alta		Grupo Ocupacional	Servidor Público 7	-18%
T. de S. Institución	Entre 2 años y 6 años	+12%	Área de Desempeño	Dirección de Planificación e Inversión	-15%
Grupo Ocupacional	Servidor Público 4	+12%	Área de Desempeño	Otros serv. de S. de Gestión P. de Gob.	-13%
Apreciación General	Alta		Área de Desempeño	D. de Administración de Talento Humano	-12%
R. Laboral/ T. contrato	Nombramiento Provisional	+10%	Apreciación General	Baja	
			Rango de edad	Menor de 25 años	-11%

(Great Place To Work, 2013)

Indicador de Vínculo Institución- Servidora/dor: Aspectos que son considerados de arraigo positivo dentro del Ministerio del Interior, resultado de las preguntas realizadas a través de la encuesta y que ha sido respondida de la siguiente manera:



(Great Place To Work, 2013)

1.6 Percepción de mi Jefe frente a los Jefes:

Considerando que el liderazgo es el factor clave para que los servidores perciban su lugar de trabajo como adecuado o inadecuado, “Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación, en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral”. (Contreras, Barbosa, & Uribe, 2010)

1.6.1 Resultado a nivel institucional:

Percepción			Valoración
 De mi jefe	69%	16%	Media (-)
 De los jefes	55%	24%	Media (-)

(Great Place To Work, 2013)

Conclusiones del estudio en cuanto a la percepción de confianza, respeto e imparcialidad en el Ministerio del Interior: La conclusión general del estudio en cuanto a estos tres factores se resume en lo siguiente:

“En el Ministerio del Interior la confianza se fortalece cuando las servidoras/es perciben que sus jefes conducen el trabajo de forma competente, incentivan, consideran y responden con interés a las sugerencias e ideas y propenden por un trato justo a las personas independientemente de su edad”. (Great Place To Work, 2013)

De esta aseveración se destacan tres aspectos importantes: El primero, Liderazgo: Una de sus múltiples definiciones y conceptualizaciones como los cimientos de un buen clima organizacional, “Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad “ (Peralta, 2010).

Confianza: Entendida como La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros. (Contreras, Barbosa, & Uribe, 2010)

En el Ministerio del Interior la confianza se fortalece cuando **las Servidoras/es-Funcionarias/os perciben** que sus jefes *conducen el trabajo de forma competente, incentivan, consideran y responden con interés a las sugerencias e ideas y propenden por un trato justo a las personas independientemente de su edad*

(Great Place To Work, 2013)

1.7 Resultado de las cinco dimensiones medidas en el Estudio de Clima y Cultura Organizacional:

El estudio de Clima organizacional del Ministerio del Interior contiene cinco categorías que han sido las más importantes y que destacan en un clima organizacional adecuado.

Estos son los resultados de la encuesta:

- Se presentan los porcentajes de afirmación.
- Los porcentajes de indecisión.
- y la valoración en relación con el promedio de las otras instituciones que también formaron parte del estudio a nivel nacional.

Dimensión			Valoración
 Credibilidad	73%	15%	Media (-)
 Respeto	57%	20%	Media (-)
 Imparcialidad	51%	21%	Media (-)
 Camaradería	64%	20%	Media (-)
 Orgullo	84%	10%	Media (-)
Apreciación General	78%	17%	Media (-)

(Great Place To Work, 2013)

Great Place to Work® Trust Index®	Valoración		
	Actual	Meta	
Información	Media (-)	Media (-)	
Accesibilidad	Media (-)	Media (+)	↑
Coordinación	Media (-)	Media (+)	↑
Delegación	Media (-)	Media (-)	
Visión	Media (-)	Media (-)	
Confiabilidad	Media (-)	Media (+)	↑
Honestidad	Media (+)	Media (+)	
Desarrollo	Muy Baja	Baja	↑
Reconocimiento	Media (-)	Media (+)	↑
Participación	Media (-)	Media (-)	
Entorno de trabajo	Baja	Media (-)	↑
Vida Personal	Media (-)	Media (-)	
Equidad en la remuneración	Muy Baja	Baja	
Equidad en el trato	Baja	Media (-)	↑
Ausencia de favoritismo	Media (-)	Media (-)	
Justicia en el trato a las personas	Media (-)	Media (+)	↑
Capacidad de apelación	Media (-)	Media (+)	↑
Fraternidad	Media (-)	Media (-)	
Hospitalidad del lugar	Media (-)	Media (-)	
Hospitalidad de las personas	Media (-)	Media (-)	
Sentido de equipo	Media (-)	Media (-)	
Orgullo por el trabajo personal	Media (+)	Media (+)	
Orgullo del equipo	Media (-)	Media (-)	
Orgullo por la Institución	Media (+)	Media (+)	
Apreciación General	Media (-)	Media (+)	↑

(Great Place To Work, 2013)

De los 24 indicadores presentados en la gráfica, 9 indicadores señalados con flechas dirigidas hacia arriba serán los indicadores sobre los cuales se enfocará el trabajo en el Ministerio del Interior y que indican que el objetivo es subir una categoría de resultados. Por ejemplo: Si la gráfica indica que un indicador está con un promedio de Media(-), la tendencia será procurar que para el próximo estudio esta calificación sea de Media y en el mejor de los casos Media (+).

El siguiente cuadro indica de manera resumida el número de indicadores con diferentes valoraciones o categorías y los objetivos que se deben alcanzar.

Objetivos

Valoraciones	Actual	Meta
Excelente	0	0
Muy alta	0	0
Alta	0	0
Media (+)	3	10
Media (-)	18	13
Baja	2	2
Muy baja	2	0
Crítica	0	0
Índice del Ambiente Laboral (IAL)	58,3	63,9
Brecha frente a la Excelencia	37,2	31,7
Valoración del Ambiente Laboral	Nivel insuficiente	Satisfactorio

(Great Place To Work, 2013)

El objetivo de lograr calificaciones mayores involucra una serie de acciones en pro de la mejora de la percepción del estado actual de la institución frente a un estado ideal que requiere estrategias no ejecutadas al azar sino, producto de un análisis de la situación, de las ventajas, oportunidades y barreras que posee la institución. Para lo cual se han extraído aspectos de arraigo institucional que nos pueden facilitar y ubicar correctamente en la realidad para plantear las acciones de mejora. Estos aspectos de arraigo son:

Aspectos con Arraigo Excepcional:

- La alta percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente a la posibilidad de tomar tiempo libre, de forma coordinada, cuando deben atender una necesidad personal

Aspectos con Arraigo Muy fuerte:

- La baja percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente a la manera como la Institución les anima a equilibrar el trabajo con la vida personal y la oportunidad de recibir un reconocimiento especial

Aspectos con Arraigo Fuerte:

- La baja percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente a la autonomía necesaria que les brindan para efectuar su trabajo de forma adecuada

Aspectos con Arraigo Inexistente:

- La baja percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente al buen trato sin importar cuál sea la posición que ocupan en la Institución y la celebración de eventos que fomentan el compañerismo
- La muy baja percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente a las formas de desarrollo, los beneficios que da la Institución, la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo, la forma en que las instalaciones contribuyen a que haya un buen clima laboral y la manera como las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas
- La crítica percepción de las Servidoras/es-Funcionarias/os frente a la participación que tienen de los beneficios que obtiene la Institución

En el Ministerio del Interior se evidencian algunas manifestaciones que permiten hablar desde la perspectiva de Clima Laboral de una cultura institucional en proceso de consolidación. Al ser así, la posibilidad de tomar tiempo libre para atender necesidades personales, es un consenso tan fuertemente arraigado que se apalanca y moviliza otros aspectos que deben posicionarse con mayor fuerza en la institución. Por otro lado el equilibrio entre la vida personal y laboral, la posibilidad de recibir un reconocimiento especial y la autonomía dada a las Servidoras y servidores para que efectúen su trabajo son aspectos que deben ser movilizados a percepciones más favorables y donde la institución deberá reunir sus mayores esfuerzos en la consolidación de las características que definen su cultura.

Capítulo 2

Plan de Acción General de Clima Organizacional.

El siguiente paso y el más importante de la investigación radica en el Plan de Acción a ejecutarse en la institución. Plan que consiste en intervenir en los principales problemas encontrados en la investigación preliminar y que se trabajarán específicamente en los indicadores que menor promedio se obtuvieron en el estudio realizado por la Great Place to Work.

Un punto importante a puntualizar es que la Unidad de Clima y Cultura Organizacional es la encargada de dirigir los planes y de asistir a las Direcciones en los proyectos que se planteen, promover las actividades ya sea con logística como con la gestión estratégica brindando soporte en los temas, con el fin de que dichas actividades estén direccionadas al plan estratégico de la institución. Pero la Unidad de Clima Organizacional no es la principal encargada de hacer que los porcentajes de cada indicador se eleven o de la mejora del Clima organizacional de la institución ya que el Clima es consecuencia del trabajo en conjunto de todos sus miembros, de sus actitudes y su compromiso para hacer que este proyecto funcione.

“Algunos investigadores han señalado que las organizaciones innovadoras se caracterizan por estar orientadas hacia la creatividad y el cambio, por apoyar la independencia de sus empleados en la búsqueda de nuevas ideas y gestionar adecuadamente la diversidad de sus miembros. Por otro lado, que la organización facilite los recursos y el tiempo necesario, también se ha mostrado como un factor crítico para desarrollar la innovación.

En el ámbito de las innovaciones de proceso a nivel organizacional, el éxito y la efectividad de los cambios depende del esfuerzo global de la organización. Las organizaciones que presentan un ambiente de trabajo caracterizado por la iniciativa y la seguridad psicológica muestran una probabilidad mayor de que sus innovaciones sean implementadas eficazmente. Estos autores plantean que el clima organizacional es un factor contingente que condiciona la efectividad de las prácticas organizacionales y la implementación de las innovaciones de proceso (p.ej. en la gestión de la calidad total). En consecuencia, señalan la necesidad de desarrollar un clima en el que las

personas se sientan seguras cuando tengan que asumir riesgos, proponer nuevas ideas o hablar abiertamente de los problemas. De no ser así, el proceso de implementación de la innovación puede acabar siendo un fracaso. A nivel individual, además de la relación entre el clima de innovación y actitudes laborales como el compromiso, en las últimas décadas también se ha analizado su relación con distintos niveles de comportamiento, como las conductas de innovación y colaboración. Así, diversas investigaciones en el ámbito de la asistencia médica y la dirección de equipos sugieren que el clima grupal de innovación influye en el comportamiento innovador de sus miembros”. (Verdú & Ramos López, 2012).

Es necesario también indicar que de acuerdo a las condiciones de la institución, se plantean estrategias de intervención que promuevan un cambio a nivel general y en la cultura organizacional, erradicando los elementos tóxicos que generan malestar en el personal.

De acuerdo al plazo establecido por las autoridades del Ministerio, el Plan de acción se lleva a cabo en un periodo de ocho meses. Dentro de los cuales se trabajarán aspectos de liderazgo, comunicación efectiva y confianza.

Para poder avanzar en el Plan de Acción, era necesario conocer cuál es la apreciación o el concepto que los servidores del MDI tenían respecto de lo que es Clima Organizacional.

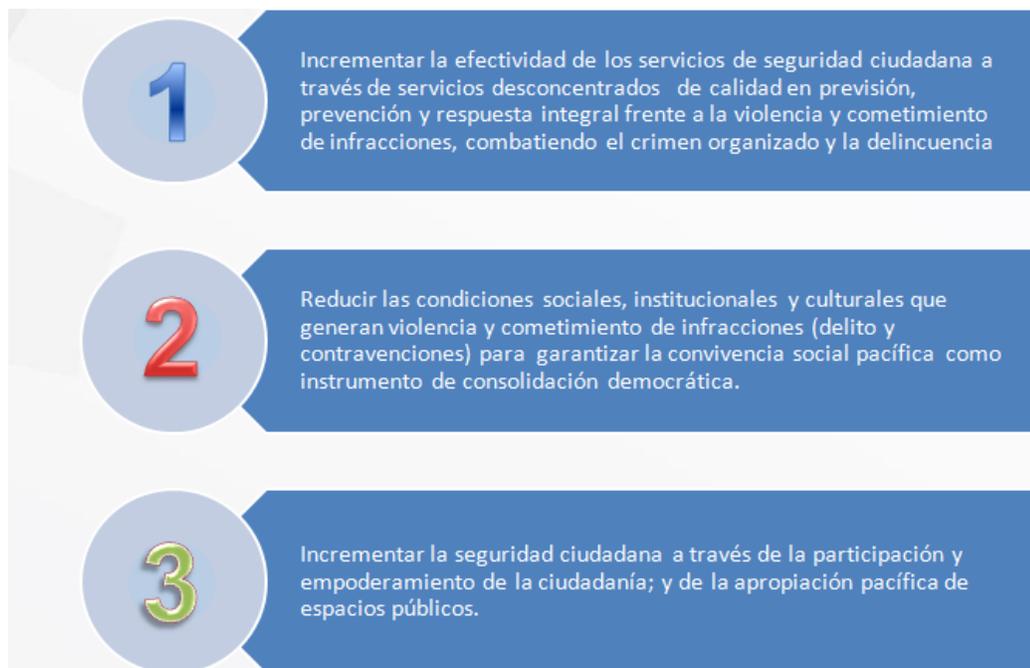
Muchos de los servidores indicaron mediante las preguntas abiertas que se realizaron en los talleres que el clima organizacional era el ambiente, la calidad de las relaciones interpersonales, aspectos como liderazgo, bienestar y seguridad, factores que incidían en un ambiente sano y propicio de trabajo.

