



**Universidad del Azuay**  
**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la**  
**Educación**  
**Escuela de Psicología Organizacional**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y**  
**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA LA**  
**DIRECCIÓN DISTRITAL 07D04 BALSAS –**  
**MARCABELÍ – PIÑAS – EDUCACIÓN**

**Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del**  
**Título de Psicóloga Organizacional**

**Autora:**

**Sandy Salamea Carrión**

**Director:**

**Mst. Carlos González Proaño**

**Cuenca – Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mi mami Paty, mi mami Judith y mi papito  
Araldo, por ser los mentores de mis estudios, por  
todo su esfuerzo y por siempre estar ahí para mí, los  
amo.

A mis hermanas Pauly, Tamy y Stefany por ser  
fuente constante de inspiración y lograr darles un  
ejemplo a seguir.

A mis sobrinos Emily, Noé e Isabela por ser una luz  
en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios ante a todo, sin el nada seria posible.

A quienes me ayudaron a la realización de este trabajo, todo valió la pena para llegar hasta el final.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y su confianza en mí, sin su presencia, inspiración y amor, no lo hubiera logrado.

A mi director de tesis Mst. Carlos González, por su constante ayuda y dedicación.


A mis profesores por los conocimientos recibidos.

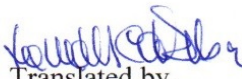
## RESUMEN

La presente investigación tuvo como meta diagnosticar el clima organizacional y elaborar una propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 -Balsas – Marcabeli – Piñas – Educación. Se eligió un test acorde, siendo el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010). Los resultados demostraron que la única dimensión que tuvo puntaje favorable fue estándares de desempeño; mientras que 6 dimensiones como: estructura, responsabilidad, riesgo, relación, cooperación e identidad, se encuentran en situación desfavorable y las 2 dimensiones puntuadas, como muy desfavorables fueron recompensa y conflicto. Luego se procedió a elaborar una propuesta de plan de mejora a las dimensiones en situación desfavorable y muy desfavorable; por último se hizo una socialización de los resultados del test y la propuesta de plan de mejora a sus directivos.

## ABSTRACT

The purpose of this investigation was to carry out a diagnosis of the organizational climate at the *Balsas - Marcabelli - Piñas 07D04* District Education Department, and develop a proposal of an improvement plan. The Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire (1968) adapted by Echezuria & Rivas (2001, cited in Marín 2003 & Rodríguez, 2010) was the instrument chosen. The results showed that the only dimension that had a favorable score was Performance Standards. The other 6 dimensions such as Structure, Responsibility, Risk, Relationship, Cooperation and Identity were in an unfavorable situation; and the 2 dimensions scored as very unfavorable were Reward and Conflict. Then, a proposal for a plan to improve the unfavorable and very unfavorable dimensions was developed. Finally, the results of the test and the proposal of an improvement plan were presented to directors of the Department.

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
Índice de tablas .....	VIII
Índice de figuras .....	X
Índice de anexos .....	XI
CAPÍTULO 1 .....	12
1. LA INSTITUCIÓN .....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2.1. El Distrito Educativo .....	13
1.3. Filosofía corporativa .....	14
1.4. Estructura organizacional .....	18
1.4.1. Organigrama .....	18
1.4.2. Procesos del Ministerio de Educación – Distritos .....	20
1.5. Cultura Organizacional .....	21
1.5.1. Diagnóstico de la cultura organizacional .....	21
1.5.2. Proceso de diagnóstico .....	22
1.5.3. Cultura de la institución.....	22
CAPÍTULO 2 .....	26
2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
2.1. Introducción.....	26
2.2. Antecedentes Teóricos .....	26
2.2.1. Definición de Clima Organizacional .....	26
2.2.2. Teorías de clima organizacional .....	28
2.3. Importancia del Clima Organizacional .....	32
2.4. Cuestionario de clima organizacional.....	35
2.4.1. Corrección e interpretación del cuestionario .....	38
CAPÍTULO 3 .....	41
3. METODOLOGÍA .....	41
3.1. Introducción.....	41
3.2. Aplicación del test: análisis de resultados .....	41
3.2.1. Dimensión Estructura .....	42
3.2.2. Dimensión Responsabilidad .....	46
3.2.3. Dimensión Recompensa .....	49

3.2.4.	Dimensión Riesgo .....	52
3.2.5.	Dimensión Relación/calor .....	55
3.2.6.	Dimensión Estándares de desempeño.....	58
3.2.7.	Dimensión Cooperación/apoyo .....	61
3.2.8.	Dimensión Conflicto .....	64
3.2.9.	Dimensión Identidad .....	67
3.2.10.	Promedio general de los resultados obtenidos.....	70
3.3.	Elaboración de la propuesta del plan de mejora .....	73
3.4.	Socialización de la propuesta del plan de mejora .....	78
3.5.	Conclusiones .....	78
	Conclusiones generales.....	79
	Recomendaciones .....	80
	Bibliografía.....	81
	Anexos.....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 Instituciones educativas a las que el Distrito brinda sus servicios .....	14
Tabla 2 Elementos comunes de las dimensiones de clima organizacional .....	29
Tabla 3 Dimensiones de clima organizacional según varios autores a través del tiempo .....	30
Tabla 4 Dimensiones que conforman el OCQ .....	37
Tabla 5 Indicadores e ítems que conforman las dimensiones OCQ .....	38
Tabla 6 Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión estructura de la institución .....	43
Tabla 7 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión responsabilidad de la institución.....	47
Tabla 8 Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión recompensa de la institución .....	50
Tabla 9 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión riesgo de la institución .....	53
Tabla 10 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/ calor de la empresa .....	56
Tabla 11 Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión estándares de desempeño de la institución.....	59
Tabla 12 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo de la empresa.....	62
Tabla 13 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto de la institución. ....	65
Tabla 14 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión identidad de la institución. ....	68
Tabla 15 Promedio general de los resultados obtenidos .....	70
Tabla 16 Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos.....	71



Tabla 17 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión estructura.....	74
Tabla 18 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión responsabilidad.....	74
Tabla 19 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión recompensa.....	75
Tabla 20 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión riesgo.....	75
Tabla 21 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión calor.....	76
Tabla 22 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión apoyo.....	76
Tabla 23 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión conflicto.....	77
Tabla 24 Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión identidad.....	77

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama general de la Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabeli-Piñas-Educación. ....	19
Figura 2 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estructura de la institución .....	45
Figura 3 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión responsabilidad de la institución.....	48
Figura 4 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión recompensa de la institución. ....	51
Figura 5 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión riesgo de la institución. ....	54
Figura 6 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/calor de la institución.....	57
Figura 7 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estándares de desempeño de la institución.....	60
Figura 8 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo de la institución. ....	63
Figura 9 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto de la institución. ....	66
Figura 10 Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión identidad de la institución. ....	69
Figura 11 Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos. ....	72

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Proceso de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Dirección Distrital 07D04 Balsas –Marcabeli Piñas- Educación.....	84
<b>Anexo 2</b> Acta de Socialización: Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas- Marcabeli- Piñas- Educación .....	100
<b>Anexo 3</b> Fotos de la Socialización .....	101
<b>Anexo 4</b> Herramienta de Clima Organizacional utilizada.....	103

# **CAPÍTULO 1**

## **1. LA INSTITUCIÓN**

### **1.1. Introducción**

En este capítulo se presenta una reseña histórica de la institución, su filosofía corporativa, su estructura y cultura organizacional. Es necesario conocer como esta institución se formó, como está definida su planeación estratégica, que valores siguen sus miembros y como están estructurados sus procesos. La directora actual de la Dirección Distrital 07D04 Balsas - Marcabellí - Piñas - Educación, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros y comprender las perspectivas que tienen sus empleados sobre la institución, como parte del crecimiento organizacional vio la oportunidad de realizar un diagnóstico de clima laboral con el fin de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades actuales que están aportando a la institución o haciendo que ésta no progrese. Por tal razón antes de realizar un diagnóstico de clima es necesario primero hacer un diagnóstico de cultura y para poder determinar cuál es el cuestionario ideal para evaluar el clima es importante conocer cuál es su cultura, este proceso se lo realizará a través de una serie de pasos que ayudarán a recopilar la información pertinente e idónea para hacerlo y definirlo.

### **1.2. Historia**

En la página oficial del Ministerio de Educación (<https://educacion.gob.ec/>), está descrito que como parte de una implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa, el cual está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, siendo un proyecto que inició su gestión en enero del 2010, plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, este busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la planta central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

En ese marco, el Nuevo Modelo persigue la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional, esta desconcentración consiste en transferir competencias para articular procesos, productos y servicios en los niveles territoriales, y con ello se

consigue la garantía efectiva de los derechos ciudadanos, en este caso, el derecho a la educación; a su vez, una nueva práctica de realización del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo), así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades.

La población objetivo del Ministerio de Educación abarca todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, incluyendo estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia los distritos.

### **1.2.1. El Distrito Educativo**

En la página oficial del Ministerio de Educación (<https://educacion.gob.ec/>), consta que el distrito es un nivel desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a máximo 4), y contiene de uno a máximo 28 circuitos educativos. En este nivel se brindan los servicios educativos de manera cercana a la ciudadanía, siguiendo los lineamientos definidos por el Nivel Central, así como la planificación que se desprende del Nivel Zonal. Son 140 distritos educativos en total.

Todos los distritos poseen una Unidad Administrativa Distrital ubicada en el ámbito cantonal. Mientras que, en el caso de los cantones grandes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, las direcciones distritales se organizan en diversas parroquias.

A partir del funcionamiento de las 9 Coordinaciones Zonales, actualmente el Ministerio de Educación avanza con la construcción, amoblamiento y equipamiento de las Unidades Administrativas Distritales en todo el territorio nacional, según cronogramas y planificación previstos. Actualmente, son varias las Direcciones Distritales que funcionan con infraestructura nueva.

### 1.2.2. Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabelí-Piñas-Educación

Se encuentra ubicado en el cantón Balsas, de la provincia de El Oro, pertenece a la zona 7, comenzó a prestar sus servicios desde el 13 de septiembre del 2013, en las instalaciones del Colegio de Bachillerato “General Vicente Anda Aguirre”; en la actualidad se encuentra funcionando en una instalación independiente, que se encuentra frente al parque central del cantón.

Este distrito brinda sus servicios a 61 instituciones educativas las cuales están clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 1

*Instituciones educativas a las que el Distrito brinda sus servicios*

Cobertura geográfica	
Colegios de bachillerato fiscales	7
Colegio de bachillerato particular PCEI	1
Unidad educativa particular	1
Unidades educativas fiscales	2
Escuela especializada	1
Centros de educación inicial puros	2
Escuelas de educación básica PCEI	1
Colegio de bachillerato a distancia PCEI	1
Escuelas de educación básica fiscales	41
Escuelas de educación básica fiscomisionales	3
Colegio de bachillerato en artes	1
TOTAL	61

En total son 61 instituciones educativas a las que el Distrito brinda sus servicios, los cuales están distribuidos en los tres cantones de Balsas, Marcabelí y Piñas.

Fuente: Página oficial del Ministerio de Educación (<https://educacion.gob.ec/el-ministerio>)

### 1.3. Filosofía corporativa

Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. Acuerdo No. 020- 12 de 25 de enero de 2012, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 259 de 07 de marzo de 2012. Art. 1.-

Direccionamiento Estratégico; se describe de forma general cual es la misión, visión y principios que rige a todas las instituciones que pertenecen al Ministerio de Educación.

### **Misión**

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

### **Visión**

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basada en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

### **Principios**

- Universalidad
- Educación para el cambio
- Libertad
- Interés superior de los niños, niñas y adolescentes
- Atención prioritaria
- Desarrollo de procesos
- Aprendizaje permanente
- Interaprendizaje y multiaprendizaje
- Educación en valores
- Enfoque en derechos
- Igualdad de género

- Educación para la democracia
- Comunidad de aprendizaje
- Participación ciudadana
- Corresponsabilidad
- Motivación
- Evaluación
- Flexibilidad
- Cultura de paz y solución de conflictos
- Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos
- Equidad e inclusión
- Calidad y calidez
- Integralidad
- Laicismo
- Interculturalidad y plurinacionalidad
- Identidades culturales
- Plurilingüismo
- Pluralismo político e ideológico
- Articulación
- Unicidad y apertura
- Obligatoriedad
- Gratuidad
- Acceso y permanencia
- Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas
- Escuelas saludables y seguras
- Convivencia armónica
- Pertinencia



## Valores

Dentro del Código de Ética Institucional del Ministerio de Educación, Art 2.-; se encuentra estipulado los valores que rigen a todos los servidores y servidoras, los cuales deben asumir como parte del cambio en el servicio público ecuatoriano.

- **Honestidad:** para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.
- **Justicia:** para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.
- **Respeto:** empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.
- **Paz:** para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
- **Solidaridad:** para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
- **Responsabilidad:** para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.
- **Pluralismo:** para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

## Objetivos estratégicos

En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. Acuerdo No. 020- 12 de 25 de enero de 2012, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 259 de 07 de marzo de 2012 Art. 2.-, se encuentran definidos cuales son los objetivos a cumplir por parte de esta institución.

- **Objetivo 1:** Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años.
- **Objetivo 2:** Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- **Objetivo 3:** Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
- **Objetivo 4:** Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
- **Objetivo 5:** Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.
- **Objetivo 6:** Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación.
- **Objetivo 7:** Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
- **Objetivo 8:** Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

## **1.4. Estructura organizacional**

La estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativas educativas. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

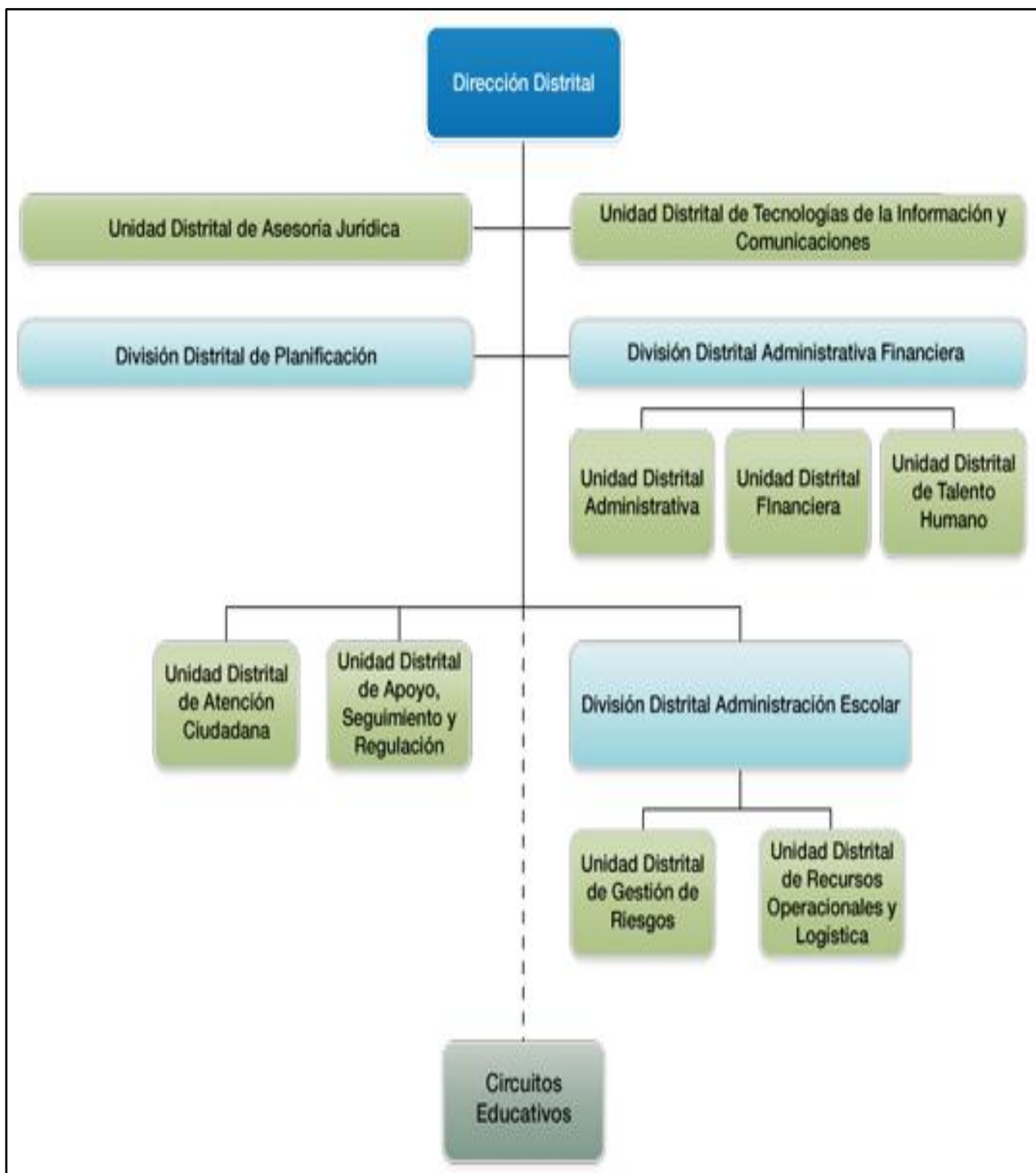
### **1.4.1. Organigrama**

El organigrama de la institución está dispuesto por el Ministerio de Educación, por lo que está expuesto de forma general, es decir, aquí solo se muestran las unidades o “departamentos” que conforman el distrito educativo zonal. No existe un organigrama que indique cuantos cargos hay dentro de cada dirección, pero existe un documento

donde se registra de manera detallada los departamentos, subdepartamentos, cantidad de puestos y los cargos.

