UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD

CARRERA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

TEMA:

"CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2016**"**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Psicóloga General de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Modalidad Proyecto de Investigación.

Autor

Vaca Rosas Andrea Anaïs

Tutor

MSc. Mónica Paulina Guerra Guerra

Quito

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Mónica Paulina Guerra Guerra con número de cedula 1720022647, en mi calidad de tutora del trabajo de titulación nombrado por el Comité Curricular de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud de la Universidad Tecnológica Indoamérica:

Certifico:

Que el Trabajo de Titulación **"**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2016**",** desarrollado por Vaca Rosas Andrea Anaïs, estudiante de la Carrera Psicología para optar por el Titulo de Psicóloga General, ha sido revisado en todas sus partes y considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, para ser sometido a sustentación pública y evaluación por parte del tribunal Examinador.

Quito, 16 de agosto del 2016

_____

MSc. Mónica Paulina Guerra Guerra.

Declaración de autoría

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la carrera de Psicología, declara que los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de su persona como autor de este Trabajo de Titulación**.**

Quito, 16 de agosto del 2016

_____

Andrea Anaïs Vaca Rosas
172129532-5

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Investigación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema de Titulación: **"**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2016**"** previo a la obtención del Psicóloga General, reúne los méritos suficientes para ser sometido a disertación pública.

Para constancia firman:

……..

…….

…….

DEDICATORIA

A Dios por ponerme en los lugares y momentos adecuados.

A mi papá por ser mi soporte en todo momento.

A mi mamá por enseñarme a ser independiente.

A mi Abuelita, por ser mi cómplice mi amiga, todo logro es para ti.

A mis hermanos, porque cada día aprendo más de ellos.

A Edison, gracias por acompañarme en todo este camino, eres mi fuerza.

A mis ángeles de cuatro patas, por permitirme ver la vida de manera distinta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi virgencita Dolorosa por guiarme en cada momento de mi vida. A mi familia porque me enseñan que no se tiene que ser perfecto para ser feliz. A mi papá por creer en mí y nunca dejarme sola. A mis hermanos Esteban, Alejandro y Mateo, porque me impulsan a ser mejor ustedes son mi ejemplo y mi vida. A mis amigos por enseñarme a trabajar duro por lo que quiero. A mi tutora por brindarme su amistad y su apoyo durante la realización de mi proyecto. Gracias a la vida por llenarme de personas que suman en mi vida.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii
Declaración de autoría iii
APROBACIÓN TRIBUNAL iv
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
RESUMEN EJECUTIVO xiii
CAPÍTULO I 1
INTRODUCCIÓN 1
EL PROBLEMA 3
Contextualización (Macro, meso, micro) 3
Macro 3
Meso 4
Micro 5
Antecedentes 6
Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica 14
Clima Organizacional 15
Desempeño laboral 25
JUSTIFICACIÓN 27
OBJETIVOS 28
Objetivo General 28
Objetivos Específicos 28
CAPÍTULO II 29
METODOLOGÍA 29
Diseño del trabajo 29
Área de estudio 30

Enfoque 30
Población y muestra 31
Instrumentos de investigación 33
Procedimientos para obtención y análisis de datos 35
Actividades 36
CAPÍTULO III 38
ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
Diagnóstico de la situación actual 38
Análisis e Interpretación 40
Análisis por Factores 82
Comprobación de las hipótesis 92
CAPÍTULO IV 96
CONCLUSIONES 96
RECOMENDACIONES 97
DISCUSIÓN 98
CAPÍTULO V 100
PROPUESTA 100
JUSTIFICACIÓN 100
OBJETIVOS 101
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 101
ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA 101
DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA 103
BIBLIOGRAFÍA 112
ANEXOS 116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador 8

Tabla 2 Descripción Clima de tipo autoritario: Liderazgo autoritario paternalista..... 9

Tabla 3 Descripción Clima de tipo participativo: Liderazgo Consultivo 10

Tabla 4 Descripción Clima de tipo participativo: Participación de grupo..... 11

Tabla 5 Metodología de la Investigación. 30

Tabla 6 Población de estudio, Ministerio del Interior Planta Central Quito..... 32

Tabla 7 Actividades realizadas durante el proceso de Titulación 37

Tabla 8 Resultados Generales: frecuencia de respuesta de los funcionarios al EDCO 39

Tabla 9 Asignaciones salariales de acuerdo al rol, instrucción formal y experiencia. 533

Tabla 10 Resultados EDCO 82

Tabla 11 Resultados Evaluación del Desempeño Eval-01..... 91

Tabla 12 Resultados Estadísticos Descriptivos de las variables ingresadas 92

Tabla 13 Resultados Correlacionales de las variables ingresadas..... 93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Número de Hombres y Mujeres MDI-Planta Central 33

Gráfico 2 Frecuencias de respuestas de los funcionarios al EDCO..... 39

Gráfico 3 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones: 40

Gráfico 4 Soy aceptado por mi grupo de trabajo:..... 41

Gráfico 5 Los miembros del grupo son distantes conmigo:..... 42

Gráfico 6 Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo 43

Gráfico 7 El grupo de trabajo valora mis aportes..... 44

Gráfico 8 Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo 45

Gráfico 9 Mi El jefe es mal educado 46

Gráfico 10 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo 47

Gráfico 11 Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias..... 48

Gráfico 12 El jefe desconfía del grupo de trabajo 49

Gráfico 13 Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución 50

Gráfico 14 Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades..... 51

Gráfico 15 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial 52

Gráfico 16 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución..... 55

Gráfico 17 Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes 56

Gráfico 18 Realmente me interesa el futuro de la Institución..... 57

Gráfico 19 Recomiendo a mis amigos esta Institución como un excelente sitio de trabajo..... 58
Gráfico 20 Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución 59
Gráfico 21 Sin remuneración no trabajo horas extras..... 60
Gráfico 22 Sería más feliz en otra institución 61
Gráfico 23 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo 62
Gráfico 24 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado..... 63
Gráfico 25 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo . 64
Gráfico 26 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo 65
Gráfico 27 La iluminación del área de trabajo es deficiente..... 66
Gráfico 28 La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño..... 67
Gráfico 29 La institución brinda estabilidad laboral 68
Gráfico 30 La institución contrata personal temporal..... 69
Gráfico 31 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales..... 70
Gráfico 32 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo..... 71
Gráfico 33 Entiendo de manera clara las metas de la institución..... 72
Gráfico 34 Conozco bien como la Institución está logrando sus metas 73
Gráfico 35 Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas..... 74
Gráfico 36 Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución..... 75
Gráfico 37 Las metas de la institución son poco entendibles..... 76

Gráfico 38 El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno 77
Gráfico 39 Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales 78
Gráfico 40 Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente 79
Gráfico 41 Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras 80
Gráfico 42 Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras 81
Gráfico 43 Relaciones Interpersonales 83
Gráfico 44 Estilo de Dirección 84
Gráfico 45 Sentido de Pertenencia 85
Gráfico 46 Retribución 86
Gráfico 47 Disponibilidad de Recursos 87
Gráfico 48 Estabilidad 88
Gráfico 49 Claridad de Dirección 89
Gráfico 50 Valores colectivos 90
Gráfico 51 Resultados Evaluación del Desempeño Eval-01 91
Gráfico 52 Clima vs Edad 94

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD

CARRERA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: Clima organizacional como factor influyente en el desempeño laboral en el personal administrativo del Ministerio del Interior, de la ciudad de Quito, durante el año 2016.

AUTOR: Andrea Anaïs Vaca Rosas

TUTOR: Paulina Guerra Guerra

RESUMEN:

La investigación documental, explicativa y correlacional que se realizó en el área de la Psicología Organizacional tuvo como objetivo encontrar la relación entre el Clima Organizacional; medido con la encuesta de Clima Organizacional EDCO, y el desempeño Laboral; medido a través del formato de Evaluación 01 del Ministerio del Trabajo, en el Ministerio del Interior, Planta Central Quito. En los estudios previos revisados se encuentran conclusiones que aportan la idea de la relación entre las variables planteadas, sin embargo a través del análisis estadístico de este proyecto se determina y acepta la hipótesis nula "El clima organizacional no influye en el desempeño de los funcionarios del Ministerio del Interior.". Se concluye que la variable Evaluación del desempeño no es evaluada objetivamente por lo cual no se observa una relación directa con el Clima, sin embargo se produce una relación entra clima y edad. Se recomienda la creación de una política institucional que responda a las necesidades de mejora y mantenimiento de Clima además de realizar la retroalimentación de la evaluación del desempeño y socializar la misma para mejorar su uso.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Evaluación del Desempeño, Influencia, Psicología Organizacional.

ABSTRACT:

Documentary, explanatory and correlational research conducted in the field of Organizational Psychology had as objective to find the relationship between the Organizational Climates; measured with the EDCO organizational climate survey, and Performance Labor; measured through the format of Evaluation 01 of the Ministry of Labor, in the Ministry of the Interior, Central plant Quito. In the studies reviewed are conclusions, which give the idea of the relationship between the variables raised, however through the statistical analysis of this project determine and accept the null hypothesis "The Organizational Environment does not affect the Performance of the workers of the Ministry of the Interior.". It is concluded that the variable performance Evaluation is not evaluated objectively by which there is a direct relationship with the Environment, nevertheless there is a relationship between Climate and Age. It is recommended the creation of institutional policies that responds to the needs for improvement and maintenance of Climate, as well as carries out the performance evaluation feedback and socializes it to improve its use.

KEYWORDS: Organizational Climate, Performance Evaluation, Influence, Organizational Psychology.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional, es uno de los temas que ha tomado en los últimos años gran relevancia en el mundo organizacional, donde las necesidades del trabajador hoy en día se ven enfocadas a sentirse bien en su lugar de trabajo y no tan solo ganar un buen salario.

En el Ecuador el comportamiento organizacional depende de la Institución de la que sea parte, ya que en nuestro contexto se marca una notable diferencia entre pertenecer al sector público o a las empresas del sector privado. Dentro del sector privado, en lo que se refiere a estudios de Clima Organizacional, la empresa Great Place to Work® Institute sobresale ya que maneja, investiga, asesora y capacita a las empresas del sector privado y busca a través de la aplicación de encuestas la transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías. En el sector público también se han realizado encuestas de Great Place to Work® pero solo como una medición. Existen normativas legales y parte del Plan Nacional del Buen Vivir indican que el estado garantizara y promoverá el buen entorno laboral, ambiente amigable etc., pero en la realidad se hace muy poco.

A partir de la Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas pueden surgir ideas para mejorar el ambiente laboral pero muy pocas se ponen en práctica. En el sector público, se identifican factores que generan inestabilidad y un inadecuado ambiente organizacional; el primero son los contratos ocasionales que no brindan estabilidad a las personas y que como menciona en cualquier momento se puede dar por terminado; y en muchas ocasiones los términos de contrato se realizan en el mes de Diciembre lo cual provoca mucho más malestar que en otras fechas, esto desencadena el segundo factor que es la alta rotación de personal; al no contar con gente (por más de dos años) existen alteraciones tales como falta de continuidad en el trabajo, poco tiempo de adaptación al trabajo, malas relaciones laborales, entre otros. Y el tercer factor es el mal manejo de la inducción a la Institución, al área y al puesto. La inducción es la carta de presentación de la institución con la gente nueva, por ello es importante que este primer paso sea el que brinde seguridad y motivación a las personas, en el sector público son pocas las instituciones que lo realizan y esto

lamentablemente hace que la persona no se adapte bien a su puesto y al lugar de trabajo.

En cuanto al desempeño laboral, este se mide a través de la Evaluación del Desempeño tanto en empresas públicas como privadas. Conceptualmente este término tiene otras connotaciones como la de Chiavenato, 2009 que indica que la Evaluación del desempeño es una apreciación del potencial desarrollo del individuo en el cargo; sin embargo la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público en el 2008 emite la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño y plantea que esta es un mecanismo de redición de cuentas basada en la comparación de los resultados alcanzados y su finalidad es la optimización de los servicios públicos. En otras palabras, la evaluación en la empresa privada se enfoca en la persona y su desarrollo por otro lado la empresa pública únicamente busca mejorar sus servicios pero no a sus funcionarios.

La idea central de lo expuesto indica un panorama en el que las empresas privadas potencializan las fortalezas del talento humano, y por el contrario las empresas del Estado los resultados.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se plantea realizar una investigación cuantitativa para diagnosticar cuál es el Ambiente Laboral en el Ministerio del Interior, a través de la Escala EDCO y conjuntamente con la evaluación del desempeño determinar si el Clima Organizacional es un factor influyente en el despeño laboral.

El trabajo se desarrolla en cinco capítulos. En el primer capítulo, se plantea y contextualiza el problema, se fundamenta las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla la Metodología aplicada, diseño del trabajo, área de estudio, enfoque y resultados obtenidos.

En el tercer capítulo se desarrolla el Análisis de los resultados y la situación actual en la que se encuentra la institución.

En el cuarto capítulo se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones.

Y finalmente en el último capítulo se encuentra una Propuesta de mejoramiento del Clima organizacional para aplicarse en el Ministerio del Interior, Planta Central.

EL PROBLEMA

El Clima Organizacional es un factor de gran importancia y relevancia en las instituciones sean estas públicas o privadas, pero este tema queda relegado y son pocas las instituciones públicas que hacen una medición sobre la misma. Al no medir el Clima Organizacional las instituciones no tienen las herramientas suficientes para realizar planes de acción sobre lo que sucede durante la jornada laboral. El problema radica en que lo que no se mide no se puede mejorar, y sin una mejora los empleados no se pueden desarrollar de una manera adecuada en su trabajo.

Contextualización (Macro, meso, micro)

Macro

El estudio de clima organizacional se puede decir que tuvo sus inicios con los estudios de Kurt Lewin sobre la dinámica de grupos y cómo interactúan los líderes con sus seguidores, en esta época se acuño el término "clima social". A partir de los estudios de Lewin se relacionó a la dinámica de grupos con la teoría alemana de la Gestalt la cual indica que "las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las configuraciones que adoptan o de cómo se organizan, así puede considerarse al clima organizacional como una totalidad organizada y significativa" (Alcover, 2012).

A partir de estos antecedentes, en los años sesenta, Likert y Mc Gregor definieron al clima organizacional como: "Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, calidad y otros.)" la utilización del concepto de clima organizacional, interesado sobre todo en analizar el modo que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en que los subordinados llevan a cabo sus tareas **"** (Alcover, 2012)**.** A partir del desarrollo del concepto de clima organizacional, también se empezó a hablar de cultura organizacional. En la actualidad se manejan los conceptos de clima y cultura organizacional sin dejar de lado su esencia, uno de los conceptos que definen concretamente al tema es "Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente

estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización" (BRUNET, 1999). Este concepto desarrollado por Luc Brunet une todos los factores que; de una u otra manera afectan al clima organizacional en las empresas, y que deben ser considerados en el estudio del mismo.

Meso

Las investigaciones que se han hecho en el Ecuador sobre el Clima Organizacional son relativamente pocas a las que se han realizado en Latinoamérica y América del Norte y mucho menos en instituciones públicas, lamentablemente no existe una encuesta o test realizado en el país para medir el Clima Organizacional, se debe resaltar varias tesis que recopilan una buena investigación bibliográfica; y la cual me ha ayudado para mi investigación, y tienen como resultado *"Estadísticamente, se puedo evidenciar que los trabajadores consideran acertada la forma de liderar y los métodos de mando en la Subsecretaría de Información, sin embargo a través del análisis de grupo focal, los trabajadores evidenciaron que el sector público, se maneja por jerarquías, y esto dificulta en cierta medida la autonomía y la libertad para trabajar"* (Pérez, 2014). En el sector público se siguen procesos concretos por lo cual muy pocas veces los trabajadores muestran su iniciativa o sus opiniones son válidas, ya que al seguir una ley o una normativa técnica no es posible saltarse pasos, aumentarlos, y en el caso de evaluación del desempeño no existen retroalimentaciones para el servidor público, esto tiene relación directa con el clima organizacional ya que los procesos son muy cerrados y la motivación es poca o nula y el entorno laboral se ve afectado por los conflictos internos que se generan.

