



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Escuela de Psicología Organizacional

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN
PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL
AZUAY**

Autora:

Karen Elizabeth Jara Díaz

Director:

Mgt. Carlos González Proaño.

Cuenca-Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación lo quiero dedicar a toda mi familia, porque han sido mi mayor apoyo en todo este proceso, en especial a mi hijo que es mi motivación diaria para lograr todos mis objetivos y metas, y también a mi papá, que sin su ayuda y consejos esto no hubiera sido posible, todo esto lo hice por ti.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor que ha sabido guiarme y brindarme todos los conocimientos durante la elaboración de este proyecto, a mis padres y hermanos por estar siempre que los he necesitado y a mi hijo por ser mi mayor inspiración.

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como finalidad obtener un diagnóstico del clima laboral del Gobierno Provincial del Azuay y la elaboración de un plan de acción en base a los resultados obtenidos. Para la ejecución del proyecto se utilizó como principal metodología, la encuesta de clima laboral elaborada por la Dirección de Talento Humano, en base a la Política de Evaluación de esta institución.

En la aplicación de esta encuesta, fue fundamental contar con la participación de 557 funcionarios, quienes como se refleja en los resultados, en su gran mayoría se encontraban alineados a un clima laboral de tipo Participativo.

Es por esto que basándonos en los resultados positivos que se obtuvieron de los tres componentes evaluados por la herramienta, con sus factores y subfactores, se decidió la elaboración de un plan de fortalecimiento de dichos resultados.

ABSTRACT

The present project aimed toward obtaining a diagnosis of the work environment at Gobierno Provincial del Azuay (Provincial Government of Azuay) and the conduction of an action plan based on the results obtained. To implement the project, the work environment survey created by the Human Resources Management was used as the main methodology, based on the Evaluation Policy pertaining to the same institution.

It was of paramount importance to have 557 officials participate on the survey, who as can be seen in the results, were mostly aligned to a Participative work environment.

Based on the positive results obtained from the three elements which were evaluated by the tool, including its factors and subfactors, it was decided to develop a strengthening plan for such results.

Translated by: Karen Jara



A handwritten signature in blue ink is located in the bottom right corner. The signature is stylized and appears to be 'Karen Jara'.

Autora: Karen Jara

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
CAPÍTULO I.....	3
CONTEXTO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY	3
1.1 PROVINCIA DEL AZUAY.....	3
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	4
1.1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA	5
1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY	6
1.2.1 MISIÓN	6
1.2.2 VISIÓN	7
1.2.3 VALORES	7
1.2.4 PRINCIPIOS.....	8
1.3 ORGANIGRAMA	10
1.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 CLIMA LABORAL	12
2.1.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	12
2.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	13
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	13
2.1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN.....	14
2.1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	15
2.1.6 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	16
2.1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.2 BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA.....	25
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.	25
3.3 INSTRUMENTOS.....	25
3.3.1 CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3.3.2 GRUPO FOCAL.....	30
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS	31
CAPÍTULO IV.....	32

RESULTADOS.....	32
4.1 INTRODUCCIÓN.....	32
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	32
4.2.1 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: INFLUENCIA	33
4.2.2 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: INTERACCIÓN	35
4.2.3 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....	36
4.2.4 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: SENTIDO DE PERTENENCIA	38
4.2.5 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: RECIPROCIDAD ..	39
4.2.6 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: ADAPTACIÓN AL CAMBIO	41
4.2.7 ANÁLISIS COMPONENTE ENTORNO DE TRABAJO, FACTOR: CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS	42
4.2.8 ANÁLISIS CONSOLIDADO POR FACTORES.....	44
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL.....	45
CAPÍTULO V	47
5.1 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN	47
5.2 OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN	47
5.2.1 RELACIÓN CON LA TEORIA CONDUCTISTA	47
5.3 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	49
CONCLUSIONES GENERALES	51
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones del clima laboral.....	18
Tabla 2 Componentes de la Cultura Organizacional	22
Tabla 3 Componentes, factores y sub factores, de la Encuesta de Clima Laboral de la Prefectura del Azuay	26
Tabla 4 Definición de los Componentes, Factores y Sub factores, a ser evaluados en la Encuesta de Clima Laboral de la Prefectura del Azuay.	28
Tabla 5 Frecuencia de Respuesta, Factor: Influencia	33
Tabla 6 Factor: Influencia, rango de porcentajes por opción	34
Tabla 7 Frecuencia de Respuesta, Factor: Interacción.....	35
Tabla 8 Factor: Interacción, rango de porcentajes por opción	36
Tabla 9 Frecuencia de Respuesta, Factor: Orientación a Resultados	36
Tabla 10 Factor: Orientación a Resultados, rango de porcentajes por opción.....	37
Tabla 11 Frecuencia de Respuesta, Factor: Sentido de Pertenencia.....	38
Tabla 12 Factor: Sentido de Pertenencia, rango de porcentajes por opción	39
Tabla 13 Frecuencia de Respuesta, Factor: Reciprocidad	39
Tabla 14 Factor: Reciprocidad, rango de porcentajes por opción.....	40
Tabla 15 Frecuencia de Respuesta, Factor: Adaptación al Cambio.....	41
Tabla 16 Factor: Adaptación al Cambio, rango de porcentajes por opción	42
Tabla 17 Frecuencia de Respuesta, Factor: Condiciones Físicas y Humanas.....	42
Tabla 18 Factor: Condiciones Físicas y Humanas, rango de porcentajes por opción	43
Tabla 19: Análisis Consolidado por Factores.....	44
Tabla 20 Plan de Acción: Adaptación al cambio	48
Tabla 21 Plan de Acción: Condiciones Físicas y Humanas	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Provincia del Azuay.....	5
Ilustración 2 Logo GAD Provincial de Azuay	6
Ilustración 3 Organigrama del Gobierno Provincial del Azuay	10

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Factor Influencia.....	34
Gráfico 2 Factor Interacción	35
Gráfico 3 Factor: Orientación a Resultados	37
Gráfico 4 Factor: Sentido de Pertenencia.....	38
Gráfico 5 Factor: Reciprocidad.....	40
Gráfico 6 Factor: Adaptación al Cambio	41
Gráfico 7 Factor: Condiciones Físicas y Humanas	43
Gráfico 8: Análisis Total por Factores	44

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	56
ANEXO 2 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS CON EL GRUPO FOCAL	67

INTRODUCCIÓN

El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodean a los trabajadores en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización (López, 2019, p.4)

El clima laboral influye en la percepción de los conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos de los trabajadores, que llegan a generar un ambiente dentro de la organización, ya sea de manera positiva o negativa (González, 2017.p.6). La importancia del clima laboral en las organizaciones radica en que no solo se trata de su efecto sobre la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores, sino también de la calidad del desempeño al desarrollar las actividades laborales.

El trabajador necesita sentirse involucrado en un ambiente agradable que le permita desempeñarse de forma óptima. Se ha evidenciado que muchos trabajadores pueden estar perfectamente capacitados para asumir la labor encomendada, sin embargo, cuando no están en un ambiente confortable no logran alcanzar un buen nivel de rendimiento.

Desde hace tiempo se ha venido hablando de la importancia que tiene el clima organizacional en el desempeño de las personas; este es uno de los aspectos más importantes debido a su influencia en el rendimiento laboral, pese a ello aún hay muchas organizaciones que no le han dado la importancia suficiente (Gamboa, 2019, p.3). En base a esta consideración, se plantea realizar el diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Provincial del Azuay, ya que esta organización pública representa un ícono político y social en la provincia, y sus trabajadores vivifican las funciones que esta entidad desempeña en la ciudadanía

El Gobierno Provincial del Azuay no ha realizado estudios previos sobre el clima laboral en el que trabajan sus colaboradores, sin embargo, las autoridades perciben que los trabajadores no se comprometen a alcanzar los objetivos trazados, y que se encuentran desmotivados.

El presente estudio comienza con el capítulo 1 en donde trata sobre la historia, filosofía corporativa, estructura organizativa y el reglamento interno de talento humano de la institución con el fin de obtener un conocimiento amplio sobre su razón de ser

El capítulo 2 en primera instancia comprende las referencias teóricas y metodológicas sobre el clima laboral a través de la revisión bibliográfica correspondiente que incluye definiciones, importancia, teorías, y su relación con la cultura organizacional, así como las herramientas utilizadas a lo largo de la historia.

El capítulo 3 explica la metodología utilizada para la presente investigación, la cual tiene un enfoque mixto. Es una investigación cuantitativa, puesto que se realizará una recolección de datos haciendo uso del cuestionario, "Encuesta de clima laboral para el Gobierno Provincial del Azuay", aplicándolo a todos los trabajadores de la institución y haciendo un análisis estadístico de los datos recolectados, a través de la herramienta Excel, para determinar el clima laboral percibido dentro de la institución. Además, la investigación también tiene un enfoque cualitativo, ya que se realizó un grupo focal con algunos trabajadores, para profundizar los resultados obtenidos.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la aplicación de las 2 herramientas antes nombradas.

Finalmente, en el capítulo 5 se presenta un plan de acción diseñado en base a los resultados obtenidos anteriormente, el cual propone estrategias de mejora para aquellas dimensiones evaluadas de forma desfavorable, o de fortalecimiento para aquellas dimensiones percibidas de forma adecuada por los trabajadores.

CAPÍTULO I

CONTEXTO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer información general de la institución en la que se desarrolló el presente trabajo de investigación, en este caso el “Gobierno Provincial del Azuay”, mediante la indagación de sus páginas oficiales y estatutos.

1.1 PROVINCIA DEL AZUAY

Azuay es una de las 24 provincias que conforman la República de Ecuador; situada en el sur del país, en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, principalmente sobre la hoya de Paute en el noreste y la hoya de Jubones en el suroccidente. Su capital administrativa es la ciudad de Cuenca, la cual además es su urbe más grande y poblada. Ocupa un territorio de unos 8.189 km², siendo la duodécima provincia del país por extensión. Limita al norte con Cañar, al sur con Loja, por el occidente con Guayas, al suroccidente con El Oro, al este con Morona Santiago y al sureste con Zamora Chinchipe

En el territorio azuayo habitan 881.394 personas, según la proyección demográfica del INEC para 2020, siendo la quinta provincia más poblada del país después de Guayas, Pichincha, Manabí y Los Ríos. Es uno de los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del Ecuador. El desarrollo de la industria en la provincia en general se basó en las destrezas manuales de sus habitantes. Tiene una importancia muy singular para la historia del austro del Ecuador, por ser un punto medio entre la costa y la Amazonía; desde tiempo ancestral se constituyó como una zona de encuentro entre culturas, comerciantes y eventos de connotación religiosa (Gulliver, 2018.p.4).

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Después de la guerra independentista y la anexión de Ecuador a la Gran Colombia, se crea la Provincia de Cuenca, el 25 de junio de 1824 (que en 1835 cambiaría su nombre a Azuay), lo que la hace una de las 7 primeras provincias del Ecuador.

Con la organización de la República de la Gran Colombia, Cuenca fue asignada como capital del Departamento del Azuay, en el Distrito del Sur. En 1828, durante la Guerra gran colombo-peruana, la ciudad estuvo a punto de caer en manos del Perú, cuyas fuerzas eran comandadas por el general, presidente y también cuencano Mariscal José de La Mar.

Sin embargo, en la batalla del Portete de Tarqui, al sur de la ciudad, las fuerzas de la Gran Colombia lograron derrotar al ejército peruano evitando así que llegaran a la ciudad. También en 1828, Fray Vicente Solano, que es el precursor del movimiento de las artes en la ciudad, introduce la primera imprenta, además importa libros y funda el primer periódico llamado “Eco del Azuay”

Tras la separación de la República de Quito (que luego pasaría a llamarse República del Ecuador) de la Gran Colombia en 1830, Cuenca se convirtió en la capital de la provincia del Azuay.

La provincia está conformada por 15 cantones, de las cuales se derivan 27 parroquias urbanas y 60 parroquias rurales (Plúas, 2020).

Ilustración 1: Provincia del Azuay



Fuente: <https://mapas.owje.com/>

1.1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA

Cada uno de los cantones es administrado a través de una municipalidad y un consejo cantonal, los cuales son elegidos por la población de sus respectivos cantones. La responsabilidad de estos gobiernos cantonales es realizar el mantenimiento de carreteras, administrar los presupuestos del Estado para programas de asistencia social y económica, y administrar infraestructuras tales como parques y sistemas de saneamiento básico.

La estructura política de Azuay está conformada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial denominado comúnmente como «Prefectura», el cual es una persona jurídica de derecho público que goza de autonomía política, administrativa y financiera, y ejerce las funciones ejecutivas, legislativas y de fiscalización dentro de la circunscripción territorial de la provincia. La sede de este gobierno seccional está en la ciudad de Cuenca, en calidad de capital provincial.