Figura 1

*Organigrama general de la Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabeli-Piñas-Educación.*



Fuente: Página oficial del Ministerio de Educación (<https://educacion.gob.ec/el-ministerio/>)

#### 1.4.2. Procesos del Ministerio de Educación – Distritos

Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. Acuerdo No. 020- 12 de 25 de enero de 2012, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 259 de 07 de marzo de 2012, Art. 3; se encuentra detallada la estructura organizacional de gestión por procesos. La estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

Es aquí donde dentro de este mismo Estatuto, en el Art. 4; se hallan los procesos del Ministerio de Educación, los cuales se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Estos son:

- ***Procesos Gobernantes:*** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.
- ***Procesos Sustantivos:*** Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- ***Procesos Adjetivos:*** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.
- ***Procesos desconcentrados:*** Son procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación.

## **1.5. Cultura Organizacional**

Al hablar de clima organizacional es inevitable no relacionarlo con la cultura, ya que estos términos siempre han estado relacionados directamente al hablar de una organización o empresa. La cultura es aquel factor que moldea el comportamiento de las personas al momento de realizar su trabajo y la forma en que lo hacen, es aquella que puede establecer las bases para que una organización continúe a través del tiempo.

Es por esto que cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato 2011, p.72)

El aporte de este autor nos hace comprender que primero es necesario diagnosticar la cultura, para poder diagnosticar el clima de la organización, el cual es nuestro objetivo principal dentro de esta investigación.

La cultura organizacional es única en cada empresa, por lo tanto ninguna cultura es exactamente igual a otra, sin olvidar lo difícil que es modificarla, cuando se ha mantenido a través del tiempo.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. Las consecuencias son físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de Administración de Recursos Humanos. Por otra parte se encuentran los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. (Chiavenato 2011, p.72).

### **1.5.1. Diagnóstico de la cultura organizacional**

De acuerdo con Hernández Palomino (2011, p. 96-100), diagnosticar la cultura organizacional es un tema complicado, debido a que los elementos que se analizan son imprecisos, tomando en cuentas que los procesos son diversos y cambiantes.

A partir de diversos estudios, se ha considerado que el proceso de diagnóstico de cultura organizacional debe contener las siguientes etapas, con sus respectivos objetivos por alcanzar, actividades a realizar y resultados esperados.

Las etapas que pertenecen al proceso de diagnóstico son las siguientes:

- I. Estudio previo de la organización.
- II. Análisis del entorno de la organización
- III. Estudio jerárquico
- IV. Análisis productivo
- V. Examen del servicio
- VI. Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades
- VII. Determinación de las características de los trabajadores
- VIII. Establecimiento de las características del grupo gerencial
- IX. Diagnóstico de la cultura organizacional
- X. Análisis del diagnóstico cultural e impacto en el resultado organizacional
- XI. Elementos de la cultura organizacional deseada

### **1.5.2. Proceso de diagnóstico**

El proceso de diagnóstico realizado a la institución contiene todos los aspectos requeridos en cada elemento del proceso, pero al ser esta una descripción extensa y detallada de todos los aspectos culturales, el proceso de diagnóstico completo se encuentra en el anexo 1.

### **1.5.3. Cultura de la institución**

La cultura de la Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabeli-Piñas-Educación, está determinada primero por sus antecedentes, los cuales indican que cuando el nuevo modelo de gestión educativa planteó la reestructuración del Ministerio de Educación, propuso ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central del Ministerio hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales. Es aquí donde nacen los distritos educativos.

La Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabelì-Piñas-Educación se encuentra ubicado en el cantón Balsas, de la provincia de El Oro, pertenece a la zona 7, comenzó a prestar sus servicios desde el 13 de septiembre del 2013, en las instalaciones del Colegio de Bachillerato “General Vicente Anda Aguirre”, en la actualidad se encuentra funcionando en una instalación independiente, que se encuentra frente al parque central del cantón. Este distrito brinda sus servicios a 61 instituciones educativas.

Los servicios que ofrece la institución están destinados para tres clientes: la ciudadanía, docentes y personal administrativo, y las instituciones educativas. La limpieza es continua y muy importante, ya que al ser una institución de atención al público, debe permanecer limpia y presentable ante sus clientes todo el tiempo.

El organigrama de la institución está dispuesto por el Ministerio de Educación, por lo que está dado de forma general, es decir, aquí solo se muestra las unidades o “departamentos” que conforman el distrito educativo zonal. No existe un organigrama que indique cuantos cargos hay dentro de cada dirección, pero existe un documento donde se registra de manera detallada los departamentos, subdepartamentos, cantidad de puestos y los cargos.

La relación con los clientes es directa y de manera formal, el distrito cuenta con dos ventanillas de atención al cliente donde se encuentran dos personas que les pueden ayudar por cualquier asunto que requieran, así también por medio del recibimiento de oficios.

La capacitación en el distrito es mensual, ya que cada departamento es el encargado de realizar un tipo de capacitación que elijan, la que ellos crean pertinente y beneficiosa para todo el personal que labora en la institución, estas capacitaciones son financiadas con sus propios recursos.

La estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

El propósito del distrito es brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de un proyecto

educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

Su misión es garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Su visión es brindar una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

El departamento de recursos humanos no solo se ocupa de brindar sus servicios al personal que pertenece a la institución, sino también a todos quienes trabajan en las 61 instituciones educativas que se encuentran y pertenecen a la zona distrital.

Recursos humanos se encarga de otorgar y realizar: permisos, licencias, pago de viáticos, vacaciones, jubilaciones, selección de nuevos empleados, inducción de la misión, visión, reglamento, código de ética, a los nuevos empleados, aplicar las evaluaciones de desempeño, organizar las capacitaciones que se deben de cumplir de acuerdo al cronograma.

Los reglamentos, normas escritas y políticas están dados y decretados por el Ministerio de Educación, entre ellos se encuentra la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público); esta ley es la que rige el comportamiento de sus trabajadores y define que “el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público, regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores”.

La institución cuenta con un código de ética que representa los principios, valores, responsabilidades y compromisos que todos los servidores y servidoras del Ministerio de Educación deben asumir como parte del cambio en el servicio al público ecuatoriano.



El personal del distrito cuenta con un uniforme, donde los modelos y los colores son escogidos de manera democrática con todas las empleadas, dos blusas y un vestido, este uniforme es usado solo por las mujeres, en cambio los hombres no tienen un uniforme que les caracterice, por lo que asisten a trabajar con ropa semiformal.

La institución cuenta con una junta de resolución de conflictos, la cual está integrada por la directora, un representante distrital de Asesoría Jurídica y uno de Talento Humano, con un respectivo secretario escogido de manera arbitraria. Esta junta solo se reúne cuando existe algún problema grave, donde se analiza el problema y se toman las decisiones pertinentes al caso.

## **1.6. Conclusiones**

Después de haber realizado una reseña histórica del distrito educativo se pudo conocer como este fue formado como parte de una reestructuración del Ministerio de Educación, que junto a su misión y visión buscan cumplir para poder atender las realidades locales y culturales que fortalezcan una educación de calidad. Los productos y servicios que ofrecen están establecidos con el único fin de garantizar el derecho a la educación y una buena realización del servicio público.

Dentro del proceso de diagnóstico de cultura y luego de haber comprobado a través de entrevistas personales, la convivencia y de una observación objetiva, se puede afirmar que la cultura no es algo que se puede describir a simple vista, sino después de haber existido un involucramiento directo con su entorno y con las personas que trabajan ahí.

Con este diagnóstico se conoció cual es la cultura que tiene e identifica a este distrito, tanto como su estructura formal, su forma de vestimenta, los servicios que ofrecen, la tecnología que utilizan, el ambiente laboral donde se desenvuelven y cómo funciona su departamento de recursos humanos, estos y otros aspectos ayudaron a describir en profundidad la cultura de la misma.

A partir de este diagnóstico de cultura se puede elegir qué instrumento de evaluación de clima organizacional se ajusta a la institución y puede arrojar los resultados necesarios para poder emprender una propuesta de plan de mejora que ayude a superarlos.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. Introducción**

Definir el clima organizacional causa cierta dificultad por el hecho de llegar a un concepto que lo describa tal cual y que pueda reflejar todo lo que este incluye. Sin embargo gracias a muchas investigaciones, algunos autores a través del tiempo han podido establecer cuáles son los elementos básicos para formar el constructo de clima organizacional, es decir que aspectos lo describen de forma correcta.

El clima organizacional se puede medir o evaluar, con el fin de mejorar la eficiencia y rendimiento de los trabajadores. El evaluar implica también conocer cuál es la percepción que tiene el empleado del entorno de la misma y las condiciones donde se desenvuelven, esta evaluación permite conocer que factores están afectando el clima.

La forma en que los trabajadores perciben el ambiente de la organización son datos reales y objetivos sobre sus condiciones de trabajo físicas, función del cargo, cultura de la empresa, prácticas y políticas de recursos humanos, plan de carrera, incentivos intrínsecos y extrínsecos, política salarial, motivación, entre otros.

Esta breve aproximación y recopilación teórica de varios autores e investigaciones realizadas sobre el tema permitirá identificar que elementos componen su concepto, de qué forma se confirma su importancia y el estudio de la misma.

#### **2.2. Antecedentes Teóricos**

##### **2.2.1. Definición de Clima Organizacional**

Para poder definir el concepto de clima organizacional tuvo que pasar mucho tiempo ya que este tema fue tratado según Brunet (2004) por primera vez en psicología organizacional/industrial por Guellerman en el año 1960. Es por esto que han sido diferentes las definiciones que muchos autores han dado a este término, sin poder llegar a un concepto universal que lo defina claramente. La razón por la que no existe una definición general de clima es porque cada uno de los autores ha tomado en cuenta distintos factores organizacionales objetivamente percibidos (políticas, estructura) así como también factores subjetivos (sinceridad o apoyo).

El clima organizacional no es algo que se pueda percibir a simple vista, pero es algo existente y que puede influir en muchos aspectos organizacionales como el desempeño y la motivación de los empleados, aspectos que pueden verse reflejados en la eficiencia y actitud de los mismos.

Méndez Álvarez (2006:108) afirma que el origen del clima laboral viene de la sociología ya que dentro de la teoría de las relaciones humanas hace referencia a la relación del hombre en su trabajo y como parte de un sistema social, por lo tanto define al clima como: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. La relación que hace este autor del clima laboral con la sociología, donde ve al clima como el resultado del proceso de la interacción con el ambiente y todas las variables que lo conforman, determinan la percepción de la persona, dando como resultado su comportamiento en el trabajo.

Chiavenato (2009), define al clima organizacional de manera más objetiva y concreta diciendo que: “Es la calidad a la suma de características ambientales percibidas...” se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización. Aclara que el clima está ligado a la motivación de los empleados, por lo que indica que este es beneficioso cuando brinda satisfacción de las necesidades personales y el alto índice de moral, por el contrario este se torna negativo cuando esas necesidades no son satisfechas en los miembros.

De la misma forma el autor Seisdedos, (1996), citado por Juárez et al. (2006), lo describe como el “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. Este autor plantea al clima como el conjunto de percepciones que pueden surgir, ser injustificadas, modificadas o eliminadas por la propia persona, es decir la manera en que el empleado define y crea un clima.

Más adelante, Stephen Robbins (2013) define al ambiente o clima al indicar que “se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa...”. Esta descripción hace referencia a las impresiones y fuerzas externas que influyen en el desempeño de los empleados, las cuales pueden estar estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de las personas. Afirma que si existe un clima positivo dentro de la organización, el empleado mejorará su desempeño sintiéndose motivado, seguro, integrado y apoyado a realizar un buen trabajo.

A partir de las definiciones citadas por estos autores, se puede ratificar que el clima organizacional es la percepción del ambiente donde una persona desempeña su trabajo e interactúa con todos los miembros de la organización tanto internos como externos, llegando esta percepción a influir en su desempeño. Al clima no lo forma solo la percepción, sino también el comportamiento de las personas, la estructura de la organización, las políticas y prácticas de recursos humanos.

### **2.2.2. Teorías de clima organizacional**

Según Sandoval Caraveo (2004), “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. A partir de esto también se puede determinar que las dimensiones del clima organizacional son un modo de estímulos externos que pueden ser medidos, ya que estos influyen de forma directa en el comportamiento de la persona, es decir, que estos estímulos provienen de la organización, por lo tanto la organización puede tener distintas variables que le caractericen como tal, empezando por la estructura que tiene, el ambiente laboral, la cultura, el lugar donde se encuentra, el estilo de comunicación, el sistema de remuneración, sus objetivos, normas y reglamentos que tenga, el estilo de liderazgo, etc.

A partir de todos estos factores, es que se forma el clima organizacional y sus dimensiones, tomando en cuenta que estos factores son clave principal para que las personas o empleados funden su propia percepción, haciendo que esto motive y refuerce su comportamiento laboral.

Méndez Álvarez (2006) nos dice que “el nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios”.

Es por esto que Silva (1992), citado por Méndez Álvarez (2006), declara que los autores que plantean el estudio de clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican a 5 elementos comunes, los cuales están agrupados de la siguiente manera:

Tabla 2

*Elementos comunes de las dimensiones de clima organizacional*

Elemento	Características
Autonomía individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad en su desempeño laboral</li> <li>- Responsabilidad individual</li> <li>- Independencia</li> <li>- Libertad e iniciativa en el cargo</li> <li>- Cumplimiento de reglas y normas</li> </ul>
Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	<p>Aquí son los directivos quienes determinan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos, políticas y procedimientos</li> <li>- Uso de estrategias de comunicación</li> </ul>
Orientación hacia la recompensa	<p>El comportamiento que les permite conseguir logros y metas para alcanzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Beneficios</li> <li>- Recompensas</li> </ul>
Consideración entusiasmo y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a nivel jerárquico, de arriba hacia abajo</li> <li>- Reconocimiento y afecto que motive los empleados</li> </ul>
Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de grupos de trabajo</li> <li>- Clima laboral amistoso, que permita alcanzar objetivos y ser reconocidos ante sus superiores.</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Universalismo</li> </ul>

Descripción de los elementos y características de los elementos comunes de las dimensiones del clima organizacional

Fuente: Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario. (págs. 38,39)

A continuación se presenta un cuadro, el cual recopila cómo han ido evolucionando las percepciones sobre las dimensiones de clima según varios autores a través del tiempo; dimensiones que fueron construidas, pero que precisamente su constructo no ha sido validado, lo cual ha provocado que el avance sea lento, confuso y hasta monótono por tener similitudes en su medición, es por esto que se ha mencionado

a algunos autores que de acuerdo con Sandoval Caraveo (2004); Méndez Álvarez (2006); Hernández Sampieri (2012) y Ramos Moreno (2012), han aportado a la base teórica de clima organizacional.