Dentro de la investigación, Perú es uno de los pocos países que aplica metodologías para medir la situación organizacional, y esto a través de un Manual que fue aprobado por una resolución ministerial que busca la gestión de calidad y la cultura organizacional, en el detalla las características del clima organizacional:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.) (Perú, 2009).

En resumen, lo más importante sobre las características que indica el manual es que afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, en otras palabras los trabajadores dejan de sentirse parte de la organización y no van a sentir suyo el trabajo, las tareas se vuelven mecánicas y sin sentido; esto describe lo que sucede en las empresas públicas del país.

Micro

El Ministerio de Gobierno a través del Decreto Ejecutivo 632 del 17 de enero del 2011, modifica su nombre a Ministerio del Interior y fusiona a la Policía Nacional concediéndole el manejo de las atribuciones legales, judiciales y extrajudiciales de la misma. En consecuencia la Institución se convertirte en el ente rector encargado de velar por la gobernabilidad de la nación, la paz y seguridad ciudadana, manteniendo el régimen democrático y el respeto a la Constitución y a los Derechos Humanos.

El Acuerdo Ministerial 1784 del 17 de diciembre del 2012; emitido por el Presidente de la Republica, indica que el Ministerio del Interior tiene como principios el mejorar los niveles de gestión de la gobernabilidad, el ejercicio de la democracia, en especial en las materias de gobernabilidad, políticas públicas, administración pública, análisis de coyuntura, justicia, interculturalidad, exigibilidad de Derechos Humanos y la aplicación transversal del enfoque de género.

Dentro de sus valores están:

- Promover las condiciones para la seguridad ciudadana, mediante un diálogo social abierto y transparente;
- Mejorar las condiciones para la seguridad ciudadana, mediante el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias;
- Prevenir y atender, mediante diálogo y concentración, los conflictos sociales;
- Trabajar de manera coordinada con otras instituciones e instancias del Estado;
- Proponer y ejecutar gestión operativa para prevenir la violencia y la criminalidad.

Su misión es:

Ejercer la rectoría, formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del Estado, en el marco del respeto a los

derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana para contribuir al buen vivir.

Su visión es:

Ser la institución rectora y co-ejecutora de la política integral de seguridad ciudadana y convivencia en el marco del respeto a los derechos, libertades fundamentales y participación ciudadana promoviendo la convivencia y apropiación pacífica de espacios públicos para reducir el delito y erradicar la violencia, garantizando la construcción de una sociedad democrática.

Antecedentes

El clima organizacional, nació a partir de investigar los fenómenos que se presentan en una organización, después de la segunda guerra mundial la psicología tuvo una importante aportación al área laboral como resultado se generaron más teorías sobre el trabajo y la psicología, la psicología del trabajo relacionada a los grupos, es así que Alcover (2012) consideran a Kurt Lewing uno de los pioneros en Clima Organizacional por acuñar el termino de atmosfera psicológica, la misma sería "una realidad empírica, mensurable y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico" además Lewin junto a Lippit y White en 1939 realizaron un experimento para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laisse faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose que los diferentes tipos de liderazgos dan lugar a diferentes atmósferas sociales (Betzhold, 2006).

Lewin fue solo uno de los tantos que estudio el fenómeno del clima en la organización, existen aportes importantes de autores como Elton Mayo con el efecto Hawthorne en el cual se demostró que; existen alteraciones en la productividad a través de la manipulación de variables como sueldo, niveles de luz, humedad, descanso, etc., los cuales producen cambios también en el ambiente laboral ya que los trabajadores son atendidos en sus necesidades. Este experimento puso en evidencia la importancia de la persona en el trabajo los sentimientos, actitudes, motivación para modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional de ese tiempo.

Uno de los conceptos nuevos desarrollado por Baguer (2011) sugiere que el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Es decir que la calidad del ambiente en el que se desarrolla la persona es un indicador de las características propias de una empresa.

En el mismo año, Brunet (2011) menciona que "El liderazgo constituye una de las variables explicativas del Clima Laboral en la teoría de Likert y el fin que busca la

teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima".

Rensis Likert (1946) fue un importante exponente de la Teoría de los sistemas, en el cual menciona que el comportamiento de los trabajadores es causado por el proceder administrativo y las condiciones organizacionales, además de las percepciones, capacidades y valores de los trabajadores. La reacción de una persona frente a una situación está en función de su percepción, por ejemplo si una persona se percata del ambiente hostil de un trabajo su reacción a cualquier requerimiento será el mismo.

Dentro de la teoría se pueden señalar factores que influyen sobre las percepciones individuales del entorno organizacional, estas son:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

A partir de las variables antes descritas se puede tener una noción de clima bajo las percepciones de las personas, a esto se debe agregar los estilos de liderazgo que conforme con la teoría de Likert, citada por (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, 1999) se clasifican en los siguientes sistemas:

Sistema l
Clima de tipo autoritario: Liderazgo autoritario explotador Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados
Fuerzas motivacionales
• Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. • Las actitudes hostiles. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.
Proceso de influencia
• No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.
Proceso de establecimiento de objetivos
• Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca
Proceso de toma de decisiones
• Las decisiones las toman los superiores, basados en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de control
El control no se efectúa más que en los rangos altos. • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Tabla 1 Descripción Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador

Elaborado por: Andrea Vaca Rosas
Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones (Brunet, 1999)

Sistema ll
Clima de tipo autoritario: Liderazgo autoritario paternalista De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.
Fuerzas motivacionales
Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.
Proceso de influencia
Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.
Proceso de establecimiento de objetivos
Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.
Proceso de toma de decisiones
Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
Proceso de control
El control lo efectúan los altos rangos. Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Tabla 2 Descripción Clima de tipo autoritario: Liderazgo autoritario paternalista

Elaborado por: Andrea Vaca Rosas
Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones (Brunet, 1999)

Sistema lll
Características del clima de tipo participativo: Liderazgo Consultivo Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.
Fuerzas motivacionales
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.
Proceso de influencia
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.
Proceso de establecimiento de objetivos
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.
Proceso de toma de decisiones
Las políticas y las decisiones generalmente la toman los altos rangos pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
Proceso de control
Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Tabla 3 Descripción Clima de tipo participativo: Liderazgo Consultivo

Elaborado por: Andrea Vaca Rosas
Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones (Brunet, 1999)

Sistema IV
Características del clima de tipo participativo: Participación de grupo Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
Fuerzas motivacionales
La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
Proceso de influencia
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Proceso de establecimiento de objetivos
Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
Proceso de toma de decisiones
El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de control
Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Tabla 4 Descripción Clima de tipo participativo: Participación de grupo

Elaborado por: Andrea Vaca Rosas
Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones (Brunet, 1999)

A demás de la Teoría de Sistemas Likert desarrollo la escala con el mismo nombre la cual permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación se proponga. Este método es muy ventajoso en situaciones en las que se pretende que la persona matice su opinión. Las categorías de respuesta capturan la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia la afirmación propuesta.

En cuanto a otras teorías sustantivas a las ya mencionadas se resalta la Teoría “X” y ”Y ”en la publicación que hiciera McGregor (1994) sobre el "Lado Humano de la Empresa".

Teoría x

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Otras teorías que han aportado al tema de Clima Organizacional son las motivacionales, dentro de estas se encuentra la Pirámide de Maslow como la más representativa.
Maslow (1943) manifiesta que todas las personas tienen un deseo innato para auto realizarse y ser quien ellos quiera ser, pero para lograr esta autorrealización se deben cubrir necesidades previas que son:

1. **Necesidades fisiológicas:** Son la necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico como: respirar, dormir, comer, refugio. Según Maslow estas necesidades son básicas y se deben cubrir para llegar al auto realización.
2. **Necesidades de seguridad:** Son necesarias para vivir, si las necesidades fisiológicas no se cubren, no surgirán las de seguridad. En estas se encuentran la seguridad física, de trabajo, familiar, de salud etc.
3. **Necesidades de afiliación:** Al igual que el anterior nivel, estas necesidades no tiene sentido hasta que se cubra las necesidades de seguridad. Estas necesidades son el amor, el afecto y la pertenencia a un grupo social.
4. **Necesidades de reconocimiento:** Después de cubrir los tres primeros niveles, aparecen las necesidades de reconocimiento hacia la propia persona, el logro y respeto hacia los demás para que la persona se sienta seguridad de sí misma y se vea valiosa ante la sociedad.
5. **Necesidades de autorrealización:** En el nivel más alto se encuentra la autorrealización y la búsqueda de la misión en la vida, este nivel se centra en las necesidades internas de las personas.

La teoría de Maslow es complementaria al factor de clima laboral ya que dentro de las organizaciones, las personas constantemente buscan pertenecer, ser reconocidos y auto realizarse. Si estas necesidades se encuentran satisfechas se puede generar un buen clima organizacional además de que la empresa aporta para que la persona pueda seguir cubriendo sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Herzberg por su parte, (citado por Chiavenato, 1989) expone la teoría de los dos factores la cual se desarrolla a partir del sistema de Maslow. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores:

1. **Los factores de higiene**: Son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción

incluyen el sueldo y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de liderazgo.

2. **Los factores de la motivación y las satisfacciones:** Sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, la organización tienen la responsabilidad de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo de las personas.

Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica

Con este estudio de Clima Organizacional y Evaluación del desempeño se contribuye teóricamente a los estudios previos ya que es una investigación que se realiza con el formato de evaluación del desempeño preestablecido por el Ministerio de Trabajo lo cual añade valor porque se observa la realidad del Ministerio del Interior, además que aportará con resultados que sean aprovechados por la institución al tomar decisiones para mantener y mejorar el Clima Organizacional. Agregando que a partir de las conclusiones se producen antecedentes para el adecuado manejo del Formulario de Evaluación de desempeño y la aplicación de un instrumento que ayude a conocer el estado actual de la Institución en tema de Clima Organizacional. Este precedente marcara no solo en el Ministerio un punto de partida para un futuro cambio formal en los procesos del subsistema de Evaluación de desempeño sino que se agregará valor al concatenarlo con el Clima Organizacional para que se busque el desarrollo laboral y profesional del funcionario y no solo se trate una rendición de cuentas.

Es importante agregar que al ser una investigación que involucra al Talento Humano se contribuye la psicología social. Para Allport (1968) la psicología social es la disciplina en la cual las personas intentan comprender, explicar y predecir cómo los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos es influenciado por los pensamientos, sentimientos y acciones percibidas, imaginadas o implícitas, de otros individuos; este concepto además de relacionarse directamente con el clima laboral ayuda a establecer el nexo que existe del comportamiento humano en la institución y cómo influye su entorno. Tomando en cuenta que el comportamiento es dinámico en las personas, se puede apreciar mejor como se generan modificaciones de acuerdo a la interacción de los individuos y grupos en un momento y lugar específico, por lo

tanto esta investigación proyectara diferentes resultados a los habitualmente obtenidos en previos estudios pero a su vez contribuye teóricamente con los mismos.

Conocer los comportamientos ayudara a comprender los fenómenos interpersonales donde se muestran las relaciones sociales, las actitudes frente a los cambios, el estilo de trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y su visión de la retribución de la institución a los funcionarios y viceversa.

CAPÍTULO I

Clima Organizacional

"Se puede comprar de un hombre su tiempo y una cierta cantidad de movimientos cualificados. Pero el compromiso, la voluntad y el entusiasmo esos no se compran, es necesario conquistarlos"

El Clima Organizacional tiene un concepto muy amplio por lo cual es complicado definirlo, sin embargo (Maish, 2004) indica que el clima es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez; complejo por los componentes que maneja, sensible porque estos complementos pueden afectarlo y dinámico porque al estudiarlos podremos conocer su naturaleza y tomar acciones para mejorarlo o mantenerlo.

Citando a Brunet, (1999) manifiesta que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estuvo influido por dos escuelas: la Gestalt y la escuela funcionalista.

Para la Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el ambiente en el que se desenvuelve. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (García, 2012).

Otro autor que aporta al concepto de clima es Cabrera en 1999, el afirma que el clima laboral es la personalidad de la empresa y se forma con las características propias de

la misma, añadiendo a este concepto que si cada persona es distinta a otra en las empresas sucede lo mismo, sean públicas, privadas, sucursales, en ninguna empresa encontraremos el mismo ambiente laboral, por lo tanto no solo es importante conceptualizar al Clima sino también conocer las características de esta variable para realizar un correcto diagnostico al momento de analizarlo.

Rodríguez (2011), menciona que el clima se caracteriza:

- Es permanente, lo cual quiere decir que el clima siempre se encuentra en las empresas y guarda un tipo de estabilidad que varía según lo que perciban los empleados.
- El comportamiento de los empleados es modificado por el ambiente laboral.
- El clima influye en el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores.

Los autores antes mencionados coinciden en que el clima es la percepción de las personas que día a día laboran en una empresa, por lo tanto serán las mismas personas las modifiquen este ambiente y sus componentes.

Los componentes que más se estudia en el clima laboral según Maish (2004) son:

- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo
- Estructura
- Conflicto
- Pertenencia
- Cultura
- Satisfacción

Cada encuesta de Clima Organizacional tiene distintos enfoques pero todas llevan a un solo resultado conocer el estado del ambiente laboral en una empresa y además como estos componentes afectan al clima y el clima a los componentes.

Cultura organizacional: cultura conforme con la definición otorgada por la Real Academia de la Lengua Española, indica que es un "Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico."

"Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc."

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional representa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Resumiendo, se puede definir a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias que los miembros de una empresa tienen en común, además de debe agregar que a diferencia del clima organizacional la cultura se trasmite en el tiempo y va adaptándose de acuerdo a las influencias que existan en la empresa.

Edgar Shein en 1988 fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció en su obra "La cultura empresarial y el liderazgo" que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos:

- Supuestos inconscientes: son las creencias adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana.
- Valores: forman parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y,
- Artefactos: identifican los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Tanto la cultura y clima son conceptos en los cuales se involucra el inconsciente colectivo de los trabajadores, Shein incorpora los valores institucionales que ya no solo se refiere a la percepción de una persona sino al de todas y los valores que se comparten en la empresa.

Robbins (2004) menciona que la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil**.** Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, en una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se demuestra cuando: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia/lideres muestra poco interés por su personal, no hay herramientas de motivación hacia el empleado, entre otros, esto da

como resultado el desinterés de los empleados que son los elementos más valiosos y responsables del funcionamiento y cumplimiento de metas.

Chiavenato (2009) compara a la cultura organizacional con un iceberg ya que la parte visible de un iceberg es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos y componentes del clima de la empresa.

La cultura al igual que el clima tiene caracterizas que, en este caso son más individuales como la responsabilidad y la independencia de cada empleado, el grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización en otras palabras la retribución de la empresa con los empleados, la motivación que poseen los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y el grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar, la suma de estos factores individuales tiene como fin encontrar el equilibrio adecuando que de cómo resultado un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes internos y externos.

Identidad (sentimiento de pertenencia): Según Andrea Tosi (2013) El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en éste caso, la empresa en la que participa activamente identificándose con los valores.

Tener sentido de pertenencia hacia el lugar donde uno trabaja va más allá de "ponerse la camiseta", implica sentirse parte de la empresa, colaborar, invertir tiempo y aportar con conocimiento para que la institución crezca, el problema es que muchas veces el talento humano tiene toda su disposición para sentirse parte de la empresa pero la empresa no retribuye el trabajo al colaborador, con retribuir no se refiere a un valor monetario, sino a un sueldo emocional que haga a la persona sentirse orgulloso del lugar al que pertenece y más que todo tener la certeza de que su trabajo hace que la empresa sea cada vez mejor. El sentido de pertenencia va de la mano con la identidad institucional, cada empresa tiene una marca o logo por el cual es reconocido, de la misma manera sucede con el talento humano, si la empresa realiza bien su trabajo será reconocido; y en el medio tecnológico en el que nos manejamos es habitual encontrar reconocimientos y felicitaciones a las empresas a través de las redes

sociales, o canales de comunicación, en cambio sí realiza mal su trabajo, en muchas empresas no existe retroalimentación y solo se concentran en resolver el problema sin saber que pudo haberlo provocado. El objetivo en el sentido de pertenencia es generar en las personas; tanto clientes internos y externos, la confianza de estar haciendo bien las cosas porque el capital humano es el idóneo y la empresa confía en sus empleados.