El gobierno provincial está conformado por un prefecto, un vice prefecto y el consejo provincial. El prefecto es la máxima autoridad y representante legal de la función ejecutiva dentro de la provincia y es elegido en binomio junto al vice prefecto por votación popular en las urnas. El consejo provincial es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno provincial, y está integrado por el prefecto -quien lo preside

con voto dirimente-, el vice prefecto, los alcaldes de los 15 cantones azuayos y representantes de los gobiernos de las parroquias rurales. En la actualidad el cargo de prefecta la ejerce la Msc. Cecilia Méndez Mora, elegida para el periodo 2019 - 2023.

Paralelo al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Azuay, el poder ejecutivo del presidente de la República está representado en la provincia por el Gobernador. El cargo de Gobernador es ocupado por un individuo designado por el presidente de la República, y puede durar en sus funciones indefinidamente, mientras así lo decida el primer mandatario del país.

Ilustración 2 Logo GAD Provincial de Azuay



Fuente: <https://www.azuay.gob.ec/>

1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY

1.2.1 MISIÓN

Ser el representante de los intereses comunes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Azuay, procurando la articulación de los objetivos y estrategias con los otros niveles de gobierno y la creación de modelos estratégicos y políticas públicas, velando por la preservación de la autonomía y participando en procesos de fortalecimiento de los Gobierno Parroquiales de la Provincia a través de asesoramiento, asistencia técnica y ejecución de programas y proyectos de capacitación y formación, políticas públicas, de desarrollo económico, las artes, la cultura, producción y el deporte, en beneficio del sector rural. (Gobierno Provincial del Azuay (2019).

1.2.2 VISIÓN

Para el año 2023, instituirse como el referente provincial y nacional en el desarrollo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Azuay, mediante la implementación de políticas y ejecución de proyectos en beneficio de sus asociados y el establecimiento de un modelo de gestión parroquial equitativo, participativo y solidario, articulado a políticas parroquiales, cantonales, provinciales y nacionales; y a la cooperación internacional para la consolidación de los mismos como gobiernos de cercanía que promueven el buen vivir de los habitantes del sector rural del país. (Gobierno Provincial del Azuay, 2019).

1.2.3 VALORES

Compromiso: Trabajar pensando siempre en el desarrollo de la provincia, aplicando nuestras capacidades y conocimientos en beneficio de los grupos de interés.

Eficiencia: Consiste en cumplir las funciones asignadas, optimizando tiempo y recursos, para lo que se implementarán sistemas de información, evaluación y control de resultados.

Eficacia: Radica en lograr los objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Ética Pública: Se refiere a los asuntos que, como sociedad, competen a todos los que forman parte de ella, los asuntos y negocios públicos. La ética pública procura que en la administración pública se imponga la probidad, transparencia, integridad y el bien común.

La ética pública busca el mejoramiento de la administración pública desde su razón de servicio a la ciudadanía.

Honestidad: Es el cumplimiento de principios éticos y morales de autoridades y funcionarios, los mismos que se ejercerán en el marco de leyes y normas vigentes.

Igualdad: Serán las actuaciones de las autoridades y funcionarios, garantizando los derechos humanos sin discriminación.

Integridad: Puede medirse en función de lo que es correcto y justo, para lo cual las o los servidores se ajustarán a las normas morales y de ética en el desarrollo de sus funciones y ejercicio profesional.

Liderazgo: Orientación a la visión de futuro, con niveles de adaptabilidad a las exigencias del entorno, y capacidad y flexibilidad para la toma de decisiones en las acciones de la gestión interna.

Respeto: Aceptar las opiniones y actitudes del otro, asumiendo un trato amable y cordial.

Trabajo en equipo: Es la coordinación, compromiso, comunicación, confianza, cohesión, cooperación y creatividad de las autoridades, servidoras y servidores para el desarrollo y fortalecimiento institucional.

Solidaridad: implica trabajar juntos por ideales comunes, para el desarrollo justo, equilibrado y equitativo, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos.

1.2.4 PRINCIPIOS.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Azuay, actúa bajo los siguientes principios éticos:

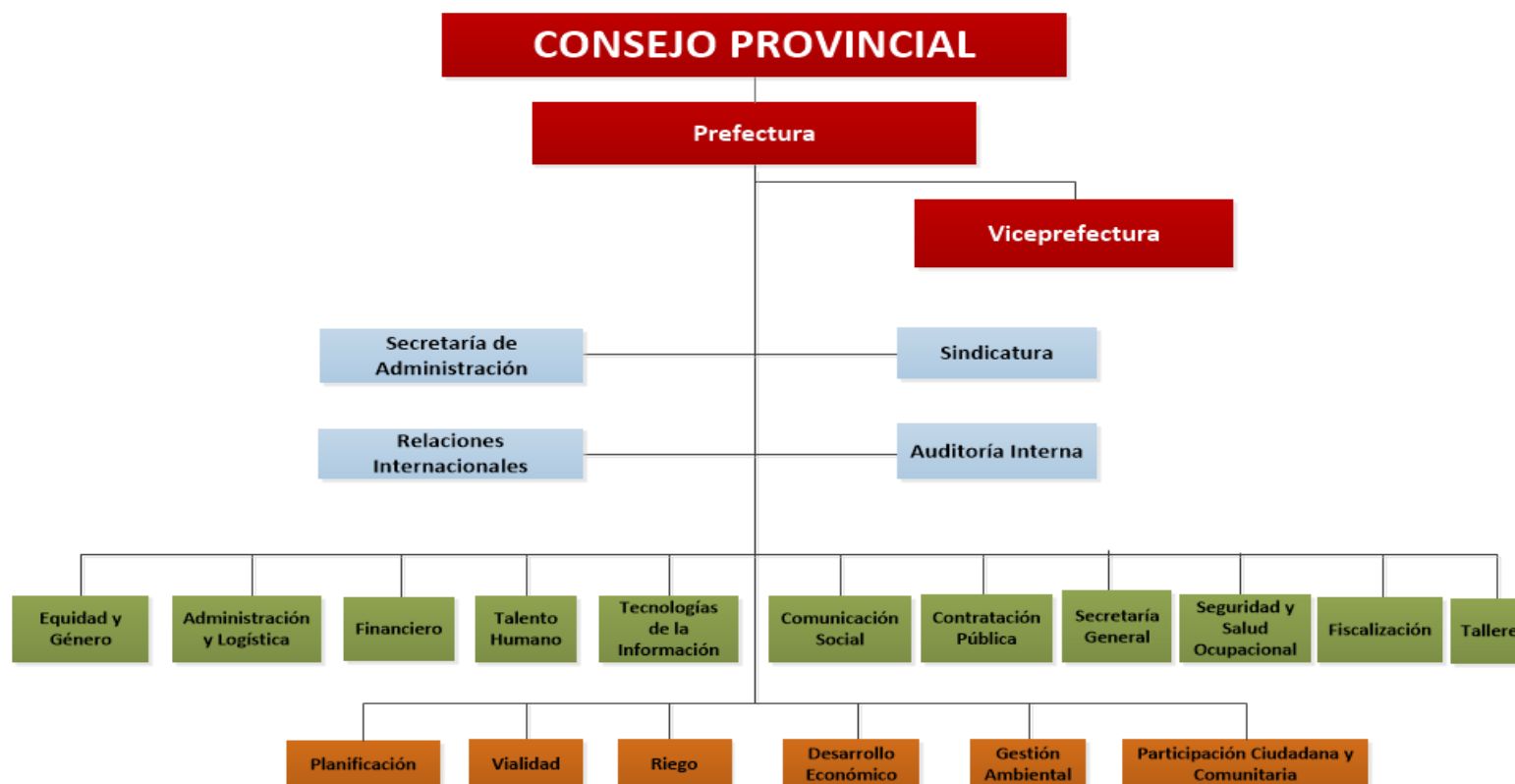
- Cuidar y respetar la vida de todos los seres vivos.
- Reconocer la prevalencia del interés general sobre el particular.
- Sus actuaciones se enmarcan en el cumplimiento de la normatividad vigente.
- Reconocer que los bienes públicos se deben manejar de manera clara y transparente.

- Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- Evaluar permanentemente las acciones para detectar desviaciones o ineficiencias y corregirlas oportunamente.
- Otorgar a todas las personas un trato amable, cordial, ecuánime, oportuno y con calidad.
- Rendir cuentas a la comunidad sobre los resultados de la gestión.

Los valores y principios institucionales descritos, además de los que constan detallados en el Código de Ética institucional vigente, serán ejercidos por las y los funcionarios, servidores y trabajadores de la provincia del Azuay. (Gobierno Provincial del Azuay, 2019).

1.3 ORGANIGRAMA

Ilustración 3 Organigrama del Gobierno Provincial del Azuay



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Azuay (2021)

1.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente política para la evaluación del clima laboral y la cultura organizacional, tiene como objetivo regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral y cultura organizacional en el Gobierno Provincial del Azuay, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional (Gobierno Provincial del Azuay, 2020)

Así mismo tendrá con sus empleados las siguientes obligaciones:

- Conocer acerca del entorno laboral y condiciones de trabajo del personal;
- Elaborar planes y programas que permitan corregir los factores críticos que afecten el compromiso y productividad del personal
- Identificar factores, variables o indicadores, que permitan obtener información de cómo se encuentra el Gobierno Provincial del Azuay
- Determinar factores que permitan identificar fortalezas y espacios de mejora;
- Obtener información que le permita al Gobierno Provincial del Azuay tomar decisiones para mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

En el GPA se debe realizar una revisión anual del clima laboral; esto le ayudará a mantener un equipo de trabajo satisfecho, comprometido, productivo, en un ambiente de trabajo motivador, que valora los objetivos alcanzados satisfactoriamente, y por lo tanto esta acción sea notoria entre la comunidad de usuarios que disfruten de un excelente servicio de atención por parte de los funcionarios públicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA LABORAL

2.1.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Para llegar a una definición del tema tratado es fundamental considerar el origen del clima laboral con una cronología de las investigaciones más importantes al respecto.

Históricamente, el concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30 del siglo XX; esta teoría tiene como particularidad definir la relación que tienen los individuos entre sí dentro de su ambiente laboral, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Valenzuela, 2006).

Por su parte Chiavenato, (2007), comenta que el clima laboral se relaciona con el nivel de motivación de sus colaboradores. Cuando es alta, el clima laboral sube y ocasiona ánimo, interés, felicidad, a diferencia de cuando es baja, genera desánimo, apatía, insatisfacción (p.43)

Bordas (2016), se refiere al clima laboral como la forma en que los colaboradores de la empresa describen su ambiente de trabajo, a partir de la agrupación de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la organización (p.25)

El clima laboral es la percepción del ambiente donde una persona desempeña diariamente su trabajo, el trato que puede tener el jefe con sus subordinados, las relaciones entre los trabajadores, e incluso con los proveedores y clientes. Según Hernández (2016), el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen funcionamiento de la organización; del mismo modo es un factor de distinción e influencia del comportamiento, es decir, es la suma de percepciones que tiene todo el personal en relación a la empresa.

El clima laboral es “la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño” (Gamboa, 2019)

El autor realiza un aporte significativo en su definición, al indicar que el clima laboral son las impresiones y opiniones de todos los miembros de la organización. La generación de un entorno que favorezca las relaciones interpersonales es hoy una prioridad para lograr el compromiso y fidelidad del trabajador con la organización.

En definitiva, el clima laboral tiene que ver con los trabajadores que poseen diferentes conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos que llegan a generar un ambiente dentro de la organización, ya sea de manera positiva o negativa; todo depende de los líderes de la empresa para mejorar o producir cambios que lleven a la satisfacción laboral y la productividad.

2.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

En líneas generales, un buen clima organizacional aumenta la productividad, por lo que actualmente todas las organizaciones miden su clima laboral a través de estudios cualitativos y cuantitativos, para saber cuáles son sus problemas y solucionarlos

Los trabajadores no se motivan con sueldos necesariamente; si bien son importantes, muchos van a producir mejor si es que se les respeta, si hay reconocimiento a su labor y si se les otorga mayores responsabilidades (poder), además de sentirse escuchados en todas las direcciones. Pero los bajos sueldos, la crisis y la incertidumbre se agravan cuando la comunicación no es correcta.

Según Parra (2020), para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores, y éste está relacionado de manera directa con las percepciones que el empleado tiene sobre su ambiente de trabajo.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Las principales características del clima laboral según Goncálves (2018), son:

- Se refiere al medio ambiente de la organización en el cual se desempeñan sus trabajadores; éste puede ser externo o interno.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a diversas razones.

- Junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Es un fenómeno que tiene muchas causas, dinámico y diferente en sus dimensiones (p.5)

Por su parte, Martínez (2019), también formula algunas características:

- Es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene un significado de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por los comportamientos, aptitudes, actitudes y percepciones de los trabajadores.
- Es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el empleado.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento (p.22)

Las características descritas por diferentes autores demuestran que el clima laboral está presente en las percepciones de los trabajadores y el entorno interno de la empresa, pero cada organización podría tener un clima diferente, ya que podrían variar debido al comportamiento de los trabajadores en diferentes situaciones que se enfrenten

2.1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen diversos factores que inciden en el clima laboral dentro de una organización González, (2017) propone lo siguiente:

1. **Liderazgo flexible.** Tener la capacidad de adaptarse a múltiples situaciones laborales, facilita un clima de trabajo positivo que guiará a la empresa al éxito.
2. **Relaciones sanas.** Para ello debe haber un respeto y buena comunicación. Estos dos puntos repercuten en el ánimo general de la empresa y a su vez es percibido por los clientes.

3. **Autonomía.** El tener independencia en tareas habituales genera un buen clima laboral. Dale la certeza a tu fuerza laboral de que confías en su labor y lograrás también la felicidad en el trabajo.
4. **Igualdad.** Cerciórate de que todos los miembros de la empresa sean tratados con criterios justos para evitar injusticias y envidias entre ellos.
5. **Espacios de trabajo óptimos.** Ofrece el espacio adecuado para que el empleado desarrolle su trabajo, desde un lugar limpio, con buena iluminación, buena distribución de espacios y que cuenten con las herramientas necesarias para realizar su labor.
6. **Reconocimiento.** En una empresa, el reconocimiento del trabajo bien hecho motiva a los empleados a crear un espíritu competitivo. Una gran manera de lograrlo es haciendo una encuesta para elegir al empleado del mes.

2.1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL

A continuación, se enumeran los principales tipos de clima laboral que se distinguen en las organizaciones según Rodríguez (2019):

✓ **Autoritario**

La principal característica del clima laboral autoritario es que las decisiones son tomadas por la cima de la organización. Tiene una estructura jerarquizada muy estricta. No existe prácticamente confianza en los trabajadores. Por tanto, éstos cuentan con un margen muy breve de libertad de decisión en el desempeño de sus funciones. La comunicación entre las altas esferas de la jerarquía y los trabajadores suele ser bastante escasa y el feedback casi inexistente.

✓ **Paternalista**

La jerarquización del trabajo se sigue manteniendo bastante estricta, aunque aparece cierto grado de confianza en los trabajadores y la cordialidad en el trato. Mejora la comunicación entre estamentos de la jerarquía, pero sigue sin existir una verdadera comunicación y el feedback sigue siendo bajo. No existe una identificación de los trabajadores con la filosofía, misión y objetivos de la empresa.

✓ **Consultivo**

Aumenta considerablemente la confianza en los trabajadores. Por ello, estos tienen cierto nivel de autonomía en la toma de decisiones para algunas cuestiones, aunque las decisiones importantes siguen siendo cometido de la parte alta de la jerarquía. Como consecuencia, los trabajadores se sienten más a gusto en el puesto de trabajo y están más comprometidos con la empresa, su filosofía y su misión. Su motivación es mayor y esto se puede observar con facilidad en el resultado de su trabajo.

✓ **Participativo**

La confianza en los trabajadores por parte de la dirección es plena. Existe una comunicación muy fluida, siempre presente y con alto grado de feedback. La mayoría de las decisiones son tomadas por consenso, lo cual motiva a los trabajadores. Este modelo de ambiente laboral es el ideal. Igual que en el anterior, los trabajadores se sienten motivados y comprometidos con la filosofía, misión y objetivos de la organización. Además, sienten su esfuerzo recompensado y valorado, se sienten más realizados y esto se ve reflejado en su trabajo. Los trabajadores sienten los éxitos de la empresa como propios al considerarlos fruto de su propio esfuerzo.

2.1.6 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Generalmente los métodos frecuentes para evaluar el clima laboral implican el uso de encuestas o cuestionarios; así, desde los años 60 se han desarrollado cuestionarios para la medición del clima laboral, los cuales se apoyan en las percepciones de los trabajadores de una organización, basándose en dimensiones o componentes que se pueden generar en un ambiente laboral.

Para Bordas (2016), “la medición del clima laboral a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los trabajadores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral y eficiencia” (p.7)

Según García (2019), el objetivo de las herramientas al medir el clima laboral es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por tanto, es importante medir los factores asociados a:

- Las relaciones interpersonales
- Los elementos físicos, y
- Los elementos estructurales.

Dichos factores facilitarán o dificultarán los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema (p.5)

Las herramientas para la medición del clima laboral permiten medir la gestión de la organización y su efectividad, proporcionan conclusiones que son efectivas en el proceso de su análisis y mejoramiento dependiendo de cada organización y sus necesidades. Mediante las encuestas o cuestionarios se puede obtener opiniones por parte de los trabajadores, sobre una gran variedad de cuestiones, tales como el éxito sobre el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los trabajadores y otros puntos más del entorno laboral.

Los resultados obtenidos luego de la retroalimentación de una herramienta permiten conocer las actitudes y percepciones de los trabajadores hacia el clima laboral de una organización mediante diferentes dimensiones sujetas a un análisis.

2.1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Reyes (2019) afirma que:

“Las dimensiones son las que permiten evaluar el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y los efectos generados por dicho comportamiento; a través de ellas se puede analizar a fondo la naturaleza de las empresas, su estructura, sus procesos, sus modos de comunicación, entre otros” (p.2).

Desde tiempos atrás, muchos autores han propuesto una gran variedad de teorías, sin embargo, no se ha logrado llegar a un consenso sobre las dimensiones que deben evaluarse, ya que la realidad cambiante de la sociedad y de las organizaciones hace que las teorías se replanteen cada cierto tiempo.

Las variaciones que se han dado en los conceptos de las dimensiones han generado que estos términos puedan ser agrupados y analizados ampliamente incluyendo varios indicadores, de forma que se vayan reduciendo los puntos para la evaluación.

Algunas definiciones más comunes de dimensiones recopiladas por diferentes autores, según Reyes, (2019) son:

Tabla 1 Dimensiones del clima laboral

Dimensión	Definición
Comunicación	Hace referencia a las diferentes formas en que se da a conocer la información en la organización
Influencia	Analiza la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización
Toma de decisiones	Se trata del grado de información y de los procesos que es utilizada en la toma de decisiones y como los trabajadores participan en las decisiones
Objetivos	Es el grado de conocimiento que los trabajadores tiene sobre la misión, visión y objetivos de la empresa
Motivación	Son las fuerzas que estimulan a los trabajadores a desempeñarse efectivamente, aunque algunos autores prefieren evaluarlo por separado
Liderazgo	Analiza los tipos de mando y autoridad utilizados por parte del jefe para influir en los trabajadores
Control	Es la forma en que los reglamentos y las presiones son distribuidas por la dirección para el control de los trabajadores.
Rendimiento	Es el recurso humano que es utilizado para el rendimiento y la efectividad de la organización, además tiene que ver con la relación entre remuneración y el trabajo bien hecho.
Estructura organizacional	Se refiere a como los superiores establecen y comunican los objetivos, métodos de trabajo, reglas, políticas de la organización.

Fuente Reyes (2019)

Elaboración Propia.

Finalmente, es importante realizar un análisis coherente de las dimensiones empleadas por diferentes autores ya que permite desarrollar variables que llevan a obtener resultados de manera más clara y determinar diferentes aspectos del clima

laboral que influyen en el comportamiento de las personas que forman parte de una organización.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Jiménez, (2019), define la cultura organizacional como un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones, basado en creencias, valores y prácticas compartidas que enfoca todas sus actividades como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. Las organizaciones tienen diferentes características que las distinguen con las que desarrollan una cultura organizacional de acuerdo con sus principales objetivos.

La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella (Cedeño, 2020).

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica (Plúas, 2020).

Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la organización hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene ciertas características que son claves para lograr un impacto positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la organización; Liscano (2019) propone algunas de ellas:

➤ **Tolerancia al riesgo**

Se refiere al grado de libertad que tienen los trabajadores para tomar decisiones arriesgadas.

➤ **Proactividad**

Se refiere al grado de independencia que tienen los individuos para tomar decisiones por sí mismos dentro de la organización.

➤ **Identidad**

Se refiere no solo a la imagen de la organización (identidad gráfica, logo, colores distintivos), sino también al grado de coherencia. Mientras más coherente sea la identidad, será más perdurable en el tiempo.

➤ **Cultura compartida**

Se refiere a los valores, creencias y conductas que son compartidos por los miembros de la organización.

➤ **Modelo comunicacional**

Implica una jerarquía en cuanto a funciones y procesos en las comunicaciones internas de la organización.

➤ **Control**

Una característica para validar la fluidez de los procesos en las organizaciones es el grado de supervisión directa de los trabajadores. Generalmente, a mayor grado o número de supervisores, los procesos son menos fluidos.

➤ **Incentivos**

La cultura organizacional debe contemplar la existencia o no de un sistema de incentivos, así como también los criterios con los cuales los trabajadores podrán disfrutar de los mismos: productividad, antigüedad.

2.2.2 BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional impacta todos los aspectos de una organización, desde cómo se percibe en el exterior hasta el ambiente laboral y las relaciones de los trabajadores. Bordas (2016) describe un listado de algunos de los beneficios de la cultura organizacional:

➤ **Define la identidad**

La cultura organizacional permite a las empresas destacar las cualidades que definen su identidad, es decir, la manera en que esta organización interactúa con el mundo exterior e interior, la imagen que quiere proyectar a sus clientes y trabajadores. Sobre todo, es un elemento que lo diferenciará de la competencia.

➤ **Fomenta los valores de la empresa**

La cultura organizacional proporciona la capacidad para actuar de forma estratégica y eficiente a través de los valores organizacionales. Éstos indican la manera en que se pueden solucionar las diferentes necesidades organizacionales, así como la dirección que seguirán todos los miembros de la misma.

➤ **Brinda motivación a los trabajadores.**

Una cultura organizacional sólida impulsa el desempeño de los trabajadores de una organización gracias a planes estratégicos definidos, actitudes, creencias, valores y la visión que comparte la organización con todos los que la integran. Cuando una cultura organizacional está bien definida, sirve como la dirección que guía al cumplimiento de las metas y hace que los trabajadores se sientan motivados a seguir ese camino, ya que se sienten parte de una organización con la que se identifican y que da buenos resultados.

➤ **Atrae los mejores talentos**

Cuando la cultura organizacional de una organización está bien definida, tiene el potencial de actuar como fuerza de atracción de los mejores talentos. Se convierte en una insignia positiva de la organización y permite concentrar el potencial que llevará a un cumplimiento de objetivos más eficiente (además de retener el talento y evitar la rotación continua de personal).

2.2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Según Chiavenato (2007), estos componentes son:

Tabla 2 Componentes de la Cultura Organizacional

COMP.	CARACTERÍSTICAS
Las normas organizacionales	Las normas organizacionales establecen las pautas, normativas y principios de la organización en relación a diferentes aspectos: El salario: hay que tener en cuenta si existen objetivos ligados a incentivos, de qué tipo, cómo se planea el aumento salarial en la progresión de carrera El código de conducta: todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo. Los procedimientos operativos: por los que funciona la organización. La misión y visión: ¿cuáles son los objetivos de la organización? ¿Qué puesto pretende ocupar en el mercado? ¿Cuáles son las aportaciones que pretende dar al mundo? Todos tienen una visión a largo plazo, un dónde quiere llegar y eso es fundamental.
Estructura de poder o tipo de liderazgo	La estructura de poder o estructura en general de la organización es otro de los elementos que ayudan a definir la cultura organizacional. No estamos hablando de las relaciones entre los trabajadores, sino de quién lidera y de cómo lo hace, incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando. La estructura de poder queda reflejada habitualmente en el organigrama. Esta herramienta, además resulta de gran ayuda cuando nos encontramos ante una nueva incorporación.
Las relaciones de la plantilla	Otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son las relaciones: Relaciones verticales: es decir, entre la parte baja del organigrama y otras más altas. Relaciones horizontales: Entre personal del mismo nivel. Percepciones ajenas: Se trata de clientes y proveedores, la relación con ellos y cómo perciben a la organización. Estas relaciones son las que definen cuál es el clima de la organización, que es uno de los factores que más ayuda a distinguir a una organización de otras. Para cuidarlas y favorecer la comunicación interna será fundamental contar con las herramientas adecuadas. Es el caso de los portales del trabajador y el mánager: un canal de comunicación bidireccional clave de esta relación.

Fuente Chiavenato. (2007).