Tabla 3

*Dimensiones de clima organizacional según varios autores a través del tiempo*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
1965	Forehand y Von Gilmer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura organizacional</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de fines</li> </ol>
1967	Rensis Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de mando</li> <li>2. Naturaleza de la fuerzas de motivación</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos o de las directrices</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento</li> </ol>
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Riesgos</li> <li>5. Relaciones – calor</li> <li>6. Apoyo y Calidez</li> <li>7. Estándares de desempeño</li> <li>8. Cooperación – apoyo</li> <li>9. Conflicto</li> <li>10. Identidad</li> </ol>
1969	Friedlander y Margulies	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño</li> <li>2. Obstáculos o trabas</li> <li>3. Intimidad</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Actitud</li> <li>6. Acento puesto sobre la producción</li> <li>7. Confianza</li> </ol>

		8. Consideración
1972	Browsers y Taylor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a los cambios tecnológicos</li> <li>2. Recursos humanos</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Toma de decisiones</li> </ol>
1975	Gavin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Obstáculo</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Confianza y consideración de parte de los administradores</li> <li>6. Riesgos y desafíos</li> </ol>
1991	Koys y Decosttis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Confianza</li> <li>4. Presión</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Reconocimiento</li> <li>7. Equidad</li> <li>8. Innovación</li> </ol>
2000	Goleman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciencia de sí mismo</li> <li>2. Autogestión</li> <li>3. Conciencia social</li> <li>4. Habilidades sociales</li> </ol>
2005	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, Wallace	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucramiento</li> <li>2. Autonomía</li> <li>3. Soporte del supervisor</li> <li>4. Preocupación por el bienestar del empleado</li> <li>5. Desarrollo de habilidades</li> <li>6. Esfuerzo</li> <li>7. Reflexividad</li> <li>8. Innovación y flexibilidad</li> <li>9. Enfoque externo de la organización</li> <li>10. Claridad de meta</li> <li>11. Presión para producir</li> <li>12. Calidad (en el trabajo y de la empresa)</li> <li>13. Retroalimentación del desempeño</li> </ol>

		14. Eficiencia
		15. Formalización
		16. Tradición
		17. Afecto hacia los empleados
		18. Satisfacción general hacia el trabajo
		19. Dedicación en el trabajo
2006	Hernández Sampieri	1. Percepción de la dirección – gerencia
		2. Cooperación – trabajo en equipo
		3. Percepción sobre el desempeño – resultados – calidad
		4. Recompensas
		5. Autonomía
		6. Estructura
		7. Innovación
		8. Comunicación
		9. Motivación

Fuente: Recopilación bibliográfica, Sandoval Caraveo (2004); Méndez Álvarez (2006;., Hernández Sampieri (2012) y Ramos Moreno (2012). Elaborado por la autora

### **2.3. Importancia del Clima Organizacional**

Diversos son los aportes empíricos e investigaciones que abordan la importancia de contar con un buen clima organizacional en las empresas. Al ser un tema reciente, cada vez son más las empresas que buscan diagnosticarlo para conocer cuál es su clima y poder tomar las acciones correctivas en caso de que esté afectando la eficiencia de sus empleados. Algunos de ellos se describen a continuación.

En los estudios de Aldana, Hernández, Aguirre, Hernández-Solórzano (2009) sobre una investigación realizada en México sobre clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención y el estudio sobre clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud en Cuba por Santa, Mainegra y Sampedro (2012), se concluyó que en el primer estudio los resultados obtenidos revelaron que el clima en esta institución, según sus debilidades existentes y la influencia que estas tienen sobre las estructuras organizativas, las fuerzas motivacionales y en los procesos de comunicación y toma de decisiones, todo a través de las percepciones de sus miembros, lo que genera poder realizar cambios en el comportamiento y actitudes de sus integrantes con el objetivo de optimizar su rendimiento y poder elaborar una propuesta de mejora que les permita orientarse y optimizar los procesos de gestión de talento



humano u otras intervenciones para mejorarlo. Mientras que en el segundo estudio afirman que el conocimiento del clima laboral en las diferentes instituciones de la atención primaria de salud brinda retroalimentación de aquellos procesos que estipulan los comportamientos organizacionales, y que gracias a estos, permite realizar cambios bien planificados en las actitudes y conductas de los empleados, en la estructura o en otras prácticas que los componen.

En el estudio sobre clima organizacional realizado en una empresa cervecera: un estudio exploratorio, realizado por Acosta, B., y Venegas, C., (2010) en México, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer y se lo aplicó a 49 empleados directos y subcontratados, de los cuales 32 eran hombres y 17 eran mujeres. Este instrumento contiene 53 reactivos en 9 dimensiones con cuatro opciones de respuestas tipo Lickert; las dimensiones utilizadas fueron: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Los hombres obtuvieron puntuaciones más altas en las escalas de estructura, recompensa, calor, apoyo, estándares de desempeño y conflicto. Por otro lado las mujeres puntuaron más alto en las escalas de responsabilidad, riesgo e identidad. Este estudio permitió identificar el clima de la organización a partir de un enfoque integrado, es decir, la percepción de los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, del estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización.

Es por eso que según la investigación anterior el cuestionario de Litwin y Stringer puede ser un instrumento de ayuda que permita a los directivos potencializar las fortalezas obtenidas en los resultados y así poder ejecutar una intervención en ciertas dimensiones como recompensa, identidad, estándares de desempeño y conflicto, las cuales representan un área de mejora.

Por su parte, según Bustamante, Hernández y Yáñez (2009) en un estudio realizado en Chile sobre análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca, se realizó una investigación de carácter descriptivo, primero identificando las variables, seguido de la medición de las dimensiones relevantes del clima, de acuerdo a un estudio y comparación de diversas propuestas teóricas investigadas, se pudo determinar que las variables más importantes para medir el clima en el hospital fueron 14: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, estilo de supervisión, motivación laboral, equipo y distribución de personas y

material, identidad, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo y comunicación, mientras que en el estudio de Urdaneta, Álvarez, Carmen Urdaneta y Milagros del V. (2009), sobre clima organizacional en los Institutos de Investigaciones del Sector Salud caso: Universidad de Zulia en Venezuela, donde a partir de la primera investigación se puede afirmar que el clima organizacional en las empresas es la expresión de la percepción que hacen sus empleados de la misma. También se puede concluir que en las organizaciones pueden existir diferentes ideas que pueden formar un clima global y sub-climas que se pueden formar en secciones o departamentos, esto se puede dar a partir de algún suceso que puede afectar el comportamiento de sus integrantes. Pero según Urdaneta et al., (2009), se pudo detectar que el tener un estilo de liderazgo autocrático afecta las relaciones entre los directivos y el personal, al no valorar el aporte que hacen los trabajadores a la institución, por lo tanto este clima organizacional es poco ideal para el óptimo desarrollo de los procesos que determinan la productividad del personal y de todo el sistema de la organización.

En la investigación realizada por Alarcón y Melo, (2011) en México, se analizó el clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, estudio de caso: MULTI, donde se efectuó una investigación cuantitativa a través de la aplicación del cuestionario de clima de Litwin y Stringer. De acuerdo a los resultados obtenidos se intenta diagnosticar el clima y proponer mejoras a la empresa en cuestión con el fin de ayudarla a mejorar su productividad y competitividad, a través de una intervención de procesos humanos, la cual es determinante e influye de manera contundente en el desempeño. Este cuestionario se aplicó a 53 empleados que representaban el 95% de la población. En este caso los autores no hicieron un análisis de los datos demográficos, pero se realizó un análisis general de cada una de las dimensiones del cuestionario y de sus preguntas. Se hizo una conclusión y recomendación de cada una de las dimensiones concluyendo que los resultados fueron favorables, considerando que existen varias áreas de oportunidad en el clima laboral de la empresa.

En este sentido, es importante que los directivos reflexionen sobre la importancia de mantener un adecuado clima dentro de la organización, con el motivo de mejorar el compromiso de sus trabajadores y que estos se sientan y puedan aportar más a la empresa. La alta dirección debe ser consciente de que no puede desaprovechar las áreas

de oportunidad de su capital humano evidenciadas, si lo que quiere es seguir desarrollándose y ocupar un puesto importante en el mercado.

Sin embargo, el estudio realizado por Pérez, Soler y Díaz (2009), refiriéndose al ambiente laboral en los policlínicos universitarios en La Habana-Cuba, con el objetivo de realizar un diagnóstico de su realidad y dar la posibilidad a los directivos de tomar decisiones para perfeccionar el funcionamiento y su influencia en la elevación de la calidad del servicio que brinda, para esto se efectuó una investigación descriptiva, utilizando métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos, mediante el uso de un cuestionario autoadministrado a trabajadores policlínicos universitarios, que totalizaron 21. Se percibió favorable la dimensión de liderazgo y participación; baja motivación y reciprocidad, La dimensión de peor resultado fue la motivación y la de mejor resultado la de liderazgo.

De acuerdo con este estudio se puede alegar que la motivación tanto intrínseca como extrínseca si se las llega a fortalecer, pueden claramente incentivar la estimulación moral individual y colectiva, facilitando la realización personal de sus miembros, lo cual beneficia e influye de forma evidente en el clima laboral.

En conclusión si una organización busca que el desempeño de sus empleados sea eficiente debe comprender que una parte importante de conseguir aquello depende de cómo se encuentren y vean las personas a su lugar de trabajo, considerando las interacciones entre el empleado, con sus compañeros y sus jefes. Gracias a estos artículos se puede confirmar la importancia que representa el clima actualmente en las organizaciones y el valor de su estudio en ellas, el cual nos permite identificar fortalezas y debilidades que pueden estar afectando o beneficiando a la empresa, tomando en cuenta que es preciso conocer todos los factores que influyen en el ambiente para tomar las medidas necesarias de cambio a través del establecimiento y guía de un plan de mejora.

#### **2.4. Cuestionario de clima organizacional**

Después de haber diagnosticado la cultura de la institución, es necesario elegir un instrumento de medición de clima laboral acorde a su cultura, por lo que se ha elegido el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010).

Debido a que entre las dimensiones medidas por este instrumento se encuentran la estructura, responsabilidad, apoyo y conflicto que son aspectos importantes dentro de la cultura de la institución, siendo esta una entidad pública y como parte de sus principios y valores, son necesarios de evaluar.

Para realizar el diagnóstico de clima, es necesario realizar un estudio cuantitativo y cualitativo, a través de la aplicación y el análisis de resultados del cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010).

Litwin y Stringer crearon el cuestionario con el fin de identificar las percepciones de los empleados y el comportamiento que tienen en la organización. (Méndez Álvarez, 2006).

El cuestionario consta de nueve dimensiones con 53 reactivos y el grado de confiabilidad que tiene este test es de 0.83.

Las dimensiones que contiene el test y que pueden medir la percepción de las personas sobre la organización son:

- I. Estructura,
- II. Responsabilidad
- III. Recompensa
- IV. Riesgo
- V. Calor
- VI. Apoyo
- VII. Estándares De Desempeño
- VIII. Conflicto
- IX. Identidad.

El cuestionario se encuentra estructurado por una escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta:

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo

- Muy de acuerdo

En la tabla 4 se describen los conceptos de las dimensiones según Litwin & Stringer (1968).

Tabla 4

*Dimensiones que conforman el OCQ*

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
Estructura organizacional	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.
Recompensas	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.
Riesgos	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia; aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.
Calor – relaciones	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.
Apoyo – Cooperación	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.
Estándares de desempeño	Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la

empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

Conflicto	Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.
Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

*Fuente: Elaboración a partir de Litwin & Stringer (1968), Argyris (1962), Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín, 2003; Rodríguez, 2010).*

### 2.4.1. Corrección e interpretación del cuestionario

Para la interpretación de los datos el test cuenta con 53 reactivos divididos en 9 categorías las mismas que pertenecen a las 9 dimensiones mencionadas anteriormente. En la siguiente tabla se puede observar de qué forma están clasificados los reactivos según la dimensión a la que corresponden.

Tabla 5

*Indicadores e ítems que conforman las dimensiones OCQ*

Dimensión	Indicador	Ítems
Estructura organizacional	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo	18, 19, 20, 21, 22, 23.
Riesgo	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen	24, 25, 26, 27, 28.

Relaciones/calor	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales	29, 30, 31, 32, 33.
Estándares de desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa	34, 35, 36, 37, 38, 39.
Cooperación/apoyo	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización	40, 41, 42, 43,44
Conflicto	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45, 46, 47, 48, 49
Identidad	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertinencia de los trabajadores hacia la organización	50,51,52,53

Fuente: Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010).

### **Procedimiento de Corrección:**

1. A cada uno de los ítems se debe asignar un puntaje, donde se coloca una puntuación que pueden ser de 1 (muy desfavorable), 2 (desfavorable), 3 (favorable) y 4 (muy favorable), sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.
2. Para cada dimensión (por ejemplo estructura) calcular el promedio por sujeto. Por ejemplo, para el sujeto uno se suman los puntajes de los ítems 1 a 7 y se dividen por 7, la cifra corresponde al promedio del sujeto 1 en la dimensión estructura.
3. Se repite el procedimiento anterior con todos los sujetos y se calcula el promedio final de la dimensión.
4. Se comparan las dimensiones mejor y peor evaluadas.
5. Se definen categorías del grado de lo favorable y desfavorable (ejemplo, promedio entre 1 y 2 desfavorable o 4 muy favorable). Siempre la evaluación de las

dimensiones responderá al grado de dispersión de puntajes, por tanto las categorías no son rígidas; lo mismo sucede para otras pautas de interpretación.

6. Otra pauta de interpretación:

Menos de 2.5 = muy desfavorable

2.5 a 2.9 = desfavorable

3.0 a 3.5 = favorable

3.6 a 4.0 = muy favorable

## **2.5. Conclusión**

Llegar a un acuerdo universal sobre el concepto de clima organizacional es un reto complejo, pero no imposible, ya que de acuerdo a las percepciones similares de varios autores citados en esta investigación se podría decir que el clima es el ambiente creado por las personas que se encuentran compartiendo la misma estructura, políticas y prácticas de recursos humanos de una organización, en la que sus percepciones objetivas y subjetivas influyen positiva o negativamente en su comportamiento.

La importancia que refleja el clima en las organizaciones es un tema que aún muchos directivos desconocen, pero que nunca es tarde para realizar un estudio de la misma, si lo que quieren es conseguir éxito y mantenerse en el tiempo, dentro de una sociedad y tecnología en constante avance. Conocer el clima, reforzar los aspectos positivos y actuar sobre aquellos aspectos negativos, hará que los directivos tomen las respectivas decisiones en beneficio de todos.

El cuestionario de Litwin & Stringer elegido para este diagnóstico, se adapta a la cultura de la institución, en la que sus dimensiones evaluadas se ajustan a las necesidades que se pretende afrontar en esta investigación.



## **CAPÍTULO 3**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Introducción**

Para el proceso de diagnóstico de clima es necesario utilizar una herramienta de apoyo para la recolección de información verídica y concreta, la cual debe servir para fundamentar cuál es el clima que tiene una organización. El querer estudiar la percepción que las personas tienen de la empresa es un tema difícil de conocer, por esta razón varios autores han formulado encuestas y test que intentan medir el clima lo más objetivamente posible.

Por esta razón el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010), fue aquel que se adaptó a las necesidades de la institución y que de acuerdo con su cultura, fue el escogido para realizar este diagnóstico.

#### **3.2. Aplicación del test: análisis de resultados**

Para poder aplicar el cuestionario a los empleados de la institución, se realizó una reunión donde el analista de talento humano dio una breve explicación del porqué se necesita su colaboración para llenar el cuestionario y les solicitó que sean sinceros en sus respuestas, ya que esto representa un aporte importante para el desarrollo y beneficio de todos como organización.

Este instrumento fue aplicado de forma individual dentro de las instalaciones de la empresa; la aplicación se realizó de manera escrita y el tiempo destinado para la ejecución de este cuestionario fue de 20 a 30 minutos como máximo, por persona. La aplicación se realizó en diferentes días, ya que debido a las funciones de algunos empleados resultó difícil encontrarlos y que se tomen un tiempo para la ejecución del test.

La interpretación de los resultados del test se realiza de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), donde sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo 2.

En los gráficos, la designación de colores está dada de la siguiente manera:

- Muy favorable: color verde
- Favorable: color azul
- Desfavorable: color amarillo
- Muy desfavorable: color rojo

A continuación se presenta cada dimensión del cuestionario con su respectiva tabla y gráfico de resultados, en los cuales se describe la interpretación de los mismos.