Valores y creencias: Son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales (Ruiz, 2000). Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo y que sean claros.

Los valores van de la mano con la misión y visión de la empresa, y es que, la empresa ya no solo debe definir lo que es, lo que hace y a donde espera llegar, sino que debe mostrar bajo que normas y valores realiza su trabajo, los valores dan credibilidad a las empresas.

Desde la perspectiva humanística siempre se buscó resaltar los valores dentro de la empresa ya que antes se consideraba al hombre una maquina más para el trabajo, en la actualidad los valores de las personas conjuntamente con los que son transmitidos en su lugar de trabajo por los jefes crean el clima laboral, por lo tanto la percepción que las personas tengan de su contexto será también el reflejo de los valores en la empresa.

En conclusión los valores son formadores de hábitos y por lo tanto comprometen al trabajador con la consecución de sus objetivos conjuntamente con la motivación.

Motivación: La motivación es una característica esencial de los seres humanos que busca la realización y logro de objetivos, independientemente de cómo sea la persona siempre existirá la conducta de la motivación. La motivación también contribuye al grado de compromiso de la persona.

En el ámbito laboral la motivación como proceso activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los empleados hacia la realización de objetivos esperados. La

motivación al igual que el Clima Laboral tiene varios conceptos de los cuales cada uno aporta y enriquece a este trabajo de investigación.

Según Stoner (1996) la motivación se define como "Una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen". Desde el punto de vista de la psicología la motivación es la fuerza que nos impulsa a realizar cualquier tipo de acción para conseguir nuestra satisfacción, en este caso en las empresas, la motivación nos ayuda a canalizar nuestro esfuerzo para conseguir resultados que no solo beneficien a la empresa sino también a los empleados, como menciona Mahillo (1996) la motivación es "el primer paso que nos lleva a la acción".

Existen varios tipos de motivación que se desarrollan a partir de las necesidades, según McClelland (1989) se clasifican en:

- Motivación de logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluarlos problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.
- Motivación de afiliación: las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.
- Motivación de poder: Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

- Motivación de competencia: Un buen resultado es lo que destaca para este tipo de motivación. El objetivo es lograr la meta pensada de tal forma que el resultado final sea excelente y ponga a prueba las habilidades del individuo perfeccionándolas en lo posible durante el proceso.

Otra teoría de la motivación que aporta a este trabajo es el Modelo de Expectativas (Vroom, 1964).

El modelo de expectativas busca explicar cómo actúa la motivación el momento de tomar las decisiones, este modelo se basa en 3 supuestos:

1. Valencia; que se define como el nivel de deseo que tiene una persona para lograr una recompensa.
2. Expectativa; que es la relación entre el esfuerzo y el logro de un objetivo, es una probabilidad.
3. Instrumentalidad; que son los medios y herramientas que utilizan las personas para recibir la recompensa.

Es decir que, las personas se esforzaran para lograr sus objetivos, siempre y cuando estén convencidas de que lo van a lograr, se podría concluir que es una ley de compensación entre el esfuerzo y el trabajo.

La motivación por su naturaleza psicológica siempre está presente en las personas y en su entorno por lo tanto interactúa con otros factores como la percepción, el compromiso, la satisfacción, la personalidad, el desempeño y el aprendizaje. La motivación no es un proceso visible ya que; solo se pueden percibir sus resultados, por lo tanto es importante estudiar los factores del entorno para poder concluir como se encuentra la motivación en el equipo de trabajo. La motivación juega un papel importante dentro de toda organización y conjuntamente con el clima constituyen a la cultura.

Satisfacción laboral: La satisfacción es el resultado de una constante motivación es decir una consecuencia de las recompensas y las expectativas ligadas a la consecución de objetivos y el esfuerzo. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Wright & Davis (2003) analizaron la satisfacción laboral y su influencia en el sector público, señalando que "los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de auto-actualización". Las características del trabajo entre la empresa pública y privada son distintas y pueden tener un efecto directo en la satisfacción laboral.

Estudios sobre satisfacción laboral indican que las personas buscan trabajos estimulantes y que recompensen su conocimiento, los puestos que no representan un reto suelen ser tediosos pero si son demasiados pueden causar frustración, son extremos que se presentan las empresas. No existe el trabajo perfecto, pero la percepción que tenga un empleado de su organización, su líder y sus compañeros será un componente que determine su grado de satisfacción laboral.

La satisfacción al ir de la mano con la motivación constituyen un punto de estudio para determinar las alteraciones y malas percepciones que se tengan de las mismas, es importante que las instituciones promuevan las retroalimentaciones empleados - jefes para que así los lideres conozcan lo que sucede con su gente y con los mismos empleados examinar soluciones, el primer paso para una buena satisfacción laboral es tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, que se sientan parte de la empresa para que los objetivos comunes se logren con el esfuerzo de todos.

Productividad: "La productividad es una manera de evaluar la eficiencia con que se está utilizando los insumos, tanto humanos como materiales y financieros." (BRAVO & SORNOZA , 2011).

La productividad en términos laborales se basa en la medición del tiempo que un trabajador tarda en elaborar un producto o proporcionar un servicio, para esta investigación la productividad se relaciona con la evaluación de desempeño ya es una medición de los objetivos alcanzados en el primer periodo del año 2016.

La productividad no solo se trata de la medición de objetivos alcanzados o insumos producidos, va más allá, ya que conjuntamente con el talento humano se crean estrategias para gestionar el rendimiento de las personas que son eje fundamentan en el proceso continuo de la producción. El rol del talento humano en la productividad se manifiesta con la planificación de los objetivos dentro de un periodo determinado en la Institución y por departamentos, preparando las evaluaciones del desempeño y su

socialización, determinando incentivos por rendimiento y retroalimentando los procesos de las unidades. La gestión de la productividad del personal mejora sustancialmente la comunicación entre áreas y a nivel de directivos porque ayuda a una mejor toma de decisiones además de que crea compromiso en el personal, al lograr la optimización de estos factores el clima mejora a la vez ya que; como se puede resumen con los antecedentes, todo está concatenado y son puntos relevantes de medición para conocer el estado actual de la institución.

Toma de decisiones: Continuamente, las personas deben tomar decisiones y elegir entre varias opciones a la más conveniente, en mayor o menor grado de importancia, unas resultan fáciles y otras difíciles de tomar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Según Schackle (1961) la decisión es como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

La toma de decisiones es un proceso que se realiza en nuestro diario vivir, pero no se puede comparar una decisión rutinaria como que sabor de bebida queremos con una decisión sobre la gerencia y planificación de un trabajo, por lo tanto hay que distinguir los tipos de decisiones.

Según Franklin (2011) los tipos de decisiones son de acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones:

- Decisiones de rutina: Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación.
- Decisiones de adaptación: Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.
- Decisiones innovadoras Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por

> su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

De la misma manera Franklin (2011) indica que el proceso de toma de decisiones tiene la siguiente estructura:

- Diagnosticar y definir el problema
- Establecer metas
- Buscar soluciones alternativas
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- Elegir entre soluciones alternativas
- Implementar la solución seleccionada
- Dar seguimiento y controlar los resultados

El proceso de toma de decisiones es un factor influyente dentro del estudio de clima organizacional ya que debe intentar minimizar los problemas y focalizar las soluciones necesarias. Un buena toma de decisiones evitará el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentará las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perderá de vista las metas para garantizar su cumplimiento; impulsará el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un valor agregado y, promoverá la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones sea una herramienta que complemente al buen clima laboral.

***Compromiso y Desempeño*:** Dentro de los antecedentes investigativos se menciona que el desempeño en las empresas del sector público solo constituyen una proyección de un proceso de rendición de cuentas, tomando en cuenta lo que resalta Chiavenato podemos concluir que la motivación dentro de estas instituciones no tiene un enfoque al talento humano y por lo tanto la satisfacción solo se verá reflejada solo por un resultado cuantitativo mas no cualitativo con respecto al desarrollo de la persona dentro de la organización. Añadiendo a esto y considerando la Teoría de Maslow, para poder llegar a la autorrealización debemos superar etapas previas como la

seguridad, afiliación y reconocimiento, por esto se debe entender que la motivación es el resultado de un proceso constante de evolución de pensamiento y retribución del medio donde se desarrolle la persona.

Desempeño laboral

Chiavenato (2009) define que "El desempeño hace referencia a la actuación de cada persona en función de las actividades que desarrolla, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo."

En una investigación de (Gerhart & Rynes, 2003), se determina que el desempeño laboral tiene algunos determinantes según una fórmula:

Desempeño = habilidad por motivación (esfuerzo)

Dónde:

- Habilidad = aptitud x entrenamiento x recursos
- Motivación = deseo x compromiso

De acuerdo a estas fórmulas, el desempeño laboral es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso (Whetten & Cameron, 2011).

El desempeño laboral en el contexto de estudio de la investigación tiene un fin similar por que se miden los recursos y las aptitudes de los empleados, pero la deficiencia se encuentra en no medir el grado de motivación y compromiso laboral. Como podemos apreciar el desempeño no solo es un indicador de numérico sino que a través del mismo podemos realizar mejoras al clima y otros factores como los ya descritos.

Existen criterios para medir el desempeño en una organización, y se relacionan directamente con el nivel de productividad.

- Eficiencia: Según Villa y Quesada (2007), la eficiencia "es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de

recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en que se aprovechan recursos utilizados transformándose en productos." La evaluación del desempeño que se realiza en la institución pública considera la productividad al uso de recursos, si solo se considera este factor para medir el desempeño, únicamente se toma en cuenta la cantidad y no la calidad.

- Efectividad: Villa y Quesada (2007) considera que la efectividad "es la relación entre resultados logrados y resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados." La efectividad considera como único criterio a la cantidad, lo que importa para la organización son los resultados, sin importar el costo que ello implique. La efectividad se vincula con la productividad a través del impacto en el logro de mayores y mejores productos, en la investigación que se desarrolla se puede decir que la evaluación del ministerio del trabajo mide la efectividad del trabajo de los funcionarios y el cumplimiento de objetivos.
- Eficacia: Villa y Quesada (2007) define que en la eficacia se valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir al 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, sino que se hace imprescindible, satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito. Las personas están en el centro de todo (Chiavenato, 2009).

JUSTIFICACIÓN

"La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras" (Chiavenato, 1999).

Las instituciones públicas han ido evolucionando en los últimos 20 años, los constantes cambios de gobiernos y la alta rotación de personal afectaban a los funcionarios y esto relucía en el trato con el cliente externo, los ciudadanos. Ahora las instituciones públicas han mejorado, pero quedan rezagos. El Clima laboral no se maneja como se debería, existe un alza en la tasa de desempleo del 4.77% y los servidores públicos cada vez se sienten más inseguros de que pasara con su trabajo. Mi proyecto de tesis no tiene solo un fin de investigación, sino de hacer un cambio en la institución en la que trabajo se ha visto que el manejo de personal no es el adecuado, además como parte de la Dirección de Administración de Talento Humano, es un deber buscar el bienestar de los empleados. El Ministerio del Interior es el referente del país en el tema de seguridad, y como institución que vela por el bienestar de los ciudadanos es importante que sea desde sus cimientos y desde su personal que vele por este bienestar.

La investigación sobre Clima Organizacional permitirá a la institución tener herramientas para conocer cómo está el clima organizacional y cómo influye o no al personal, además que se realizará un estudio comparativo del clima con el desempeño laboral (medido en la evaluación de desempeño de los servidores públicos) lo cual ayudara a mejorar el uso de la evaluación, y que se tome en cuenta el Clima laboral para la misma.

Crear conciencia de la importancia de clima laboral es lo más importante al realizar este trabajo, no solo a los empleados sino también a los directivos y jefes, darle la importancia psicológica que se merece empieza en las Direcciones de Talento Humano, solo ahí se verá un verdadero cambio.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño laboral del Ministerio del Interior.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de clima organizacional actual que permita detectar deficiencias y áreas de mejora en el Ministerio del Interior.
- Establecer cuáles son los factores que determinan el adecuado clima laboral.
- Evaluar cuál de los factores que componen el clima laboral de la Institución tiene mayor importancia en el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Diseño del trabajo

Hernández, Fernández, & Lucio (2010) adoptan la clasificación de Dankhe, quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Tipos de investigación	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener una información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre	Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho implica los propósitos de éstas), además de que proporciona un

	un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Tabla 5 Metodología de la Investigación.

Fuente: Metodología de la Investigación. (Hernández, et al. 2010, pág. 85)
Elaborado por: Andrea Vaca

Para este trabajo se optó por el tipo de investigación Explicativo ya que se busca el grado de relación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Área de estudio
Psicología Organizacional.

Enfoque
La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta (Hernández, et al. 2010).

Enfoque cuantitativo

Utiliza recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque Cuantitativo tiene las siguientes características: El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas, debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes universales y causales. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.

Enfoque cualitativo

Usa recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. Las

características más relevantes del enfoque cualitativo son: El investigador plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Enfoque Mixto

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno.

Para esta investigación se eligió un enfoque cuantitativo ya que comprobaremos hipótesis además de realizar el análisis estadístico de la encuesta aplicada conjuntamente con la evaluación del desempeño para establecer relaciones y comprobar teorías,

Población y muestra

Para Hernández (2010) la muestra es un subgrupo de la población y se dividen en:

Muestra Probabilística: Es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta presentan la misma posibilidad de ser elegidos.

Muestra no probabilística: Es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación, se utilizan criterios de inclusión y exclusión.

En esta investigación se utilizó una muestra no probabilística, ya que el Ministerio del Interior no cuenta con todas sus unidades en el mismo edificio, pero en Planta Central se concentran las unidades más representativas de la Institución. Además existen servidores Policiales los cuales cumplen trabajo administrativo pero no pudieron ser incluidos en este estudio porque; al comparar las variables, la Policía Nacional del Ecuador tiene otros parámetros para evaluar el desempeño y son personal no fijo en el Ministerio ya que pueden ascender y ser dados el pase a otro lugar para que cumplan trabajo policial.