De manera técnica, se conoce al Clima organizacional como: “El conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el

funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica” (Pérez A. S., 2013)

Amparados en los objetivos estratégicos organizacionales, el Ministerio del Interior persigue tres objetivos importantes y ya que la naturaleza de la Unidad es la de brindar apoyo a que estos tres objetivos se cumplan cabalmente, y a pesar de no estar directamente vinculados a la consecución de los objetivos de primera mano, si somos responsables de procurar que el personal que pertenece a la institución pueda cumplir las metas establecidas en el ambiente y relación sanos dentro de la institución.

Los objetivos que persigue el Ministerio del Interior se enmarcan en la eficiencia y productividad de su gente, en mostrar los resultados de gestión y en la capacidad de servir a la comunidad en temas de seguridad y ambientes sanos y adecuados de interacción. En nuestro caso al ser del Staff de apoyo dentro de la organización nos enfocaremos en trabajar directamente con los miembros de la institución e indirectamente en los objetivos institucionales para que sean cumplidos los mismos por medio de gente altamente motivada y productiva. Los objetivos de la Institución son:

- 

1 Incrementar la efectividad de los servicios de seguridad ciudadana a través de servicios desconcentrados de calidad en previsión, prevención y respuesta integral frente a la violencia y cometimiento de infracciones, combatiendo el crimen organizado y la delincuencia
- 2 Reducir las condiciones sociales, institucionales y culturales que generan violencia y cometimiento de infracciones (delito y contravenciones) para garantizar la convivencia social pacífica como instrumento de consolidación democrática.
- 3 Incrementar la seguridad ciudadana a través de la participación y empoderamiento de la ciudadanía; y de la apropiación pacífica de espacios públicos.

Elaborado por el autor.

Al mismo tiempo, cerca de culminar este periodo de acciones se realizará la investigación final para medir el cambio que se ha efectuado en la institución y sus alcances a nivel de satisfacción y motivación en sus trabajos y la incidencia que este plan tuvo en la organización, medido a través de los resultados obtenidos.

Para arrancar el Plan de Acción Preliminar es necesario que se realicen tareas clave que involucren a la institución en el modelo de cambio que se desea realizar. Esto es:

- Realización de Material promocional.
- Difusión de los resultados del Estudio de la GPTW.
- Conformación de equipos de trabajo.

Con el fin de dar a conocer el Proyecto de la Coordinación General estratégica y de la Unidad de Clima para trabajar con toda la institución, se plantearon actividades que generaran valor y fueran las que dieran los parámetros para trabajar en el Ministerio del Interior.

2.1 Realización de material comunicacional:

Se realizó material que contiene la imagen y la esencia de lo que deseamos comunicar como unidad de gestión.

Los propósitos de este material son:

- a) Crear expectativa en los empleados sobre la existencia y objetivo de la unidad.
- b) Ser identificados y reconocidos por medio de la imagen y de la frase “Clima organizacional positivo, lo hacemos todos, todo el tiempo”, para poder arrancar con nuestros planes de acción.

Este material, entre ellos, mouse pad (Anexo, 1) con la imagen de Clima Organizacional, fue entregado a cada uno de los empleados del Ministerio del Interior, con el fin de que todos estuvieran comunicados y al tanto de lo que estamos realizando.

2.2 Difusión de Resultados del Estudio de Clima Organizacional realizado por la consultora Great Place to Work:

Esta actividad se realizó en cuatro fechas diferentes, en 6 sesiones con un número de 150 personas promedio, contamos con la asistencia de cerca de 900 personas de las 1200 que formaban parte de la institución.

Para poder realizar estas difusiones se planificó un Taller de integración y difusión. Los objetivos de estas sesiones fueron:

- Difundir los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, ya que los servidores conocían sobre la aplicación realizada, pero desconocían los resultados obtenidos lo que generaba desinterés en unos casos y en otros incertidumbre.
- Dar a conocer la nueva Unidad de Clima y Cultura Organizacional perteneciente a la Coordinación de Planificación Estratégica del Ministerio del Interior.
- Integrar a los servidores del MDI de diferentes Coordinaciones y/o Direcciones, ya que, por el tamaño de la Institución, varios departamentos estaban localizados por toda la ciudad y aquello dificultaba que los servidores puedan conocerse, y eso provocaba problemas de comunicación, retraso en los procesos que avanzaban muy lentamente.
- Realizar el taller de manera que se pudieran integrar diferentes actividades que interesen a los servidores, de manera que se animaran a involucrarse en los planes que se plantearían en la Unidad.
- Enganchar a los servidores para formar equipos de trabajo a favor de la institución e invitar a que formaran parte del Subcomité de Clima y Cultura organizacional que se estaba integrando con los servidores de la institución.
- Presentar las acciones a realizarse en el lapso de ocho meses dentro de la Institución.

Actividad que se realizó en las instalaciones de las salas de capacitación del Servicio de Renta internas ciudad de Quito.

Importante acotar que muchos de los servidores que formaron parte del estudio ya no pertenecían a la institución ya que el nivel de rotación de la institución es elevado, las causas, ya sea por cambios excesivos en las Direcciones, terminaciones de contratos, excesiva carga de trabajo, abuso de poder o autoridad, otras oportunidades de trabajo.



2.3 Conformación de Equipos de Trabajo

Dentro de las difusiones de resultados se estimuló a los asistentes a formar parte del cambio de la institución y se realizaron invitaciones para inscribirse en el Programa de Acciones MDI.

Los inscritos debían formar parte de la institución por un tiempo mayor o igual a un año y contar con la aprobación de su jefe inmediato para formar parte del grupo denominado *Subcomité de Clima y Cultura Organizacional*.

El Subcomité está conformado por un grupo de 15 servidores, pertenecientes a diferentes Direcciones de la Institución y organizados de tal manera que existe por lo menos un representante por cada edificio ubicado dentro de la ciudad.

El objetivo del Subcomité es el de “Apoyar en las actividades que la Unidad de Clima y Cultura Organizacional realice en función de mejorar el clima laboral dentro de la institución. Velar por mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar planes,

difundir campañas, asistir a todas las reuniones y asumir responsabilidades compartidas a todos los miembros del mismo”.

“La gestión orientada al compromiso debería desarrollar en los empleados las actitudes deseadas, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre sus objetivos y los de la organización. Se piensa, además, que en las organizaciones con este tipo de gestión será más probable encontrar personas con una conducta organizativa favorable (Organ, 1988), ofreciendo un desempeño más allá de las especificaciones de su puesto, sin esperar una recompensa por ello, mostrando así comportamientos que resultan críticos para el éxito de la organización (Arthur, 1994). Por oposición a lo que sucede con el rendimiento establecido formalmente en el trabajo, conductas como ayudar a otras personas, mostrar iniciativa, o defender la reputación de la empresa frente a los demás, no se desarrollan si no se presenta una ocasión adecuada para ello. Es por eso que Van Kinppenbergh y Ellemers (2004) señalan que tales conductas resultan difíciles de predecir y más difíciles aún de motivar. El rendimiento formal puede motivarse a través de sistemas de objetivos e incentivos. Sin embargo, estos procedimientos estimulan motivaciones centradas en el interés personal y pueden inhibir la proactividad de los empleados”. (Verdú & Ramos López, 2012)

Una vez conformado el equipo de trabajo, el siguiente paso sería construir el Plan de Mejora de Clima Organizacional periodo febrero-Septiembre.

2.4 Plan de Mejora de Clima Organizacional a nivel servidores de Direcciones y Coordinaciones:

Para arrancar con el Plan de Acciones, se ha realizado una Matriz que indica las actividades de la Unidad y los pasos para actuar de manera estratégica y ordenada.(Anexo

2) El plan de trabajo consiste partiendo desde la difusión de resultados, en realizar el análisis de los mismos con los departamentos o unidades de gestión y concentrar la atención en los promedios más bajos, de tal manera que estando conscientes de los problemas puntuales de cada área se puedan presentar los planes de acción, mismos que serán generados por los propios Coordinadores y Directores departamentales luego de haber extraído información de sus propios subalternos en este caso, Analistas y Asistencias.

1: Análisis de resultados y promedios altos y bajos:

Este análisis se realizó a través de talleres con una duración de 2 horas con cada departamento, Coordinación y Dirección del MDI.

Se estructuró este taller de tal manera que los directores y autoridades al agendarnos el tiempo necesario para realizar esta reunión, pudieran concientizar que efectivamente el tiempo brindado no representaba ninguna pérdida de tiempo.

Segundo, que cada analista y asistencia pudiera entender que ese taller representaba la oportunidad de comunicar los aspectos que consideraban nocivos dentro del área y que a la vez pudieran plantearse soluciones que beneficiaran a la Dirección.

Se evidenció en cada reunión el interés primero por entender de qué se trata el Clima Organizacional, cuánto influye en el trabajo diario y en los resultados que la institución busca a través del trabajo eficiente y efectivo de sus servidores.

Se procuró primeramente promover un ambiente de mucha confianza y respeto, a través de la concientización de que dicho espacio era fundamental para buscar soluciones y promover acciones que mejorarían el estado de cada dirección.

La agenda para estas reuniones estuvo planteada de la siguiente manera:

AGENDA DE TALLERES		
ANALISIS DE DATOS		
TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
5 Minutos	Bienvenida a los participantes	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional
10 Minutos	Introducción a Clima Organizacional	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional
20 Minutos	Análisis de resultados por departamento	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional
30 minutos	Espacio abierto de debate	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional/ Lider Departamental
20 minutos	Planteamiento de soluciones	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional/ Lider Departamental/ Equipo departamental.
15 minutos	Trabajo grupal	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional
5 Minutos	Cierre	Coordinadora de Clima y Cultura Organizacional

Elaborado por el autor.

El análisis consistía en la revisión de los promedios críticos o los que permanecían en la cola respecto de los demás promedios de la institución.

Se buscaban las preguntas que pertenecían a dicho indicador y se preguntaba las razones por las cuales como grupo consideraban que debía tener promedios bajos.

Al establecer los tres pilares fundamentales sobre los que se trabajaban en el Ministerio de Interior, en cuanto a: confianza, comunicación efectiva y liderazgo, la Unidad instaba a los participantes a expresar sus ideas y defender posturas o concientizar sobre actitudes y comportamientos nocivos en el departamento.

Se utilizó una matriz de recopilación de información, dicha matriz muestra los promedios obtenidos, la percepción general del indicador y las opiniones tanto del jefe como de los analistas y asistentes.(Anexo 3).

Un tema a resaltar fue el interés de las jefaturas nuevas al momento de realizar el análisis e indagar las posibles causas por las cuales sus grupos obtenían ciertas calificaciones en indicadores de interés potencial.

Al entregar sus planes de acción, cumplían con los plazos establecidos y las acciones a tomar incluso consistían en realizar actividades de recreación e integración con los miembros del departamento fuera de horas de trabajo. El interés era netamente de ayudar a mejorar la situación actual, romper esquemas o costumbres tóxicas dentro del área y terminar con las acciones nocivas que generaban malestar a nivel general dentro del área.

Toda acción positiva comienza con el compromiso de los líderes, ya que ellos son los que promueven los cambios, y del convencimiento de estas necesidades nacen alternativas y crecen las opciones de crecimiento del área.





2.5 Plan de Mejora de Clima Organizacional a nivel de Mandos Altos y Mandos medios:

A la par con el Plan de Mejora de Clima para las Direcciones, la Unidad de Clima y Cultura junto con su Subcomité de Clima y Cultura Organizacional, se formaba con temas de Confianza, Comunicación y Liderazgo.

El propósito era de formar y preparar al equipo de trabajo para realizar actividades con el personal, como un ejemplo de aquello fueron los talleres de análisis de resultados, en el cual el personal del Subcomité acompañaba en un número de 3 integrantes en dichos talleres como personal de apoyo y de asistencia.

El Subcomité estaría encargado de convocar a las direcciones, confirmar asistencias, realizar seguimiento de entrega de planes y de alentar y motivar al personal del MDI en temas de clima organizacional.

Para trabajar con los niveles jerárquicos altos, estratégicos y altas autoridades del Ministerio del Interior en lo que a Clima Organizacional se refiere, se planteó una formación en los tres principales pilares en los que está enfocado el trabajo de la Unidad considerando que la cabeza principal es la primera que debe entender la importancia y consecuencias de poner todos los esfuerzos en mejorar la situación actual hasta llevarla a una ideal en el tema de clima laboral.

“El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia está dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva, que tenga a la vez, un efecto saludable en el deseo

del individuo de participar en la cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá además, que ver con la construcción de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales metas de la gerencia es pues, la creación de un clima laboral favorable, tanto físico como mental que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual, apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o peor aún, nulos o inexistentes”. (Pérez A. S., 2013).

El equipo del Subcomité también estaría involucrado en este proceso de formación ya que ellos representarían a los servidores del MDI en cuanto a clima laboral se refiere, por lo tanto todos debían ser formados con los mismos pensamientos y principios para lograr lo que como Unidad de gestión buscamos, el hacer del Ministerio un lugar digno, el mejor Ministerio para trabajar.

Para ello se buscó la asesoría de profesionales en los temas, personal que manejara estratégicamente la información proporcionada por el equipo de trabajo y que conociendo la realidad de la institución, pudiera trabajar en temas puntuales como actitud, comportamiento, motivación y concientización del aspecto de un ambiente adecuado y sano de trabajo que pueda catapultar el trabajo y los resultados buscados por la institución.

Los módulos- talleres se realizaron en la Hostería Rio Blanco, ubicado en Los Bancos, a una hora de la ciudad de Quito.

La empresa consultora IMPAKTO, sería la empresa que nos ayudaría a cumplir con este importante fin. Se realizó una formación de 20 horas con la participación de directores de la institución, cada módulo constaba de 8 horas de orden teórico y 12 horas de orden práctico.

La participación de los directivos y personal de alto rango, es lo que permitía que las actividades planificadas tengan sentido, ya que trabajando a la par con el personal, y teniendo a los directivos involucrados y comprometidos, podríamos lograr un mejor ambiente laboral en el MDI.El liderazgo como componente fundamental de la

organización del cual se desprende una serie de aprendizajes y retos es la clave para conseguir los resultados esperados dentro de una organización a través de personal motivado y estable.

“Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación, en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral.

Por lo que el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización. Esto se hace evidente en cuanto que los climas organizacionales funcionales reducen el estrés experimentado

en la actividad laboral y promueven la salud física y mental de los empleados mientras que los climas disfuncionales se caracterizan por la percepción de la existencia de riesgos

psicosociales y de sus efectos sobre el bienestar, la satisfacción de las personas y la productividad.

La presencia de factores de riesgo psicosociales, tanto laborales como extralaborales, deterioran la salud de los trabajadores, dando lugar a problemas asociados al estrés laboral y a la accidentalidad en el trabajo.

Además, el incremento en el apoyo, la recompensa y el confort físico, características específicas del clima, ocasionan una menor percepción de riesgo psicosocial, mientras que el control y la presión, otras características del clima, incrementan dicha percepción.

La relación entre el riesgo psicosocial, el clima laboral y el estilo de liderazgo, es compleja, ya que el clima puede cambiar tanto a través de los subordinados como de los administradores que influyen en políticas y procedimientos organizacionales. Igualmente, los factores de riesgo psicosocial deterioran las relaciones, incidiendo sobre el clima organizacional; de hecho, la existencia del factor de riesgo asociado a las relaciones es frecuente y de gran impacto en las organizaciones.

De esta manera, intervenir en los factores de riesgo, mejora el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos”. (Contreras, Barbosa, & Uribe, 2010).

Consientes de esta realidad, el objetivo estratégico de la unidad fue el de formar a todos los líderes en temas de Clima Laboral ya que en su gran mayoría tenían un conocimiento incipiente del tema y sus estilos de liderazgo diferían del ideal y por ende dificultaba el trabajo que queríamos realizar y los resultados serían desalentadores si desde las cabezas de la institución no se reconocía la importancia del ambiente laboral como factor clave para cumplir con las metas establecidas.



El involucramiento en su formación, la responsabilidad de incrementar los porcentajes de satisfacción de los miembros de sus equipos y acompañados con su plan de acción por área, ayudaría a potenciar el trabajo y por ende alcanzar los resultados propuestos desde otras perspectiva, ayudando a que los servidores entendieran que su trabajo es importante y que son parte del cambio institucional.

Como representantes de la Unidad de clima y cultura, creemos fervientemente en que el estilo de liderazgo de las jefaturas son los factores determinantes de sus resultados.

LIDER EFECTIVO = RESULTADOS EFECTIVOS.

Y de acuerdo a esta premisa nos basamos en la formación del estilo de liderazgo Transformacional:

“Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban.

El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se ha denominado influencia idealizada. Este factor hace referencia a la capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores. El carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor.

El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder para comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus seguidores el entusiasmo por el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, cómo se construye la confianza entre el líder y el colaborador y cómo el primero estimula la creencia en la visión del segundo, son dos aspectos centrales.

El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas.

Finalmente, el cuarto factor recibe el nombre de consideración individualizada y señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que ejercen este estilo de liderazgo suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, son capaces de delegar y dan información a sus subordinados.” (Contreras, Barbosa, & Uribe, 2010)

Las actividades realizadas en este periodo podrían representar un trabajo a conciencia de lo que es necesario realizar dentro de una institución que tiene un alto desempeño a

nivel nacional. Los resultados del Ministerio del Interior dentro de todas las carteras de estado, es uno de los que más resultados ha tenido. Es conocido por su alto nivel de profesionalismo en lo que a temas anti delincuenciales, trata de blancas, violencia y tráfico de drogas se refiere.

Se ha destacado por realizar una excelente labor con las comunidades que más próximas y expuestas han estado al crimen organizado y delincuencia. La dotación de las UPCS. Unidades de Policía Comunitaria, UVCS, Unidades de Vigilancia Comunitarias, Botones de Seguridad en las unidades de taxi y los botones de emergencia comunitaria, son pasos agigantados que el Ministerio ha dado procurando siempre el bienestar del país.

Para que este trabajo sea verdaderamente exitoso es necesario contar con el recurso más importante, que es su gente, Personas que día a día cumplen con su labor de inteligencia, comunicación, investigación y rectitud han logrado buenos resultados en una institución que podría ser mucho mejor si sus miembros hablaran el mismo idioma, bajo los mismo términos y objetivos claros.

Capítulo 3

ESTUDIO FINAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para poder conocer qué tan efectivas y acertadas fueron las actividades realizadas por la Unidad de Clima Organizacional en el Ministerio del Interior, es necesario tener una medición cuantitativa que reflejen los resultados de manera objetiva y neutral.

Para poder trabajar en dicha medición es necesario acotar que existen diferentes situaciones alrededor de este estudio de Clima Organizacional.

1: El primer estudio fue realizado por la empresa consultora Great Place to Work. Contratada por la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP).

2: La contratación de una consultoría para medir Clima Organizacional, sería realizada por la misma Secretaría Nacional de Contratación pública, pero se desconoce si dicha consultoría apuntaría a las Instituciones que fueron medidas su ambiente laboral con anterioridad, incluyendo el Ministerio del Interior, o serían consideradas otras instituciones públicas.

3: Al desconocer la resolución de la Secretaría Nacional de Administración Pública, y considerando que en el caso que dicho estudio podría ser realizado en una fecha indeterminada, se resolvió a través de las autoridades del Ministerio, a través del Coordinador General estratégico, y la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional que se realizara dicha evaluación en los próximos meses.

4: Frente al estudio que podría determinar esta investigación, se ha recurrido a las preguntas realizadas por la Great Place to work para realizar la aplicación de la encuesta.

Las preguntas han sido escogidas de acuerdo a los temas que durante este periodo de estudio han sido fuertemente trabajadas, estos temas son: Liderazgo, comunicación y confianza.

5: Los participantes han sido escogidos de acuerdo a una muestra de la población total de los servidores del Ministerio del Interior. Considerando que:

- El número de servidores es de 1200 personas distribuidos en diferentes lugares de la ciudad de Quito.

3.1 Tamaño de la Muestra:

“La muestra fue determinada de acuerdo al número de servidores que pertenecen al Ministerio del Interior en un número de 1200 personas. De acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población, 1200 servidores.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador”. (Barreiro & Puerto Albornoz , 2011)

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{1200 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(1200-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{1200 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(1200-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 291$$

Dentro de la aplicación de la encuesta para nuevamente medir el Clima organizacional y con ello también conocer el impacto de las acciones realizadas por cada área de la organización en pro de la mejora de su ambiente de trabajo, se tomaron en cuenta varios aspectos que inciden en la aplicación de la herramienta de investigación.

3.2 Estrategia comunicacional.

Para arrancar la encuesta, tres días previos a la aplicación, se realizó una campaña de concientización sobre aspectos de la Organización como: Comunicación, confianza, trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento, etc. Esto se realizó a través de cápsulas informativas enviadas por correo electrónico a los servidores.

La intención de dichas cápsulas era la de crear conciencia y buscar que los servidores pudieran realizar ejercicios de análisis y reflexión sobre lo que vivían día a día en sus puestos de trabajo.

Como Unidad de clima y cultura organizacional, nos interesa que los servidores tengan una conciencia real de la organización, que dichos resultados realmente reflejen lo que es el Ministerio del Interior en cuanto a su ambiente de trabajo.

Un ejemplo de cápsula informativa que se envió por medio de correo electrónico fue esta cápsula que habla sobre el liderazgo.



"Si quieres ser un líder debes reclamar tu poder ESPIRITUAL. Debes inspirar a otros a que te sigan. Predica con el ejemplo".

Elaborado por el autor.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

El arte de la escucha efectiva es esencial para una comunicación clara, y una comunicación clara es necesaria para la gestión de éxito.

(James Cash Penny)

Elaborado por el autor.

3.3 Consideraciones para la aplicación de la encuesta.

3.3.1: Aplicador:

La encuesta al no ser realizada por parte de la consultora Great Place to Work deberá ser realizada bajo los mismos parámetros para buscar fidelidad y calidad similar de la información e interpretación de los resultados.

3.3.2: Afirmaciones:

Las preguntas serán las mismas del anterior formulario aplicado por la Great Place to Work, de esta manera garantizamos que no existan brechas en la información y mucho menos tergiversación de los resultados.

3.3.3: Confidencialidad:

La información obtenida es estrictamente confidencial, y no será susceptible de revisión ni servirá para tomar decisiones de ninguna índole en cuanto a estabilidad laboral se refiera.

3.3.4: Medio de Aplicación:

El formulario ha sido aplicado a través de la plataforma eLearning a 300 personas escogidas al azar y solicitando su participación a través de correo electrónico.

3.3.5: Consistencia:

Las interpretaciones de los resultados serán siempre en base a los resultados de la Great Place to Work, de esa manera mantenemos formalidad y secuencia adecuada de la información.

3.3.6: Aspectos de estudio:

Dentro de la encuesta a aplicarse cuidaremos especialmente en obtener información sobre los tres aspectos que hemos enfatizado en este periodo de trabajo que es: Liderazgo, comunicación efectiva y confianza.

3.3.6.1: Análisis de indicadores:

Dentro de estos aspectos es necesario recordar que pondremos mayor énfasis en el análisis de los resultados obtenidos en los indicadores en los que los porcentajes de satisfacción eran insuficientes y en los que necesitábamos trabajar para mejorar la percepción de los servidores respecto del ambiente laboral en el Ministerio del Interior.

3.4 Metodología de la encuesta:

De acuerdo a lo consensuado en cuanto a la metodología de la encuesta realizada por la Great Place to Work, y conociendo de antemano que dicha encuesta ha sido nuevamente implantada para procurar que la información continúe siendo fidedigna, se presentaron las opciones de respuesta de acuerdo a la escala de Likert, en la cual existen 5 opciones de respuesta, estas son:

- 1: Casi nunca es verdad
- 2: Pocas veces es verdad
- 3: A veces es verdad, a veces no.
- 4: Frecuentemente es verdad
- 5: Casi siempre es verdad

“En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de 77 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores. En el siguiente informe, le brindaremos las claves y consejos a tener en cuenta al momento de evaluar las investigaciones realizadas con esta escala. Esto le permitirá adquirir las habilidades necesarias para evaluar las propuestas

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema

de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado". (Información clave para la toma de decisiones, 2012)

3.5. Aplicación de la segunda encuesta de clima laboral en el Ministerio del Interior.

Como me mencionó anteriormente, la encuesta de clima laboral fue aplicada a 300 servidores, los cuales han sido escogidos al azar y que pertenecen a todas las direcciones del MDI.

Al estar esta encuesta colgada en la plataforma e-learning los participantes de la misma, solamente deben escoger las opciones que ellos consideren deben ser respondidas de acuerdo a su experiencia y opinión personal, este método fue escogido ser aplicado de esta manera ya que la dificultad de traslado a los diferentes edificios ubicados en la ciudad impedía que se pudiera realizar la encuesta en el tiempo estipulado. Además es necesario considerar que muchos de los servidores no permanecían en sus puestos de trabajo durante toda la jornada laboral, lo que hacía más difícil la aplicación de la encuesta.

La encuesta debía ser respondida en un mínimo de una hora, las 75 preguntas, traducidas como afirmaciones tenían las cinco opciones de respuesta, lo que se procuraba era que los servidores además de responder de manera mecánica pudiera también responder las preguntas a través de una análisis de su situación actual en el MDI.

A continuación se adjuntan los extractos de la encuesta aplicada.

Instrucciones: A continuación encontrará 76 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Piense en la empresa como un todo, no solo en su área en particular. Cuando en la afirmación se haga referencia a "los jefes", piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando en la afirmación se haga referencia a "mi jefe", piense en su jefe directo. Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco. Si se equivoca, seleccione su nueva respuesta.

1. Éste es un lugar acogedor para trabajar

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

2. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

3. Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

11. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

12. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

13. Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

14. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

15. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

16. Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

17. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

18. Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

19. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

20. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

21. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

22. Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

23. Los jefes evitan el favoritismo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

24. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

25. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

26. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

27. Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

28. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

29. Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

30. Aquí, nos gusta venir a trabajar

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

31. Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

32. Los jefes cumplen sus promesas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

33. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su identidad étnica

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

34. Las personas aquí se preocupan por las demás

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

35. Los jefes hacen lo que dicen

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

36. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

37. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

38. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

39. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

40. Aquí celebramos eventos especiales

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

41. Un despido masivo sería lo último que pasaría en esta empresa

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

42. Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

43. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

44. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

45. Los jefes conducen el trabajo de forma competente

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

46. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

47. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

48. Siento que estamos todos "en el mismo barco"

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

49. Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

50. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

51. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

52. Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

53. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

54. Mi contribución aquí es importante

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

55. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

56. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

57. Es entretenido trabajar aquí

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

58. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

Ahora piense en su jefe en particular (si tiene más de uno, piense en aquel con el que interactúa más frecuentemente)

59. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

60. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

61. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

62. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

63. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

64. Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

65. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

66. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

67. Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

68. Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

69. Mi jefe evita el favoritismo

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

70. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

71. Mi jefe cumple sus promesas

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

72. Mi jefe hace lo que dice

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

73. Mi jefe conduce el trabajo de forma competente

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

74. Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

75. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

76. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar

- 1. Casi nunca es verdad
- 2. Pocas veces es verdad
- 3. A veces es verdad, a veces no
- 4. Frecuentemente es verdad
- 5. Casi siempre es verdad

Información Demográfica

Identidad étnica

- Me siento parte de una mayoría étnica (por ejemplo, blanco o mestizo)
- Me siento parte de una minoría étnica (por ejemplo, afrodescendiente o indígena)

Sexo

- Femenino
- Masculino

Rango de edad

- Menor de 25 años
- Entre 25 y 29 años
- Entre 30 y 36 años
- Entre 37 y 47 años
- 48 años o más

Formación académica

- Educación básica
- Educación secundaria
- Técnica o Tecnológica
- Universitaria incompleta
- Universitaria completa
- Posgrado

Antigüedad

- Menos de 2 meses**
- Más de 2 meses y menos de 2 años
- Entre 2 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más

(Great Place To Work, 2013)

La encuesta también contiene preguntas que nos ayudan a conocer las opiniones personales sobre aspectos generales de la organización y qué aspectos son imprescindibles que exista una mejora o cambio. La encuesta contenía 2 preguntas en las cuales los servidores podían expresar dichas opiniones sin temor a ser juzgados o que tengan consecuencias negativas ya que toda la información estaría respaldada por el principio de confidencialidad.