### **3.2.1. Dimensión Estructura**

La dimensión estructura se compone de los siguientes ítems:

- 1.- Definición de tareas.
- 2.-Estructura lógica de las tareas.
- 3.-Mando y toma de decisiones.
- 4.-Conocimiento de políticas.
- 5.-Conocimiento de estructura organizativa.
- 6.-Papeleo para hacer las cosas.
- 7.-Evaluación de nuevas tareas.
- 8.-Influencia de la organización y planificación en la productividad.
- 9.-Claridad en los reportes.
- 10.-Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 6

Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión estructura en la institución

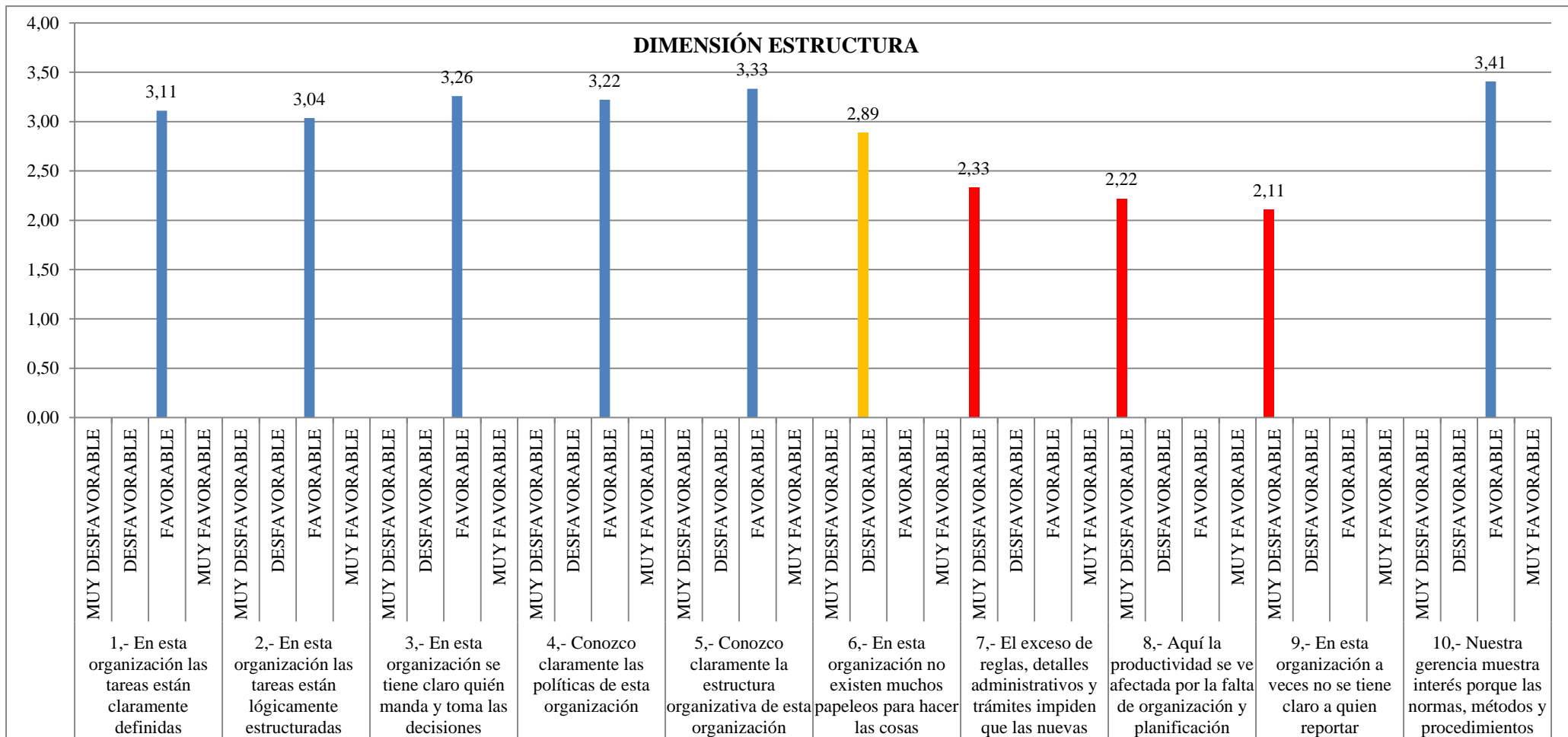
PROMEDIO DIMENSIÓN ESTRUCTURA		
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,11
	MUY FAVORABLE	0,00
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,22
	MUY FAVORABLE	0,00
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
6.- En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,89
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	MUY DESFAVORABLE	2,33
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	MUY DESFAVORABLE	2,22
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	MUY DESFAVORABLE	2,11
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
10.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,41
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estructura en la institución



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2:** como se puede observar en el gráfico dentro de la dimensión estructura que es la encargada de evaluar la estructura organizativa de la empresa, así como sus políticas en donde se establecen responsables de área, se observa puntuaciones favorables con máximas de 3.41 y mínimas de 3.04 que indican que los empleados conocen cuáles son las tareas a realizar, así como cuáles son los responsables de área y quienes están a cargo de la toma de decisiones, no obstante, se pueden observar promedios muy desfavorables que varían de 2.33 a 2.11 que indican que los empleados notan una falta de organización que permita efectivizar las tareas que se deben realizar, de igual manera, sienten que la organización posee reglas excesivas que impiden la ejecución óptima de su trabajo, por último, con un promedio desfavorable de 2.89, se puede interpretar que existe un excesivo papeleo en trámites internos.

### **3.2.2. Dimensión Responsabilidad**

La dimensión responsabilidad compuesta por los siguientes ítems:

- 11.-Confianza en los juicios individuales.
- 12.-Trabajar sin verificación del jefe.
- 13.-Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo.
- 14.-Relación entre superación e iniciativa.
- 15.-Independencia en la resolución de problemas.
- 16.-Excusas al cometer errores.
- 17.-Falta de responsabilidad.

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 7

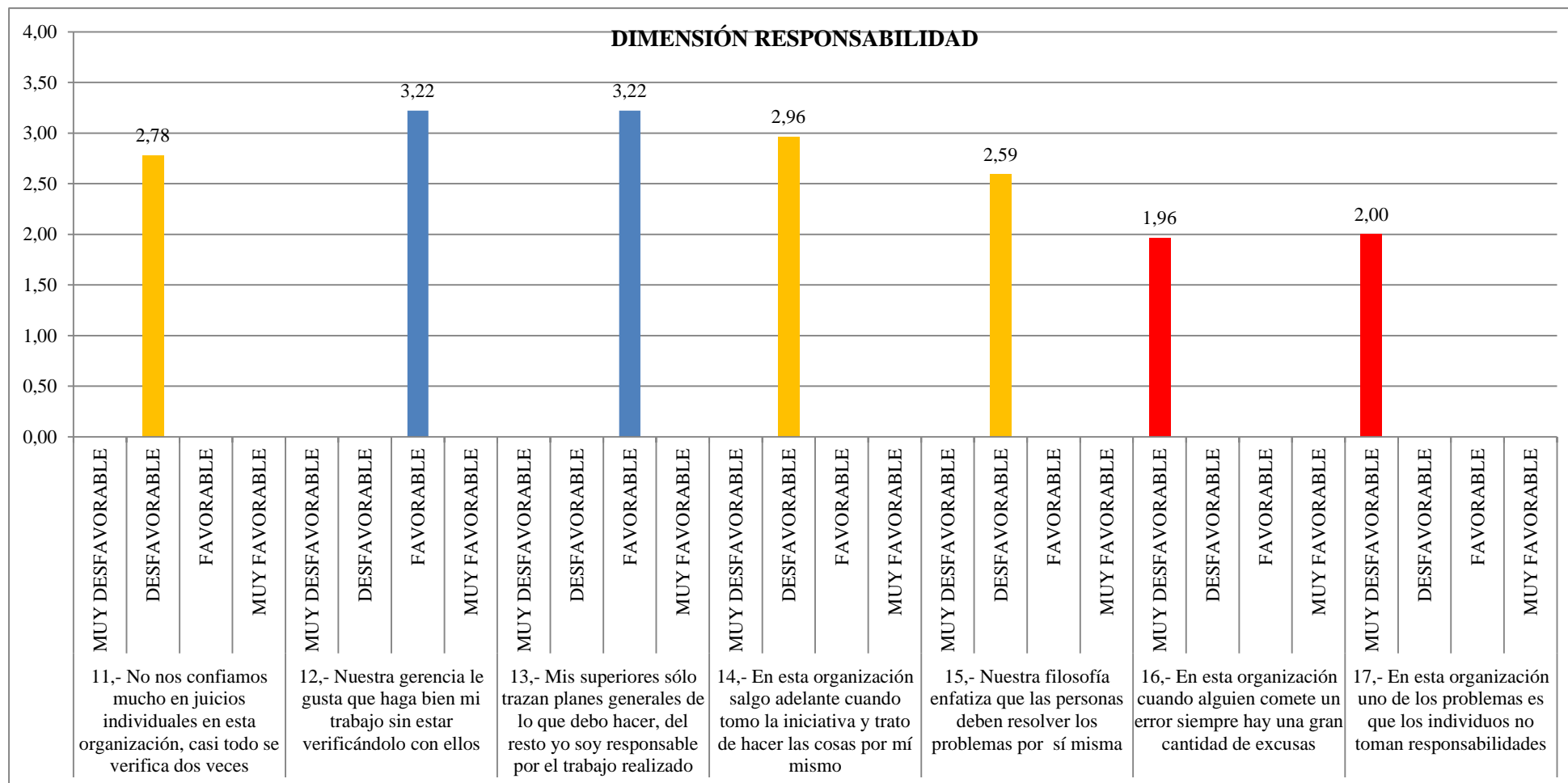
Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión responsabilidad en la institución

<b>PROMEDIO DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>		
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,78
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
12.- A nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,22
	MUY FAVORABLE	0,00
13.- Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,22
	MUY FAVORABLE	0,00
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,59
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	MUY DESFAVORABLE	1,96
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	MUY DESFAVORABLE	2,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión responsabilidad en la institución



Fuente: elaboración propia



**Gráfico 3:** la dimensión responsabilidad se encarga de medir la autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones así como el cumplimiento de las tareas asignadas, se puede observar los siguientes resultados; los resultados favorables nos muestran que los empleados sienten que sus superiores confían en ellos para realizar las tareas, sin necesidad de tener una vigilancia, no obstante, los factores desfavorables nos indican que la empresa no verifica ciertas tareas y se confía más en valores individuales, por último las preguntas a tomar en consideración con calificaciones bajas nos indican que los miembros de la organización no toman responsabilidades de sus acciones o tareas, lo que conlleva a dar excusas por errores cometidos.

### **3.2.3. Dimensión Recompensa**

La dimensión recompensa está compuesta por los siguientes ítems:

- 18.-Sistema de promoción y ascenso.
- 19.-Recompensas e incentivos - amenazas y críticas.
- 20.-Desempeño y recompensa.
- 21.-Crítica.
- 22.-Ausencia de recompensa y reconocimiento.
- 23.-Sanciones.

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 8

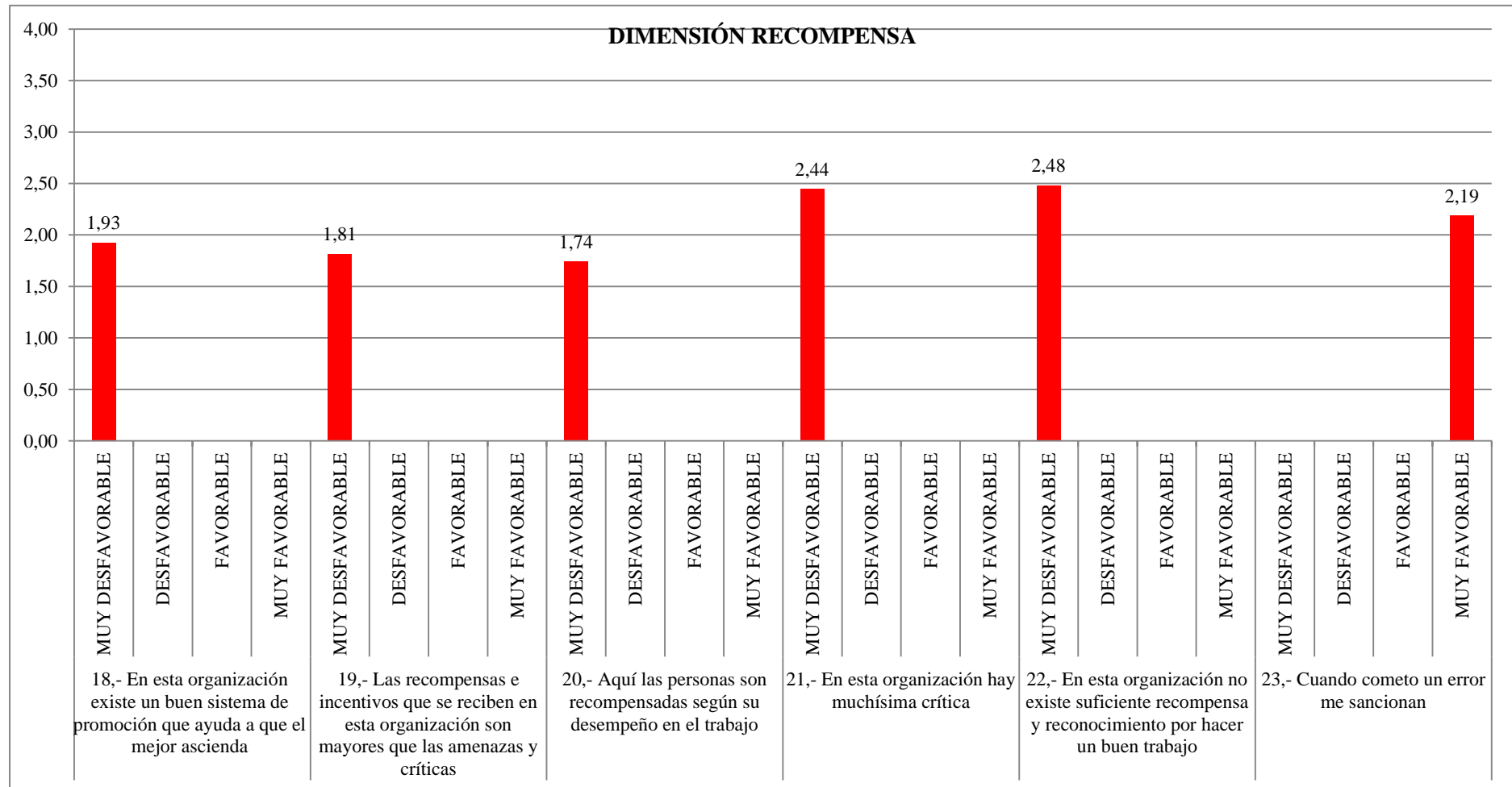
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión recompensa en la institución*

<b>PROMEDIO DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>		
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	MUY DESFAVORABLE	1,93
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	MUY DESFAVORABLE	1,81
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
20.- Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	MUY DESFAVORABLE	1,74
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
21.- En esta organización hay muchísima crítica	MUY DESFAVORABLE	2,44
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	MUY DESFAVORABLE	2,48
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
23.- Cuando cometo un error me sancionan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	2,19

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión recompensa en la institución.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4:** como se observa en la gráfica esta dimensión es la encargada de percibir el grado que los trabajadores sienten que son recompensados por su desempeño en las tareas encomendadas. Aquí se puede apreciar que existe un índice muy desfavorable para esta dimensión pues los empleados sienten que la organización no premia el buen desempeño de los miembros provocando en ellos cierta desmotivación y a posteriori un abandono de la institución, es decir, es necesario tomar más énfasis en la manera de como recompensar a sus empleados por los trabajos bien hechos, de tal manera que genere en ellos un mayor desempeño por mejores incentivos.

#### **3.2.4. Dimensión Riesgo**

La dimensión riesgo está compuesta por los siguientes ítems:

24.-Trabajo lento pero certero.

25.-Riesgo en momentos oportunos.

26.-Riesgos grandes ocasionalmente.

27.-Exceso de precaución.