Elaboración Propia

2.2.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones dan prioridad a diversos valores, por ejemplo, la certeza de lo que está bien o mal en la misma, así como las creencias, que son las ideas que tienen los individuos sobre una acción y sus implicaciones. Esto variará de acuerdo con los objetivos que pretende conseguir la organización. Necesariamente no tiene por qué tener fines económicos, sino de creación de identidad o fomento a cierta filosofía laboral (Liscano 2019).

Narváez (2020), propone los cuatro tipos de cultura organizacional, más utilizados en la actualidad para muchas organizaciones a nivel mundial

✓ La cultura de la adhocracia

La cultura de la adhocracia es ideal para las empresas con valores centrados en la formulación de nuevas ideas e iniciativas de riesgo. La cultura de la adhocracia es una cultura en la que los trabajadores se sienten alentados a explorar conceptos novedosos e innovadores.

Este tipo de cultura es idónea para desarrollar nuevos productos o nuevas ideas para mejorar los productos existentes. La cultura de la adhocracia fomenta tanto la innovación como la agilidad necesaria para seguir siendo competitivos en un mercado global en constante evolución.

✓ Cultura de clanes

Las culturas de clanes son una excelente opción de cultura en el lugar de trabajo para las empresas que consideran a sus trabajadores como un tipo de unidad de familia extendida. Las culturas de clanes consideran que los esfuerzos de creación de equipos y colaboración son una prioridad máxima para facilitar estas relaciones muy estrechas en el lugar de trabajo.

Para una cultura basada en la lealtad y la confianza, la cultura de clanes es un ajuste apropiado que puede proporcionar amplios beneficios tanto a las empresas como a sus trabajadores. Los estudios de casos han demostrado que la participación de los colaboradores está influenciada positivamente cuando los empleados sienten que son una parte valiosa de un equipo

Cuando se incrementa el número de trabajadores contratados, también se aumenta los frentes de trabajo y por ende se cumplen las obras en un menor tiempo, lo que se traduce en una mayor rentabilidad de los resultados, además cuando los colaboradores se sienten felices, probablemente sean mejores representantes de servicio al cliente, lo que beneficia significativamente la marca y la reputación de una empresa.

✓ Cultura de jerarquía

Las culturas jerárquicas consideran los procedimientos y procesos establecidos como una prioridad máxima en todas las operaciones de negocio. Dentro de la cultura de tipo jerárquico, la toma de decisiones se designa principalmente a los líderes y ejecutivos de la empresa.

Los valores fundamentales de una cultura jerárquica son el control y la eficiencia, y es oportuna para las empresas que consideran la seguridad como un tema prioritario.

Una ventaja significativa que ofrece el tipo de cultura jerárquica es la probable estabilidad, tanto de la rentabilidad de los resultados como de los niveles de participación de los trabajadores. Una consecuencia de la cultura jerárquica es la falta de adaptación rápida a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes

✓ Cultura de mercado

El tipo de cultura de mercado considera la rentabilidad de los resultados finales como su máxima prioridad. Una desventaja de la cultura del mercado es su relativa indiferencia hacia el compromiso de los trabajadores y los niveles de satisfacción. Debido al enfoque en el rendimiento y la productividad, muchos trabajadores sienten que este tipo de cultura no invierte en su desarrollo personal.

Un beneficio significativo de la cultura del mercado se debe al mismo enfoque en el rendimiento y la productividad. Los colaboradores talentosos se sienten valorados en este tipo de cultura cuando se les compensa de forma adecuada abundantemente en el aspecto económico por su trabajo duro. Este tipo de cultura empresarial es preferido por las empresas que buscan controlar la mayor parte posible de la cuota de mercado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se presentarán los resultados de la medición del clima laboral tal como se presenten, sin manipular ninguna variable; con un enfoque metodológico mixto, ya que se aplicará una técnica cuantitativa como es la Encuesta de Clima Laboral de la Prefectura del Azuay, y una cualitativa, pues luego de la aplicación del cuestionario, se trabajará con un grupo focal para profundizar los resultados obtenidos.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Este proyecto debió ser aplicado a toda la población de trabajadores del Gobierno Provincial del Azuay, la misma que está conformada por 632 colaboradores que mantienen una relación de dependencia con la institución de al menos 3 meses, pero se debe considerar que esta población de estudio podía verse afectada debido a que no todos los funcionarios podrían participar de la misma, ya que estos se verían limitados por factores como nivel de educación, acceso a la tecnología, acceso al internet.

Debido a estas razones se obtuvo una participación de 557 funcionarios, y según lo que establece la Política para Evaluación de Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Gobierno Provincial del Azuay que, para garantizar un índice de confiabilidad real, esta evaluación se deberá realizar con un mínimo de participación del 80% del personal, este número alcanzado superó el porcentaje establecido en dicha política.

3.3 INSTRUMENTOS

3.3.1 CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario que se utilizará para el estudio contiene 50 ítems (Anexo 1), divididos en 3 componentes con sus respectivos factores y sub-factores que se detallan a continuación.

Tabla 3 Componentes, factores y sub factores, de la Encuesta de Clima Laboral de la Prefectura del Azuay

<i>Componente</i>	<i>Factor</i>	<i>Sub-factor</i>	<i>Preguntas</i>
Liderazgo	Influencia	Credibilidad	1 a 4
		Motivación	5 y 6
	Interacción	Comunicación	7 a 11
		Participación	12 a 14
	Orientación a Resultados	Evaluación	15 y 16
		Organización	17 a 19
		Cumplimiento	20 y 21
		Independencia	22 y 23
Compromiso	Sentido de Permanencia	Integración	24 a 27
		Identificación	28 a 31
	Reciprocidad	Reconocimiento	32 y 33
		Desarrollo	34 y 35
		Equidad	36 y 37
	Adaptación al Cambio	Apertura al Cambio	38 y 39
		Iniciativa	40 y 41
Entorno de Trabajo	Condiciones físicas y humanas	Instalaciones	42 a 44
		Herramientas	45 y 46
		Equilibrio Persona-Trabajo	47 a 50

Fuente: Encuesta de clima laboral

Elaboración propia

Ante cada ítem, se presentan 5 alternativas de respuesta:

- Casi siempre, lo que significa que es una fortaleza institucional, ya que promueve el logro de objetivos;

- Frecuentemente, que significa que se cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen sub-factores que pueden mejorarse o mantenerse;
- A veces, lo que significa que se cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen sub-factores que se pueden mejorar o mantener;
- Pocas veces, que significa que cuenta con un ambiente laboral poco adecuado y existe una cantidad significativa de sub-factores que se deben mejorar;
- Casi nunca, que significa que la percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo que demuestra que no se cuenta con un ambiente de trabajo adecuado y se necesita una intervención urgente de corrección o mejora en sus sub-factores.

Para poder garantizar la confiabilidad de los resultados de la evaluación, esta será realizada al menos al 80% del personal de la institución.

En la política para evaluar de clima laboral y cultura organizacional en el Gobierno Provincial del Azuay (2020), se define a los componentes, factores y sub-factores de la herramienta, de la siguiente manera:

Tabla 4 Definición de los Componentes, Factores y Sub factores, a ser evaluados en la Encuesta de Clima Laboral de la Prefectura del Azuay.

COMPONENTE	FACTOR	SUB-FACTOR
LIDERAZGO		
Mide la percepción sobre el nivel de liderazgo que las autoridades del nivel jerárquico superior tienen en la institución, estándares asignados por los directivos a sus equipos de trabajo y la manera cómo los apoyan y alinean con los objetivos institucionales.	INFLUENCIA	
	Mide la percepción sobre cómo las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan el comportamiento de sus colaboradores.	CREDIBILIDAD: Mide la percepción de la confianza de los colaboradores en las aptitudes y la integridad de sus directivos. MOTIVACIÓN: Mide la percepción de la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a lograr las metas trazadas.
	INTERACCIÓN	
	Mide la percepción sobre la apertura de los directivos hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre superiores y subordinados en el ámbito del trabajo.	COMUNICACIÓN: Mide la percepción de los canales de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados. PARTICIPACIÓN: Mide la percepción sobre las facilidades con las que cuentan los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección.
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
	Mide la percepción de la manera en la que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.	EVALUACIÓN: Mide la percepción sobre la manera en que los jefes evalúan el rendimiento de sus colaboradores en relación a los resultados esperados en el trabajo. ORGANIZACIÓN: Mide la percepción sobre la habilidad del líder para gestionar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo. CUMPLIMIENTO: Mide la percepción sobre la capacidad de los colaboradores de ejecutar las tareas impuestas, por iniciativa propia, cumpliendo plazos determinados. INDEPENDENCIA: Mide la percepción sobre el grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas.

COMPONENTE	FACTOR	SUB-FACTOR
COMPROMISO		
Mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de ésta obtiene de sus necesidades y expectativas.	SENTIDO DE PERTENENCIA	
	Mide la percepción sobre la satisfacción de un colaborador al sentirse parte integrante de la institución y del grupo humano que la conforma.	IDENTIFICACIÓN: Mide la percepción de la medida en que los colaboradores aceptan y hacen suyos los objetivos, procedimientos, relaciones de autoridad y políticas de la institución. INTEGRACIÓN: Mide la percepción sobre la cohesión existente entre el colaborador y el grupo humano o equipo de trabajo en el que desarrolla sus actividades.
	RECIPROCIDAD	
	Mide la percepción sobre la correlación de la institución con el trabajo de los colaboradores.	DESARROLLO: Mide la percepción del apoyo que existe en la institución para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores. EQUIDAD: Mide la percepción sobre la existencia de un trato semejante para todos, sin importar género, edad, orientación sexual, etnia, etc. RECONOCIMIENTO: Mide la percepción sobre si las y los servidores son valorados por aquellos con quienes se relacionan en el ámbito del trabajo.
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
	Mide la percepción de la predisposición de los colaboradores para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la institución.	APERTURA AL CAMBIO: Mide la percepción sobre la predisposición institucional que existe para reconocer oportunidades de mejora y realizar cambios en el trabajo. INICIATIVA: Mide la percepción sobre la voluntad de la organización de promover y aceptar la iniciativa de los colaboradores.

COMPONENTE	FACTOR	SUB-FACTOR
ENTORNO DE TRABAJO		
Mide las percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.	CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS	
	Mide las percepciones sobre las facilidades materiales y la distribución de carga laboral con las que cuenta la institución para que los colaboradores puedan ejecutar su trabajo.	HERRAMIENTAS: Mide la percepción sobre la disponibilidad de los artículos necesarios para que las y los servidores desarrollen sus actividades diarias y cumplan los objetivos de sus funciones. INSTALACIONES: Mide la percepción sobre la atención y bienestar de los colaboradores al proveerles de lugares adecuados para el desarrollo de sus funciones. EQUILIBRIO PERSONA-TRABAJO: Mide la percepción relacionada con la importancia dada a la vida personal de los colaboradores, al permitirles equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar.

Fuente: Política para Evaluación de Clima Laboral y Cultura Organizacional en el
Gobierno Provincial del Azuay

3.3.2 GRUPO FOCAL

Según Varela (2013), el grupo focal se define como aquella herramienta de investigación cualitativa que centra su atención en un tema específico de estudio, que es propio y requiere discusión en la búsqueda de interacción y compromiso de los miembros. De igual manera, los autores manifiestan que la técnica de grupo focales permite sentir, pensar y captar el vivir de los individuos, provocando explicaciones para obtener datos cualitativos a través de la interacción.

Esto implica que los grupos focales indagan las situaciones de las personas, profundizando las percepciones, sentimientos y pensamientos de los sujetos involucrados en la problemática.

Después de la aplicación del cuestionario, se plantea aplicar la técnica del grupo focal para indagar la opinión, real e ideal de los involucrados en la problemática detectada, donde por medio de la interacción dirigida, el moderador, podrá conocer de primera mano la realidad que se vive dentro de la organización. El grupo focal estará compuesto por 22 participantes que representan a los diferentes departamentos de la institución.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados de este estudio se presentarán de forma gráfica en tablas de Excel, lo cual permitirá interpretarlos y profundizarlos, para posteriormente proponer un plan de acción que reforzará o mejorará las condiciones detectadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

La aplicación de la encuesta de clima laboral se realizó vía online a través de la herramienta Google Formularios, en la cual los funcionarios pudieron dar respuesta a las diferentes preguntas a través del link: <https://forms.gle/taYF1zKShKoygmZB7>; posteriormente se procedió a realizar la tabulación de los datos mediante la herramienta Excel, la cual nos proporcionó resultados cuantitativos, que fueron interpretados, clasificándolos en base a los diferentes componentes, factores y subfactores que evalúa la encuesta planteada, y en base a los diferentes departamentos que conforman la institución.