Preguntas complementarias

¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos:

En su opinión, ¿que haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

Guardar para continuar después Filtrar preguntas sin contestar Mostrar todas las preguntas Enviar y cerrar la encuesta

Desarrollado por Creamos Informática Ltda.
www.creamos-informatica.com

(Great Place To Work, 2013)

3.6 Condiciones de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional:

Luego de haber sido aplicada la encuesta de clima organizacional, es necesario tomar en cuenta los 3 aspectos que han generado esta investigación que son Liderazgo, comunicación efectiva y confianza y procurando que los resultados sean presentados como se realizó en primera instancia, procederemos a realizar un análisis de las respuesta obtenidas a través de la plataforma e-learning.

3.6.1 Metodología para analizar los resultados:

Al desconocer cuales fueron los parámetros que tiene la Great Place To Work para realizar la tabulación de resultados, el equipo de la Unidad de Clima y Cultura Organizacional, ha realizado las siguientes variaciones para la tabulación de las respuestas, además que procurará mantener la información en lo que a presentación se refiere, pero con variaciones en el proceso de tabulación para mejorar y explicar de mejor manera los resultados obtenidos.

3.6.2 Escala de calificación:

1: Se considerarán respuestas positivas a aquellas que han sido respondidas con los numerales 4 y 5 ya que dichas respuestas confirman las premisas planteadas.

2: Se considerarán respuestas negativas aquellas que han sido respondidas con los numerales 1 y 2 ya que dichas respuestas están más enfocadas en negar las afirmaciones planteadas.

1: Casi nunca es verdad		Respuesta Positiva
2: Pocas veces es verdad		
3: A veces es verdad, a veces no.		Neutral/Negativa
4: Frecuentemente es verdad		Respuesta Negativa
5: Casi siempre es verdad		

Elaborado por el autor.

3.6.3 Escala de Valoración:

De la misma manera, se han considerado los porcentajes para asignar las siguientes valoraciones.

Valoración	Descripción	Porcentajes.
Excelente	Excepcional.	91% al 100%
Muy Alta	Muy sobresaliente, pocas veces superado.	86% a 90%
Alta	Superior al habitual	76 a 85%
Media (+)	Superior dentro del rango normal	61 a 75%
Media (-)	Inferior, dentro del rango normal.	46% a 60%
Baja	Inferior, con cuestionamientos sustentados.	31% a 45%
Muy Baja	Muy inferior, cuestionamientos muy marcados	16 a 30%
Crítica	Niveles altos de criticidad, alerta.	0 a 15%

Elaborado por el autor.

3.7 Resultados de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional:

3.7.1 Comunicación:

Contiene los siguientes indicadores:

“Información: Sobre lo que desean y requieren de sus jefes, tanto a nombre propio como de la Institución, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

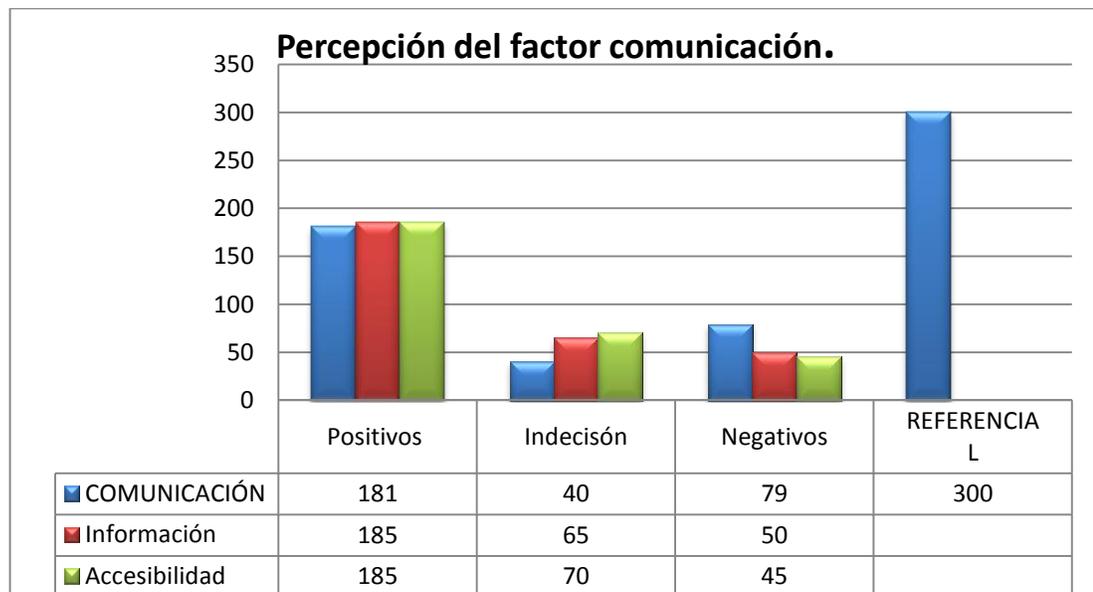
Accesibilidad: Es la disposición que el jefe muestra para escuchar a sus Servidoras/es-Funcionarias/os, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellas/os puedan necesitar información o quieran compartirla. Si las Servidoras/es-Funcionarias/os saben que el jefe está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

Coordinación: Es la habilidad que muestra el jefe para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las Servidoras/es-Funcionarias/os y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta”.

(Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positividad	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negatividad	Valoración
COMUNICACIÓN	300	181	60,33	40	13,33	79	39,67	Media (+)
Información		185	61,67	65	21,67	50	38,33	Media (+)
Accesibilidad		185	61,67	70	23,33	45	38,33	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Comunicación: Muy Alta Área de desempeño: Dirección Jurídica Área de desempeño: Dirección de Gestión de conflictos. Formación académica: Tercer nivel Comentarios destacados: "En el tema de comunicación nuestros jefes nos indican todo lo que esperan de nosotros, sabemos sobre cambios y objetivos, eso nos brinda confianza para hacer el bien el trabajo".				Comunicación: Crítica Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano. Formación académica: Tercer nivel Comentarios destacados: "El día a día impide que los jefes tengan proximidad hacia nosotros, casi no conocemos a los jefes y eso nos desestabiliza porque no sabemos si los cambios que se dan en el ministerio van a ser en perjuicio o no de nosotros". "Existe una falta de comunicación y todo nos enteramos por terceras personas".				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.2 Competencia:

Contiene los siguientes indicadores:

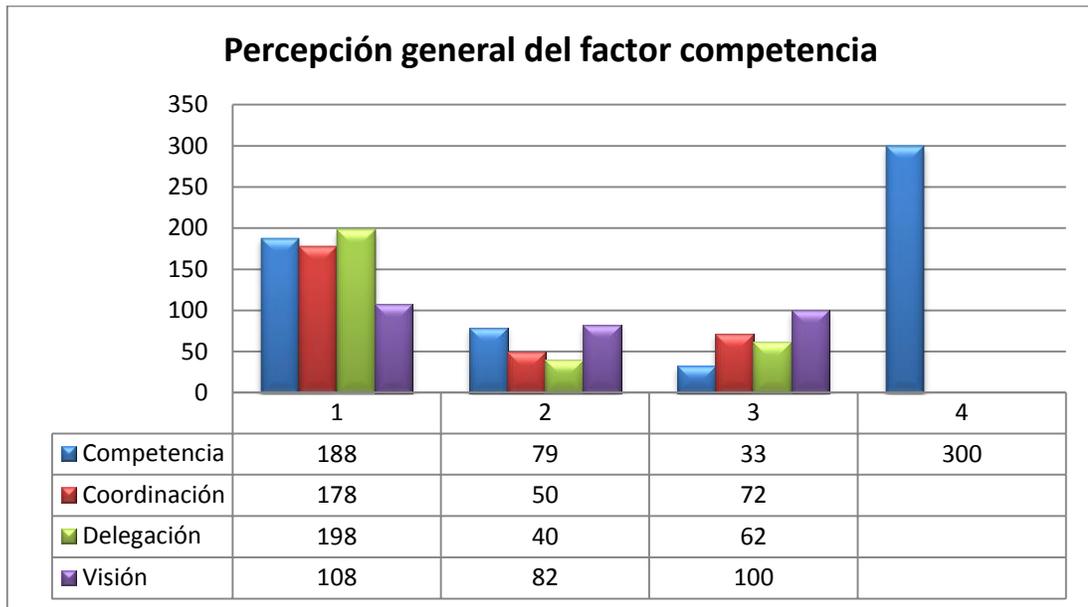
“**Coordinación:** Es la habilidad que muestra el jefe para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las Servidoras/es-Funcionarias/os y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

Delegación: Es la claridad que el jefe tiene sobre las fortalezas de sus Servidoras/es-Funcionarias/os, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con éstas. La autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la Institución. El jefe puede estar seguro que las Servidoras/es-Funcionarias/os reconocen la diferencia.

Visión: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que los jefes de la Institución tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la Institución y como lograrlo”.
(Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivo	Indecisión	%Indecisión	Negativos	% Negativo	Valoración
Competencia	300	188	62,67	79	26,33	33	11,00	Media (+)
Coordinación		178	59,33	50	16,67	72	24,00	Media (-)
Delegación		198	66,00	40	13,33	62	20,67	Media (+)
Visión		108	36,00	82	27,33	100	33,33	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Crítica				
Área de desempeño: Dirección de Seguridad ciudadana				Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección de género, Dirección técnica				
Área de desempeño: Dirección de Gestión de conflictos.				Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				
Comentarios destacados: "Hemos tenido la oportunidad de trabajar con jefes que se interesan por conocer a su gente" " El trabajo es más llevadero cuando los jefes confían en nuestras capacidades"				Comentarios destacados: " Hay días difíciles en los que la visión de la institución se desconoce, por lo tanto solo nos remitimos a cumplir órdenes". "Soy consciente que una institución pública demanda mucho de su gente, sin embargo, sino sabemos a dónde vamos, es muy probable que los objetivos no se cumplan".				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.3 Integridad:

Contiene los siguientes indicadores:

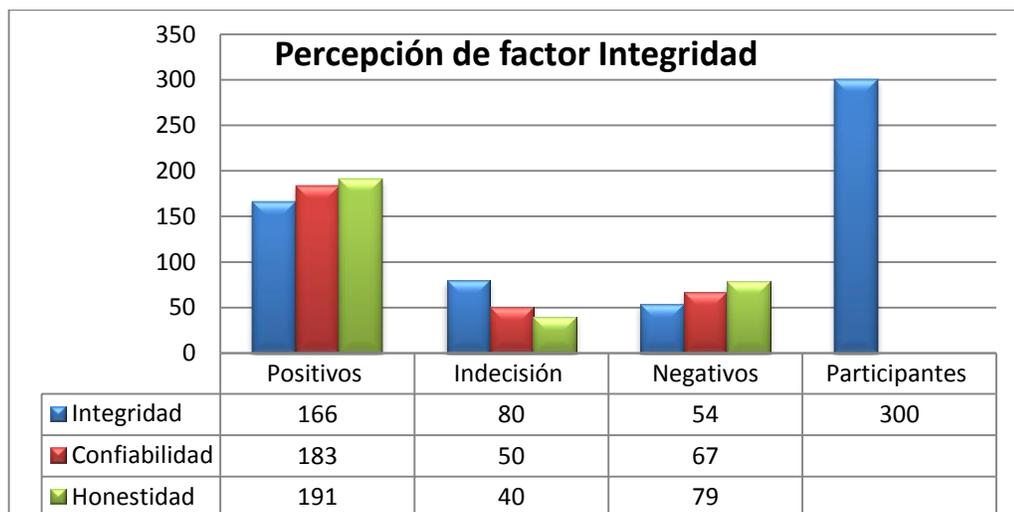
Confiabilidad: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que sus jefes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

Honestidad: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los jefes de la Institución deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que esto efectivamente sea así”.

(Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Integridad	300	166	55,33	80	26,67	54	18,00	Media (-)
Confiabilidad		183	61	50	16,67	67	22,33	Media (+)
Honestidad		191	63,67	40	13,33	79	26,33	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta Área de desempeño: Dirección de Seguridad ciudadana Formación académica: Tercer nivel Comentarios destacados: <i>"Contamos con personal altamente honesto en las actividades y en su diario trabajar"</i>				Competencia: Baja Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección técnica Formación académica: Tercer nivel Comentarios destacados: <i>" No siempre lo que los jefes exigen, es lo mismo que ellos dan, hay mucha presión pero también se puede ver que existe favoritismos e injusticia en cuanto a cantidad de trabajo se refiere".</i>				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.4 Apoyo:

“ Contiene los siguientes indicadores:

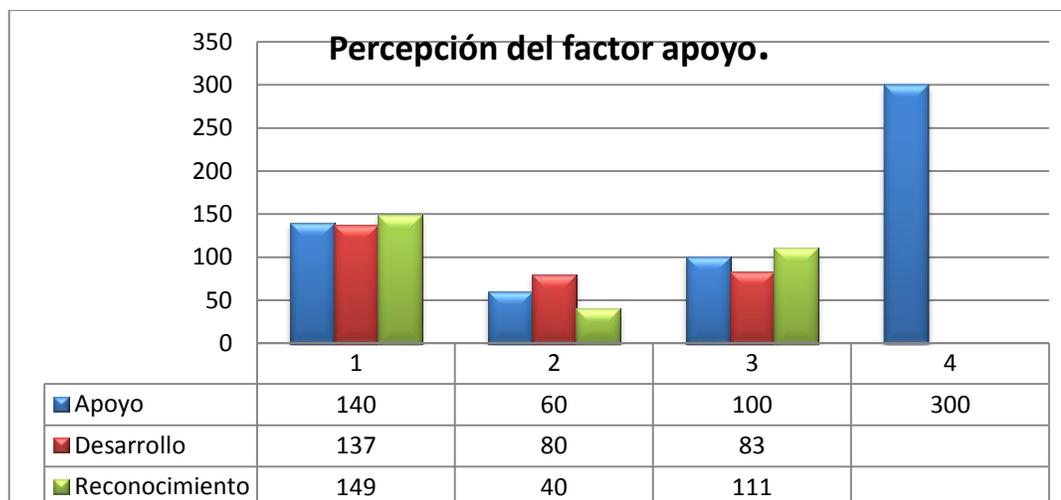
Desarrollo: Las Servidoras/es-Funcionarias/os desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Reconocimiento: Para las Servidoras/es-Funcionarias/os, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la Institución”.

(Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Apoyo	300	140	46,67	60	20,00	100	33,33	Media (-)
Desarrollo		137	45,67	80	26,67	83	27,67	Baja
Reconocimiento		149	49,67	40	13,33	111	37,00	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección de Seguridad ciudadana				Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección técnica				
Área de desempeño: Dirección de Gestión de conflictos				Área de desempeño: Dirección de Género				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				
Comentarios destacados: "Como responsables cuidamos de que nuestra gente esté contenta en donde trabaja, el trabajo es duro y se han llegado a obtener buenos resultados"				Comentarios destacados: "Hemos tenido muy pocas oportunidades de desarrollo, los trabajos realizados muy pocas veces son retroalimentados".				

Elaborado por el autor.



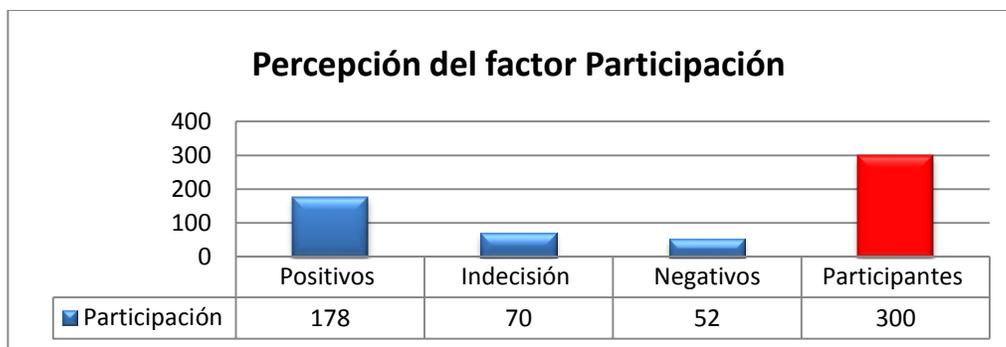
Elaborado por el autor.

3.7.5 “Participación:

Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante el interés que sus jefes demuestran en sus ideas, sugerencias, aportes, y la forma en que la Institución los involucra en las decisiones que les afectan”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Participación	300	178	59,33	70	23,33	52	17,33	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección de Seguridad ciudadana				Área de desempeño: Dirección de género. Secretaría de Gestión pública de Gobernabilidad.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.6 Cuidado:

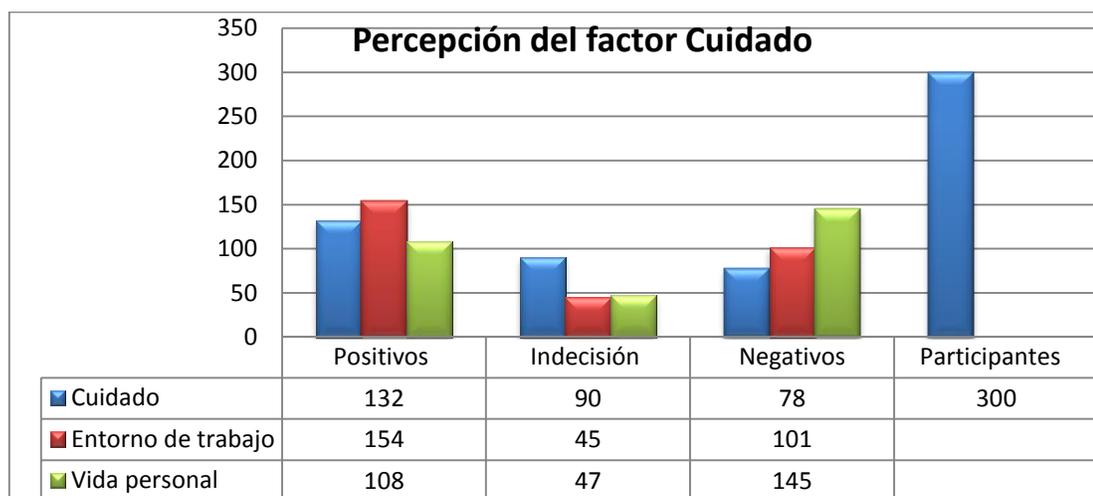
Contiene los siguientes indicadores:

“Entorno de trabajo: Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es muy importante la preocupación que sus jefes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

Vida Personal: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que la Institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Cuidado	300	132	44	90	30	78	26	Baja
Entorno de trabajo		154	51,33	45	15	101	33,67	Media (-)
Vida personal		108	36	47	15,67	145	48,33	Baja
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección Técnica, Dirección jurídica.				Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección de Derechos				
Área de desempeño: Dirección de Gestión de conflictos				Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				
Comentarios destacados: "Las condiciones de nuestro trabajo son buenas, contamos con buenas jefaturas"				Comentarios destacados: "La exigencia del trabajo es mucha, eso impide que el trabajo esté realizado a tiempo y no contamos con alternativas para mejorar la situación".				

Elaborado por el autor.



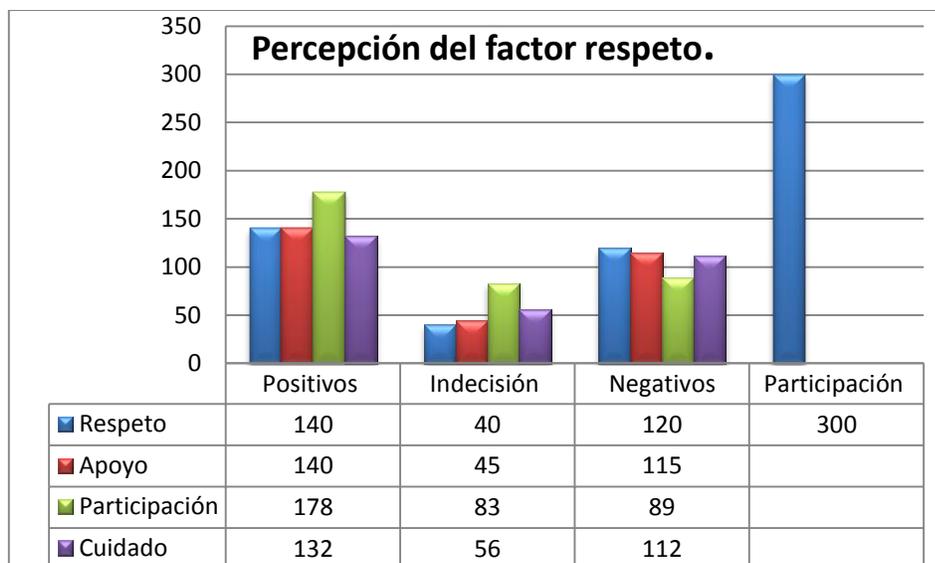
Elaborado por el autor.

3.7.7 RESPETO:

“Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para las Servidoras/es-Funcionarias/os son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos”: (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Respeto	300	140	46,67	40	13,33	120	40,00	Media (-)
Apoyo		140	46,67	45	15,00	115	38,33	Media (-)
Participación		178	59,33	83	27,67	89	29,67	Baja
Cuidado		132	44	56	18,67	112	37,33	Baja
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Comentarios destacados: "Las condiciones de nuestro trabajo son buenas, contamos con buenas jefaturas" "Oportunidad para siempre estar informado y aprendiendo cosas nuevas" "Horarios flexibles" "Oportunidades de involucrarse en el trabajo de manera más profunda"				Comentarios destacados: "Que las instalaciones estén más próximas" " No nos conocemos entre todos, eso dificulta el trabajo" "Que haya la posibilidad de seguir creciendo profesionalmente, esto no debe ser privilegio de los que tienen nombramiento sino de todos".				

Elaborado por el autor.



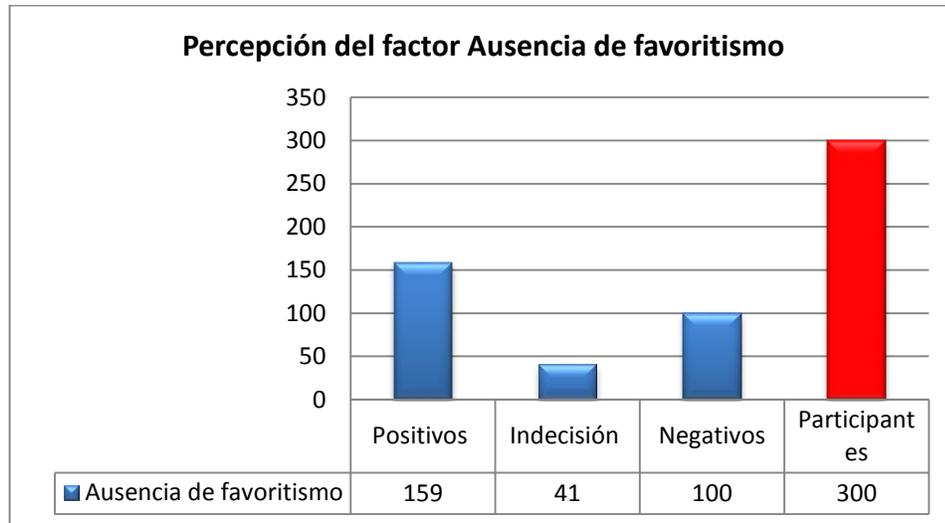
Elaborado por el autor.

3.7.8 Ausencia de favoritismo:

“Las Servidoras/es-Funcionarios/os esperan que las decisiones de los jefes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Ausencia de favoritismo	300	159	53	41	13,67	100	33,33	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Direcciones y funcionarios del Despacho Ministerial- Nivel Jerárquico superior.				Área de desempeño: Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección de Derechos				
Formación académica: Tercer nivel				Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano.				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.9 “Equidad en el trato:

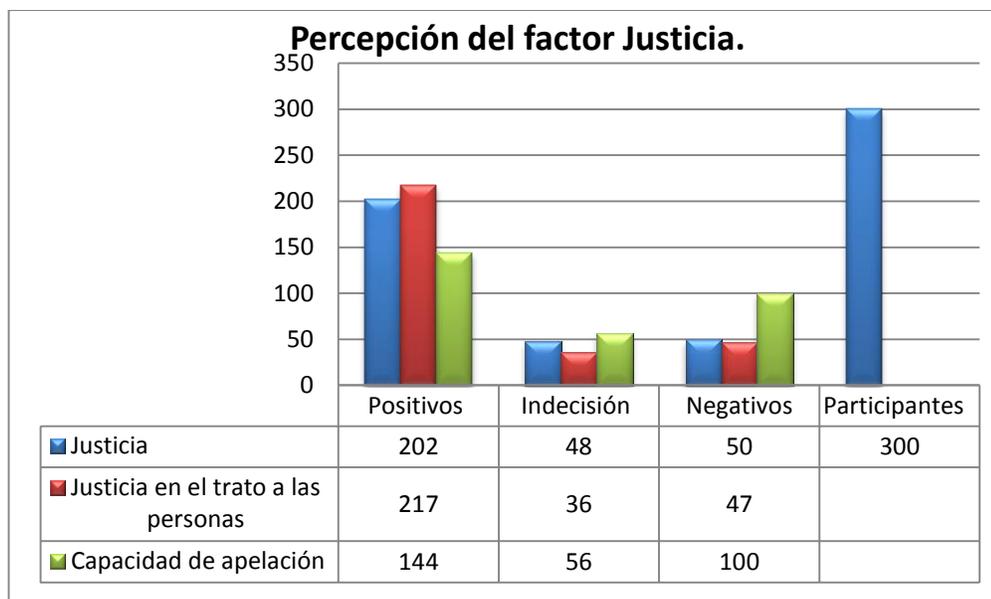
El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

Capacidad de apelación:

Las Servidoras/es-Funcionarias/os deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Justicia	300	202	67,33	48	16	50	16,67	Media (+)
Justicia en el trato a las personas		217	72,33	36	12,00	47	15,67	Media (+)
Capacidad de apelación		144	48	56	18,67	100	33,33	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección de Gestión de conflictos				Área de desempeño: Coordinación de Gestión estratégica, Subsecretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Dirección de Derechos				
Formación académica: Tercer nivel				Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano.				
<i>Comentarios Destacados: "Podemos pronunciarnos y nuestras inquietudes son solventadas por los jefes".</i>				Comentarios destacados: "Los jefes no nos conocen, no podemos acudir con confianza" " Se ha generado un ambiente de malestar ya que muchas veces somos gritados y nos tratan con insultos".				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.10 Imparcialidad:

Contiene los siguientes indicadores:

“Equidad en el trato: El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las Servidoras/es-Funcionarias/os, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

Ausencia de favoritismo: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que las decisiones de los jefes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