28.-Riesgos por nuevas ideas

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 9

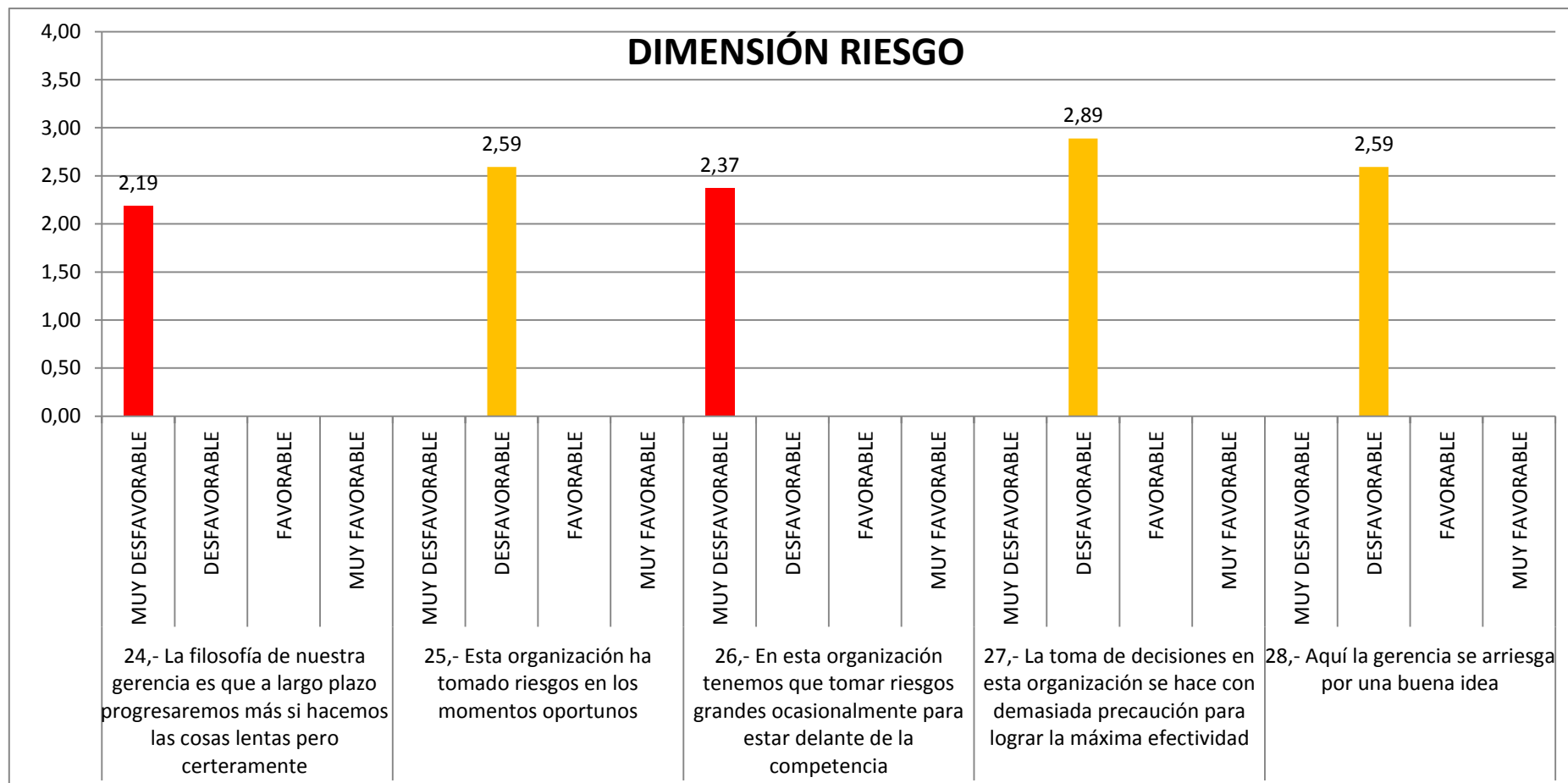
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión riesgo en la institución*

<b>PROMEDIO DIMENSIÓN RIESGO</b>		
24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	MUY DESFAVORABLE	2,19
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,59
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	MUY DESFAVORABLE	3,27
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,89
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
28.- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,59
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión riesgo en la institución.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 5:** esta dimensión mide el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen, es decir, cada tarea o situación que se les asigne se tiene que realizar a tiempo y de forma correspondiente; se puede observar que la percepción que tienen los empleados sobre los riesgos que toma la empresa hacia las oportunidades son desfavorables y muy desfavorables, indicándonos que no existe una filosofía dinámica y arriesgada, demostrando que se ha perdido oportunidades que les permitan un mayor desarrollo.

### **3.2.5. Dimensión Relación/calor**

En cuanto a la dimensión relación/calor conformada por los ítems:

29.-Atmósfera amistosa.

30.-Clima de trabajo agradable y sin tensiones.

31.-Dificultad para conocerse.

32.-Personal frío y reservado entre sí.

33.-Las relaciones jefe-trabajador.

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 10

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/ calor en la empresa*

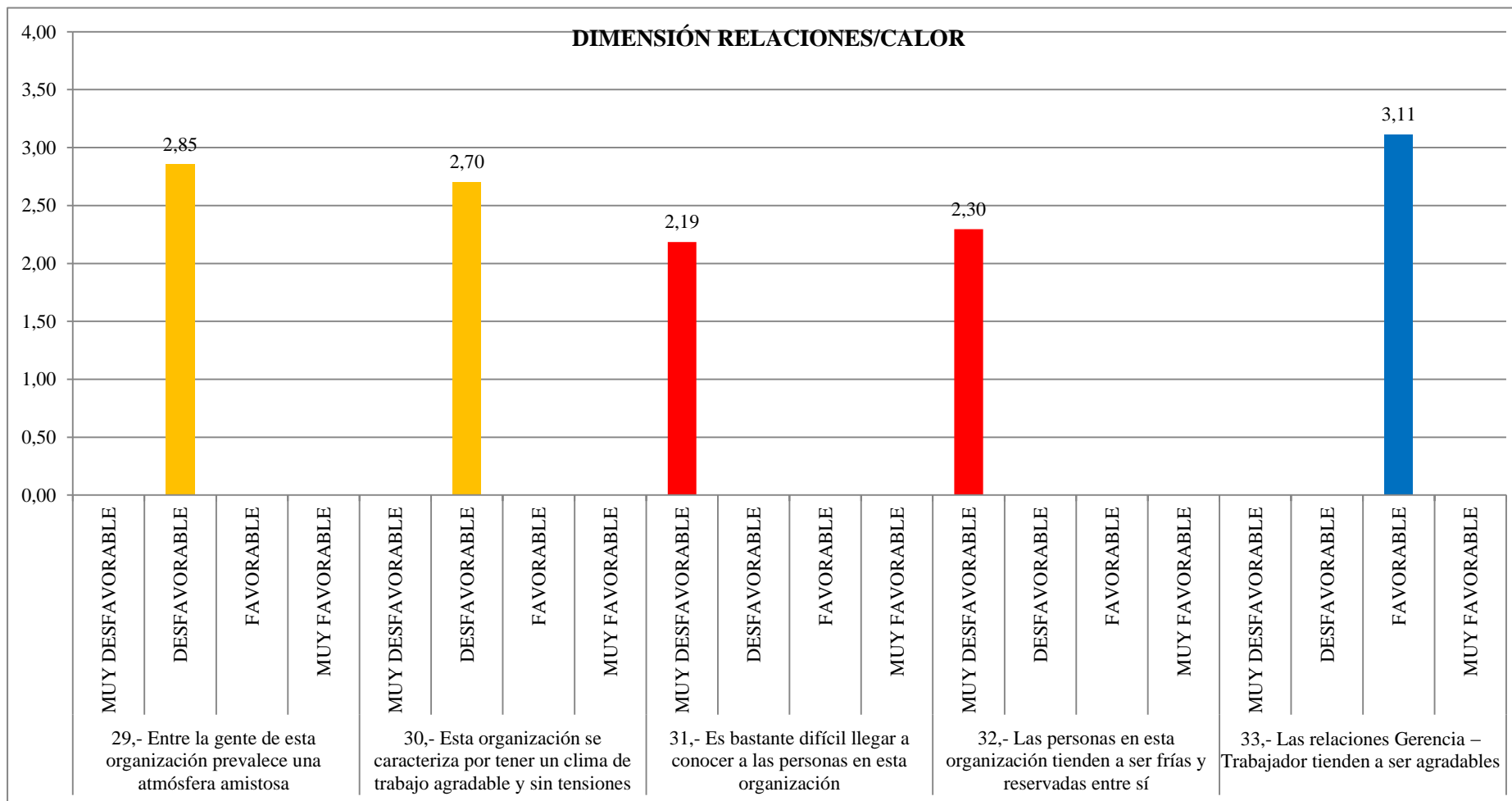
<b>PROMEDIO DIMENSIÓN RELACIONES/CALOR</b>		
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,85
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
30.- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,70
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
31.- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	MUY DESFAVORABLE	2,19
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	MUY DESFAVORABLE	2,30
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
33.- Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,11
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia



Figura 6

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/calor en la institución.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6:** dimensión que mide la percepción de los miembros de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, aquí se puede notar que las relaciones empleado directora son gratas, no obstante, existen 2 factores muy desfavorables cuya interpretación nos indica una carencia de cohesión entre los miembros de la organización, lo que ocasiona una atmósfera poco amistosa entre los empleados llevando a obtener un clima de trabajo poco agradable con tensiones regulares.

### **3.2.6. Dimensión Estándares de desempeño**

De acuerdo con la dimensión estándares de desempeño compuesta por los ítems:

34. -Alto rendimiento.

35.-Mejoramiento del trabajo.

36.-Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal.

37.-Relaciones entre armonía y productividad.

38.-Buenas relaciones con los demás.

39.-Orgullo del desempeño

Se obtuvo los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 11

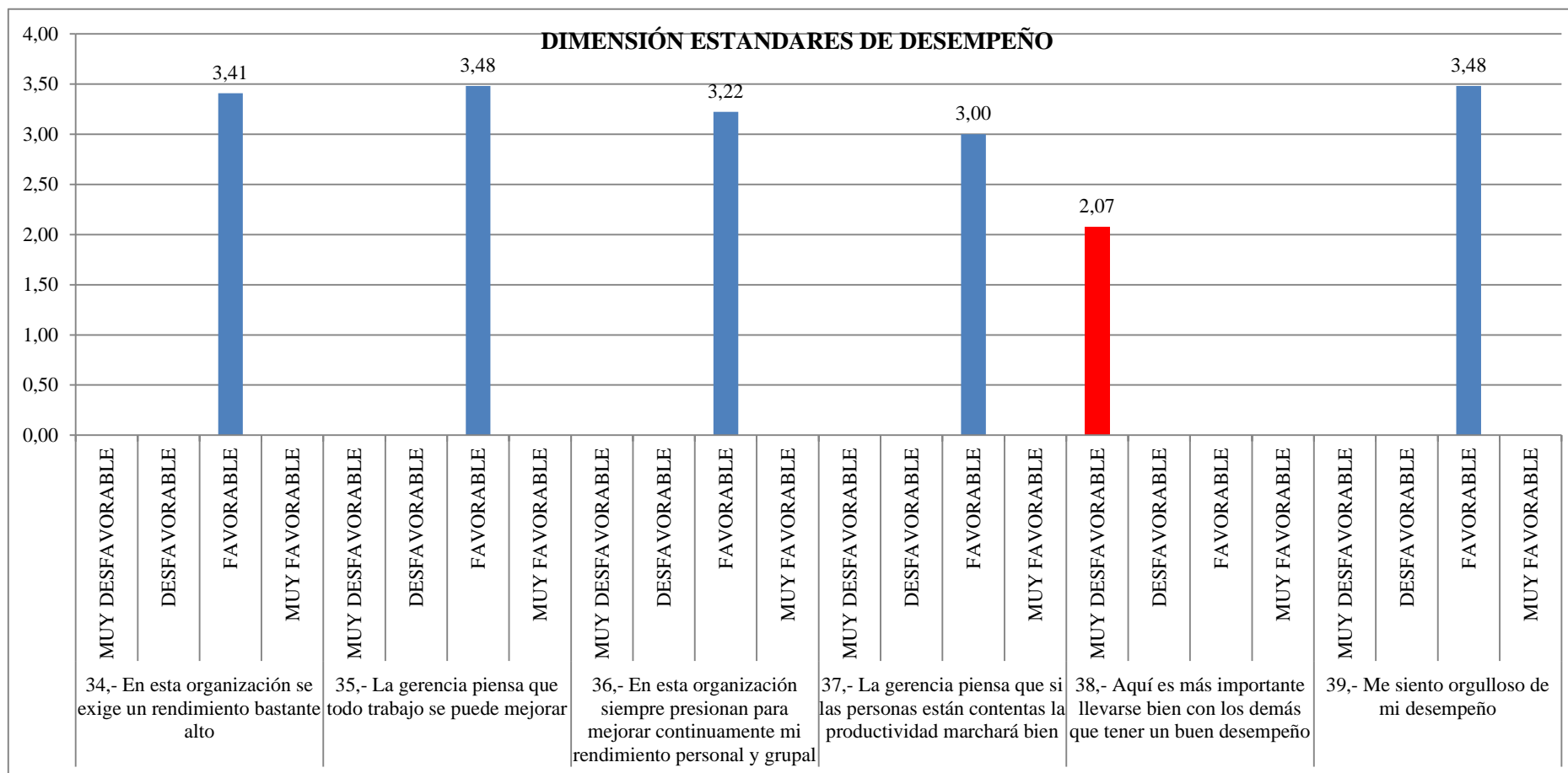
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión estándares de desempeño en la institución*

<b>PROMEDIO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>		
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,41
	MUY FAVORABLE	0,00
35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,48
	MUY FAVORABLE	0,00
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,22
	MUY FAVORABLE	0,00
37.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
38.- Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	MUY DESFAVORABLE	2,07
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,48
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estándares de desempeño en la institución



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 7:** esta dimensión es la encargada de medir la percepción de los empleados sobre la normas de desempeño de la institución, podemos observar que existe un mayor grado de favorabilidad indicándonos que existe un alto grado de rendimiento y mejoramiento continuo, sin embargo los empleados sienten que la institución le pone muy poco énfasis al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, pues la dirección apuesta más por la productividad antes que el desarrollo personal y grupal.

### **3.2.7. Dimensión Cooperación/apoyo**

En la dimensión cooperación/apoyo que componen los ítems:

40.-Equivocaciones.

41.-Interés por las aspiraciones del empleado.

42.-Confianza entre las personas.

43.-Ayuda en las labores difíciles.

44.-Interés por el factor humano.

Se obtuvieron los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 12

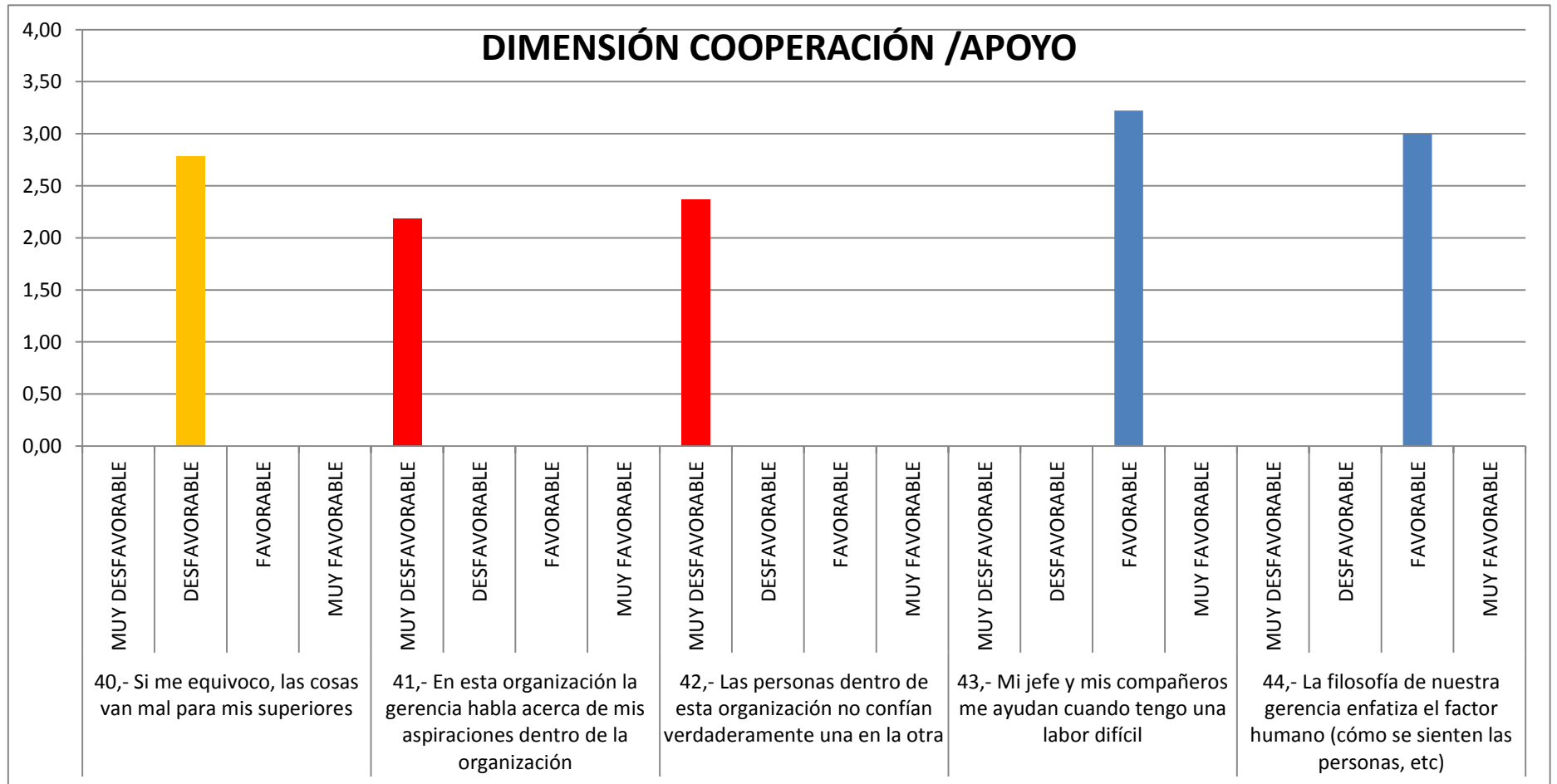
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo en la empresa*

<b>PROMEDIO D. COOPERACIÓN / APOYO</b>		
40.- Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,78
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	MUY DESFAVORABLE	2,19
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	MUY DESFAVORABLE	2,37
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
43.- Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,22
	MUY FAVORABLE	0,00
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

Figura 8

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo en la institución.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8:** Cooperación/apoyo en definición es la dimensión encargada de mostrar la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización. Como se muestra en la gráfica existe un apoyo favorable por parte de la organización en tener una filosofía que apoye al factor humano, no obstante, la gerencia brinda muy poco apoyo en las aspiraciones de crecimiento de los empleados lo que conlleva a que los empleados tengan un ambiente de desconfianza entre ellos.