Ministerio del Interior-Planta Central

Proceso	Unidad a la que pertenece	N° de Hombres	N° de Mujeres	N° de personal
Coordinación General Administrativa Financiera	Dirección Administrativa de Talento Humano	5	11	16
Coordinación General de Asesoría Jurídica	Dirección Jurídica	10	4	14
Coordinación General Administrativa Financiera	Seguridad y Salud Ocupacional	4	1	5
Coordinación General de Gestión Estratégica	Dirección de Tecnologías de la Información	5	7	12
Viceministerio de Seguridad Interna	Subsecretaria de Seguridad Interna	5	3	8
Viceministerio de Seguridad Interna	Dirección de protección de derechos	5	5	10
Viceministerio de Seguridad Interna	Dirección de Género	3	3	6
Viceministerio de Seguridad Interna	Subsecretaria General de Policía	4	2	6
Coordinación General de Gestión Estratégica	Dirección de Comunicación Social	8	5	13
Coordinación General Administrativa Financiera	Secretaria General	6	4	10
Total de personal de Planta Central del Ministerio del Interior- Quito.		**55**	**45**	**100**

Tabla 6 Población de estudio, Ministerio del Interior Planta Central Quito

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca

Gráfico

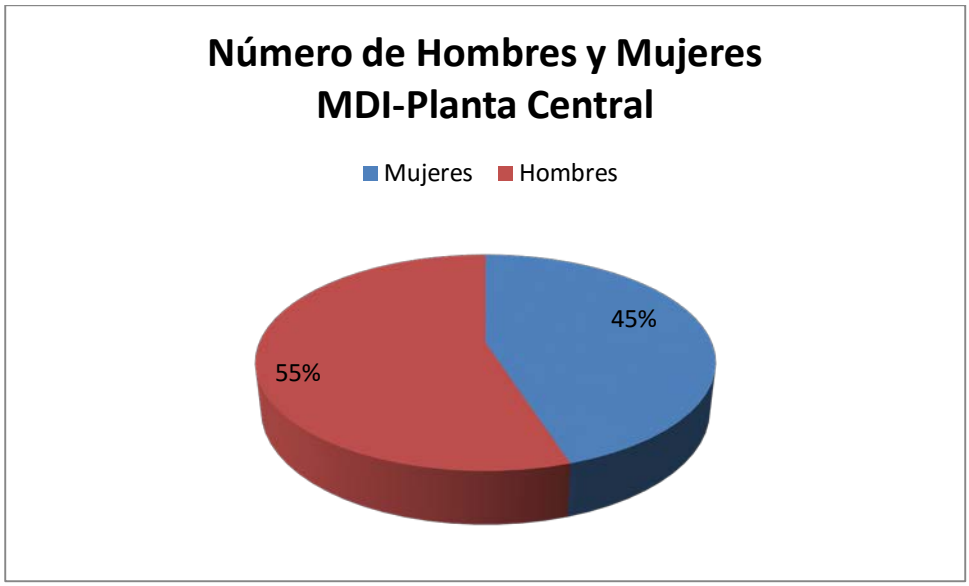

Gráfico 1 Número de Hombres y Mujeres MDI-Planta Central

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Instrumentos de investigación

El desempeño en todas las instituciones públicas se mide a través de la Evaluación del Desempeño mediante un formato otorgado por el Ministerio del Trabajo.

La evaluación del desempeño; según la Norma Técnica emitida el 5 de marzo del 2008 por el SENRES, consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan. El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los

funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

La evaluación del desempeño laboral abarca varias dimensiones como:

- *Indicadores de gestión del puesto:* Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, equivalen el 60%.
- *Conocimientos:* Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, equivalen el 8%.
- *Competencias técnicas del puesto:* Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, equivalen el 8%.
- *Competencias Universales:* Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, equivalen el 8%.
- *Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo*, que equivale el 16%.

La evaluación del desempeño se realizó en el primer trimestre del 2016 este Subsistema se aplica enviando los formularios a los funcionarios y que estos lo llenen para su posterior revisión en la dirección donde realicen sus funciones, el proceso no es el adecuado porque como se menciona en los antecedentes esta técnica se realiza para rendir cuentas y buscar la satisfacción del usuario externo. Al ser un proceso ya establecido y basado en normativas técnicas solo se solicitó la compilación de resultados obtenidos por los funcionarios que fueron parte de la muestra para la encuesta. Esta información es confidencial por lo cual el respaldo del mismo tiene omisión de nombres, cedulas y otros datos personales.

Para medir el Clima Organizacional se seleccionó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) que identifica un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan

los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

La EDCO se aplicó en varias direcciones elegidas al azar para cumplir con la muestra de funcionarios administrativos de Planta Central del Ministerio del Interior Quito, previo a la realización de la encuesta se realizó un focus group indicando el procedimiento para llenar la encuesta además de la solicitud y aprobación de la Directora de Administración de Talento Humano para realizar la encuesta al personal de las diferentes áreas.

A través de la EDCO y los resultados de la Evaluación del Desempeño de cada funcionario se determina la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, además de realizar un diagnóstico de clima organizacional actual que permita detectar deficiencias y áreas de mejora en la Institución. La investigación aportara a la gestión en el desarrollo adecuado del Talento Humano.

Procedimientos para obtención y análisis de datos

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta EDCO aplicada a 10 Unidades Administrativas, se procedió a realizar un conteo general en una tabla Excel de las respuestas seleccionadas (cuantos siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca se obtuvieron).
La encuesta EDCO también fue calificada individualmente para el estudio correlacional con los puntajes obtenidos.

Al ser la Evaluación del Desempeño confidencial se solicitó a la Dirección Administrativa del Talento Humano los informes de los resultados obtenidos para eliminar los datos personales de los funcionario a los que se les aplico la encuesta EDCO, y poder utilizar la información numérica para fines investigativos.

La evaluación del desempeño del Ministerio de Trabajo tiene 5 escalas de calificación, en este caso específico por temas de estudio y análisis solo se seleccionaron 3 escalas, esta decisión se justifica ya que la calificación deficiente e inaceptable en limitadas ocasiones se ha manifestado y en los casos analizados no se presentó ningún funcionario con Evaluación del desempeño deficiente o inaceptable.

Actividades

ACTIVIDADES	**MES 1 DIC 2015**	**MES 2 ENE 2016**	**MES 3 FEB 2016**	**MES 4 MAR 2016**	**MES 5 ABR 2016**	**MES 6 MAY 2016**	**MES 7 JUN 2016**
Actividad 1 Elaboración de proyecto de Tesis	**X**						
Actividad 2 Investigación bibliográfica del tema	**X**	**X**					
Actividad 3 Recolección de la Información		**X**					
Actividad 4 Observación del comportamiento organizacional del MDI		**X**	**X**				
Actividad 5 Búsqueda del cuestionario a aplicar Autorización de uso de evaluaciones del desempeño.			**X**				

Actividad 6 Focus Group/Aplicación del EDCO				**X**	**X**		
Actividad 7 Solicitud de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios				**X**			
Actividad 7 Tabulación y análisis de datos estadísticos/ correlación						**X**	**X**
Actividad 8 Revisión Final de la Tesis							**X**

Tabla 7 Actividades realizadas durante el proceso de Titulación

Fuente: **Investigación.**
Elaborado por: **Andrea Vaca**

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual

En el Ministerio del Interior Planta Central Quito se encuentran concentradas las Coordinaciones más representativas que fueron consideradas para este estudio:

- Coordinación General Administrativa Financiera
  - Dirección Administrativa de Talento Humano
  - Seguridad y Salud Ocupacional
  - Secretaria General
- Coordinación General de Asesoría Jurídica
  - Dirección Jurídica
- Coordinación General de Gestión Estratégica
  - Dirección de Tecnologías de la Información
- Dirección de Comunicación Social
- Viceministerio de Seguridad Interna
  - Subsecretaria de Seguridad Interna
  - Dirección de protección de derechos
  - Dirección de Género
  - Subsecretaria General de Policía

Los resultados generales que se obtuvieron de la aplicación del EDCO son:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	745	19%
Casi siempre	807	20%
Algunas veces	824	21%
Muy pocas veces	861	21%
Nunca	763	19%

Tabla 8 Resultados Generales: frecuencia de respuesta de los funcionarios al EDCO

Fuente: Resultados de la aplicación EDCO
Elaborado por: Andrea Vaca

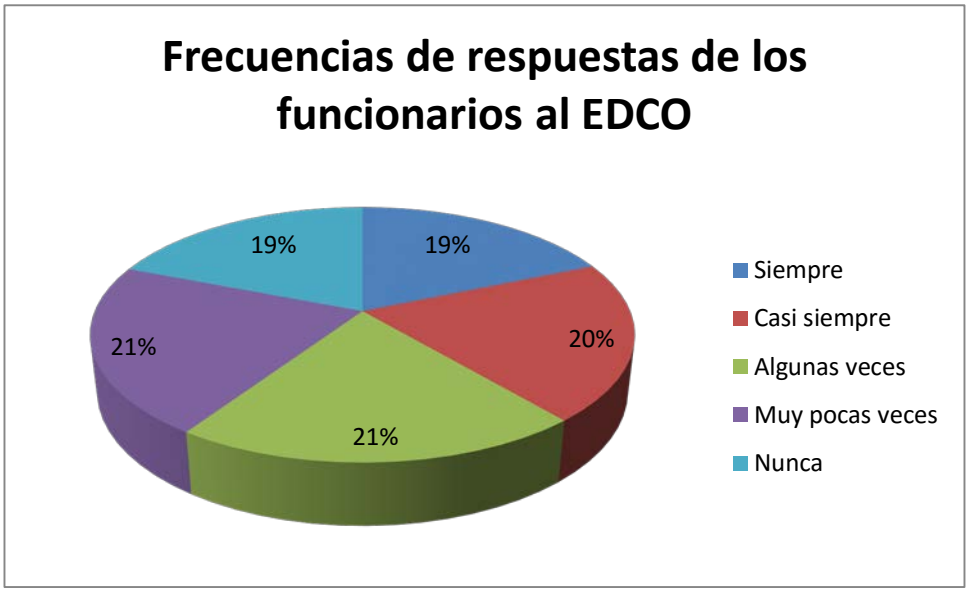

Gráfico 2 Frecuencias de respuestas de los funcionarios al EDCO

Fuente: Resultados de la aplicación EDCO
Elaborado por: Andrea Vaca

Análisis e Interpretación

Las 40 preguntas de la encuesta EDCO están divididas en Positivas y Negativas además de contar con 8 factores.

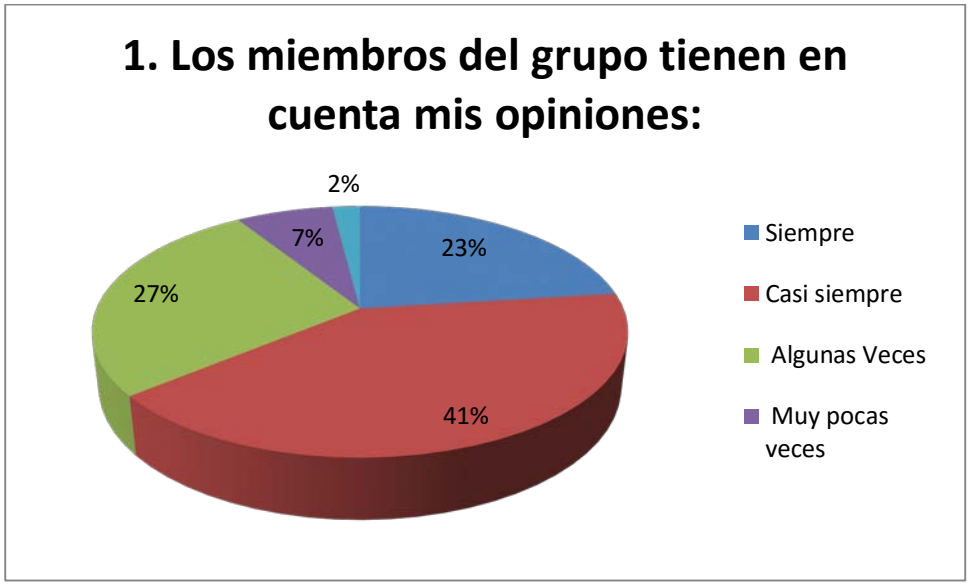

Gráfico 3 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Las categorías Likert de respuesta capturan la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia la afirmación propuesta, en el primer grafico podemos apreciar el 23% de funcionarios sienten que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta, añadiendo el 41% que respondió casi siempre, esto significa que más de la mitad de los trabajadores consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta por su grupo de trabajo. Por otro lado se puede apreciar que muy pocas veces los funcionarios perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta, y el 27% restante considera que algunas veces se toma en cuenta su opinión, la interpretación del gráfico muestra un adecuado grado de comunicación y aceptación del criterio del personal.

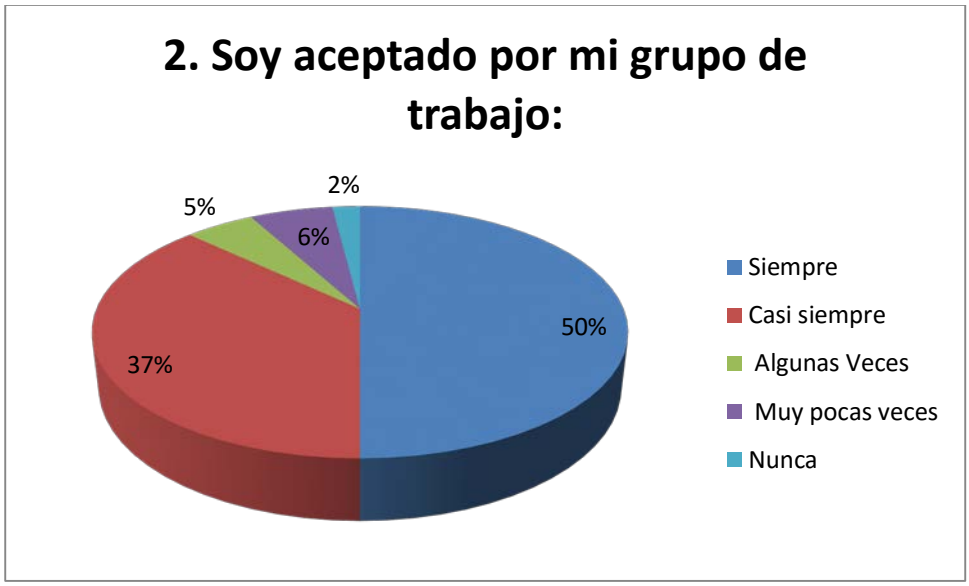

Gráfico 4 Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En los estudios de motivación previamente descritos de McClelland (1917-98), se definió la motivación de afiliación, en este caso la aceptación del grupo de trabajo se compara con este tipo de motivación por el sentimiento de pertenencia que genera, en el gráfico podemos observar que el 50% de funcionarios entrevistados se sienten aceptados por su grupo de trabajo, 37% se sienten casi siempre aceptados y un 5% algunas veces aceptados, se puede deducir que más del 80% de los trabajadores se sienten acogidos en área donde laboran, y el 8% se siente muy pocas veces o nunca aceptado, a pesar de ser un porcentaje bajo indica problemas de adaptación o de sentido de afiliación al lugar de trabajo.

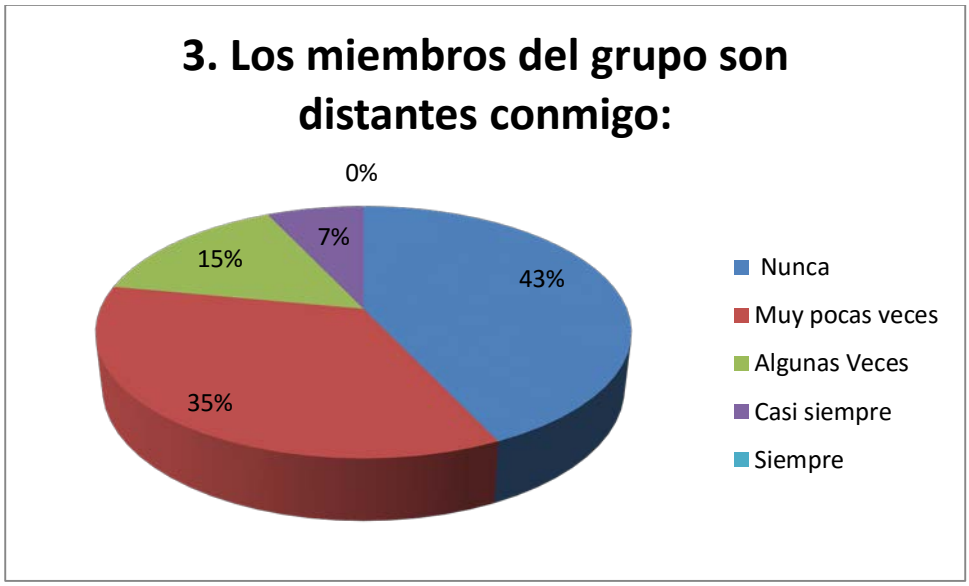

Gráfico 5 Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Este gráfico tiene relación con el anterior ya que la pregunta se refiere al sentido de afiliación, podemos identificar que el 7% de las personas sienten que existe una relación distante entre sus compañeros de trabajo y se compara con el 8% anteriormente obtenido. Al igual que casi el 80% de los funcionarios perciben que sus compañeros de trabajo no son distantes con ellos o muy pocas veces se sienten distantes del grupo de trabajo.