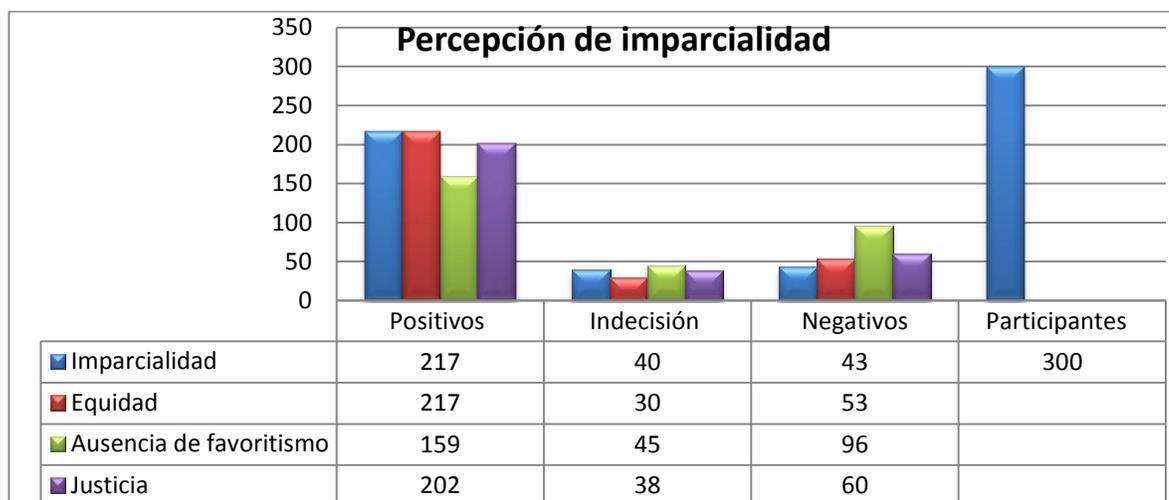
Justicia en el trato a las personas: Las Servidoras/es-Funcionarias/os esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como etnia, pueblo o nacionalidad, pueblo o nacionalidad, sexo, edad, condición socioeconómica u

orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.

Fraternidad: Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus jefes promueven la realización de eventos que les integren”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Imparcialidad	300	217	72,33	40	13,33	43	14,33	Baja
Equidad		217	72,33	30	10,00	53	17,67	Baja
Ausencia de favoritismo		159	53	45	15,00	96	32,00	Media (-)
Justicia		202	67,33	38	12,67	60	20,00	Baja
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
<i>Comentarios Destacados: "Existen tratos diferentes, pero en nuestra Dirección eso no existe, hay un profundo respeto por la gente"</i>				<i>Comentarios destacados: "Los jefes no nos conocen, no podemos acudir con confianza" " Se ha generado un ambiente de malestar ya que muchas veces somos gritados y nos tratan con insultos".</i>				

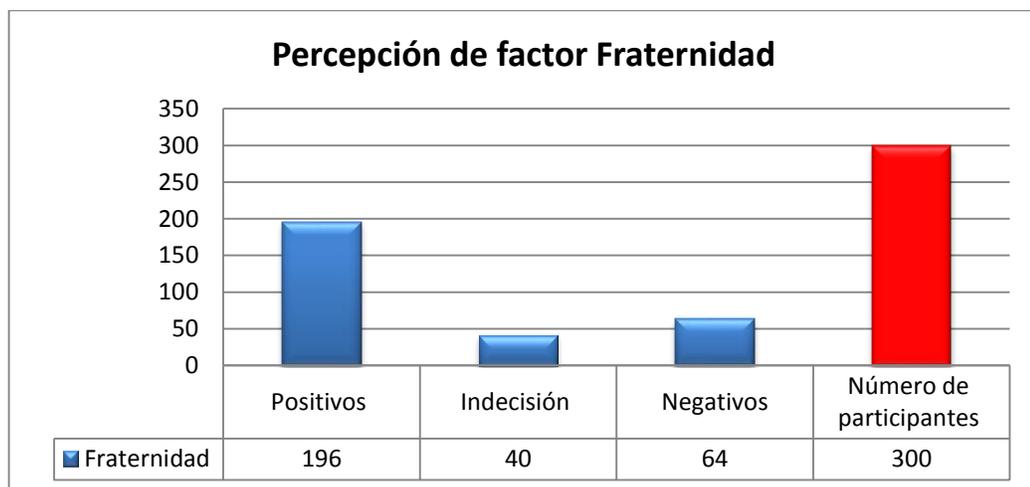
Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positividad	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Fraternidad	300	196	65,33	40	13,33	64	21,33	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección financiera, Dirección de planificación, Dirección de Convivencia Social.				Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano, Subsecretaría de Gestión demográfica.				
Formación académica: Tercer nivel				Área de desempeño: Dirección de Administrativa..				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor

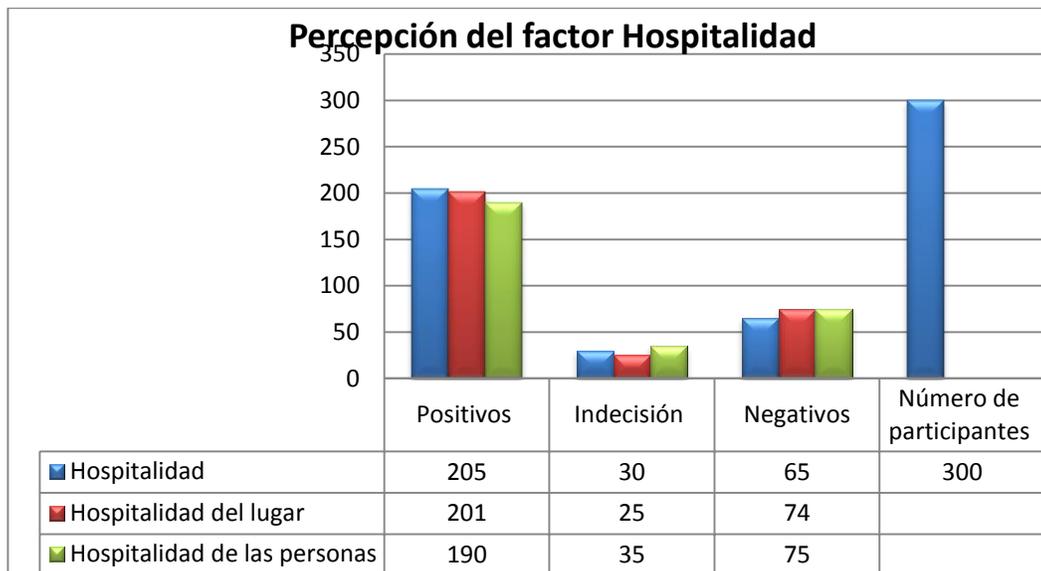
3.7.11 “Hospitalidad del lugar:

El que las Servidoras/es-Funcionarias/os puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

Hospitalidad de las personas: Las Servidoras/es-Funcionarias/os sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidas/os al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positividad	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Hospitalidad	300	205	68,33	30	10	65	21,67	Media (+)
Hospitalidad del lugar		201	67	25	8,33	74	24,67	Media (+)
Hospitalidad de las personas		190	63,33	35	11,67	75	25	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta Área de desempeño: Dirección financiera, Dirección de planificación, Dirección de Convivencia Social. Formación académica: Tercer nivel				Competencia: Baja Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano, Subsecretaría de Gestión demográfica. Área de desempeño: Dirección de Administrativa.. Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.7.12 Camaradería:

Contiene los siguientes indicadores:

“Fraternidad: Para las Servidoras/es-Funcionarias/os es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus jefes promueven la realización de eventos que les integren.

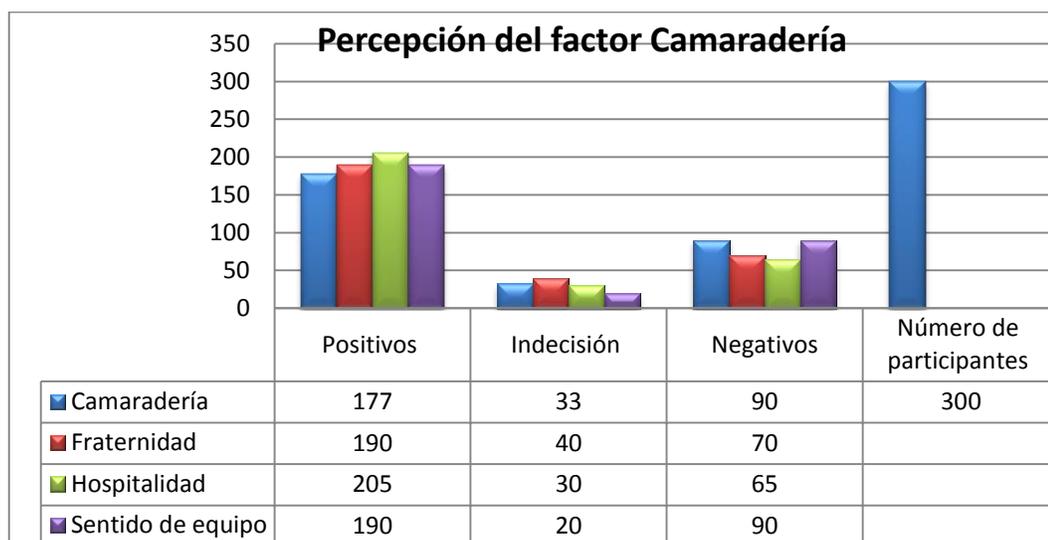
Hospitalidad del lugar: El que las Servidoras/es-Funcionarias/os puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

Hospitalidad de las personas: Las Servidoras/es-Funcionarias/os sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidas/os al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución.

Sentido de equipo: Es el reconocimiento que hacen las Servidoras/es-Funcionarias/os de pertenecer a una Institución donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Camaradería	300	177	59	33	11	90	30	Media (-)
Fraternidad		190	63,33	40	13,3	70	23,33	Media (+)
Hospitalidad		205	68,33	30	10,0	65	21,67	Media (+)
Sentido de equipo		190	63,33	20	6,7	90	30,00	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta Área de desempeño: Dirección financiera, Dirección de planificación, Dirección de Convivencia Social. Formación académica: Tercer nivel				Competencia: Baja Área de desempeño: Dirección de Administración de Talento Humano, Subsecretaría de Gestión demográfica. Área de desempeño: Dirección de Administrativa.. Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.



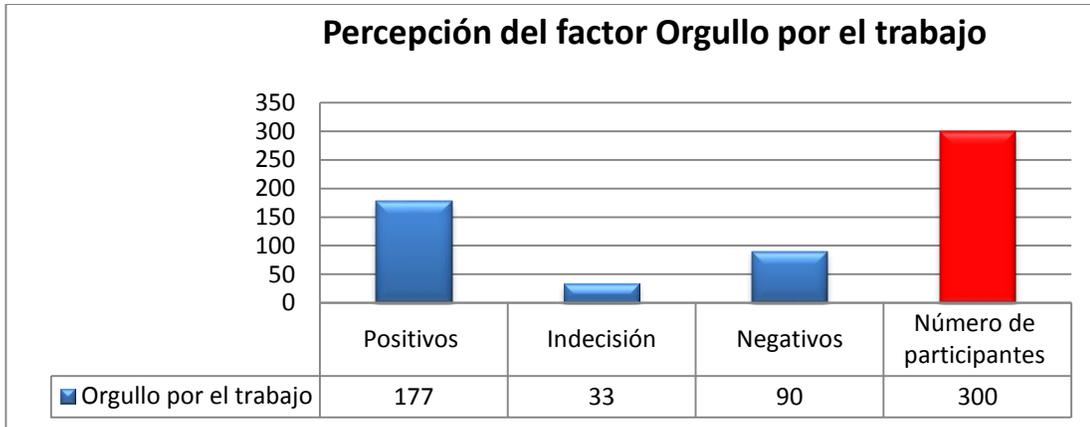
Elaborado por el autor.

3.7.13 Orgullo del trabajo:

“Es el sentimiento de satisfacción que las Servidoras/es-Funcionarias/os desarrollan al percibir que las contribuciones de su rol particular son únicas y especiales”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Orgullo por el trabajo	300	177	59	33	11	90	30	Media (-)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección de protección de derechos.				Área de desempeño: Coordinación General estratégica., Coordinación de Planeación.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.



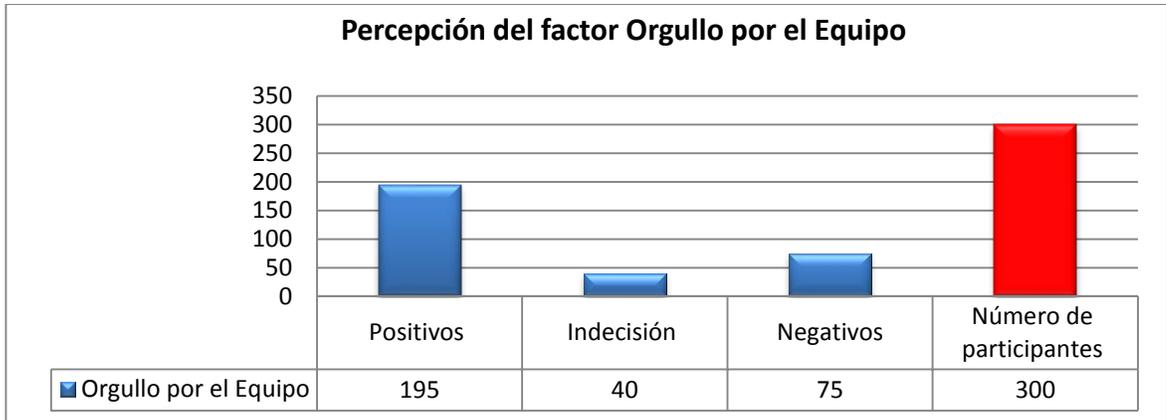
Elaborado por el autor.