### **3.2.8. Dimensión Conflicto**

De acuerdo a la dimensión Conflicto compuesta por los ítems:

45.- Buena impresión.

46.-Conflicto saludable.

47.-Estímulo de discusiones abiertas.

48.-Libertad de opinión.

49.-Importancia de decisiones fáciles y rápidas

Se obtuvo los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:



Tabla 13

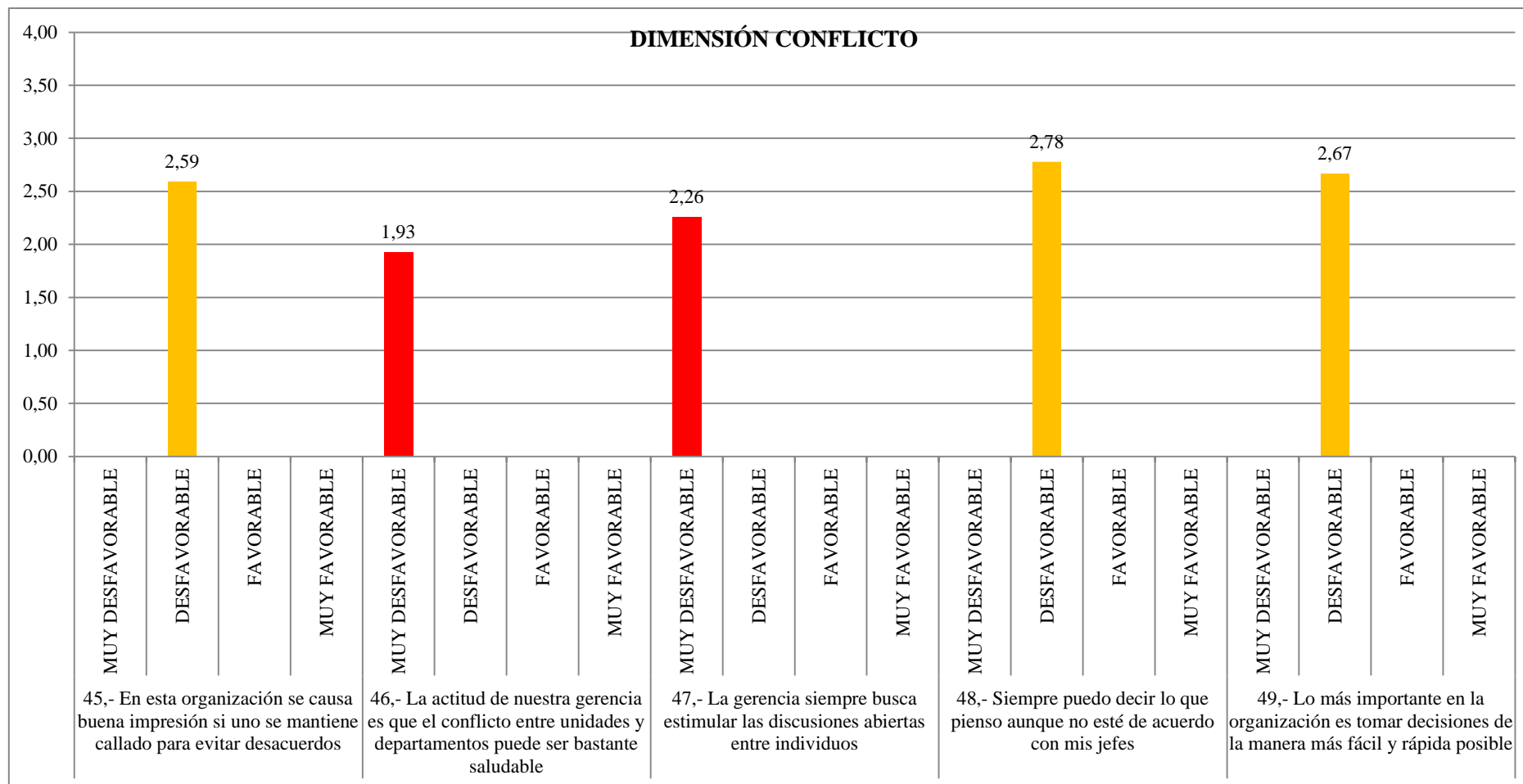
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto en la institución.*

<b>PROMEDIO D. CONFLICTO</b>		
45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,59
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	MUY DESFAVORABLE	1,93
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	MUY DESFAVORABLE	2,26
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,78
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
49.- Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,67
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto en la institución.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 9:** esta dimensión se define como la capacidad que tiene la organización para aceptar opiniones distintas, aceptar problemas y buscar soluciones. Se puede apreciar que existe un nivel de descontento por parte de los empleados notándose que ante los conflictos que existen entre los miembros, la gerencia no toma acciones oportunas sobre el asunto, por otro lado, las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta por la gerencia, ocasionando una sensación de descontento.

### **3.2.9. Dimensión Identidad**

En cuanto a la dimensión identidad que conforman los ítems:

50.-Orgullo por la organización.

51.-Funcionamiento del equipo de trabajo.

52.-Lealtad del personal.

53.-Preocupación por intereses personales.

Se obtuvo los siguientes resultados como promedio general de cada una de las preguntas, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test:

Tabla 14

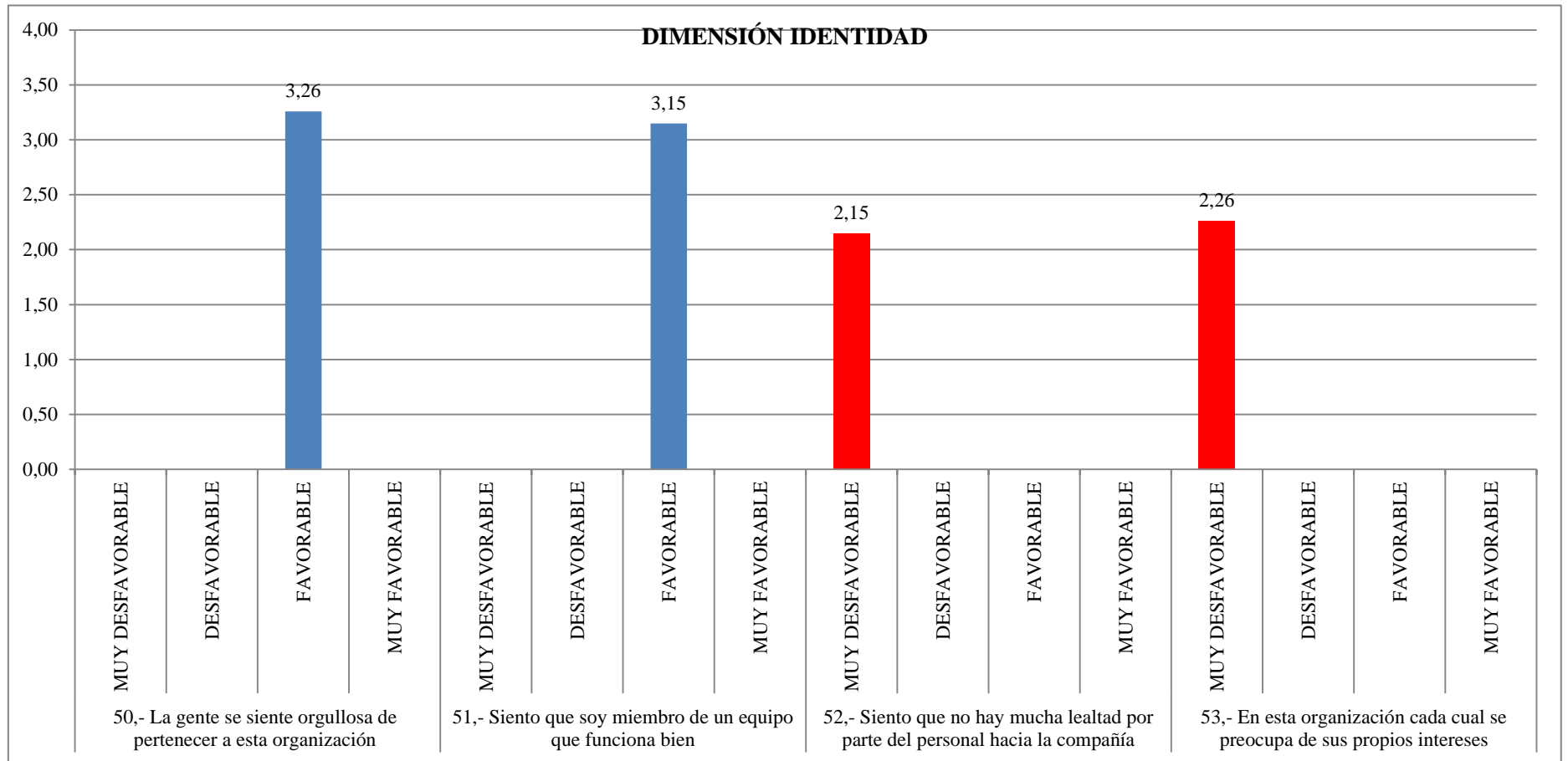
*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión identidad en la institución.*

<b>PROMEDIO D. IDENTIDAD</b>		
50.- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
51.- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,15
	MUY FAVORABLE	0,00
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	MUY DESFAVORABLE	2,15
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
53.- En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	MUY DESFAVORABLE	2,16
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

Figura 10

Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión identidad en la institución.



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 10:** esta dimensión es la encargada de medir el sentido de pertenencia de los trabajadores en la organización donde, se observa dos factores importantes: por un lado existe orgullo por parte de los empleados hacia la organización lo que les hace sentirse miembros de la misma, por otro lado, también existe o se percibe un sentido de deslealtad por parte de algunos miembros y un nivel de individualismo muy alto.

### 3.2.10. Promedio general de los resultados obtenidos

A continuación se presenta un análisis donde se puede apreciar cuales son las dimensiones que necesitan ser tomadas en cuenta para proponer un plan de mejora, este es un promedio general de cada una de las dimensiones, de acuerdo a las respuestas de todas las personas que realizaron el test.

Tabla 15 *Promedio general de los resultados obtenidos*

Dimensiones	Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
DIMENSIÓN ESTRUCTURA	0,00	0,00	2,89	0,00
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	0,00	0,00	2,69	0,00
DIMENSIÓN RECOMPENSA	0,00	0,00	0,00	2,10
DIMENSIÓN RIESGO	0,00	0,00	2,53	0,00
DIMENSIÓN RELACIÓN CALOR	0,00	0,00	2,63	0,00
DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	0,00	3,11	0,00	0,00
DIMENSIÓN COOPERACIÓN APOYO	0,00	0,00	2,71	0,00
DIMENSIÓN CONFLICTO	0,00	0,00	0,00	2,44
DIMENSIÓN HONESTIDAD	0,00	0,00	2,70	0,00

Fuente: Elaboración propia

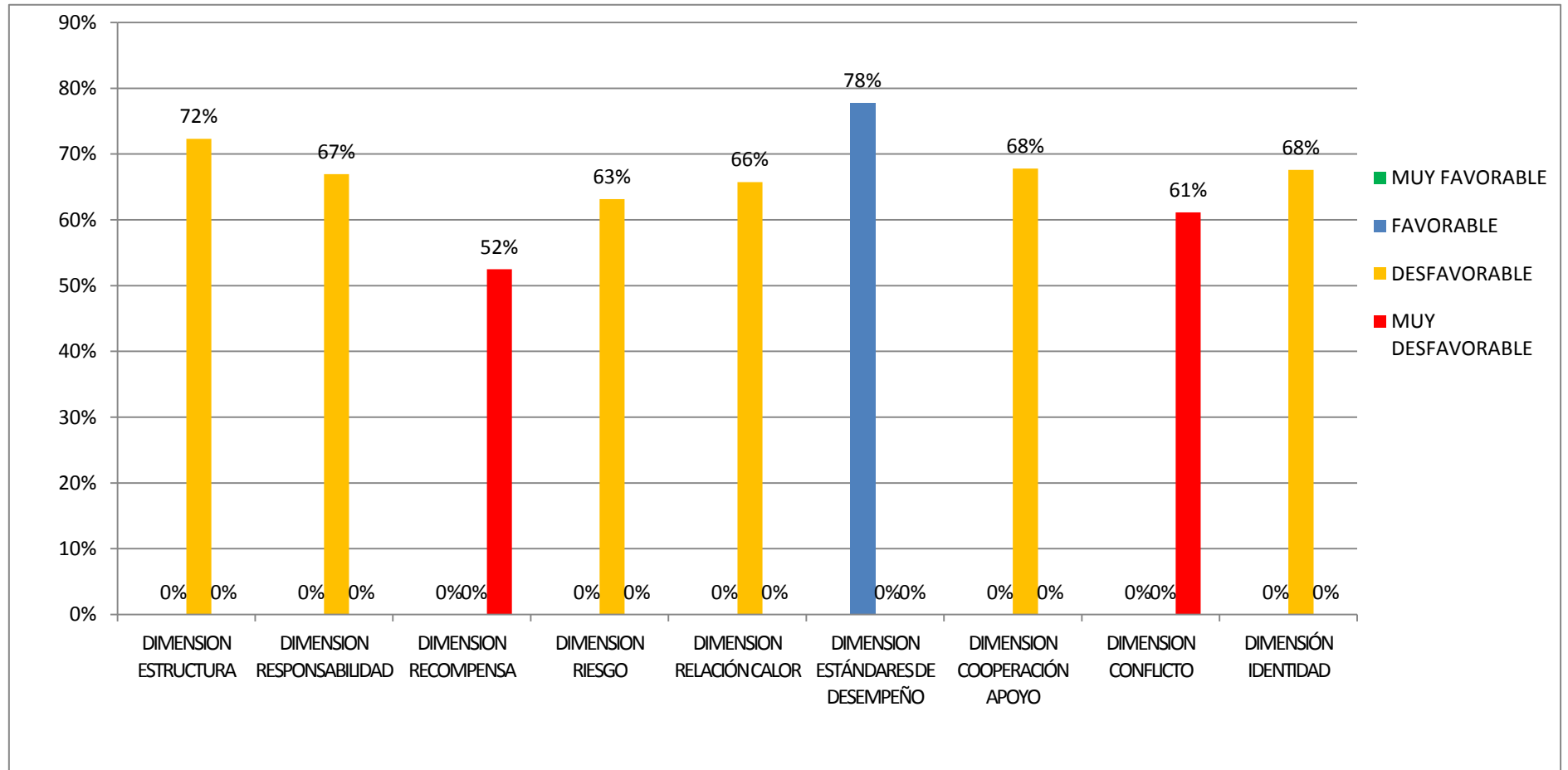
Tabla 16 *Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos*

<b>Dimensiones</b>	<b>Muy favorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Muy desfavorable</b>
DIMENSIÓN ESTRUCTURA	0%	0%	72%	0%
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	0%	0%	67%	0%
DIMENSIÓN RECOMPENSA	0%	0%	0%	52%
DIMENSIÓN RIESGO	0%	0%	63%	0%
DIMENSIÓN RELACIÓN CALOR	0%	0%	66%	0%
DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	0%	78%	0%	0%
DIMENSIÓN COOPERACIÓN APOYO	0%	0%	68%	0%
DIMENSIÓN CONFLICTO	0%	0%	0%	61%
DIMENSIÓN HONESTIDAD	0%	0%	68%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos.



Fuente: gráfico elaborado por la autora



**Gráfico 10:** este gráfico demuestra que la única dimensión que tiene un puntaje favorable en la institución es la de estándares de desempeño; mientras que 6 dimensiones como: estructura, responsabilidad, riesgo, relación-calor, cooperación-apoyo e identidad, se encuentran en una situación desfavorable; tomando en cuenta también a las dos dimensiones peor puntuadas, como muy desfavorables, dentro de los resultados del test aplicado, que son recompensa y conflicto.

### **3.3. Elaboración de la propuesta del plan de mejora**

El objetivo de esta propuesta es mejorar el clima organizacional de la Dirección Distrital 07D04 Balsas - Marcabelí - Piñas – Educación, tratando de resolver los problemas detectados en el diagnóstico de su clima.

Al ser una propuesta y conociendo la cultura de la institución, queda en manos de los directivos conocerla, analizarla y ejecutarla según determinen las acciones convenientes para la organización, tomando en cuenta que solo una dimensión se encuentra en estado favorable, dos se encuentran en estado muy desfavorable y seis como desfavorables.