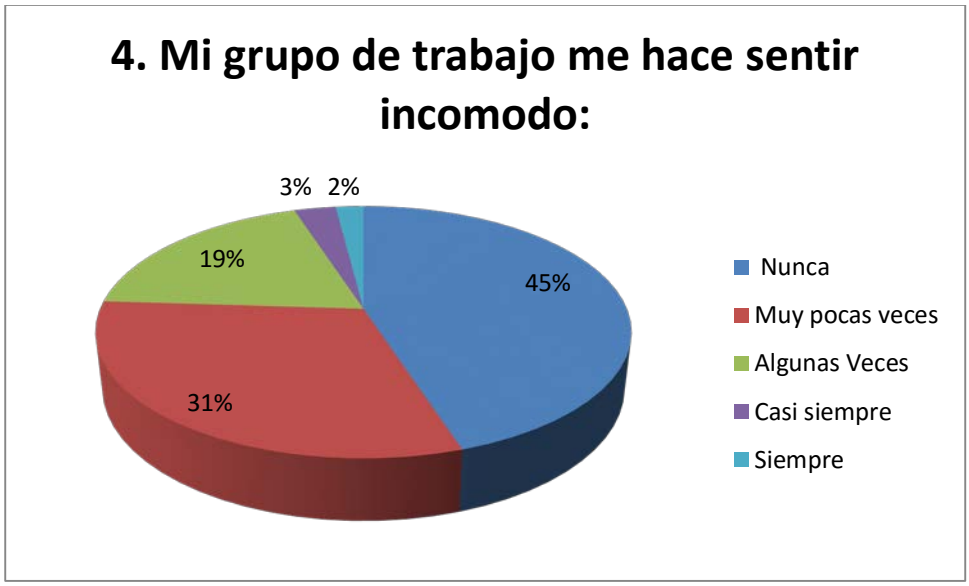

Gráfico 6 Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Dentro de las definiciones de clima se conceptualizaba la percepción de los empleados y del entorno como determinantes en el estudio de la variable, en esta gráfica se puede apreciar que el sentimiento de incomodidad en el trabajo es apenas del 5% en total, en contraste el 45% de los funcionarios nunca se ha sentido incomodo en su área de trabajo, y el 31% muy pocas veces. El 19% de las personas alguna vez se ha sentido incomodo en su área de trabajo, la cifra no es muy grande pero considerara para estudiar por qué alguna vez estas personas sintieron incomodidad con su grupo de trabajo.

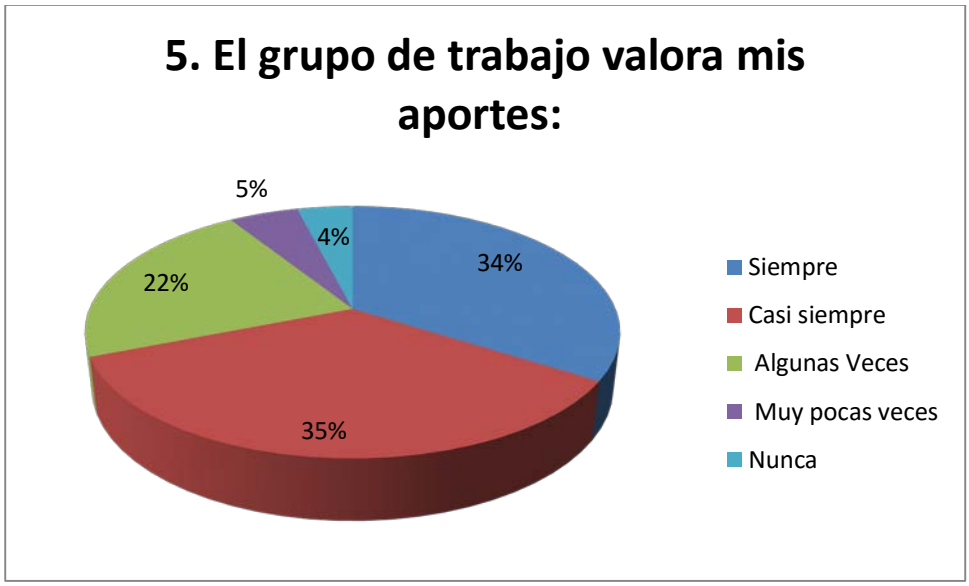

Gráfico 7 El grupo de trabajo valora mis aportes

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En esta gráfica podemos observar que 34% de los funcionarios perciben que siempre se valora sus aportes el área de trabajo y 34% cree que casi siempre lo hacen.

Un 22% del personal evaluado intuye que algunas veces se valoran sus aporte, un 5 % cree que muy pocas veces y un 4% siente que nunca valoran sus contribuciones al área donde desempeñan sus funciones, este resultado puede cambiar para resultar beneficioso para la institución ya que el porcentaje es bajo y se puede focalizar el problema para resolverlo.

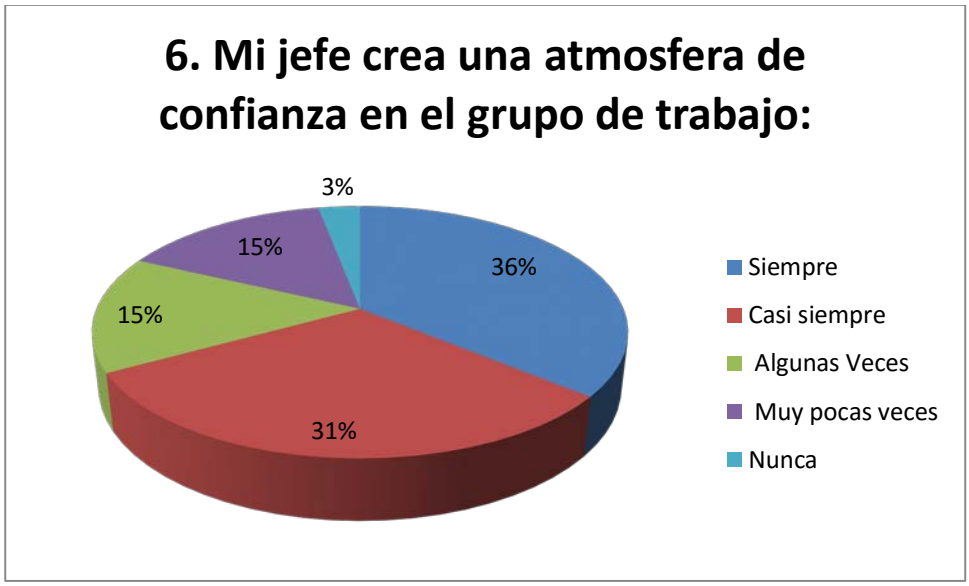

Gráfico 8 Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La retribución se apega al sentido de estabilidad emocional en la institución, hacer que exista la confianza del grupo de trabajo es retribuir las labores de cada funcionario, en este caso 36% de las personas sienten una constante atmosfera de confianza en su área, 31% percibe que casi siempre su jefe establece la confianza necesaria para desarrollar sus actividades, y un 15 % siente que algunas veces hay seguridad en grupo de trabajo.

Un 15% siente cierta incertidumbre en el área de trabajo, lo cual es un factor que puede generar malestar en los trabajadores y un 3% indica que existe desconfianza en su lugar de trabajo.

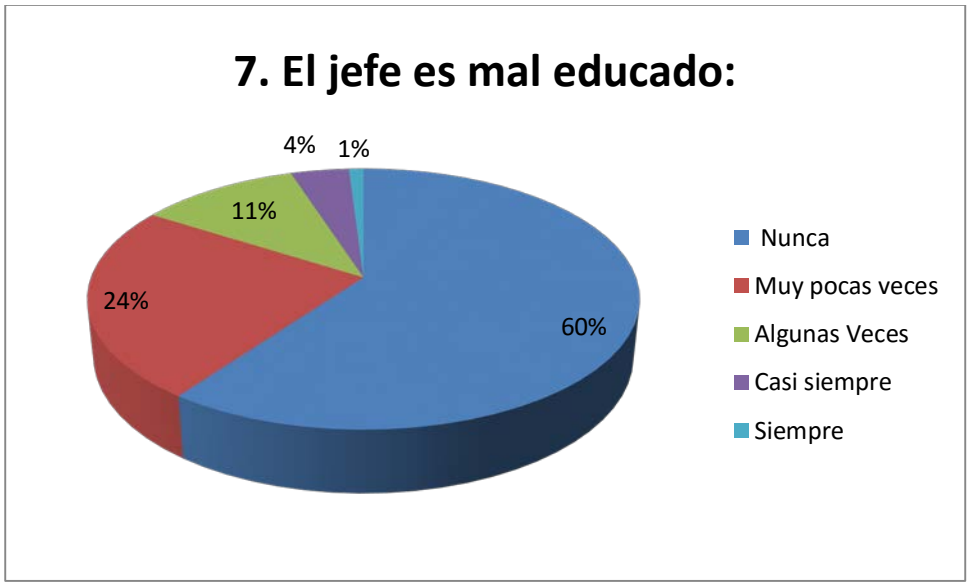

Gráfico 9 Mi El jefe es mal educado

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Los valores empresariales e individuales deben tener un índice de retribución alta para poder crear confianza en el grupo de trabajo, las relaciones interpersonales y el manejo del liderazgo se proyectan en esta pregunta, un 60% de los encuestados manifiesta que su jefe nunca ha sido mal educado. Un 24% opina que muy pocas veces su jefe ha sido mal educado. Durante el focus group previo a la toma de encuestas se estudió cada pregunta, en esta los funcionarios definieron “mal educado” como ser descortés y desatento en cuestiones de trabajo. El 11% de los encuestados concluyo que su jefe algunas veces puede ser descortés, 4% indico que su jefe casi siempre es displicente un 1% piensa que siempre su jefe es mal educado. Estos parámetros son de índole personal por lo cual podemos concluir que un mínimo porcentaje de empleados concibe su jefe como descortés.

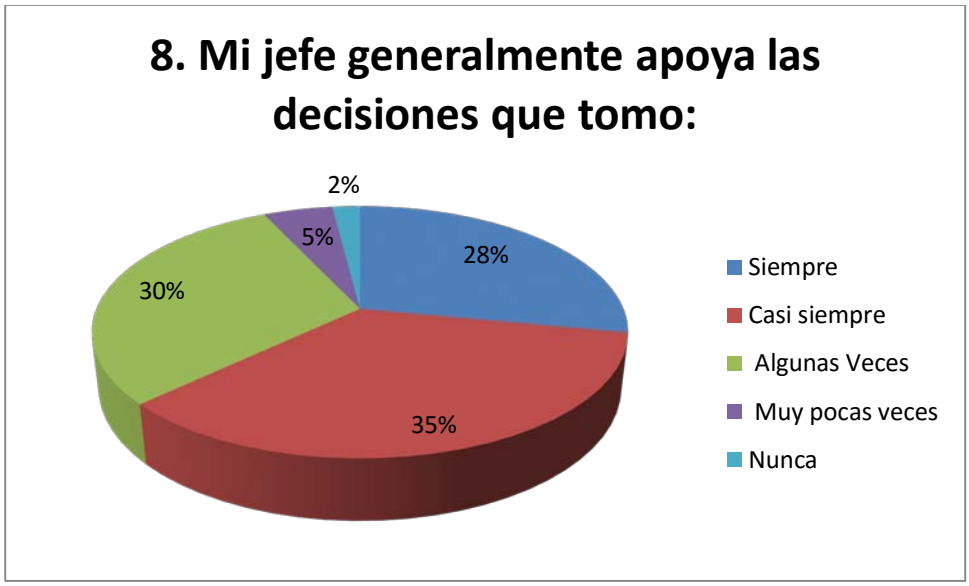

Gráfico 10 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La toma de decisiones laborales es un proceso complejo ya que dependen la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, los jefes que manejan el trabajo en equipo deben considerar y discutir cada decisión que su subordinado tome, a través de esto el jefe genera confianza en la persona y el grupo de trabajo. Los resultados de esta encuesta nos indican que el 28% de los funcionarios sienten que siempre tienen el respaldo de su jefe, 35% percibe que casi siempre existe apoyo para las decisiones de trabajo. 30% de los empleados cree que algunas veces su jefe avala su iniciativa, 5% siente que muy pocas veces ocurre esto y el 2% nunca se han sentido apoyados por su jefe, las decisiones al ser de toda índole pueden influir en las respuestas de los funcionarios y la percepción sobre su jefe es un factor que se puede analizar consecuentemente a través de los factores del EDCO.

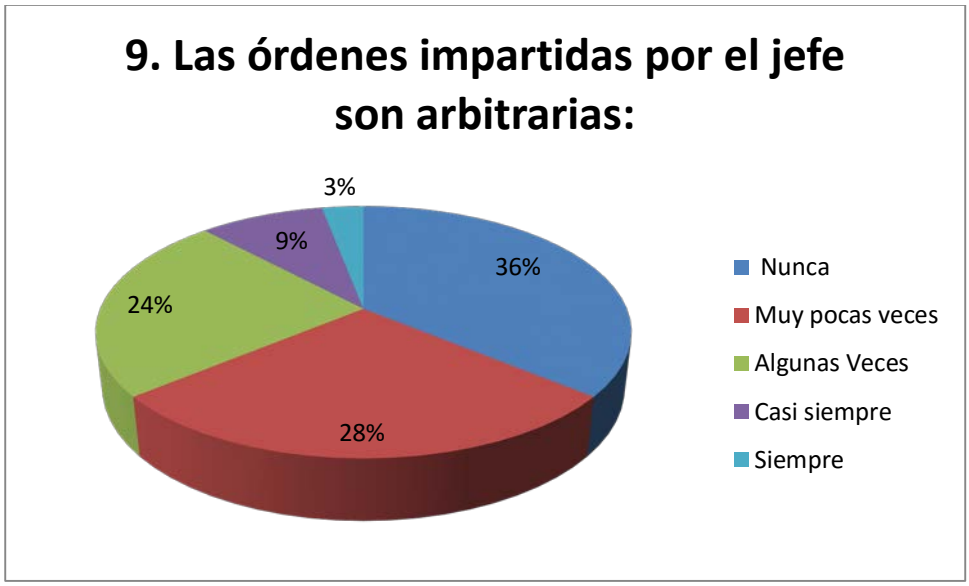

Gráfico 11 Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Las decisiones de un jefe/director van más allá de las rutinarias, muchas veces deben tomar decisiones de adaptación o innovadoras que implican acondicionar sus disposiciones, una buena gestión es el resultado de órdenes y decisiones bien impartidas. En este grafico podemos observar la percepción de los funcionarios son respecto a sus jefes en el momento de dar disposiciones, el 36% indica que las ordenes de sus jefes no han sido de forma arbitraria, el 28% manifiesta que muy pocas veces su jefe a dispuesto injustificadamente una orden, 24% indica que las ordenes de sus superiores algunas veces han sido arbitrativas, 9% de los empleados percibe que casi siempre se dan este tipo de órdenes y 3% indica que siempre se dispone injustificadamente una orden.