3.7.14 Orgullo del equipo:

“Es el sentimiento de satisfacción de las Servidoras/es-Funcionarias/os por ser miembro del equipo y por los logros de éste. Este orgullo es a la vez el reconocimiento que el éxito de la Institución proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Orgullo por el Equipo	300	195	65	40	13,33	75	25	Media (+)
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta Área de desempeño: Dirección Técnica Dirección Jurídica				Competencia: Baja Área de desempeño: Dirección de protección de derechos. Dirección de Administración de Talento Humano.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.



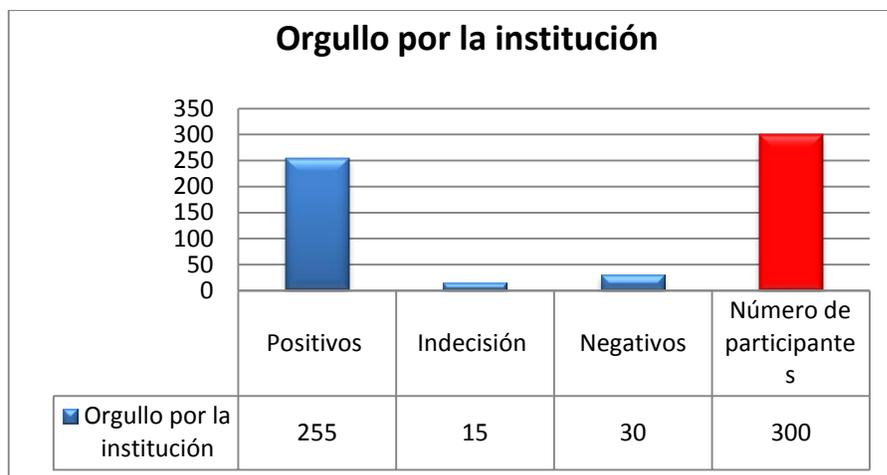
Elaborado por el autor.

3.7.15 Orgullo por la Institución y su imagen externa:

“Es el sentimiento de las personas frente al papel de la Institución en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de los usuarios y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada”. (Great Place To Work, 2013)

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
Orgullo por la institución	300	255	85	15	5	30	10	Alta
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección Técnica Dirección Jurídica				Área de desempeño: Secretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Administración de Talento Humano.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				

Elaborado por el autor.

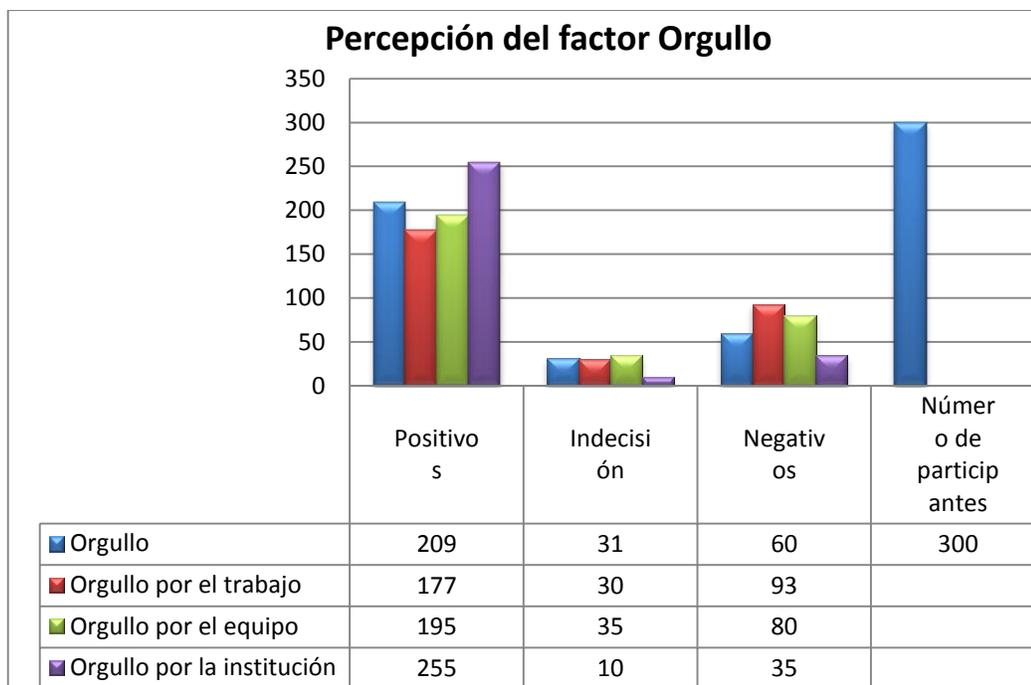


Elaborado por el autor.

La recopilación de las tres variables de orgullo:

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativo	Valoración
Orgullo	300	209	69,67	31	10,33	60	20	Media (+)
Orgullo por el trabajo		177	59	30	10,00	93	31	Media (-)
Orgullo por el equipo		195	65	35	11,67	80	26,67	Media (+)
Orgullo por la institución		255	85	10	3,33	35	11,67	Alta
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Competencia: Muy Alta				Competencia: Baja				
Área de desempeño: Dirección Jurídica				Área de desempeño: Secretaría de Gestión Pública de Gobernabilidad. Administración de Talento Humano.				
Formación académica: Tercer nivel				Formación académica: Tercer nivel				
Comentarios destacados: <i>Trabajar en el Ministerio es un orgullo, sería muchos mejor si se hicieran más proyectos para unir a la gente como lo han hecho en este último tiempo. Felicitaciones.</i>				Comentarios destacados: <i>Es un orgullo pertenecer al ministerio, pero las autoridades dejan mucho que desear.</i>				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

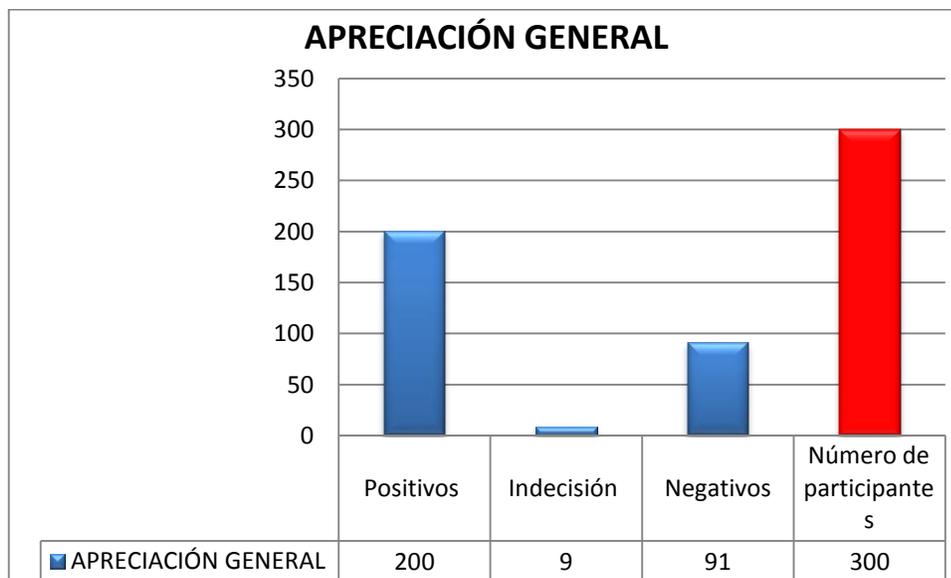
3.8 Apreciación General de la Institución:

Considerando que la apreciación general que los servidores tienen de la institución es el factor determinante para medir el éxito de la misma.

“La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.” (Pérez A. S., 2013).

Aspecto	Número de participantes	Positivos	% Positivismo	Indecisión	% Indecisión	Negativos	% Negativismo	Valoración
APRECIACIÓN GENERAL	300	200	66,67	9	3	91	30,33	Media (+)
"Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar"								
Valoraciones significativamente superiores al promedio de la institución :				Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la institución :				
Apreciación general Muy Alta				Competencia: Baja				
Comentarios destacados: "Es un orgullo trabajar en la institución, es un referente excelente a nivel nacional, los resultados son palpables y estamos rodeados de gente eficiente".				Comentarios destacados: "La institución podría dar mejores resultados si no hubiera tanta salida de gente, así los proyectos tendrían continuidad y la gente podría trabajar tranquila sin necesidad de sufrir por si le renuevan el contrato o no".				

Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

3.9 Análisis final de resultados:

De acuerdo con las metas que desde el comienzo de este proyecto de trabajo se plantearon y que desde nuestro ámbito de acción buscamos mejorar la situación actual de la institución por medio de acciones que encaminarían a la mejora continua de los principales indicadores de gestión, hemos podido realizar el siguiente análisis por

medio de la tabulación de las encuestas aplicadas a los servidores del Ministerio del Interior, obteniendo los siguientes resultados.

Consideraciones:

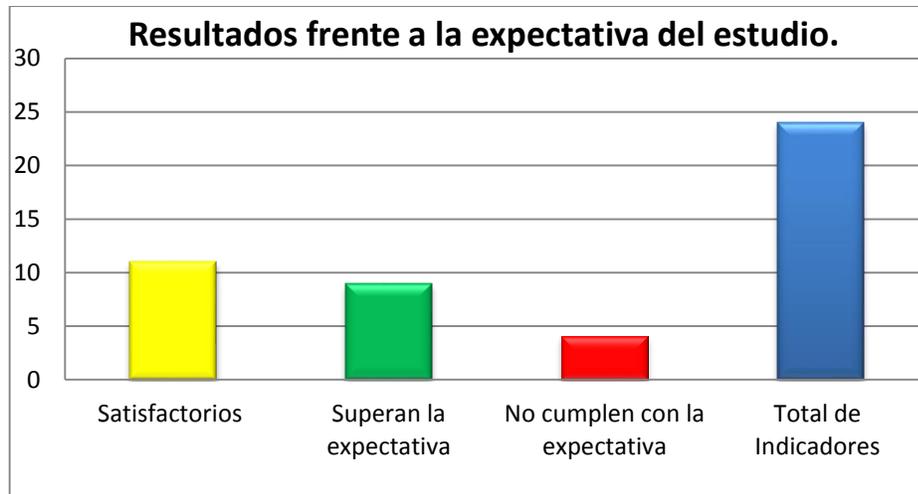
Los indicadores marcados en la parte derecha con las figuras de estrella y flechas que apuntan hacia arriba o abajo, son aquellos indicadores que se manifiestan de manera concisa en el estudio.

Los indicadores que están señalados con la estrella son aquellos cuyos resultados alcanzaron la meta que se había planteado desde el principio de la investigación y que se cumplieron a cabalidad.

Los indicadores que están señalados con las flechas verdes apuntando hacia arriba, son aquellos indicadores cuyos resultados superaron las expectativas del trabajo realizado.

Los indicadores que están señalados con las flechas rojas apuntando hacia abajo, son aquellos indicadores cuyos resultados no fueron satisfactorios y que no se mantuvieron dentro del promedio normal o que bajaron de promedio o que no se superó la expectativa.

Categoría	Resultado
Satisfactorios	11
Superan la expectativa	9
No cumplen con la expectativa	4
Total de Indicadores	24



Elaborado por el autor.

Indicadores	Valoración			
	Actual	Meta	Resultado final	
Información	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Accesibilidad	Media (-)	Media (+)	Media (+)	
Coordinación	Media (-)	Media (+)	Media (-)	
Delegación	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Visión	Media (-)	Media (-)	Media (-)	
Confiabilidad	Media (-)	Media (+)	Media (+)	
Honestidad	Media (+)	Media (+)	Media (+)	
Desarrollo	Muy baja	Baja	Baja	
Reconocimiento	Media (-)	Media (+)	Media (-)	
Participación	Media (-)	Media (-)	Media (-)	
Entorno de trabajo	Baja	Media (-)	Media (-)	
Vida personal	Media (-)	Media (-)	Baja	
Equidad en el trato	Baja	Media (-)	Media (+)	
Ausencia de favoritismo	Media (-)	Media (-)	Media (-)	
Justicia en el trato hacia las personas	Media (-)	Media (+)	Media (+)	
Capacidad de apelación	Media (-)	Media (+)	Media (-)	
Fraternidad	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Hospitalidad en el lugar	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Hospitalidad de las personas	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Sentido de equipo	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Orgullo por el trabajo personal	Media (+)	Media (+)	Media (+)	
Orgullo del equipo	Media (-)	Media (-)	Media (+)	
Orgullo por la institución	Media (+)	Media (+)	Alta	
Apreciación general	Media (-)	Media (+)	Media (+)	

Elaborado por el autor.

Considerando que nuestro trabajo estuvo basado en tres pilares fundamentales como son Liderazgo, comunicación y confianza, los resultados son alentadores al considerar que:

3.10 Análisis de Indicadores principales:

3. 10. 1 Confianza:

La confianza como uno de los elementos que sostienen las buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, es aquella que permite que se puedan alcanzar los resultados dentro de la confianza se encuentra el acceso a la información, confiabilidad. Honestidad, justicia en el trato, desarrollo, participación y vida personal,

En el caso de vida personal, se aborda el tema del equilibrio del tiempo entre el hogar y el trabajo, lo que se obtuvo un promedio menor del año anterior, ya que por la exigencia del trabajo mismo, los encuestados consideran que deben invertir más parte de su tiempo en el trabajo y dejar de lado actividades familiares que también son importantes para ellos.

La exigencia crece a medida que los resultados se van dando. Este indicador es un claro reflejo de esta percepción.

CONFIANZA	Valoración		
	Actual	Meta	Resultado final
Información	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Confiabilidad	Media (-)	Media (+)	Media (+)
Honestidad	Media (+)	Media (+)	Media (+)
Justicia en el trato hacia las personas	Media (-)	Media (+)	Media (+)
Desarrollo	Muy baja	Baja	Baja
Participación	Media (-)	Media (-)	Media (-)
Vida personal	Media (-)	Media (-)	Baja

Elaborado por el autor.