Para la elaboración de la propuesta de plan de mejora, se realizará un plan por cada dimensión que se encuentren con puntuación desfavorable y muy desfavorable, las cuales se cree que necesitan una pronta intervención, estos resultados se obtuvieron a partir de la aplicación del test de clima organizacional.

A continuación se presenta una propuesta de plan de mejora, donde está expuesto el objetivo de la dimensión, las acciones de mejora que se necesitan realizar para cumplir ese objetivo y los responsables de ejecutarlo. El plan se realizó a las siguientes dimensiones:

- 1) Estructura
- 2) Responsabilidad
- 3) Recompensa
- 4) Riesgo
- 5) Calor
- 6) Apoyo
- 7) Conflicto
- 8) Identidad

- **Dimensión Estructura**

Tabla 17

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión estructura*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
1	Mejorar la organización de las tareas con el fin de efectivizar el trabajo.	Elaborar un manual de funciones de acuerdo al perfil de cada cargo.	Directora distral y analista de talento humano
		Revisar y modificar las reglas que están evitando la ejecución óptima del trabajo mediante una reunión con todos los miembros de la institución, para discutir sobre que inconvenientes tienen para realizar las tareas y que impiden un desarrollo eficiente.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Responsabilidad**

Tabla 18

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión responsabilidad*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
2	Lograr en los empleados una cohesión grupal, con el fin de cumplir los objetivos de la institución.	Capacitar a los empleados sobre el manejo y resolución de conflictos, con el fin de desarrollar habilidades que les ayuden tanto en el aspecto personal como profesional.	Analista de talento humano
		Mejorar la comunicación grupal, a través de reuniones con todo el personal con el fin de expresar los inconvenientes que tienen al realizar su trabajo	Directora distral Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

**- Dimensión Recompensa**

Tabla 19

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabellí – Piñas – Educación, dimensión recompensa.*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
3	Lograr que los empleados sientan que su trabajo y esfuerzo es reconocido por la institución.	Realizar una reunión con todos los empleados, con el objetivo de reconocer un logro alcanzado por la institución.	Directora distral
		Crear un plan de incentivos no financieros acorde a la institución.	Directora distral y analista de talento humano
		Realizar un grupo focal donde los empleados expresen que medios de motivación la institución podría otorgarles la institución.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

**- Dimensión Riesgo**

Tabla 20

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabellí – Piñas – Educación, dimensión riesgo.*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
4	Mejorar la capacidad de toma de decisiones de los empleados.	Realizar un taller o capacitación para el desarrollo de habilidades para la toma de decisión y solución analítica de problemas.	Directora distral
		Organizar reuniones en las que se fomenta la participación en la toma de decisiones para resolver problemas a resolver en cada departamento.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Calor**

Tabla 21

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión calor.*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
5	Crear un ambiente de trabajo armónico y de buenas relaciones interpersonales entre los empleados.	Realizar un taller de desarrollo personal dirigido a todos los empleados de la institución.	Directora distral
		Promover las buenas prácticas y valores de convivencia dentro de la organización.	Directora distral y analista de talento humano
		Organizar actividades de convivencia fuera de la organización, para fortalecer los lazos de compañerismo y amistad.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Apoyo**

Tabla 22

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión apoyo.*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
6	Motivar y promover el trabajo en equipo.	Fomentar el trabajo en equipo a través de talleres y técnicas, que ayuden a fortalecer y estimular la confianza entre los empleados, con el fin de que conozcan las capacidades que tienen y roles que cumplen dentro de la institución.	Directora distral y analista de talento humano
		Lograr que los empleados conozcan cuál es el impacto que tiene su trabajo dentro de la institución al cumplir con los objetivos y logros alcanzados, a través de reuniones mensuales donde se los reconozca por su trabajo y alcances que tienen como equipo.	Directora distral

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Conflicto**

Tabla 23

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión conflicto*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
7	Mejorar la capacidad de confrontación y resolución de conflictos	Mantener el diálogo abierto por parte de la directora para escuchar y analizar las opiniones de los servidores públicos.	Directora distral
		Generar técnicas y espacios de mediación de conflictos entre los empleados, tomando acciones oportunas.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Identidad**

Tabla 24

*Propuesta de plan de mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabelí – Piñas – Educación, dimensión identidad.*

N°.	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
8	Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.	Involucrar a la familia en el ambiente laboral, mediante actividades lúdicas y de recreación, donde la familia tenga un concepto claro y general sobre la institución.	Directora distral y analista de talento humano
		Incrementar la comunicación interna, donde se destaque las fortalezas de la institución y la importancia de ser un servidor público.	Directora distral y analista de talento humano
		Realizar un taller vivencial donde se potencialice los valores y principios organizacionales.	Directora distral y analista de talento humano

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Socialización de la propuesta del plan de mejora**

El día 30 de enero del 2016, a las 2:45pm, en el cantón Balsas de la provincia de El Oro, dentro de las instalaciones de la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabell – Piñas – Educación, se efectuó la socialización de los resultados del diagnóstico de clima organizacional de la institución y la propuesta de plan de mejora elaborado; documento en el que se presentan: los objetivos de cada una de las dimensiones del test en las que se obtuvieron resultados desfavorables y muy desfavorables, las acciones de mejora que se proponen y los responsables de ejecutarla.

Todo esto se realizó en presencia de la directora del distrito y de un analista de talento humano.

### **3.5. Conclusiones**

Los resultados del test indican que la única dimensión que tiene un puntaje favorable en la institución es la de estándares de desempeño; mientras que 6 dimensiones como: estructura, responsabilidad, riesgo, relación-calor, cooperación-apoyo e identidad, se encuentran en una situación desfavorable; tomando en cuenta también a las dos dimensiones peor puntuadas, como muy desfavorables, dentro de los resultados del test aplicado, que son recompensa y conflicto.

La propuesta de plan de mejora fue enfocada en reducir las debilidades que tiene la institución, y que afectan directamente al clima organizacional. Los objetivos se basan en solucionar los problemas principales de cada dimensión, mientras que las acciones mencionadas en el plan se idearon principalmente para que sean alcanzables, estas se ajustan a la cultura de la organización por lo que su ejecución se puede realizar sin ningún inconveniente.

## **Conclusiones generales**

La cultura de una organización no se puede describir fácilmente si no ha existido un involucramiento directo con todos los aspectos y características que la conforman, ya que para conocerla a fondo es necesario hacerlo a través de entrevistas y de una observación directa. Solo a partir de esto, se puede elegir un cuestionario que se ajuste a su cultura, en este caso fue elegido el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer.

El clima organizacional es el ambiente creado por las personas que se encuentran compartiendo la misma estructura, políticas y prácticas de recursos humanos. Su importancia en las organizaciones se basa en que sus directivos conozcan cual es el clima que tienen en sus empresas o instituciones para adecuarlo en búsqueda del éxito y perduración en el tiempo de las mismas.

Debido al negativo resultado que obtuvo la institución, donde solo la dimensión de estándares de desempeño fue favorable, es evidente el mal clima organizacional que tiene esta. Es por eso que la propuesta de plan de mejora elaborado, está dirigido a solucionar la mayor parte de estos problemas y debilidades. Teniendo claro que si no se actúa de forma inmediata sobre aquellas dificultades podrían crecer sus problemas y tener graves consecuencias irreparables que conllevaría un largo plazo solucionarlas.

## **Recomendaciones**

Luego de haber realizado este trabajo, se puede recomendar a la institución realizar una reunión por parte de la directora, con los servidores del distrito, con el fin de que todos conozcan cuál es el clima organizacional que tienen. Luego de esto es necesario que la directora y el personal de talento humano, analicen y evalúen los principales problemas detectados, junto al plan de mejora propuesto, con la intención de que lo ejecuten lo más pronto, esto se podría incluir dentro de la planeación estratégica que ellos manejan y cumplen.

Es preciso que los directivos de la institución tomen en cuenta todas las consecuencias que pueden tener si se mantiene un mal clima organizacional en la institución, la cual no solo afecta en desempeño, sino en su funcionamiento general y en el acatamiento de objetivos que tienen que cumplir.

Este trabajo queda como reseña sobre la importancia de tener un buen clima dentro de las organizaciones, siendo el diagnóstico continuo una herramienta ideal para conocerlo, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades que tienen, y tomar las decisiones pertinentes si se quiere lograr un buen desempeño de sus empleados y éxito de los mismos como organización estable dentro del mercado.

Para investigar el clima organizacional, es indispensable primero diagnosticar y definir cuál es la cultura organizacional de la institución. Conocer la cultura permite saber cuál es el cuestionario de medición de clima, ideal para la organización, es decir que las dimensiones que evalúe el test, se adapten a la cultura de la misma. Si no se conoce la cultura, no se puede evaluar el clima.



## Bibliografía

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172.
- Alarcón, M., & Melo, N. (2011). El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso Multi. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (143).
- Aldana, O.; Hernández, M.; Aguirre D. & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 91-96.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones. Segunda edición McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: McGraw Hill. Pág. 72.
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Hernández, J., Aburto, Y., Alejandra, L., & Bustamante Ubilla, M. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista de Estudios Seriados en Gestión de Instituciones de Salud*, 5 (11), 20 – 39.
- Hernández, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59 (1), 229 – 257.
- Jiménez, M. (2008). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador (Tesis de diploma no publicada). Universidad Carlos Rafael Rodríguez. La Habana, Cuba.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marín Pérez, M. (2003). *Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico*. Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Olaz, A. (2012). Propuesta de un modelo de medición multivariable del Clima Laboral. Universidad de Murcia. Murcia, España.
- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2), 0-0.

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. (2012). Tesis de grado no publicada. Universidad Abierta y a Distancia Colombia. Cundinamarca, Colombia.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Pretince Hall, 1999. México

Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.

Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2.

Urdaneta, O., Álvarez, C., & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47).

Ley Orgánica De Servicio Público, LOSEP. Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-201

Código de Ética del Ministerio de Educación.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. Acuerdo No. 020- 12 de 25 de enero de 2012, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 259 de 07 de marzo de 2012.

Ministerio de Educación. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/>

# Anexos

## **1. Estudio previo de la organización**

### **- Antecedentes:**

El nuevo modelo de gestión educativa planteó la reestructuración del Ministerio de Educación, la cual consistió en ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central del Ministerio hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales. A partir de esto se forman los distritos educativos, este es un nivel desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a máximo 4), y contiene de uno a máximo 28 circuitos educativos. En este nivel se brindan los servicios educativos de manera cercana a la ciudadanía.

La Dirección Distrital 07D04 – Balsas-Marcabeli-Piñas-Educación se encuentra ubicado en el cantón Balsas, de la provincia de El Oro, pertenece a la zona 7, comenzó a prestar sus servicios desde el 13 de septiembre del 2013, en las instalaciones del Colegio de Bachillerato “General Vicente Anda Aguirre”, en la actualidad se encuentra funcionando en una instalación independiente, que se encuentra frente al parque central del cantón. Este distrito brinda sus servicios a 61 instituciones educativas.

### **- Servicios:**

Los servicios que ofrece la institución están destinados para tres clientes:

#### Para la ciudadanía

- Refrendación y legalización de títulos para estudiantes que culminaron el bachillerato.
- Solicitud de cupo en las instituciones del sistema educativo.
- Recepción de denuncias y/o quejas sobre irregularidades en el sistema educativo, así como peticiones ciudadanas.
- Solicitud de certificados de pases de año o culminación de educación básica.

- Entrega de reporte de calificaciones.
- Solicitud de recalificación de exámenes, a través de la institución educativa.
- Respuestas a consultas jurídicas en el ámbito educativo.
- Validación y homologación de estudios realizados en el exterior.
- Solicitud de pase o transferencia del estudiante a otra escuela o colegio, del mismo régimen escolar, siempre y cuando esté entre los primeros seis meses del año lectivo.

#### Para docentes y personal administrativo

- Entrega de certificado de tiempo de servicio, de remuneración, de no haber sido sancionado, de no estar inmerso en sumario administrativo.
- Activación de clave para el IESS.
- Solicitud de factibilidad para realizar una comisión de servicios.
- Solicitud de vacaciones, previa autorización del jefe/a inmediato superior.
- Solicitud de permisos y licencias (calamidad doméstica, maternidad, paternidad, lactancia, estudios, etc.)
- Categorización de docentes (escalafón).

#### Para instituciones educativas

- Certificación y reimpresión de acuerdos de creación de establecimientos.
- Solicitud para la asignación de textos, alimentos y uniformes.
- Solicitud para contratación de personal (docentes, personal administrativo, etc.)
- Solicitud para soporte técnico para laboratorios de informática.
- Certificado de cumplimiento de estándares educativos.
- Registro de calificaciones de los estudiantes en todos los niveles.

- Certificación de registro de nombres de autoridades, representantes legales y secretarías.
- Registro de organismos escolares para garantizar la participación de la comunidad (Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo, Junta General, de Profesores, de Directores de Área).
- Autorización de costos de matrícula y pensiones en establecimientos particulares y fiscomisionales.
- Presentación de demandas por incumplimiento a la normativa legal vigente.
- Solicitud de atención en infraestructura y equipamiento.
- Solicitud para creación de personería jurídica, reformas, etc.
- Certificado del estado de las organizaciones de personas jurídicas sin fines de lucro (fundaciones, centros de estudios, cooperativa, etc.)
- Aprobación del distributivo de trabajo de instituciones educativas.
- Creación, cierre, traslado y reorganización de la oferta educativa.
- Fiscalización y fiscomisionalización de establecimientos educativos.

- ***Instalaciones:***

Las instalaciones donde labora la institución no son propias, estos arriendan el edificio a una persona particular, este edificio fue adecuado según las necesidades del distrito y de acuerdo a las especificaciones ordenadas por el Ministerio de Educación.

Existen dos pisos que son ocupados por la institución; en el primer piso, planta baja, se atiende al público, en este se encuentra la oficina de la directora y las oficinas de tres departamentos, cuenta con dos baños, uno para los clientes y otro destinado para sus servidores.

En la planta baja también se encuentra un espacio destinado para cafetería, adecuado con mesones, un lavador y una mesa con sillas. En este piso está el espacio de archivo de todos los documentos y registros de la misma.

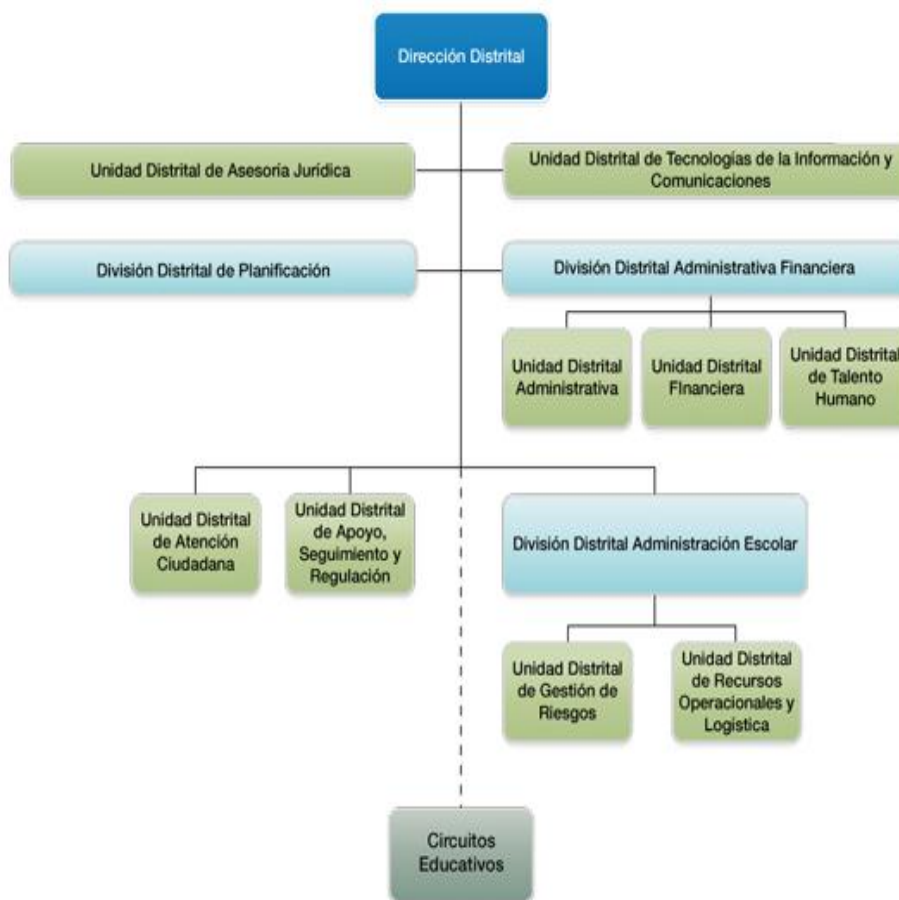
En el segundo piso se encuentra la bodega de artículos varios y las oficinas del resto de departamentos.