Luego, y para complementar los resultados de la aplicación de la encuesta, se realizó el análisis de la información obtenida a través del grupo focal, permitiéndonos contar también con resultados cualitativos del proceso realizado.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Con la aplicación de la encuesta elaborada a través de la herramienta Google Formularios, se obtuvo la información brindada por 557 funcionarios que respondieron todas las preguntas planteadas.

Para efectos de este análisis, se consideró conveniente agrupar los resultados de las preguntas de acuerdo a los factores de evaluación, ya que los mismos nos permitirán analizar de manera más detallada el estado del clima laboral de la institución.

Por lo mencionado, y considerando lo que estipula la Política de Evaluación de Clima Laboral del Gobierno Provincial del Azuay, para analizar las respuestas a las preguntas planteadas, se utilizó la escala de Likert, con cinco posibilidades de respuesta ante cada pregunta:

1. Casi nunca
2. Pocas veces

3. A veces
4. Frecuentemente
5. Casi siempre.

En base a esta política:

- Cuando el encuestado selecciona las respuestas 1 y 2: significa que no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación;
- Respuesta 3: el encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado;
- Respuestas 4 y 5: el encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación.

Para la presentación de los resultados se agruparán las respuestas de la siguiente manera:

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	PERCEPCIÓN
Casi nunca / Pocas veces	NEGATIVA
A veces	INDECISA
Frecuentemente / Casi siempre	POSITIVA

A continuación, se presentan los resultados de cada factor a través de tablas y gráficos, y su respectiva interpretación:

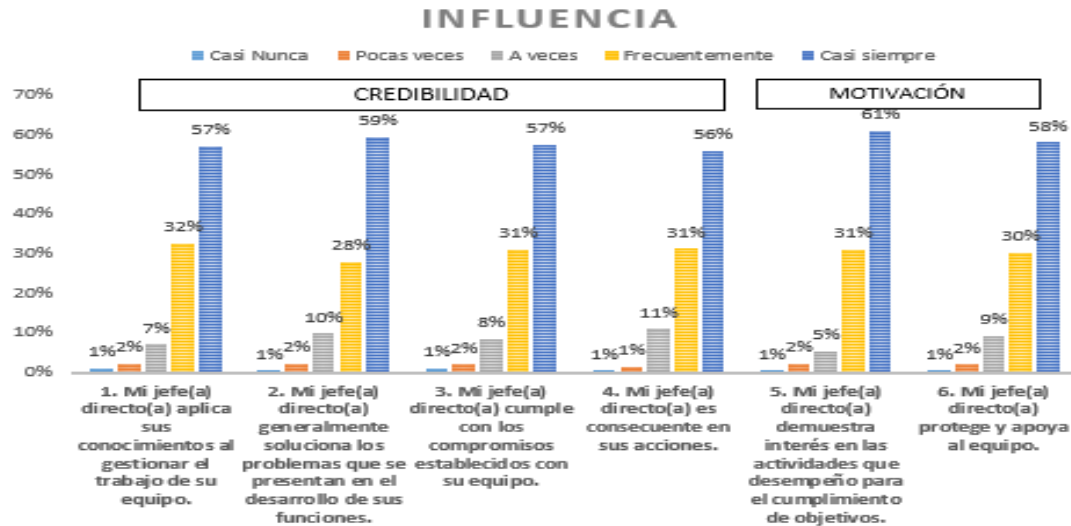
4.2.1 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: INFLUENCIA

Tabla 5 Frecuencia de Respuesta, Factor: Influencia

COMPONENTE	LIDERAZGO					
FACTOR	INFLUENCIA					
SUBFACTOR	CREDIBILIDAD				MOTIVACIÓN	
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
FRECUENCIA DE RESPUESTA						
Casi Nunca	6	3	6	3	3	3
Pocas veces	12	13	11	8	12	11
A veces	40	55	47	61	30	51
Frecuentemente	181	155	173	174	173	169
Casi siempre	318	331	320	311	339	323
TOTAL	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 Factor Influencia



Fuente: Elaboración propia

Al momento de interpretar los resultados de este gráfico dentro del componente de **Liderazgo**, Factor **Influencia**, el mismo que está compuesto por los subfactores de **Credibilidad** y **Motivación**, de la pregunta 1 a la 6, podemos observar el siguiente resultado:

Tabla 6 Factor: Influencia, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	1%
Pocas veces	1%	a	2%
A veces	7%	a	11%
Frecuentemente	28%	a	32%
Casi siempre	56%	a	61%

Fuente: Elaboración propia

Por lo que el rango más alto de respuestas reflejaría un resultado **POSITIVO**, que representa acuerdo o aceptación con relación a este factor según la política del Gobierno Provincial del Azuay. Aquí podemos resaltar que en la pregunta 5, la opción “casi siempre” obtiene un porcentaje de 61%, lo que significa que existe una considerable percepción de interés que demuestra el jefe directo hacia los funcionarios, denotando relevancia para el factor liderazgo en este análisis del clima laboral.

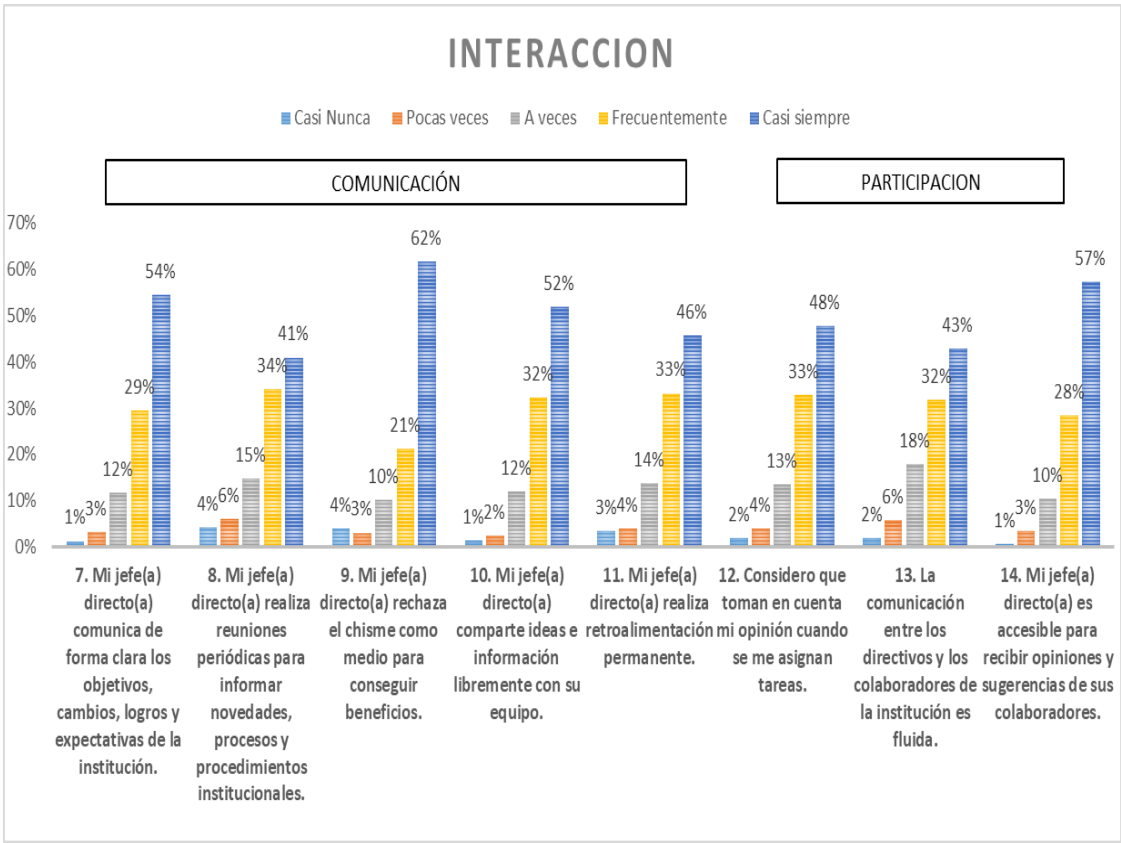
4.2.2 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: INTERACCIÓN

Tabla 7 Frecuencia de Respuesta, Factor: Interacción

COMPONENTE	LIDERAZGO							
FACTOR	INTERACCIÓN							
SUBFACTOR	COMUNICACIÓN					PARTICIPACIÓN		
PREGUNTA	7	8	9	10	11	12	13	14
FRECUENCIA DE RESPUESTA								
Casi Nunca	7	23	22	8	19	11	10	3
Pocas veces	18	34	17	13	22	22	32	19
A veces	65	82	57	67	77	75	99	58
Frecuentemente	164	190	118	180	185	183	177	158
Casi siempre	303	228	343	289	254	266	239	319
TOTAL	557	557	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Factor Interacción



Fuente: Elaboración propia

En base a lo expuesto en el gráfico anterior, en el **Componente Liderazgo**, Factor **Interacción**, con subfactores de **Comunicación** y **Participación** de la pregunta 7 a la 14, se reflejaron los siguientes resultados:

Tabla 8 Factor: Interacción, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	4%
Pocas veces	2%	a	6%
A veces	10%	a	18%
Frecuentemente	21%	a	34%
Casi siempre	41%	a	62%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se visualiza que el rango más alto es **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación con relación a este factor según la política del Gobierno Provincial del Azuay. En este análisis podemos resaltar que la pregunta 9 tiene un porcentaje de 62% para la alternativa de “casi siempre”, lo que significa que existe un rechazo hacia el chisme, por lo que mayoría de las decisiones en beneficio de los colaboradores son tomadas a través de un análisis de la situación, y no por información proporcionada por otras personas, lo cual evidencia que los colaboradores tienen una buena percepción del liderazgo por parte de los directivos.

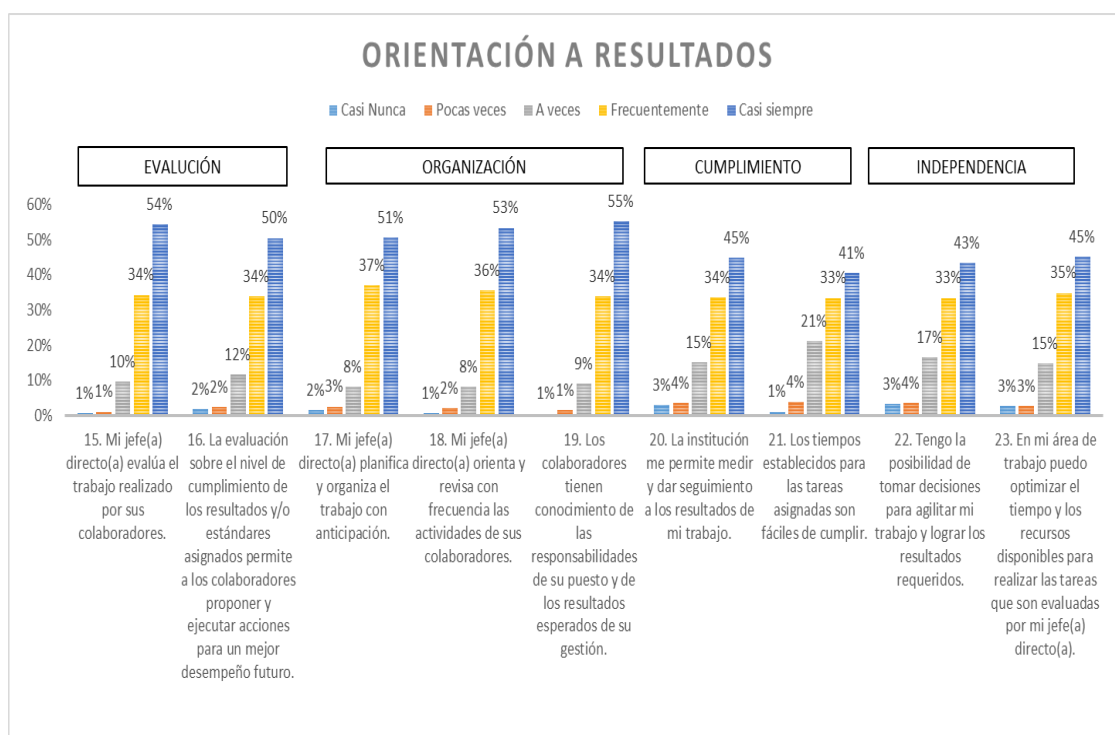
4.2.3 ANÁLISIS COMPONENTE LIDERAZGO, FACTOR: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Tabla 9 Frecuencia de Respuesta, Factor: Orientación a Resultados

COMPONENTE	LIDERAZGO								
FACTOR	ORIENTACIÓN A RESULTADOS								
SUBFACTOR	EVALUACIÓN		ORGANIZACIÓN			CUMPLIMIENTO		INDEPENDENCIA	
PREGUNTA	15	16	17	18	19	20	21	22	23
FRECUENCIA DE RESPUESTA									
Casi Nunca	4	10	9	4	3	17	6	18	15
Pocas veces	6	13	14	12	8	20	21	20	15
A veces	54	65	46	46	50	84	118	92	82
Frecuentemente	191	188	206	198	189	187	186	186	194
Casi siempre	302	281	282	297	307	249	226	241	251
TOTAL	557	557	557	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 Factor: Orientación a Resultados



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en este gráfico que, en el **Componente Liderazgo**, Factor **Orientación a Resultados**, con subfactores de **Evaluación**, **Organización**, **Cumplimiento e Independencia** que corresponden de la pregunta 15 a la 23 se reflejaron los siguientes resultados:

Tabla 10 Factor: Orientación a Resultados, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	3%
Pocas veces	1%	a	4%
A veces	8%	a	21%
Frecuentemente	33%	a	37%
Casi siempre	41%	a	55%

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede observar que el rango más alto también es el **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación con relación a este factor según la política del Gobierno Provincial del Azuay. Aquí podemos resaltar que la pregunta 19 tiene un porcentaje de 55% para la alternativa de “casi siempre”, que refleja que más de la mitad de los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones o responsabilidades y de los

resultados de su gestión, lo cual permite visualizar que los líderes han establecido políticas adecuadas que hacen que los colaboradores tengan una adecuada orientación hacia el cumplimiento de los resultados que se espera de ellos.