3.10.2 Comunicación:

Dentro de la comunicación, hemos considerado que estos elementos como hospitalidad de las personas y del lugar permiten que la información fluya de manera más fácil y rápida. Que los servidores que se integran al Ministerio puedan acceder a las personas y preguntar datos importantes recibiendo una atención más educada y

amigable. La ausencia de favoritismo se siente cuando el trato es equitativo, y eso se puede evidenciar en las palabras, gestos y lenguaje corporal que los jefes utilizan con los servidores y entre compañeros, La comunicación es un factor rotundamente importante en el diario vivir de la institución. El buen trato, la claridad de la información, hacen que las relaciones mejoren y por ende los resultados sean positivos.

COMUNICACIÓN	Valoración		
	Actual	Meta	Resultado final
Ausencia de favoritismo	Media (-)	Media (-)	Media (-)
Fraternidad	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Hospitalidad en el lugar	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Hospitalidad de las personas	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Sentido de equipo	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Orgullo por el trabajo personal	Media (+)	Media (+)	Media (+)

Elaborado por el autor.

3.10.3 Liderazgo:

En cuanto al liderazgo, este es un indicador de gestión que se trabajó muy profundamente en el Ministerio del Interior. Se abordaron en dos aspectos: Liderazgo personal, como empoderamiento y liderazgo con las jefaturas.

En cuanto a cambiar o transformar los estilos de liderazgo, resulta complicado en el sentido de que ciertas jefaturas no están presentes interactuando con los servidores, en otros casos, el liderazgo no es compatible con la naturaleza de las áreas a su cargo, el trato puede ser déspota y en otros casos no se evidencia liderazgo en los jefes.

LIDERAZGO	Valoración		
	Actual	Meta	Resultado final
Coordinación	Media (-)	Media (+)	Media (-)
Accesibilidad	Media (-)	Media (+)	Media (+)
Delegación	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Visión	Media (-)	Media (-)	Media (-)
Reconocimiento	Media (-)	Media (+)	Media (-)
Entorno de trabajo	Baja	Media (-)	Media (-)
Equidad en el trato	Baja	Media (-)	Media (+)
Justicia en el trato hacia las personas	Media (-)	Media (+)	Media (+)
Capacidad de apelación	Media (-)	Media (+)	Media (-)
Orgullo del equipo	Media (-)	Media (-)	Media (+)
Orgullo por la institución	Media (+)	Media (+)	Alta

Elaborado por el autor.

Las áreas que más sobresalieron en promedios superiores son; Dirección Jurídica, Dirección de gestión de conflictos, Dirección técnica, áreas que consistentemente han obtenido mejores promedios en este estudio y en el estudio anterior de clima organizacional.

Las áreas que han obtenido los promedios más bajos de insatisfacción en el estudio de clima organizacional son: Secretaría de gestión pública de gobernabilidad, Administración de Talento Humano, Subsecretaría de gestión demográfica, Dirección demográfica, Dirección de derechos, Coordinación general estratégica, Dirección de género.

Estas áreas no son coincidencia que se encuentren con estos promedios, ya que en temas de liderazgo, son las direcciones y subsecretarías que menor apertura se obtuvo para realizar los cursos de liderazgo, en muchos casos la asistencia a los módulos no fue frecuente, y constantemente eran las direcciones en donde mayor porcentaje de rotación de jefaturas había, en muchos casos llegando a tener 4 jefaturas en tres meses,

Conclusiones

Los resultados del estudio de Clima organizacional sirvieron para tener información de primera mano sobre la situación inicial de la institución. Al crear la Unidad de Clima y Cultura Organizacional del Ministerio del Interior el objetivo fue empoderar a los encargados del área para apoyar con planes y estratégicamente buscar maneras de actuar en función de mejorar la situación inicial y cambiar a una situación ideal por medio del trabajo comprometido de su gente.

Por medio de este trabajado realizado y de acuerdo a la experiencia vivida en el Ministerio del Interior, se han podido sacar las siguientes conclusiones:

1. El Ministerio del Interior como entidad pública es uno de los ministerios que más trascendencia tiene en la gestión pública del Gobierno.

Es considerado como el Ministerio de mayor antigüedad y que actualmente es el que mayores y mejores resultados presenta en comparación con las entidades públicas del Ecuador.

2. En cuanto al estudio de clima organizacional las metas que se planificaron fueron alcanzadas con éxito, en varios casos superando la meta esperada. Sin embargo, en los temas de liderazgo no se obtuvieron los resultados esperados por diferentes causas:

- 2.1. La Secretaría Nacional de Administración Pública ha designado un presupuesto muy grande para realizar este estudio de clima organizacional en las diferentes instituciones del Estado. Lo negativo de esta iniciativa es que dentro de dichas instituciones no existe el personal técnico especializado para trabajar en este tema, y al no haber esta gente especializada, el mensaje de la importancia de estas iniciativas solamente queda en las buenas intenciones y el impacto que debería tener en los líderes de las instituciones desaparece por desconocer lo que es un estudio de clima organizacional y su repercusión en los resultados de la organización.

- 2.2. La rotación de jefaturas fue mucho más alta de lo que se hubiera esperado en el lapso de un año, existiendo una rotación en ciertas áreas de aproximadamente 4 jefes por trimestre.
- 2.3. Los estilos de liderazgo que adoptaba cada dirección eran completamente diferentes lo que dificultaba que los servidores puedan adaptarse al trabajo, y cuando lograban llevar el ritmo de liderazgo, se cambiaban de jefaturas.
- 2.4. En varias ocasiones los directores no facilitaban los procesos de formación en liderazgo ya que no asistían o se ausentaban en medio de las capacitaciones.
- 2.5. La rotación de personal era muy fuerte, ya que al existir cambios de jefaturas también existían cambios de personal técnico.

Este problema impedía que existiera compromiso por parte de los servidores ya que no se tenía estabilidad laboral, no existía un proceso de evaluación de desempeño sino que los servidores eran cambiados de acuerdo a la conveniencia de las nuevas jefaturas.

3. El grupo de trabajo que se estableció al principio como el Subcomité de Clima y Cultura Organizacional contaba con 15 miembros desde su iniciación. Sin embargo de los 15 miembros, para el mes de septiembre, contábamos con 9 miembros que estuvieron desde el inicio, los 6 restantes fueron sustituidos por personal nuevo delegado por los jefes de área.
4. La desmotivación de la gente era evidente cuando se realizaban actividades para integrar e interactuar con los servidores porque en muchas ocasiones las delegaciones de empleados eran cambiadas antes de dicha actividad.
5. Los proyectos de mejora de clima organizacional contaban con mucha creatividad y colaboración de los servidores, un aspecto importante de destacar fue que las iniciativas de las áreas por mejorar eran de los propios integrantes y de sus jefes, ellos se encargaban de buscar lugares y alimentación para que la unidad de clima se encargara solamente de la formación de grupos y dinámicas.
6. La administración del Talento Humano en la Institución no está siendo percibida como tema estratégico sino como un tema administrativo, en donde únicamente se especializa en cubrir las necesidades básicas de pago de remuneraciones, control de vacaciones, permisos y contratación de personal. Los temas de

desarrollo organizacional, cultura y clima son percibidos como actividades de apoyo que si no forman parte de la operatividad no tiene la atención que merece un tema de esta índole.

7. La Secretaría Nacional de Administración Pública ha designado un presupuesto muy grande para realizar este estudio de clima organizacional en las diferentes instituciones del Estado. Lo negativo de esta iniciativa es que dentro de dichas instituciones no existe el personal técnico especializado para trabajar en este tema, y al no haber esta gente especializada, el mensaje de la importancia de estas iniciativas solamente queda en las buenas intenciones y el impacto que debería tener en los líderes de las instituciones desaparece por desconocer lo que es un estudio de clima organizacional y su repercusión en los resultados de la organización.

Recomendaciones:

Los indicadores de liderazgo son un claro ejemplo de lo que se está viviendo en la Institución. Por un lado están los jefes cuyo compromiso, formación y accesibilidad hacia sus colaboradores impulsa a una mayor responsabilidad, al trabajo consiente, apoyo y generosidad entre compañeros de trabajo y hacia el cliente interno y externo. No así los jefes cuya posición privilegiada les impide ser personas accesibles, las actitudes determinan el éxito de su función, y aunque obtengan resultados, no siempre su gente está motivada, sino que la contrario las acciones están enfocadas en evitar perder sus empleos por las constantes amenazas por parte de sus jefes porque pueden disponer de sus cargos cuando ellos así lo decidan.

Así como los procesos de selección son rigurosos para los cargos técnicos, así mismo deben ser para los cargos estratégicos, si se busca calidad en la formación de los servidores públicos , técnicos y de apoyo, de la misma manera y mucho más rigurosa deberían ser las políticas para seleccionar a los jefes o en el mejor de los casos líderes que tengan vocación de servicio, responsabilidad y respeto hacia las personas.

Los planes estratégicos no deben quedar plasmados sólo en los papeles, las altas autoridades del Gobierno deben estar comunicadas de las actividades que realizan sus servidores. Lastimosamente existen vacíos muy grandes de información. Muy pocas veces se tiene el acceso y la apertura para exponer los proyectos internos. Lo que ocasiona retrasos en proyectos importantes del Ministerio y por ende retraso en el desarrollo del progreso de la Institución.

Las iniciativas de las instituciones reguladoras podrían tener mayor éxito siempre y cuando existan controles que garanticen que los fondos del Estado están siendo bien invertidos y que los planes de acción están siendo implantados. No se trata solamente de invertir para no perder dichos fondos en actividades de relleno sino en proyectos que los líderes entiendan y se comprometan.

Bibliografía:

- Información clave para la toma de decisiones. (2012). *ANTZ NEWSLETTER*, 1-3.
- Barreiro, P. L., & Puerto Albornoz, J. (2011). Población y muestra. Técnicas de muestreo. *Management Mathematics for european school*, 1-32.
- Cardenas, L., Arciniegas, C., & Rodriguez, M. (2009). Modelo de Intervención en Clima Organizacional. *International Journal Of Psychological Research Vol.2N°2.*, 1-28.
- Contreras, F. F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilo de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión.*, 1-27.
- Great Place To Work. (2013). *Informe de Valoración de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Ministerio del Interior*. Quito, Ecuador.
- Peralta, A. A. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y Clima Organizacional. *Ingeniare, Revista Chilena de ingeniería.*, 1-25.
- Pérez, A. M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio de Clima Organizacional. *Correo Científico médico CCM Vol.12 N°3*, 1-18.
- Pérez, A. S. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organizacional. *Revista Cubana de Salud Pública*, 10.
- Rueda, F. J. (2012). Construcción y validación de una medida de Clima Organizacional. *Diversitas. Perspectivas en Psicología.*, 1-15.
- Salazar Estrada José Guadalupe; Guerrero Pupo Julio Cristobal; Machado Rodriguez Yadira Bárbara; Cañedo Andalia Rubén. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED V.20 N4 Ciudad de la Habana*, 10.
- Salvá, A. R., Alvarez Pérez, A., Soza Coranzo, I., Pol de Vos, Bonet, M., Gorbea, y otros. (2010). Inventario del Clima Organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo V. 48 N°2. *Revista pedagógica V. 48 N°2*, 1-25.
- Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de gestión de Recursos Humanos sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del trabajo y de la organización.*, 1-26.

ANEXOS.

Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo de manera adecuada.	73,0	Percepción de que no existe reconocimiento en absoluto por el trabajo bien desempeñado.	Consideran que es muy necesario tener retroalimentación del trabajo, independientemente que existan o no beneficios, lo que solicitan es saber cómo hacen el trabajo para no perder el mismo, como ha sucedido con compañeros de trabajo.	Existe malestar respecto de algunas autoridades que por sus altos cargos tratan a los analistas como inferiores a ellos, escuchan frases deprecativas y en muchos casos han sido insultados por los Directores y coordinadores. Han recibido amenazas de ser despedidos por el mal carácter de las autoridades. Indican que se aguantan esa situación por la necesidad de trabajar que tienen.	Procurar mantener reuniones de trabajo para estar informados sobre lo que deben realizar dentro de su trabajo y hacer bien las cosas ya que por ser autoridades de alto rango, no pueden hacer nada al respecto.	Organización de proyectos.	1 mes	Director del área.	En proceso	En proceso	0
NIVEL DE ESTRÉS Y DEMANDAS PERSONALES											
En esta empresa la gente no está sometida a un nivel alto de estrés	64,1	Incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral.	La inestabilidad se genera siempre a raíz de cambios de Directores, y del tipo de contrato que hay en las instituciones públicas. No se cuenta con estabilidad laboral.	Asociado a la salida de compañeros en el tiempo de recorte de personal y por acciones de las autoridades al comunicar que se trabaja hasta ese día. Caso de compañeros que han sido comunicados sin previo aviso. Lo que genera malestar e incertidumbre.	Al ser una situación que se da con continuidad, el personal busca otras oportunidades de empleo, y en otros casos siguen trabajando mostrando buen desempeño hasta cuando consiguen otro trabajo.	Estudio de clima organizacional y del promedio alcanzado por la dirección.	Acompaña con las actividades de recreación para disminuir la tensión y la incertidumbre.	Equipo de la Dirección de Género.	En proceso	En proceso	Permanente
No me están exigiendo más de lo que puedo dar	67,2										
No me siento estresado	63,7										
Siento que disfruto de un adecuado equilibrio entre trabajo y vida personal.	76,5										
Autoevaluación											
Liderazgo	8										
Unión	7										
Comunicación	8										
Generosidad	6										
Sencillez	8										
Respeto	7										
Responsabilidad	8										
Excelencia:	7										
TOTAL PRELIMINAR	59										
PROMEDIO	7,38										