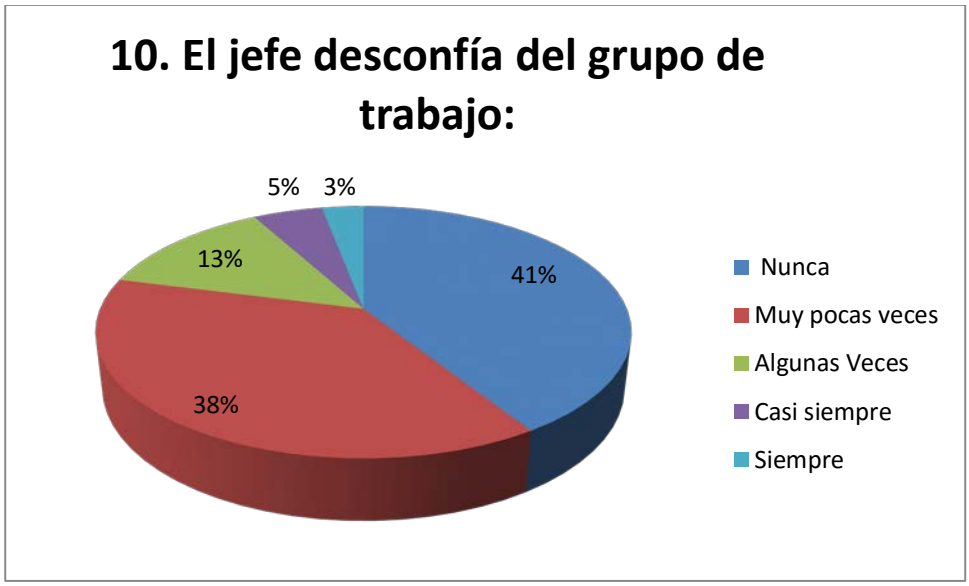

Gráfico 12 El jefe desconfía del grupo de trabajo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El grupo de trabajo constituye el capital humano que es encargado de realizar los procesos para obtener resultados esperados en una unidad, sin el talento humano no se podrían establecer las empresas, ni las unidades de trabajo. Un factor que induce al trabajo en equipo es la confianza de su jefe, sin seguridad del apoyo de su jefe no se logran resultados, en esta gráfica podemos determinar que el 41% de las personas piensan que su jefe siempre ha confiado en su grupo de trabajo, 38% piensa que casi siempre. Un 13% indica que algunas veces su jefe cree en la determinación del grupo que maneja. 5% sugiere que pocas veces su jefe confía en el trabajo que se realiza en su unidad y 3% cree que el jefe duda del trabajo que realiza el personal a su cargo.

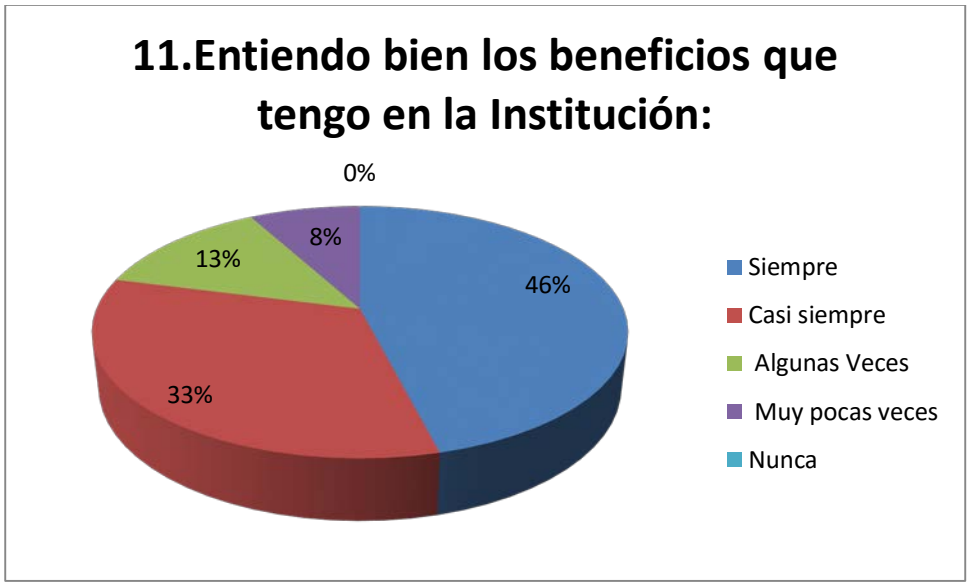

Gráfico 13 Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Las empresas que no cuentan con beneficios para el personal son nulas en la actualidad, ya que se requiere que los empleados se sientan satisfechos y retribuidos por la institución, algunos de los beneficios del personal de Ministerio del Interior ; que además son contemplados por la LOSEP, son: beneficios médicos (departamento médico), transporte, guardería y viáticos por residencia. 79% de los funcionarios conoce sobe sus beneficios y tiene en claro su utilización. 21% no entiende de manera clara sobre sus beneficios en la institución. La Ley Orgánica del Servicio Público además de contener los deberes y derechos de los servidores públicos contiene los beneficios que por ley debe tener un trabajador, el desconocimiento de los mismos indica una falta de inducción de parte de la institución a los empleados, en este caso definir bien cuáles son los beneficios que tiene un funcionario del ministerio del interior seria prioridad para que todos conozcan los servicios con los que cuentan que a su vez son garantizados por la ley.

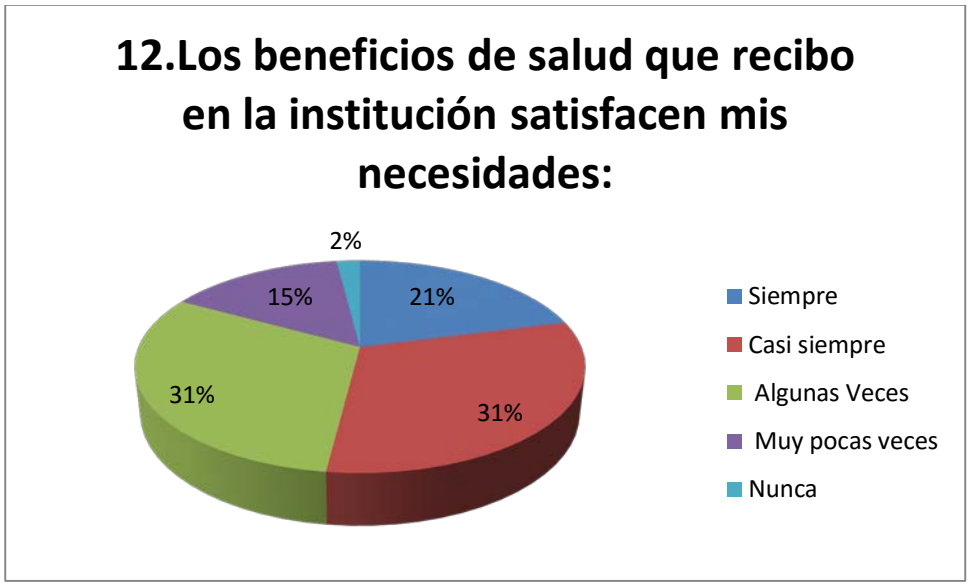

Gráfico 14 Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Los beneficios de salud institucionales son distintos a los de seguridad social con los que cuentan todos los afiliados del IESS, el beneficio de salud interna de la Institución cuenta con servicio de Médico General y Odontólogo, 21% de los empleados sienten que los servicios de salud que se brindan en la institución satisfacen sus necesidades, 31% piensa que casi siempre se retribuyen sus necesidades de salud, 31% algunas veces se convence de la calidad del beneficio, 15% y 2% se sienten muy poco satisfechos y nada satisfechos con el departamento de salud del Ministerio.

Gráfico 15 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

A partir de la publicación No. 637 de 9 de febrero del 2012 del Ministerio de Trabajo, con Resolución No. MRL-2012-0021 publicada en el Registro Oficial se dispone la Escala de Remuneraciones de los servidores públicos, conjuntamente con el Manual de Clasificación de Puestos del Ministerio del Interior se elabora la tabla 9 que presenta las asignaciones salariales de acuerdo a su rol, instrucción formal y experiencia para exponer el análisis de la pregunta.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU EN $	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA
Mensajero	Servicios	Servidor Público de Servicios 1	1	527,00	N/A	No requerida
		Servidor Público de Servicios 2	2	553,00		
Secretaria, Inventariador, Oficinistas	Administrativo	Servidor Público de Apoyo 1	3	585,00	Bachiller	
		Servidor Público de Apoyo 2	4	622,00		
		Servidor Público de Apoyo 3	5	675,00		
	Técnico	Servidor Público de Apoyo 4	6	733,00		3 meses
Asistente	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	Servidor Público 1	7	817,00	Tercer año, sexto semestre aprobado	6 meses
Analista		Servidor Público 2	8	901,00		1 año
	Ejecución de Procesos	Servidor Público 3	9	986,00	Técnico Superior, Tecnólogo Superior y Tercer Nivel	2 años
		Servidor Público 4	10	1086,00		2 años
		Servidor Público 5	11	1212,00		2 años
	Ejecución y Supervisión de Procesos	Servidor Público 6	12	1412,00	Tercer Nivel	3 años
Experto		Servidor Público 7	13	1676,00		4 años
Asesor 5	Autoridades	Asesor 5	NJS 1	2226,00		5 años en adelante realizando actividades de gestión, Procesos administrativos, Diseño e Implementación de Soluciones, al menos 3 años supervisando Equipos de trabajo.
Director Técnico de Área		Director Técnico de Área	NJS 2	2546,00		
Asesor 4		Asesor 4	NJS 3	2783,00		
Asesor 3		Asesor 3	NJS 4	3339,00		
Asesor 2		Asesor 2	NJS 5	4174,00		
Coordinadora/or Asesor 1		Coordinadores/ Asesor 1	NJS 6	5009,00		
Subsecretaria/o		Subsecretarios	NJS 7	5566,00		
Ministro		Ministro	NJS 8	6122,00		

Tabla 9 Asignaciones salariales de acuerdo al rol, instrucción formal y experiencia.
Fuente: Ministerio de Trabajo/ Manual de Clasificación de Puestos del Ministerio del Interior
Elaborado por: Andrea Vaca

A partir de la información mencionada se puede definir que el 19% de los funcionarios están de acuerdo con su asignación salarial, 30% casi siempre están de acuerdo con su remuneración y 22% algunas veces. Muy pocas veces y nunca de acuerdo con remuneración el 29% en total. El sector público ha sido catalogado como el que mejor paga a sus empleados y esto se puede observar en el grafico aunque un 22% y 29% no esté muy convencido, esto se debe a que a pesar de que las remuneraciones sean altas, existen personas que están mal calificadas en cuanto a su asignación salarial, hay casos en que funcionarios con títulos universitarios perciben un sueldo que correspondería a un servidor público de apoyo y esto no satisface sus intereses, a esto se añade que el proceso para ascender de puesto no siempre se realiza con calificaciones de desempeño; más bien, los ascensos se pueden realizar a partir de los Concursos de Méritos y Oposición pero al ser púbicos no se asegura a la nómina interna, y las recomendaciones del inmediato superior son muy pocas veces atendidas para un ascenso. Esto hace que una representativa parte de la muestra no esté de acuerdo con lo que gana.

Gráfico 16 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En este grafico se describe si la política empresarial afecta las aspiraciones de desarrollo personal, como pudimos observar en el grafico anterior las remuneraciones tiene mucho que ver en el momento de crecer dentro del sector público, y se refleja en que el 23% de las personas siente que si influye la política institucional en sus aspiraciones, 12% cree que casi siempre tiene que ver el régimen del Ministerio con su frustrado deseo de desarrollo, 24% del personal siente que algunas veces interfiere este factor en su progreso, 21% cree que pocas veces y 20% cree que no tiene nada que ver la institución con crecimiento profesional.

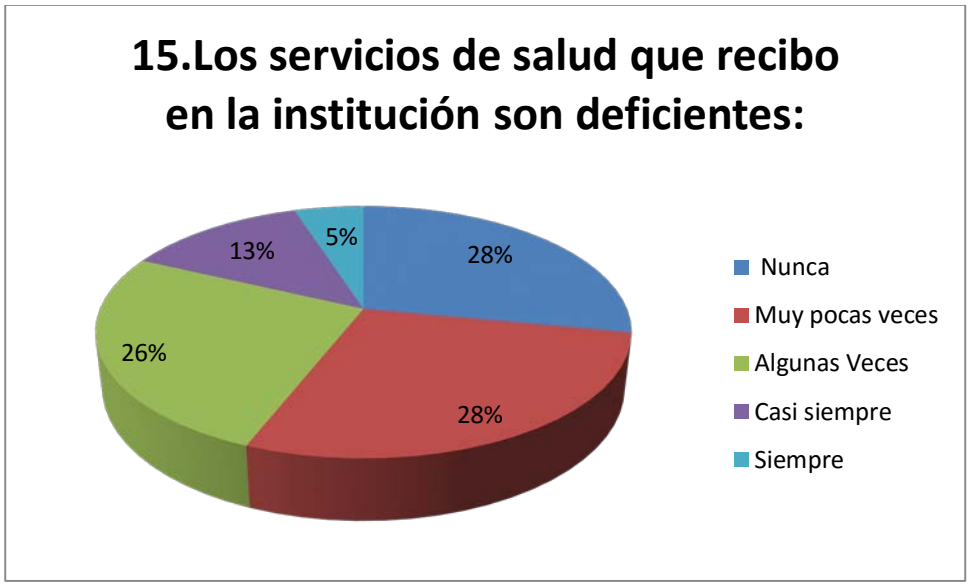

Gráfico 17 Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La continuación de la pregunta de benéficos personales y de salud, tiene como respuestas que; el 28% de empleados piensa que el servicio de salud es completo, 28% cree que muy pocas veces es deficiente y 26% piensa que algunas veces es irregular la atención de salud. 13% piensa que casi siempre los servicios de salud son deficientes y el 5% percibe que en su totalidad el servicio de salud no es lo que esperan.

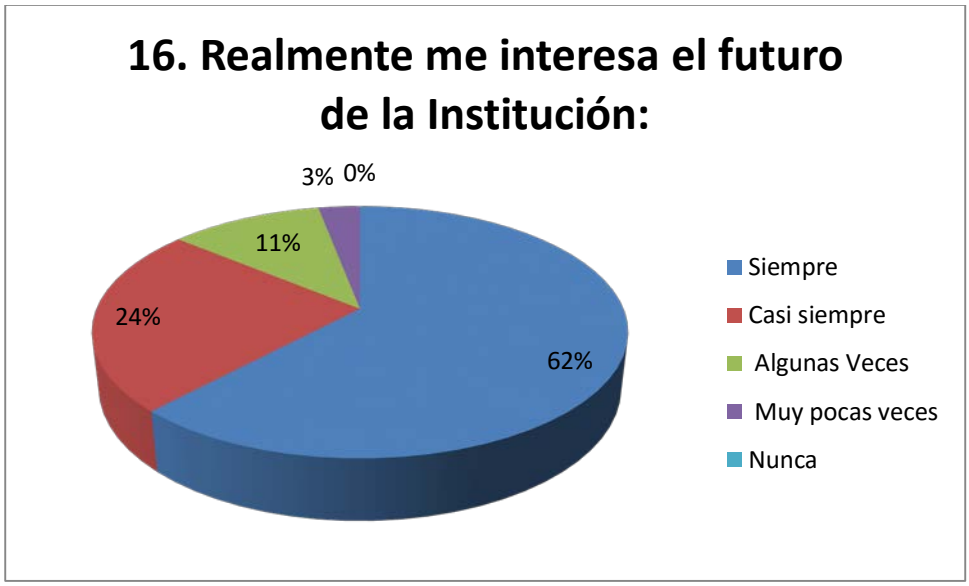

Gráfico 18 Realmente me interesa el futuro de la Institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Cuando hablábamos de valores institucionales también se nombraban la misión y visión, la visión representa lo que quiere llegar a ser la empresa y esto es de interés de más de la mitad de los encuestados en el Ministerio del Interior. El 24% opina que realmente le interesa el futuro de la institución mientras que el 11% indica que algunas veces se preocupa por la visión de su lugar de trabajo y el 3% muy pocas veces.

Gráfico 19 Recomiendo a mis amigos esta Institución como un excelente sitio de trabajo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El Ministerio del Interior se ha caracterizado por ser una institución mediática y cada una de sus acciones se han visto reportadas a través de los medios de comunicación tanto física como virtualmente, y es una ventaja en el País porque promociona a la institución y hace que los empleados sientan que están en un lugar de trabajo recomendable como lo perciben el 37% de funcionarios. El 30% siguiente casi siempre recomienda trabajar en este Ministerio y el 18% algunas veces sugiere a su sitio de trabajo como excelente.

10% y 5% de personas muy pocas veces y ninguna vez respectivamente aconsejan trabajar en esta Institución a sus amigos.