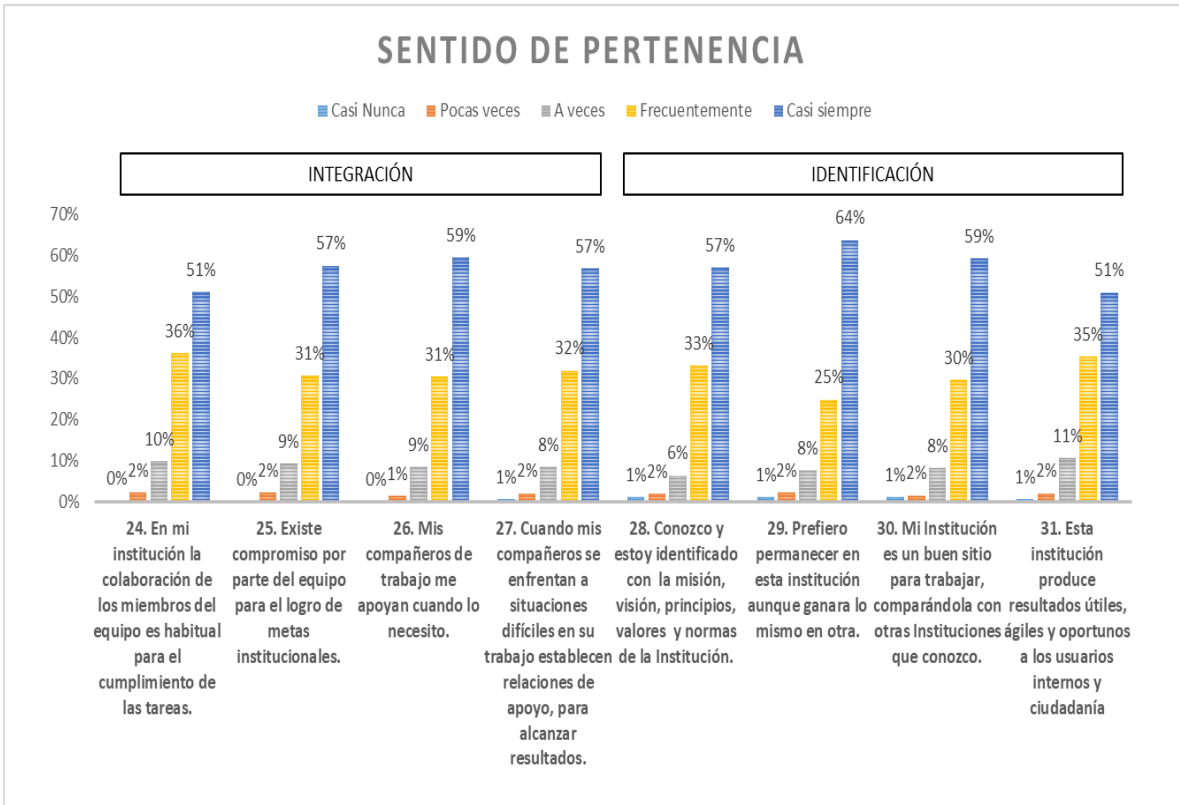
4.2.4 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: SENTIDO DE PERTENENCIA

Tabla 11 Frecuencia de Respuesta, Factor: Sentido de Pertenencia

COMPONENTE	COMPROMISO							
FACTOR	SENTIDO DE PERTENENCIA							
SUBFACTOR	INTEGRACIÓN				IDENTIFICACIÓN			
PREGUNTA	24	25	26	27	28	29	30	31
FRECUENCIA DE RESPUESTA								
Casi Nunca	2	1	0	4	7	7	7	4
Pocas veces	13	13	8	12	11	13	9	12
A veces	55	52	48	47	36	43	46	60
Frecuentemente	202	171	170	178	185	139	165	197
Casi siempre	285	320	331	316	318	355	330	284
TOTAL	557	557	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Factor: Sentido de Pertenencia



Fuente: Elaboración propia

Al momento de interpretar este gráfico, en el **Componente Compromiso**, Factor **Sentido de Pertenencia**, con subfactores de **Integración e Identificación** que corresponden de la pregunta 24 a la 31 podemos observar los siguientes resultados:

Tabla 12 Factor: Sentido de Pertenencia, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	0%	a	1%
Pocas veces	1%	a	2%
A veces	6%	a	11%
Frecuentemente	25%	a	36%
Casi siempre	51%	a	64%

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede analizar que el rango más alto de este factor es **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación con relación a la política del Gobierno Provincial del Azuay. Aquí podemos resaltar que la pregunta 29 tiene un porcentaje de 64% para la alternativa de “casi siempre”, el cual es uno de los porcentajes más altos obtenidos en este análisis de clima laboral, lo que significa que los trabajadores tienen preferencia a trabajar en esta institución así tengan la posibilidad de ir a otra con los mismos ingresos, lo cual demuestra la identificación y sentido de pertenencia a la institución.

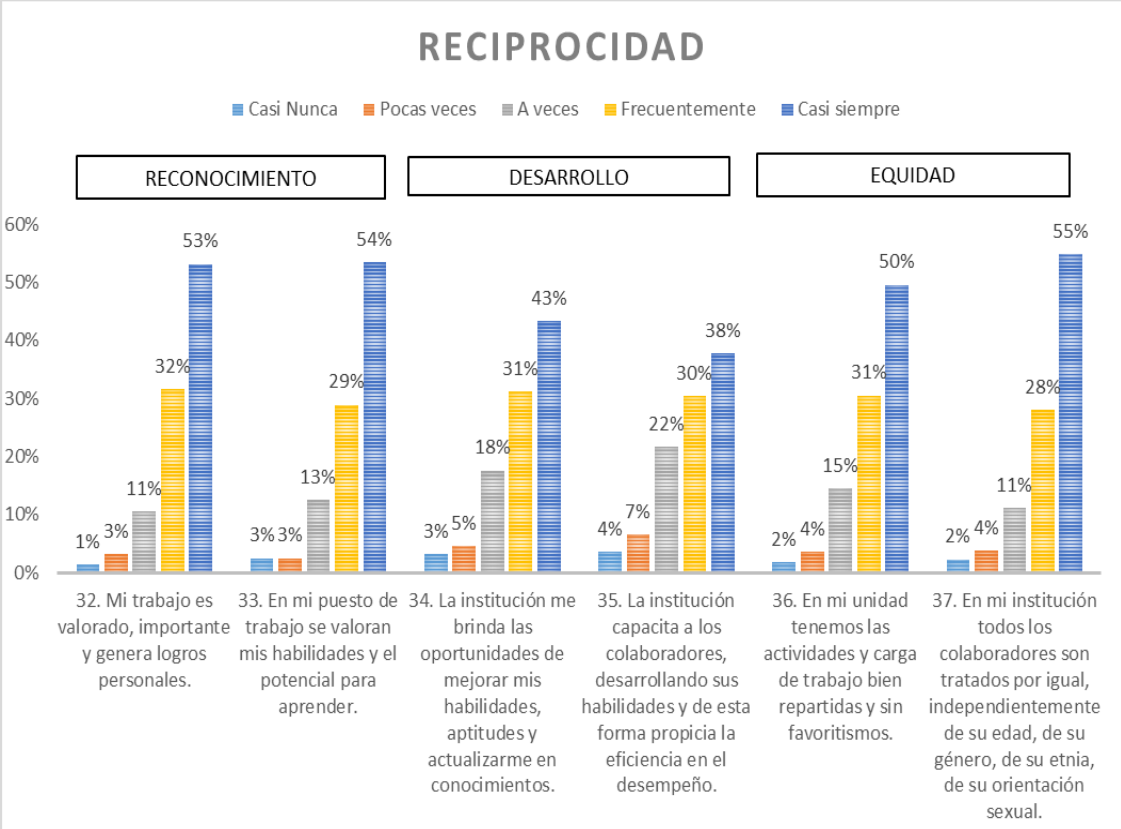
4.2.5 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: RECIPROCIDAD

Tabla 13 Frecuencia de Respuesta, Factor: Reciprocidad

COMPONENTE	COMPROMISO					
FACTOR	RECIPROCIDAD					
SUBFACTOR	RECONOCIMIENTO		DESARROLLO		EQUIDAD	
PREGUNTA	32	33	34	35	36	37
FRECUENCIA DE RESPUESTA						
Casi Nunca	8	14	18	20	10	13
Pocas veces	18	14	26	37	20	21
A veces	59	70	98	121	81	62
Frecuentemente	176	161	174	169	170	156
Casi siempre	296	298	241	210	276	305
TOTAL	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5 Factor: Reciprocidad



Fuente: Elaboración propia

Al momento de interpretar este gráfico, en el **Componente Compromiso**, Factor **Reciprocidad**, con subfactores de **Reconocimiento**, **Desarrollo** y **Equidad** de la pregunta 32 a la 37 podemos observar los siguientes resultados:

Tabla 14 Factor: Reciprocidad, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	4%
Pocas veces	3%	a	7%
A veces	11%	a	22%
Frecuentemente	28%	a	32%
Casi siempre	38%	a	55%

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede analizar que el rango más alto es el **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación con relación a este factor según la política del Gobierno Provincial del Azuay. En este gráfico podemos resaltar que la pregunta 37 tiene un porcentaje de 55% para la alternativa de “casi siempre”, es decir que más de la mitad de los

funcionarios tiene el criterio de que son tratados por igual y sin distinción de edad, sexo, etnia u orientación sexual, lo cual es un derecho contemplado en la ley para todos los trabajadores de nuestro país.