- **Limpieza:**

La limpieza es continua y muy importante, ya que al ser una institución de atención al público, debe permanecer limpia y presentable ante sus clientes todo el tiempo. Para ello existe un conserje que se encarga del mantenimiento y buen aspecto de la institución, pero sus colaboradores son también quienes ayudan a que las instalaciones se mantengan limpias y presentables ante ellos y ante los demás.

- **Organigrama:**

El organigrama de la institución está dispuesto por el Ministerio de Educación, por lo que está dado de forma general, es decir, aquí solo se muestra las unidades o “departamentos” que conforman el distrito educativo zonal. No existe un organigrama que indique cuantos cargos ahí dentro de cada dirección, pero existe un documento donde se registra de manera detallada los departamentos, subdepartamentos, cantidad de puestos y los cargos.



## **2. Análisis del entorno de la organización**

### **- *Relación con los clientes***

La relación con los clientes es directa y de manera formal, el distrito cuenta con dos ventanillas de atención al cliente donde se encuentran dos personas que les pueden ayudar por cualquier asunto que requieran, así también por medio del recibimiento de oficios.

La atención a los clientes es delegada a cada área cuando el problema es mayor y está fuera del alcance de sus manos, pero también cuando es necesario que la persona encargada explique bien al cliente sobre lo que está requiriendo, así como existe apoyo y coordinación en caso de que alguien tenga mayor conocimiento y pueda ayudar a resolver el problema de la mejor forma, realizando un buen trabajo en equipo con la finalidad de atender al cliente.

### **- *Capacitación***

La capacitación en el distrito es mensual, ya que cada departamento es el encargado de realizar un tipo de capacitación que elijan, la que ellos crean pertinente y beneficiosa para todo el personal que labora en la institución, estas capacitaciones son financiadas con sus propios recursos. Los temas de capacitación son variados como motivación, desarrollo personal, atención al cliente, planeación estratégica, entre otros.

Existen capacitaciones continuas, las cuales son dirigidas a todo el personal, estas ayudan a conocer los nuevos sistemas de tecnología a utilizar dispuestos por el Ministerio de Educación.

## **3. Estudio jerárquico**

### **- *Estructura organizacional***

La estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más



normativa educativa. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

Los procesos del Ministerio de Educación se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Estos son:

- ✓ **Procesos Gobernantes:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la Institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.
- ✓ **Procesos Sustantivos:** Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- ✓ **Procesos Adjetivos:** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.
- ✓ **Procesos desconcentrados:** Son procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación.

- **Cantidad de departamentos y trabajadores**

El distrito cuenta con 8 departamentos, los cuales están conformados por 28 empleados que prestan sus servicios en la institución con los siguientes cargos:

Departamentos	Subdepartamentos	Cantidad de puestos	Cargo
Dirección Distrital		1	Directora distrital
		1	Asistente distrital
Unidad Distrital de Asesoría Jurídica		1	Jefe distrital de asesoría jurídica
		1	Analista distrital de asesoría jurídica
Unidad Distrital de Tecnologías de la		2	Analista distrital de tecnologías de la información y comunicaciones

Información y Comunicaciones			
División distrital de planificación	Unidad distrital de planificación	2	Analista distrital de planificación
División Distrital Administrativa y Financiera	Unidad distrital Administrativa	2	Analista distrital administrativo
	Unidad distrital Financiera	5	Analista distrital financiera
			Analista distrital contable
	Unidad distrital de Talento Humano	4	Analista distrital de talento humano
Analista distrital administrativo financiera			
Unidad distrital de atención ciudadana		1	Analista distrital de atención ciudadana
Unidad distrital de apoyo seguimiento y regulación		2	Analista distrital de apoyo seguimiento y regulación
			Analista distrital de regulación
División distrital de administración escolar	Unidad distrital de gestión de riesgos	2	Analista distrital de gestión de riesgos
	Unidad distrital de Recursos operacionales y logística		Analista distrital de administración escolar
Circuitos educativos		4	Administrador circuitual

#### 4. Análisis productivo

##### - *Propósito general*

Brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

##### - *Áreas con mayores dificultades:*

- División Distrital Administrativa y Financiera; esta área al encargarse de diseñar, planificar, normar y coordinar el manejo del talento humano, recursos materiales y financieros, de manera que estos faciliten la consecución de los objetivos y metas establecidos por la institución. Es por eso que esta área al encargarse de autorizar y ejecutar el presupuesto, se encuentra en constante dificultad debido a la situación económica por la que atraviesa el país, ya que no puede financiar todos los requerimientos que les hacen.
- La Unidad distrital de apoyo seguimiento y regulación, al apoyar, dar seguimiento y regular la gestión educativa en los ámbitos administrativo y

pedagógico; regular, auditar y controlar el funcionamiento de todas las instituciones educativas en los niveles y modalidades de educación para la formación integral, inclusiva e intercultural de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país; regular el funcionamiento de las personas jurídicas de carácter educativo. Esta área al estar encargada de todo lo antes mencionado, tiene un trabajo realmente pesado y estresante, ya que tienen que viajar y visitar constantemente a todas las instituciones que tienen a cargo, necesitan estar pendientes de todo lo que sucede dentro de ellas y conocer toda la información de cada una para mantener su base de datos actualizada.

- ***Tecnología empleada:***

- Computadora
- Internet
- Impresora
- Copiadora
- Carro
- Teléfono - celular
- Programas informáticos
- Archivadores
- Artículos de oficina: grapadora, sellos, esferos, hojas, etc.
- Escritorios

- **Ambiente laboral:**

El ambiente laboral de la institución tiene las siguientes características:

- Cada quien ocupa un escritorio, con su respectivo computador.
- En el primer piso se presta atención al cliente.
- Los empleados que se encuentran en el primer piso no cuentan con ventanas, por lo tanto no tienen luz natural y se ven obligados a permanecer con las luces encendidas.

- Existe una sola copiadora para todos los empleados.

## 5. Examen del servicio

### - *Misión*

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

### - *Visión*

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

### *Objetivos de la organización*

- *Objetivo 1:* Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años.
- *Objetivo 2:* Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- *Objetivo 3:* Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.

- *Objetivo 4:* Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
- *Objetivo 5:* Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.
- *Objetivo 6:* Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación.
- *Objetivo 7:* Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
- *Objetivo 8:* Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

## **6. Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades**

### **- *Funcionamiento del departamento de recursos humanos***

Este departamento no solo se ocupa de brindar sus servicios al personal que pertenece a la institución, sino también a todos quienes trabajan en las 61 instituciones educativas que se encuentran y pertenecen a la zona distrital.

Recursos humanos se encarga de otorgar y realizar:

- Permisos
- Licencias
- Pago de viáticos
- Vacaciones
- Jubilaciones
- Selección de nuevos empleados
- Inducción de la misión, visión, reglamento, código de ética, a los nuevos empleados.
- Aplicar las evaluaciones de desempeño.
- Organizar las capacitaciones que se deben de cumplir de acuerdo al cronograma.

Cuando ingresa un nuevo empleado a la institución es su jefe inmediato quien se encarga de decirle sus funciones principales y de capacitarlo para que pueda desempeñarse de la mejor forma.

- ***Manual de funciones:***

Dentro del estatuto orgánico de gestión organizacional, dispuesto por el Ministerio de Educación, que contiene la estructura orgánica descriptiva, en este estatuto se encuentra el manual de funciones, de forma general, que rige a cada departamento. No existe un manual de funciones para cada cargo, por lo que al estar dadas las funciones de forma general a cada departamento estas son divididas de forma equitativa a todos los que trabajan y pertenecen a cada uno.

La estructura orgánica descriptiva, manual de funciones, contiene y está detallado, en forma de artículos, de la siguiente forma:

- Artículos
  - Unidad responsable
  - Misión
  - Responsable
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos

- ***Evaluación de desempeño y diagnóstico de clima organizacional:***

- La evaluación de desempeño se la realiza de forma anual, con una evaluación de 90°, es decir los empleados son evaluados por su jefe inmediato. Estas evaluaciones son elaboradas y emitidas por el Ministerio de Educación.

- El diagnóstico de clima organizacional se lo realiza cada año, en forma de encuesta, este formato es elaborado por el Ministerio de Educación y es aplicado de forma individual a cada uno de los empleados.

El departamento de Talento Humano es el que se encarga de verificar el cumplimiento de la aplicación y de realizar el informe cuantitativo y cualitativo de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño y en el diagnóstico de clima.

#### - *Funcionamiento de los reglamentos*

Los reglamentos, normas escritas y políticas están dados y decretados por el Ministerio de Educación, entre ellos se encuentra la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público); esta ley es la que rige el comportamiento de sus trabajadores y define que “el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público, regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores”.

Si existe incumplimiento de reglamentos por parte de los servidores de la institución, es notificado y firmado por la directora del distrito, y es archivado en la carpeta del empleado en forma de memo para su historial laboral.

Al existir personal por contrato, el ingreso de nuevo personal se da cada dos años, ya que no existe renovación de contratos. Pero el personal que se encuentra de forma permanente, son todos aquellos que tienen nombramiento otorgado por el Ministerio de Educación, el cual es ganado a través de un concurso de méritos y oposición realizado por el mismo.

#### - *Código de ética*

La institución cuenta con un código de ética que representa los principios, valores, responsabilidades y compromisos que todos los servidores y servidoras del Ministerio de Educación deben asumir como parte del cambio en el servicio al público ecuatoriano.

Todos los empleados tienen la obligación de comunicar a su jefe inmediato, cualquier acción u omisión por el incumplimiento de sus deberes y responsabilidades, que pueda causar daño a la institución, haciendo prevalecer el código de ética establecido.

- ***Responsabilidades***

Cada departamento cuenta con un manual de procesos específico, donde el sistema de atención ciudadana demuestra que indicadores de eficiencia y eficacia tienen que cumplir. A partir de esto se realiza un informe de manera mensual donde se determina que indicadores de gestión se han cumplido.

- ***Principios de Conducta***

Los principios de conducta estipulados en el Código de Ética del Ministerio de Educación son:

- ✓ **Confidencialidad:** Se deben adoptar todas las medidas necesarias a fin de que las denuncias o las inquietudes se manejen de manera confidencial. Sin embargo, es posible que la obligación de investigar o de abordar las violaciones anule su deseo de confidencialidad si, por ejemplo, se encuentra en juego el bienestar o la seguridad física de una persona.
- ✓ **Puntualidad:** Se refiere a la obligación para terminar una tarea requerida o cumplir una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- ✓ **Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Permite tener varias perspectivas de solución ante los problemas; por lo que se requiere compromiso de cooperación, colaboración y respeto ante las diferencias de criterios de los integrantes.
- ✓ **Tolerancia:** Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Es la actitud que una persona tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores. Es la capacidad de escuchar y aceptar a los demás.



- ***Desarrollo de reuniones***

Todos los martes se da una reunión gerencial, donde se reúnen todos los jefes departamentales con la directora, para revisar los informes de cómo avanza el cumplimiento de los indicadores de gestión y los objetivos planteados.

Una vez a la semana la directora del distrito se reúne con todo el personal para informar las nuevas disposiciones, del Ministerio de Educación, que se tienen que cumplir.

Por lo general estas reuniones duran entre 30 minutos y una hora, dependiendo del tema a tratar y se las realiza después de la jornada laboral.

## **7. Determinación de las características de los trabajadores**

- ***Forma de integración:***

Se celebran los cumpleaños una vez al mes de todos quienes hayan cumplido en el mismo, para esto todos realizan una colecta de dinero para poder comprar una torta y otros aperitivos. Este festejo se lo realiza al terminar la jornada laboral.

Se comparte y festeja la ocasión de navidad realizando una reunión con todos los empleados, fuera de las instalaciones de la institución, donde realizan una cena con intercambio de regalos.

Anualmente se realiza un paseo de integración, a un lugar de recreación, donde organizan juegos de trabajo en equipo con la finalidad de pasar un momento agradable y fortalecer los lazos de compañerismo y amistad entre el personal de la institución.

- ***Forma de vestir:***

El personal del distrito cuenta con un uniforme, donde los modelos y los colores son escogidos de manera democrática con todas las empleadas, dos blusas y un vestido, este uniforme es usado solo por las mujeres, en cambio los hombres no tienen un uniforme que les caracterice, por lo que asisten a trabajar con ropa semiformal.

Cuentan con un chaleco y una camiseta con los sellos del Ministerio de Educación y el nombre del distrito, estos son usados todos los viernes, cuando se realiza las visitas a las instituciones educativas o cuando existe algún evento organizado por ellos.

- ***Normas:***

- ✓ La forma de llamar la atención por incumplimiento, se lo realiza de manera verbal, cuando el error ha sido a nivel institucional, pero cuando el error ha sido por incumplimiento de tareas, con rendición de cuentas al Ministerio de Educación, este envía una observación a la directora y a la persona en cuestión, donde le hace reconocer su error. En este caso la directora realiza un llamado de atención a todos lo que conforman el departamento, alegando que es responsabilidad de todos y que deben asumir el error como un equipo.
- ✓ El departamento de Administración es el encargado de verificar el cumplimiento del uso del uniforme, pero no existe sanción alguna por el incumplimiento de este, pero se realiza un llamado de atención de forma verbal.
- ✓ Todo el personal debe contar con redes sociales como Facebook, Whatsaap, correo electrónico, Instagram, Icloud y Twitter, todo esto para mantenerse comunicados y publicar todas las actividades de eventos que realizan y cumplen en las instituciones educativas que pertenecen a su zona.
- ✓ Todo el personal debe conocer el código de ética, las leyes y los reglamentos que rigen su comportamiento.
- ✓ Toda persona que ingresa a trabajar a la institución debe ser capacitada de forma inmediata para que conozca todos los programas y sistemas que utilizan en la misma y que les sirve para realizar su trabajo y dar apoyo mutuo cuando se lo necesite.
- ✓ La jornada laboral es de 8:00am a 5:00pm, la hora para salir a almorzar es de 12:30pm a 1:30pm, todo esto es verificado por un reloj biométrico de huella. Los empleados deben cumplir con el horario de almuerzo, es decir todos deben regresar a la 1:30pm a la institución, así hayan salido y marcado más tarde del horario establecido.

- ✓ El personal no puede salir sin antes haber cumplido con todas las tareas pendientes del día, ya que existe un cronograma que deben cumplir cabalmente.

## **8. Establecimiento de las características del grupo gerencial**

### **- *Grado de participación en la solución de problemas y delegación de autoridad***

La institución cuenta con una junta de resolución de conflictos, la cual está integrada por la directora, un representante distrital de Asesoría Jurídica y uno de Talento Humano, con un respectivo secretario escogido de manera arbitraria. Esta junta solo se reúne cuando existe algún problema grave, donde se analiza el problema y se toman las decisiones pertinentes al caso.

**Anexo 2 Acta de Socialización: Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas- Marcabeli- Piñas-Educación**



**Universidad del Azuay**  
**Facultad De Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Escuela de Psicología Organizacional**

**ACTA DE SOCIALIZACIÓN**

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN MEJORA PARA LA DIRECCIÓN DISTRICTAL 07D04 BALSAS – MARCABELI – PIÑAS - EDUCACIÓN**

Quienes aquí firman, certifican que el día 30 de octubre del 2016 a las 2:45pm, en el cantón Balsas de la provincia de El Oro, en las instalaciones de la Dirección Distrital 07D04 Balsas – Marcabeli – Piñas – Educación, la señorita Sandy Salamea Carrión, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional en la Universidad del Azuay de la ciudad de Cuenca, efectuó la socialización de los resultados del diagnóstico de clima organizacional de la institución y la propuesta de plan de mejora, donde se expuso el objetivo de cada dimensión del test, las acciones de mejora que se necesitan realizar para cumplir dicho objetivo y los responsables de ejecutarlo.

**Elisa del Cisne Ordoñez González,**  
**Directora Distral 07D04**  
**Balsas – Marcabeli – Piñas –**  
**Educación**



**Rufo Vicente Morales Loayza,**  
**Analista De Talento Humano del**  
**Distrito 07D04 Balsas – Marcabeli –**  
**Piñas – Educación**

**Sandy Patricia Salamea Carrión,**  
**Estudiante de Psicología**  
**Organizacional**  
**de la Universidad del Azuay**

### Anexo 3 Fotos de la Socialización





## Anexo 4 Herramienta de Clima Organizacional utilizada

### *Cuestionario de clima organizacional, adaptación del instrumento*

*de Litwin y Stringer*

**Instrucciones:** Por favor lea atentamente cada oración y seleccione con una “X” la opción que considere conveniente.

Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y				

	procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
<b>Núm.</b>	<b>Afirmaciones.</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son				



	recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
<b>Núm.</b>	<b>Afirmaciones.</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				

31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>Núm.</b>	<b>Afirmaciones.</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me				

	ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

**¡Gracias por su colaboración!**