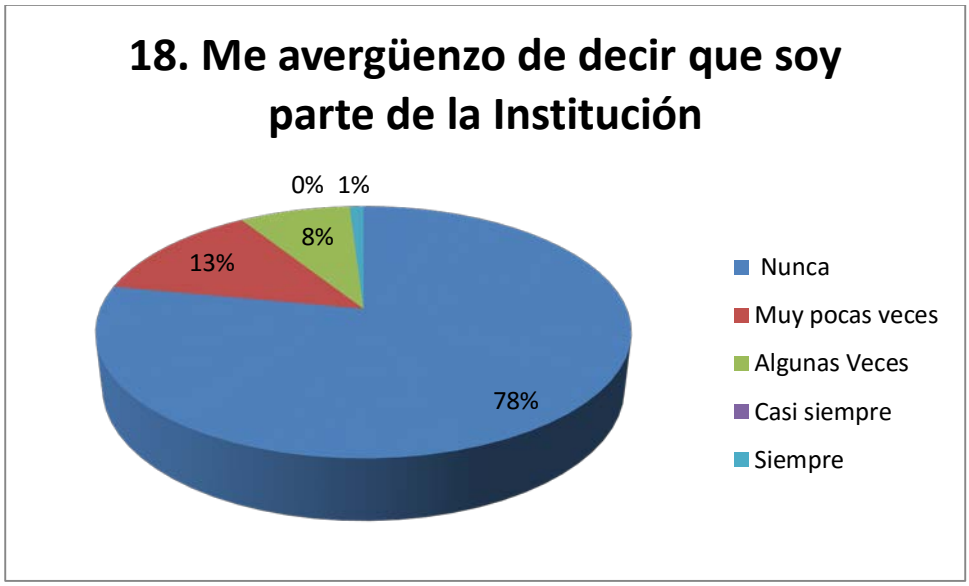

Gráfico 20 Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El 78% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer al Ministerio del Interior, lo cual indica una gran cantidad de personas que se siente a gusto en la institución a pesar de algunas falencias vistas en otras preguntas, el 13% opina que muy pocas veces ha sentido vergüenza de pertenecer a la Institución, y el 8% alguna vez sintió vergüenza de pertenecer a su lugar de trabajo.

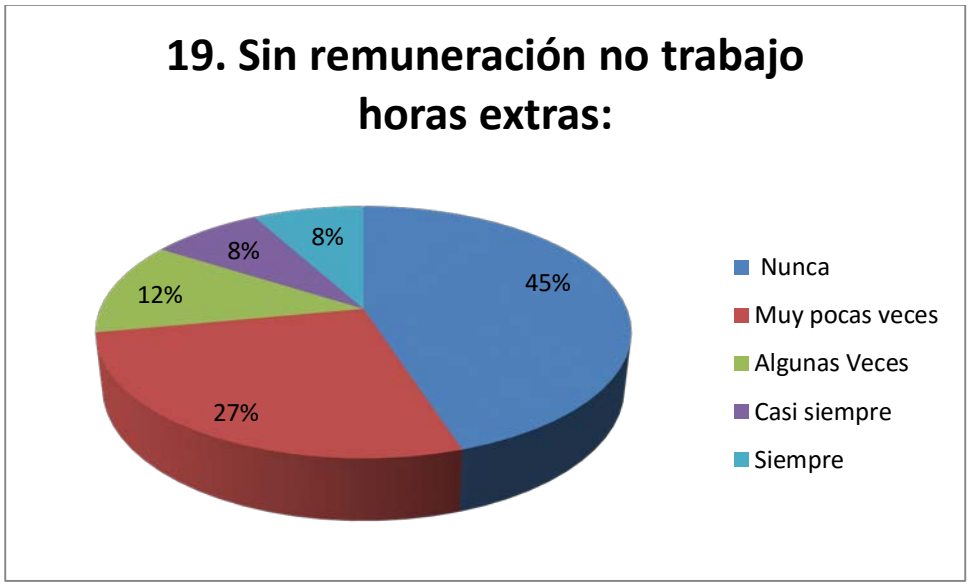

Gráfico 21 Sin remuneración no trabajo horas extras

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

A partir de enero del 2016 se disminuyó el gasto corriente de los Ministerios, lo cual hizo que la Institución a la que se aplicó el EDCO se quede sin remuneración de horas extras, en esta pregunta el 45% respondió que trabaja horas extras sin remuneración, 27% que casi siempre alarga su jornada laboral y no recibe remuneración y el 12% algunas veces trabaja horas complementarias sin pago.

El 16% en total no trabaja horas extras sin recibir remuneración.

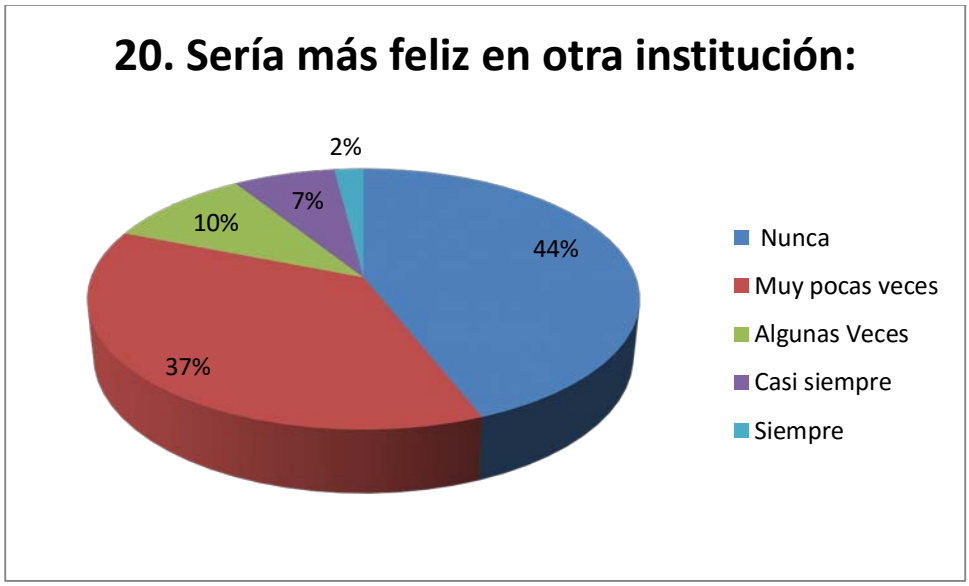

Gráfico 22 Sería más feliz en otra institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Contar con características de clima organizacional apropiadas ha hecho que el 44% de los funcionarios piensen que son felices en la Institución a la que prestan sus servicios. El 37% de las personas muy pocas veces sienten que serían felices en otro lugar de trabajo, 10% de las personas opinan que algunas veces estarían satisfechos de pertenecer a otra institución.

Un 9% en total sería feliz brindando sus servicios a otra institución.

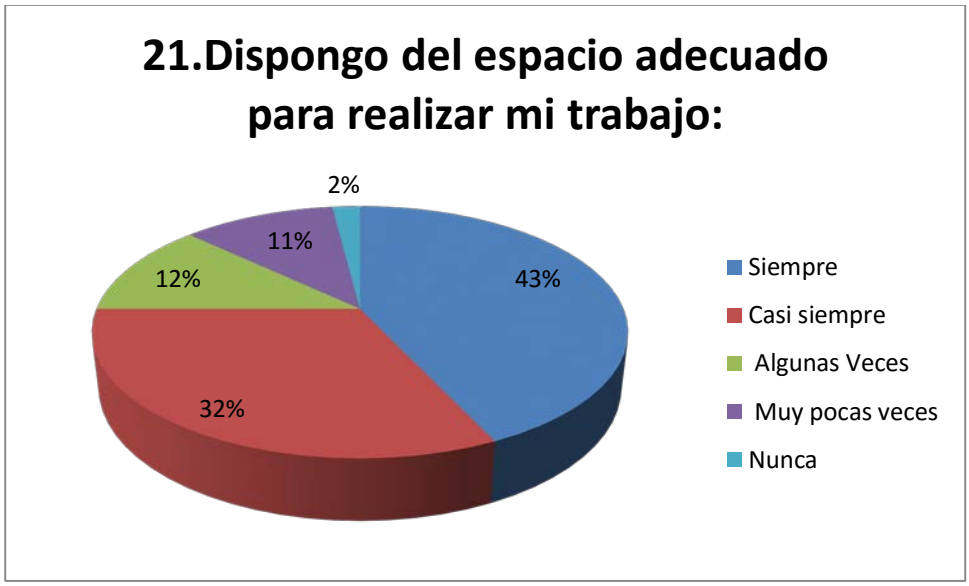

Gráfico 23 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Las características físicas de la Institución y las herramientas que tienen para desarrollarse las personas hacen que su opinión acerca del espacio donde pasan 8 horas al día sea el adecuado según un 75% de la muestra.

El 12% algunas veces dispone del espacio para realizar su trabajo diario, 11% muy pocas veces siente que este acondicionado su lugar de trabajo y 2% no siente que tiene el espacio suficiente para realizar sus actividades laborales.

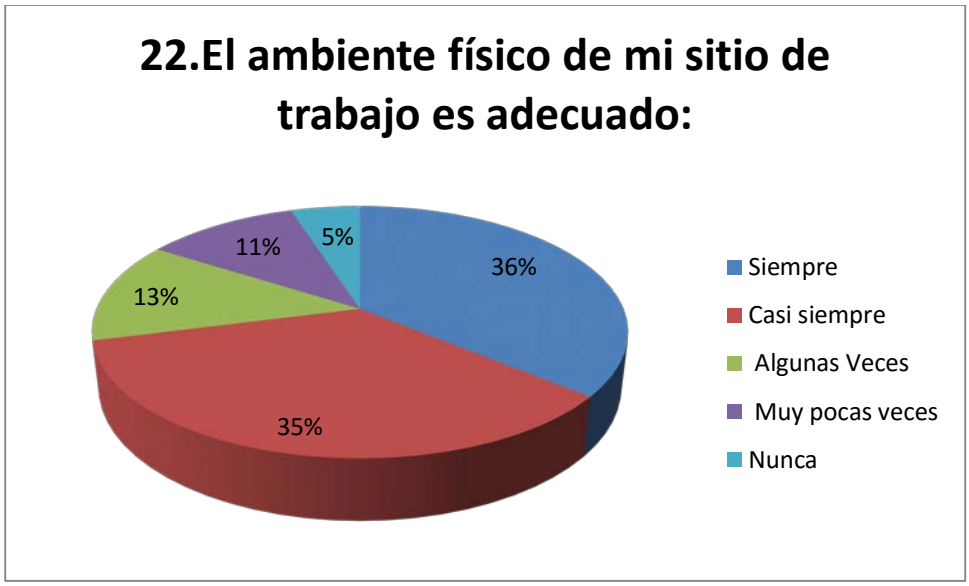

Gráfico 24 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El ambiente físico al igual que el espacio adecuado para desarrollarse tiene las mismas características pero para un 16% no es completamente adecuado el entorno físico laboral. Para más del 50% el ambiente es adecuado.

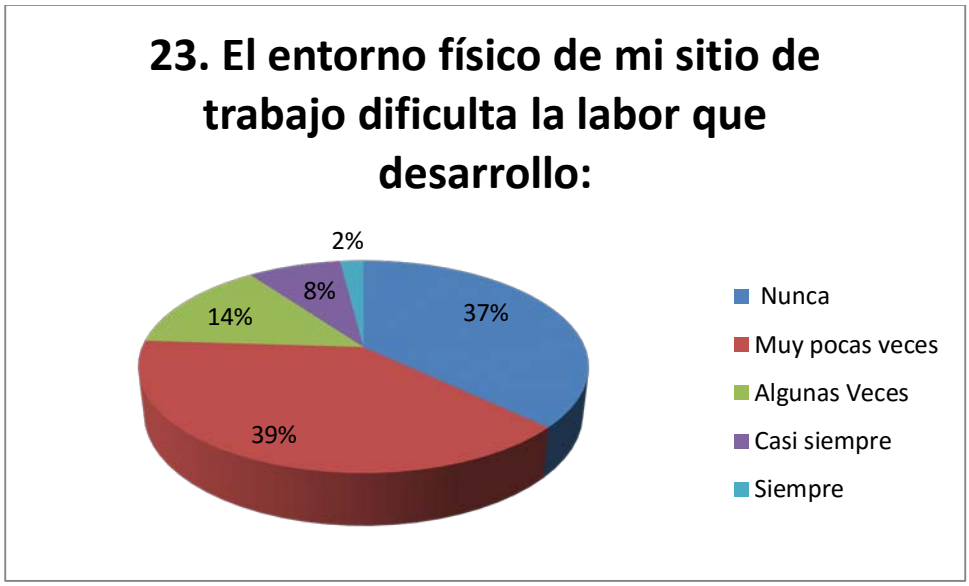

Gráfico 25 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Para un 10% de personas su entorno físico laboral no cuenta con las herramientas y espacio necesarios para realizar su trabajo, para un 81% su entorno es el adecuado para desarrollar sus actividades cotidianas.

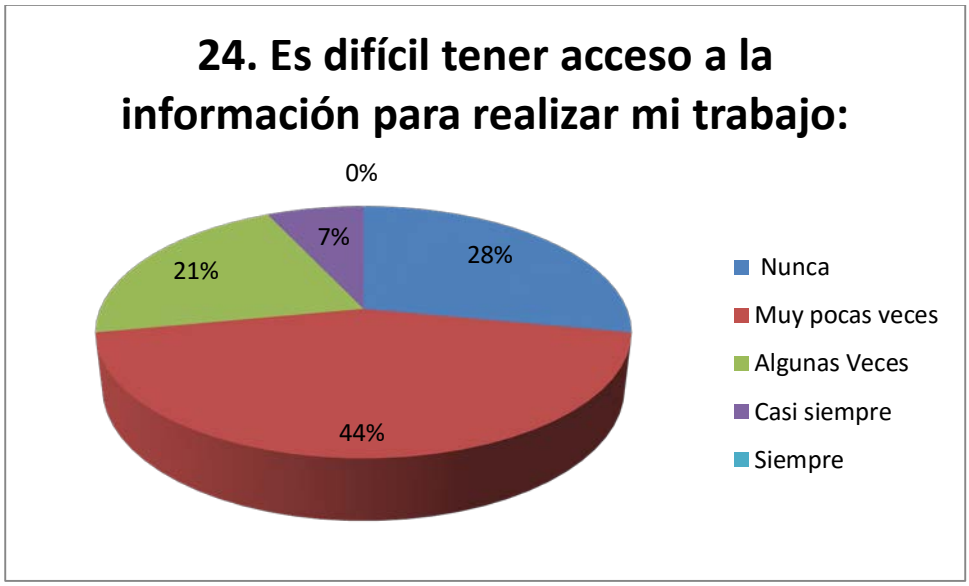

Gráfico 26 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El acceso a la información dentro de cualquier área de trabajo conlleva riesgos por la confidencialidad de la información o la documentación que se maneje, estos pueden ser factores que dificulten la transmisión de la información. En este caso un 28% de los empleados nunca ha tenido problemas con la información que ha requerido, 44% muy pocas veces ha tenido inconvenientes en conseguir la información para realizar su trabajo, 21% de los funcionarios algunas veces han tenido inconvenientes para acceder a la información que solicitan.

El 7% casi siempre ha tenido problemas para obtener información necesaria para su trabajo, este porcentaje puede deberse a los factores antes mencionados o a que el área donde se requiere la información no la entrega oportunamente.