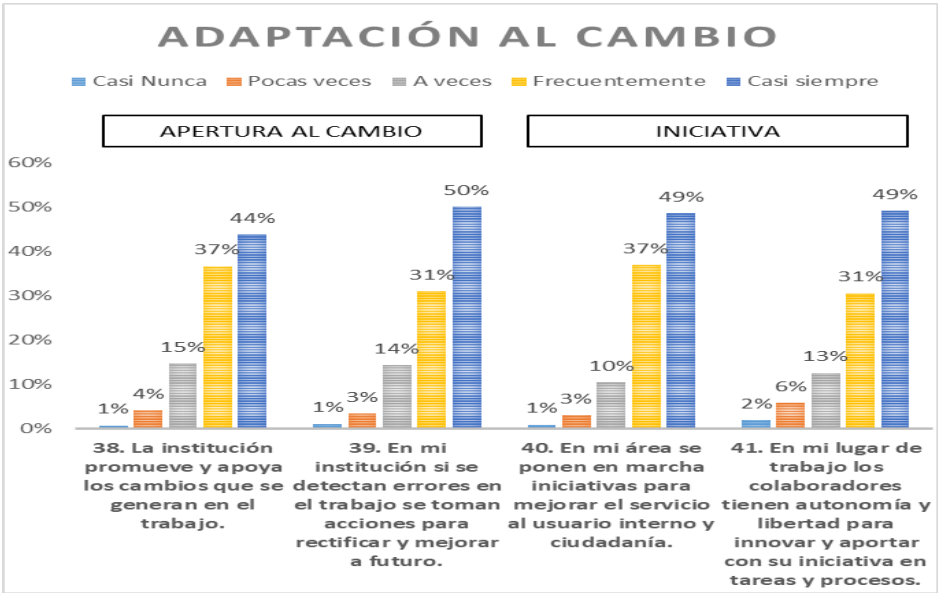
4.2.6 ANÁLISIS COMPONENTE COMPROMISO, FACTOR: ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Tabla 15 Frecuencia de Respuesta, Factor: Adaptación al Cambio

COMPONENTE	COMPROMISO			
FACTOR	ADAPTACIÓN AL CAMBIO			
SUBFACTOR	APERTURA AL CAMBIO		INICIATIVA	
PREGUNTA	38	39	40	41
FRECUENCIA DE RESPUESTA				
Casi Nunca	4	6	5	11
Pocas veces	23	19	17	32
A veces	82	80	58	70
Frecuentemente	204	173	206	170
Casi siempre	244	279	271	274
TOTAL	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 Factor: Adaptación al Cambio



Fuente: Elaboración propia

En este grafico dentro del **Componente Compromiso**, Factor **Adaptación al Cambio**, con subfactores que son **Apertura al Cambio e Iniciativa** de la pregunta 38 a la 41 podemos observar los siguientes resultados:

Tabla 16 Factor: Adaptación al Cambio, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	2%
Pocas veces	3%	a	6%
A veces	10%	a	15%
Frecuentemente	31%	a	37%
Casi siempre	44%	a	50%

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede observar que el rango más alto de este factor es **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación según la política del Gobierno Provincial del Azuay. Aquí podemos resaltar que la pregunta 39 tiene un porcentaje de 50% para la alternativa de “casi siempre”, lo que significa que dentro de la institución se rectifica o se mejora los errores detectados para que no existan problemas a futuro, lo cual demuestra el compromiso de la institución por cambiar constantemente con la intención de brindar el mejor servicio posible a la ciudadanía.

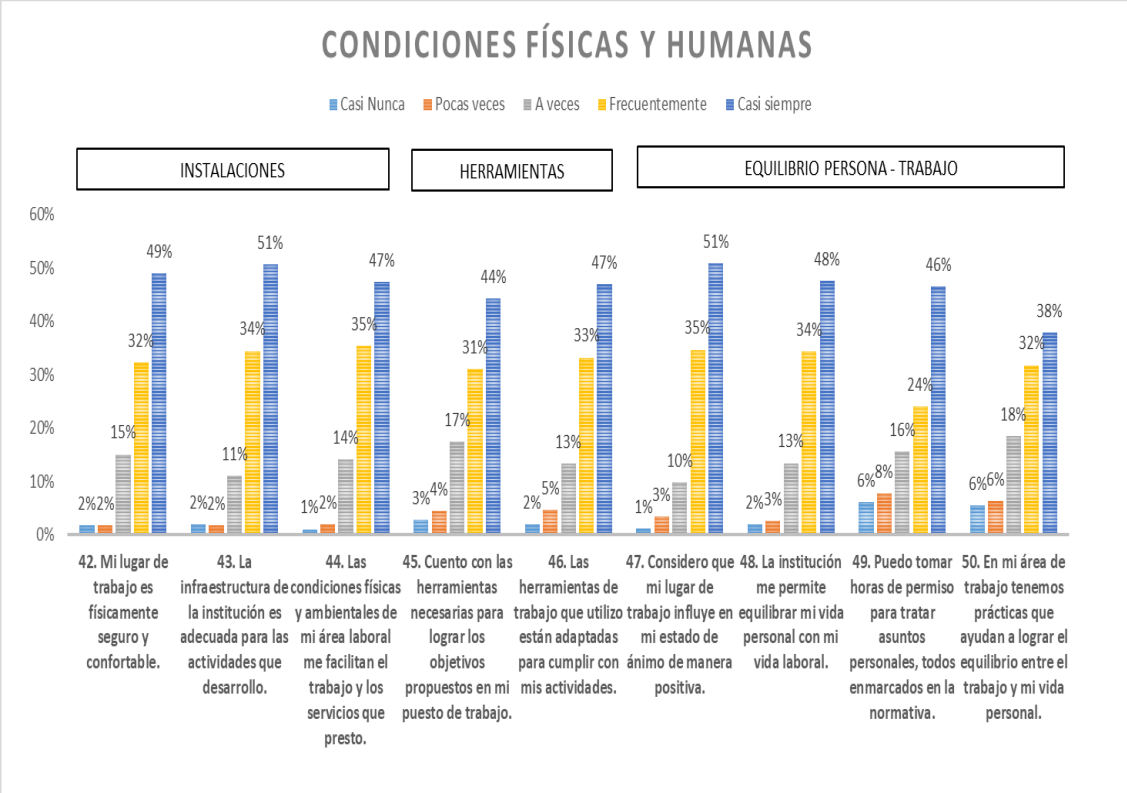
4.2.7 ANÁLISIS COMPONENTE ENTORNO DE TRABAJO, FACTOR: CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS

Tabla 17 Frecuencia de Respuesta, Factor: Condiciones Físicas y Humanas

COMPONENTE	ENTORNO DE TRABAJO								
FACTOR	CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS								
SUBFACTOR	INSTALACIONES			HERRAMIENTAS		EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO			
PREGUNTA	42	43	44	45	46	47	48	49	50
FRECUENCIA DE RESPUESTA									
Casi Nunca	10	11	6	16	11	7	11	34	31
Pocas veces	10	10	11	25	26	19	15	43	35
A veces	84	62	79	97	74	55	75	87	103
Frecuentemente	180	192	197	173	185	193	191	134	177
Casi siempre	273	282	264	246	261	283	265	259	211
TOTAL	557	557	557	557	557	557	557	557	557

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7 Factor: Condiciones Físicas y Humanas



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico dentro del **Componente Entorno de Trabajo**, con su Factor **Condiciones Físicas y Humanas**, y con sus subfactores que son **Instalación, Herramientas y Equilibrio Persona Trabajo** que van de la pregunta 42 a la 50 podemos observar los siguientes resultados:

Tabla 18 Factor: Condiciones Físicas y Humanas, rango de porcentajes por opción

OPCIÓN	RANGO		
Casi nunca	1%	a	6%
Pocas veces	2%	a	8%
A veces	11%	a	18%
Frecuentemente	24%	a	35%
Casi siempre	38%	a	51%

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede observar que el rango más alto de este factor es **POSITIVO**, que representa acuerdo y aceptación según la política del Gobierno Provincial del Azuay. Aquí podemos poner énfasis en que las preguntas 43 y 47 tienen un porcentaje de 51%

para la alternativa “casi siempre”, lo que significa que en la pregunta 43 la institución sí cuenta con la infraestructura adecuada para el buen desarrollo de las actividades de los trabajadores mientras que la pregunta 47 nos indica que estas adecuadas condiciones de infraestructura en el lugar de trabajo influyen de manera positiva en el ánimo de los colaboradores, lo que los lleva a desempeñarse adecuadamente.

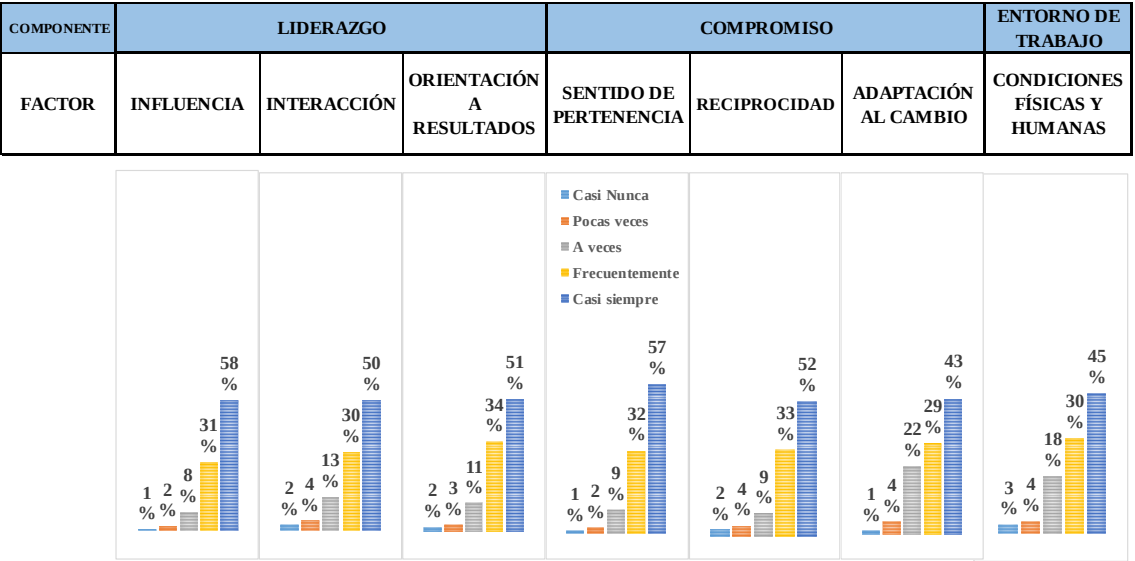
4.2.8 ANÁLISIS CONSOLIDADO POR FACTORES

Tabla 19: Análisis Consolidado por Factores

COMPONENTE	LIDERAZGO			COMPROMISO			ENTORNO DE TRABAJO
FACTOR	INFLUENCIA	INTERACCIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	SENTIDO DE PERTENENCIA	RECIPROCIDAD	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS
FRECUENCIA DE RESPUESTA							
Casi Nunca	24	103	86	32	83	26	137
Pocas veces	67	177	129	91	136	91	194
A veces	284	580	537	387	291	490	916
Frecuentemente	1025	1355	1725	1407	1106	653	1522
Casi siempre	1942	2241	2536	2539	1726	968	2244
TOTAL	3342	4456	5013	4456	3342	2228	5013
PORCENTAJE							
Casi Nunca	1%	2%	2%	1%	2%	1%	3%
Pocas veces	2%	4%	3%	2%	4%	4%	4%
A veces	8%	13%	11%	9%	9%	22%	18%
Frecuentemente	31%	30%	34%	32%	33%	29%	30%
Casi siempre	58%	50%	51%	57%	52%	43%	45%
% TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Análisis Total por Factores



Fuente: Elaboración propia

Para tener un parámetro de decisión más claro y considerando que los análisis se ejecutaron en base a factores individuales, se vio la necesidad de realizar un análisis consolidado por factores, en el cual se pueda visualizar y comparar los resultados obtenidos por cada factor. En consecuencia, se realizaron la tabla y el gráfico precedentes; aquí se puede observar que los factores que obtuvieron las frecuencias de respuestas más bajas para las alternativas “frecuentemente” y “casi siempre”, fueron los factores: Adaptación al Cambio y Condiciones Físicas y Humanas; por lo cual se debería considerar este resultado dentro de las propuestas a ser trabajadas por el grupo focal.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

El grupo focal estuvo conformado por 22 funcionarios seleccionados de cada uno de los departamentos del Gobierno Provincial del Azuay; en el misma no se contó con delegados de los departamentos de Prefectura y Vice prefectura por razones de disponibilidad de tiempo de sus representantes; la reunión de socialización se realizó en la Teatrina de la Casa de la Provincia, lugar donde actualmente funcionan las oficinas principales del Gobierno Provincial del Azuay. (Anexo 2: fotografías de la socialización), considerando que este local tiene una capacidad máxima de 100 personas y el aforo permitido es del 50% debido a la pandemia, el número de participantes estaba dentro del rango aceptado.

En este grupo focal se informó acerca de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta de clima laboral que se realizó dentro del Gobierno Provincial del Azuay; en esta reunión se pudo percibir que el criterio de este grupo focal fue relativamente igual o coincidente con los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a todos los funcionarios de la institución, pudiendo de esta manera llegar a la conclusión de que en la institución existe un adecuado clima laboral; los participantes coinciden que se trabaja en un ambiente armónico que permite desarrollar de la mejor manera las actividades laborales. Considerando este aspecto, se logró tener el compromiso de los participantes del grupo focal para que sean ellos quienes realicen la socialización de estos resultados en toda la institución, debido a las medidas de restricción actuales.

En base a este análisis realizado, se propuso que nuestro plan de acción se ejecutara en aquellas variables cuyos resultados sea los más bajos, los mismos que se

podieron notar en los factores de “adaptación al cambio” y “condiciones físicas y humanas”, en los que se pudo detectar cierta incomodidad hacia sus jefes o la falta de recursos que se pueda llegar a tener en ciertos momentos dentro de la institución.

CAPÍTULO V

5.1 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

El objetivo de este plan de acción es mejorar aquellos factores que mostraron un puntaje relativamente bajo, a pesar de que no se evidencian problemas graves de clima laboral dentro del Gobierno Provincial del Azuay. En este sentido, el grupo focal coincidió en que estos resultados deben ser difundidos a todo el personal de la institución con la finalidad de que el personal tome conciencia de que existe un buen ambiente de trabajo, el cual debe mantenerse y fortalecerse.

Teniendo en cuenta de que se trata únicamente de una propuesta, se deja en manos de los directivos de la institución analizarla, darla a conocer a los funcionarios y ejecutarla para que de esta manera se mantenga un clima laboral adecuado.

Para la elaboración de este plan de acción se tomó en cuenta el análisis de los resultados de cada uno de los diferentes factores que evalúa el cuestionario aplicado a los funcionarios de la institución y el resultado consolidado presentado previamente.

5.2 OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN

Objetivo General

- Mejorar el clima organizacional del Gobierno Provincial del Azuay

Objetivos Específicos

- Establecer los factores de la encuesta de Clima Laboral en los se debe trabajar.
- Definir los objetivos para cada factor
- Establecer las actividades para alcanzar los objetivos propuestos

5.2.1 RELACIÓN CON LA TEORÍA CONDUCTISTA

La teoría conductista interpreta el comportamiento humano y animal, cuya conducta está determinada por estímulos, por lo que depende principalmente de aquellos fenómenos internos como el instinto o los pensamientos, los mismos que producen una reacción (Torres, 2021).

De esta manera se puede decir que nuestros planes de acción van de la mano con esta teoría, ya que las actividades que se proponen en los planes de acción que se presentan a continuación, deberían actuar como estímulos para que los trabajadores se sientan tomados en cuenta, y esto lleve a una mejora en la percepción de estas 2 dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral.

Tabla 20 Plan de Acción: Adaptación al cambio

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Promover actividades necesarias para mejorar la predisposición de los colaboradores para proponer y aceptar cambios positivos dentro de la institución.	• Generar espacios en los que los funcionarios de cada departamento puedan expresar sus ideas para mejorar la productividad del mismo.	Dirección de cada departamento	Mensualmente.
	• Verificar la ejecución de las propuestas de cambio presentadas por el personal directivo de la institución.	Dirección de talento humano	Anualmente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Plan de Acción: Condiciones Físicas y Humanas

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Mejorar la percepción sobre los aspectos materiales y humanos que afectan al entorno en el que los trabajadores desarrollan su trabajo	Facilitar la disponibilidad de los artículos y herramientas necesarias para que los trabajadores desarrollen sus actividades diarias.	Dirección de Administración y Logística.	Mensualmente
	Observar y analizar las áreas físicas de trabajo para determinar sus falencias y poder proveer de lugares adecuados para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.	Dirección de Administración y Logística.	Hasta finales del año 2022
	Dar más importancia al momento de permitir a los trabajadores equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar; tratando de que, sobre todo el personal operativo, desarrolle sus actividades en comunidades cercanas a sus hogares, en la medida de lo posible. Además se permitirá que todo el personal tenga mayor facilidad para acceder a permisos cuando se trate de asuntos justificados relacionados con su entorno familiar.	Dirección de cada departamento.	Semanalmente

Fuente: Elaboración Propia

5.3 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo a lo acordado en el análisis de resultados desarrollado por el grupo focal el día martes 25 de enero del 2022, dentro de las instalaciones del Gobierno

Provincial del Azuay, se pudo obtener el compromiso para que sean los integrantes de este grupo quienes desarrollen la socialización de los resultados del diagnóstico de clima laboral de la institución y los correspondientes planes de acción para mejorar las falencias en los componentes que denotaron resultados menos favorables a todo el personal de la institución.

A pesar de que este grupo focal solicitó que la Dirección de Talento Humano sea el área encargada de socializar el Plan de Acción derivado de los resultados de la encuesta de clima laboral, se pudo llegar a un acuerdo para que los asistentes adquieran esta responsabilidad, considerando las restricciones que se deben cumplir actualmente, derivadas de la pandemia que es de conocimiento general.

Este grupo focal se comprometió a realizar esta socialización en cada departamento, tratando de efectuar reuniones con los funcionarios de los mismos, en la medida de lo posible, o a través de reuniones personales con cada funcionario, dependiendo de las diferentes circunstancias que se presenten en cada departamento, así como de las funciones y actividades que realice cada persona.

CONCLUSIONES GENERALES

Durante la ejecución de esta tesis se pudo constatar que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincial del Azuay es una institución que tiene finalidad de servicio público a nivel de toda la provincia; entre sus principales competencias se encuentran el desarrollo y mantenimiento de la vialidad y la implementación de sistemas de riego; adicionalmente es una autoridad ambiental de control y que promueve aspectos como reforestación y cuidado de las cuencas de los ríos de la provincia, además debe desarrollar programas y proyectos que incentiven el desarrollo económico, así como la obtención de recursos a través de convenios internacionales; es también una institución que trabaja en la defensa de temas de equidad de género, y finalmente promueve la participación de la comunidad en aspectos de priorización de obras y temas de gobernabilidad en las diferentes comunidades. En consecuencia, el personal de la institución trabaja directamente con las comunidades para gestionar todas sus competencias, por lo cual, el resultado de un clima laboral positivo, favorece la imagen de la institución, la misma que se traduce en un buen servicio público prestado.

Adicionalmente es importante anotar que en años anteriores pudo obtener una certificación ISO, lo cual le permitió la mejora de sus procesos y a su vez éstos han sabido mantenerse, sobre todo gracias al personal administrativo de planta, quienes han seguido cumpliendo con los procesos certificados. Como consecuencia de esto se puede percibir que la ejecución de actividades es ordenada y óptima, lo que repercute positivamente en el clima laboral.

Luego de analizar los resultados obtenidos en base a los factores de los diferentes componentes de la encuesta, tanto individualmente como en conjunto, se pudo visualizar que dentro del Gobierno Provincial del Azuay existe un adecuado clima laboral, lo que sin duda constituye una cualidad positiva de la institución, la misma que debe ser fortalecida a través de incentivos o reconocimientos laborales a los funcionarios, dejándoles saber que la institución en la que ellos trabajan es vista como un buen lugar para desempeñar sus actividades gracias al equipo de trabajo del cual disponen, y a la adecuada gestión del talento humano que realiza la institución.

También podemos destacar que la herramienta utilizada para medir el clima organizacional del Gobierno Provincial del Azuay resultó de fácil aplicación para la

mayoría de los funcionarios de la institución, quienes no tuvieron mayores problemas al momento de responderla.

De igual manera podemos decir que la institución, de acuerdo a la teoría mencionada en nuestro marco teórico, tiene un tipo de clima laboral participativo ya que existe una buena comunicación entre los funcionarios y jefes, así como también existe motivación y compromiso para el cumplimiento de objetivos y hacia la institución. Aquí podemos anotar la importancia de la evaluación periódica del clima laboral en la Prefectura o en cualquier institución, ya que ésta facilita visualizar el ambiente en el que se desarrollan las actividades, permitiendo lograr mejoras en factores en los cuales se detecten falencias o mantener y fortalecer los factores positivos que se puedan detectar.

Adicionalmente, se elaboraron dos planes de mejora para aquellos componentes que tuvieron los porcentajes más bajos; dichos planes se elaboraron conjuntamente con el departamento de Talento Humano, el mismo que se comprometió en direccionar la ejecución del mismo.

RECOMENDACIONES

Como recomendación queremos anotar que el Gobierno Provincial del Azuay debe mantener el buen clima laboral con el que cuenta en la actualidad, dando a conocer a las autoridades que ingresen en un futuro los resultados obtenidos, para que de esta manera no intervengan de manera negativa o realicen cambios que modifiquen este buen ambiente de trabajo.

En vista de los favorables resultados obtenidos y de acuerdo a lo consensuado dentro del grupo focal, se puede dar como recomendación que los resultados de esta encuesta de clima laboral deben ser difundidos de manera detallada hacia todo el personal de la institución, para que se genere la conciencia de que dentro de ésta se tiene un buen ambiente laboral y el mismo debe ser mantenido con el compromiso de todos los colaboradores.

También recomendamos que se ejecuten los planes de acción en un corto plazo para que los funcionarios constaten que sí existe un interés en la mejora de los componentes en los que ellos indicaron un poco de insatisfacción, y así se sientan escuchados, y que sí son efectivos los análisis de clima laboral; confirmando con esto que los directivos de la institución se preocupan del ámbito personal y no sólo del ámbito laboral de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral.
- Cedeño. G. (2020). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Cuba: Míos.
- Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Píscis.
- Gamboa, D. (2019). Clima laboral y su relación al trabajo productivo. México: PUMA.
- García. D. (2019). Herramientas para la medición del clima laboral. Organizaciones Empresariales, 8.
- Gobierno Provincial del Azuay. (2019). Orgánico Funcional del Gobierno Provincial del Azuay. Cuenca. Ecuador.
- Gobierno. Provincial del Azuay. (Diciembre de 2020). ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS 2021.
- Gobierno Provincial del Azuay. (2020), Política para la evaluación del clima laboral y cultura organizacional. Gobierno Provincial del Azuay. Cuenca. Ecuador
- Goncálves. M. (2018). Clima laboral, principales características. Lima: Romos.
- González, L. (2017. p.6). Gestión de recursos humanos (5.ª edc.). Madrid: Pearson Educación, s.a.
- Gulliver. T. (2018). EL Ecuador y sus provincias. Chile: Andinas.
- Hernández. A. (2016). Dimensiones del clima organizacional. Hitos. Argentina: LOBO.
- Jiménez. S. (2019). Cultura organizacional y laboral. México- Puebla: LUZ.
- Liscano. L. (2019). Cultura organizacional, Mitos y Realidades. Chile: PLS.
- López, J. (2019). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Perú: Romor.
- Martínez. F. (2019). Características de un buen clima laboral. México: Trillas.
- Narváez. T. (2020). Cultura organizacional dentro de las organizaciones públicas y privadas. Argentina. Green
- Parra. F. (2020). Los diferentes tipos de cultura organizacional. México: Trillas.
- Plúas J. (2020). Clima laboral, organizacional y bienestar. Buenos Aires: Campus.
- Reyes. N. (2019). Dimensiones del clima laboral. Argentina: Paular.
- Rodríguez. M. (2019). Tipos de clima laboral, tipos de jefes. Hitos y Verdades. Primicias, 10.
- Torres, A. (2021). Psicología y mente. Obtenido de psicología y mente. conductismo.

Valenzuela N. (2006). Instrumentos para la medición del clima laboral. Córdoba: Pelicano.

Varela. K (2013). Los Grupos focales como técnica de recolección de datos. Lima. Luna

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

A continuación usted encontrará un cuestionario que consta de 50 preguntas, cuyo objetivo es medir el clima laboral en el Gobierno Provincial del Azuay. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y seleccione solo una respuesta sobre la opción con la cual esté de acuerdo, considerando que: "A veces" es la respuesta más baja y "muy frecuentemente" es la respuesta más alta.

1. Mi jefe(a) directo(a) aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

2. Mi jefe(a) directo(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

3. Mi jefe(a) directo(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

4. Mi jefe(a) directo(a) es consecuente en sus acciones.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

5. Mi jefe(a) directo(a) demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

6. Mi jefe(a) directo(a) protege y apoya al equipo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

7. Mi jefe(a) directo(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

8. Mi jefe(a) directo(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

9. Mi jefe(a) directo(a) rechaza el chisme como medio para conseguir beneficios.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

10. Mi jefe(a) directo(a) comparte ideas e información libremente con su equipo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

11. Mi jefe(a) directo(a) realiza retroalimentación permanente.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

12. Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

13. La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

14. Mi jefe(a) directo(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

15. Mi jefe(a) directo(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

16. La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

17. Mi jefe(a) directo(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

18. Mi jefe(a) directo(a) orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

19. Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

20. La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

21. Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

22. Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

23. En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe (a) directo (a).

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

24. En mi institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

25. Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

26. Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

27. Cuando mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo establecen relaciones de apoyo, para alcanzar resultados.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

28. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la institución.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

29. Prefiero permanecer en esta institución aunque ganara lo mismo en otra.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

30. Mi institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras instituciones que conozco.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

31. Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y ciudadanía

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

32. . Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

33. En mi puesto de trabajo se valoran mis habilidades y el potencial para aprender

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

34. La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

35. La institución capacita a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

36. En mi unidad tenemos las actividades y carga de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

37. En mi institución todos los colaboradores son tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de su orientación sexual.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

38. La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

39. En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

40. En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y ciudadanía.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

41. En mi lugar de trabajo los colaboradores tienen autonomía y libertad para innovar y aportar con su iniciativa en tareas

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

42. Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

43. La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

44. Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

45. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

46. Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

47. Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

48. La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

49. Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

50. En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.

Casi nunca	
Pocas veces	
A veces	
Frecuentemente	
Casi siempre	

ANEXO 2 EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS CON EL GRUPO FOCAL