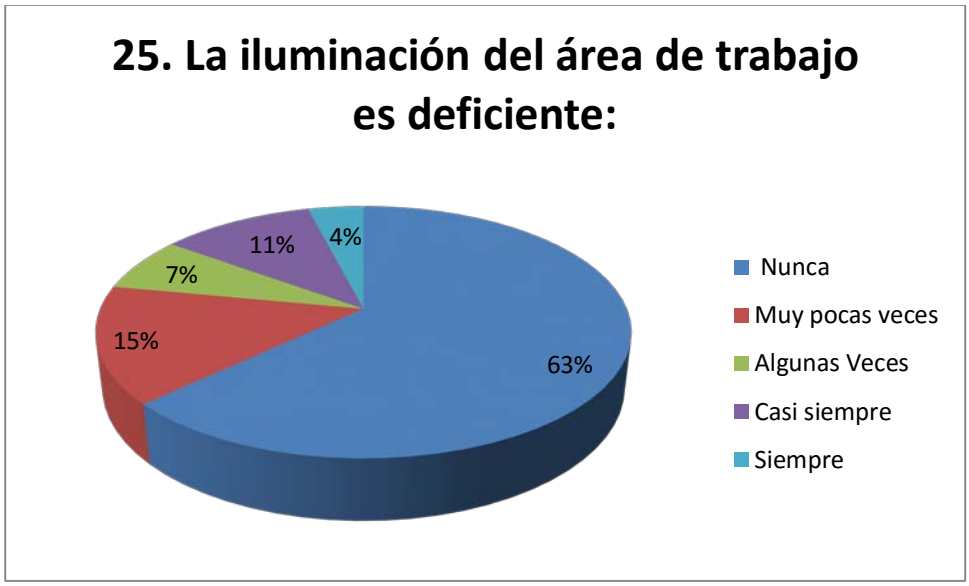

Gráfico 27 La iluminación del área de trabajo es deficiente

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Los factores físicos del trabajo como la iluminación también han sido considerados en esta encuesta, 63% de los funcionarios sienten que la iluminación es adecuada para realizar sus funciones, 15% afirma que casi siempre la iluminación es perfecta. 7% ha sentido alguna vez que la luz en su área de trabajo no es de la mejor calidad para su jornada laboral.

El 11% de los encuestados sienten que casi siempre es idónea la iluminación en sus áreas de trabajo y 4% opina que siempre la iluminación es deficiente.

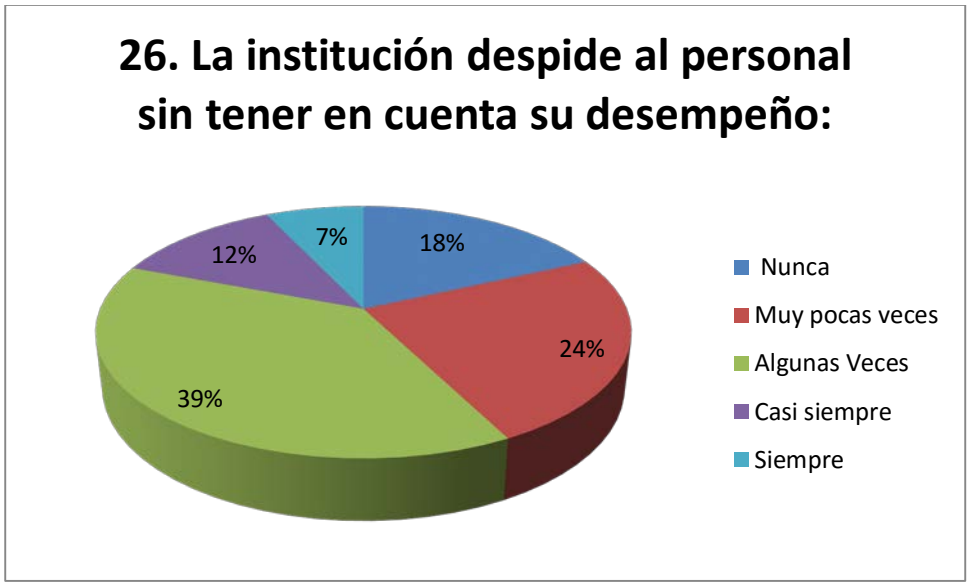

Gráfico 28 La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En la parte de Evaluación del desempeño hablamos que la evaluación se definía como una rendición de cuentas para el sector público y que no consideraba los logros personales o la retroalimentación para sus resultados, esta pregunta relaciona parte de la investigación ya que a partir de estas preguntas se buscará una correlación entre las variables. El 7% cree que la empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño, el 12% piensa que casi siempre ocurre esto.

El 39% afirma que algunas veces la institución despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño en el trabajo. El 30% restante percibe que esto ocurre muy pocas veces y que si se despide al personal es en referencia al desempeño mostrado en la Institución durante el tiempo que estuvo.

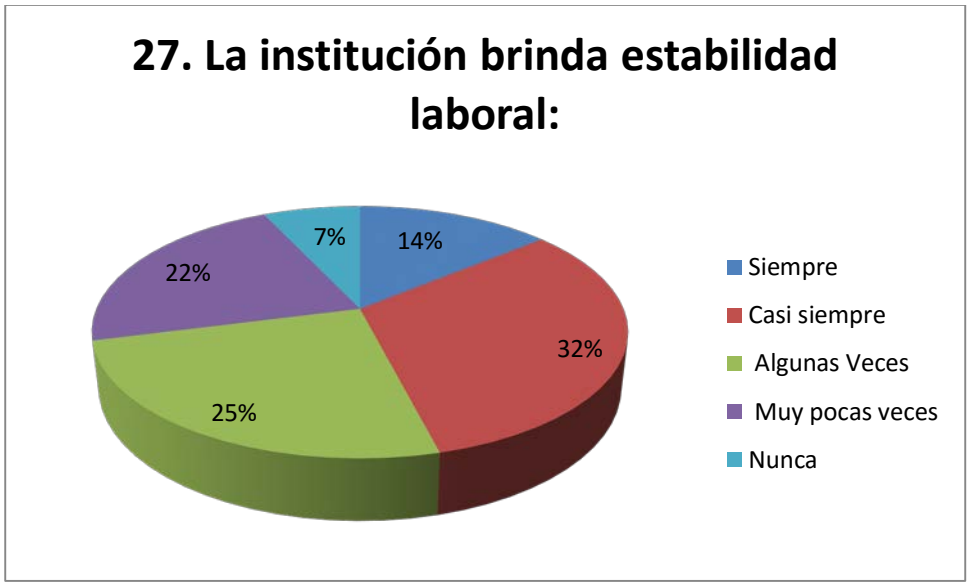

Gráfico 29 La institución brinda estabilidad laboral

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En las Instituciones públicas existe el contrato de servicios ocasionales, los nombramientos provisionales y los nombramientos permanentes, según el artículo 58 de la Losep: De los contratos de Servicios Ocasionales.- "Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos.", en el artículo 17 indica que "Nombramientos permanentes son aquellos que se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección previstos en esta Ley. (Concurso de Méritos y Oposición)" y en el artículo 18 menciona "Nombramientos Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor;" A partir de lo antes mencionado se concluye que no hay estabilidad en el sector público por las leyes impuestas, por lo que el 25% siente que algunas veces no tiene una estabilidad laboral y en contraste casi un 50% piensa que si lo tiene, esto se puede deber a que las oportunidades como concursos son más demandado en estos días y la gente tiene más

oportunidad de quedarse en su trabajo por más tiempo. Un 30% siente que su estabilidad es baja en relación los demás encuestados.

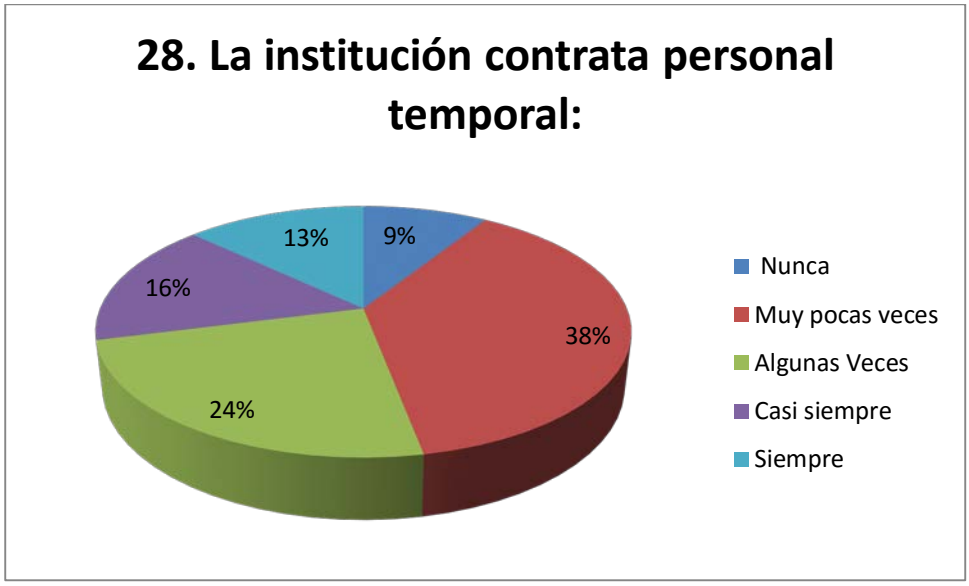

Gráfico 30 La institución contrata personal temporal

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Esta pregunta tiene el mismo principio legal de la anterior, pero se toma en cuenta a personal temporal como el que solo se contrata por 3 meses (que es el tiempo minino según el Código de Trabajo). El 9% opina que nunca se contrata personal temporal, 38% cree que muy pocas veces se opta por esta alternativa, el 24% asegura que algunas veces se realiza este tipo de contratos.

El 16% indica que casi siempre y el 13% que siempre se opta por contratar personal provisionalmente.

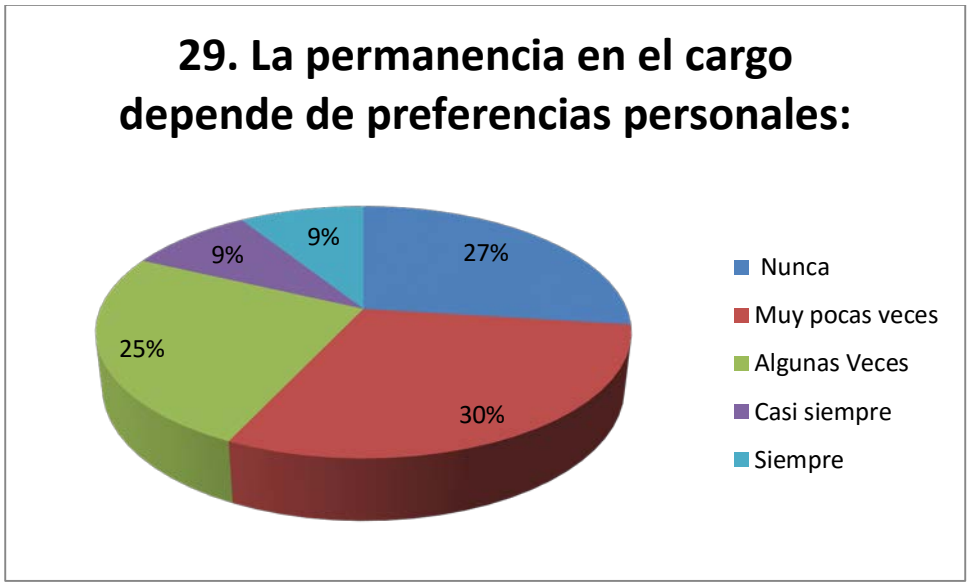

Gráfico 31 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Según el Art. 6 de la Ley Orgánica del Servicio Público estipula que se prohíbe a toda autoridad nominadora, designar, nombrar, posesionar y/o contratar en la misma entidad, institución, organismo o persona jurídica, de las señaladas en el artículo 3 de esta Ley, a sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a su cónyuge o con quien mantenga unión de hecho. La prohibición señalada se extiende a los parientes de los miembros de cuerpos colegiados o directorios de la respectiva institución. También se extiende a los parientes de las autoridades de las superintendencias respecto de las instituciones públicas que son reguladas por ellos, el nepotismo es un factor que influía en la permanencia en los cargos públicos aunque, ahora la ley prohíbe todo tipo de nepotismo y preferencias que perjudiquen la continuidad laboral, el 27%opina que nunca se dan estos casos, el 30% resalta que muy pocas veces se producen estos casos, el 25% cree que algunas veces si predominan los privilegios personales al momento de la estabilidad y un 18% mantiene que se dan estos casos y que depende exclusivamente de intereses personales.

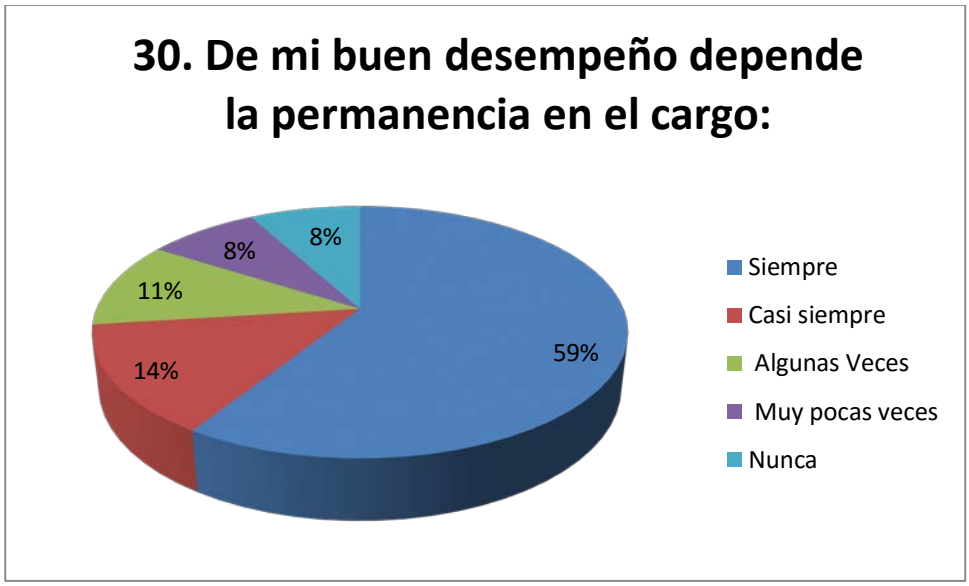

Gráfico 32 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La evaluación del desempeño es considerada para dar continuidad a las personas ya sea que, ganaran un nombramiento o estén en periodo de prueba por esta razón un 59% mantiene que depende de su desempeño el quedarse en su puesto, 14% opina que casi siempre sucede esto y 11% cree que algunas veces la permanencia del cargo depende del propio desempeño.

Un 8% percibe que muy pocas veces seguir en el puesto tiene que ver con el desempeño y otro 8% cree q nunca es determinante el desempeño con la estadía en el puesto.

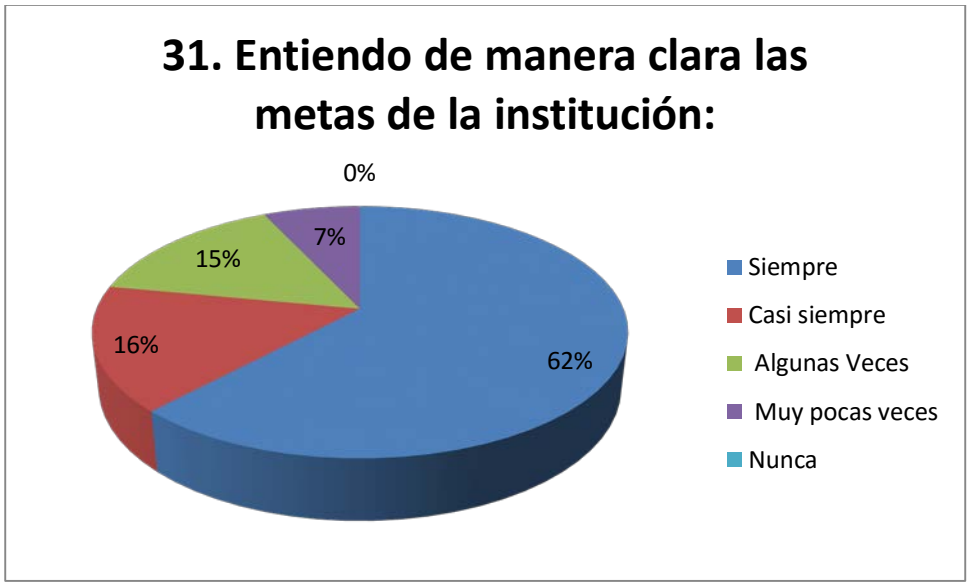

Gráfico 33 Entiendo de manera clara las metas de la institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La misión es la razón de ser de la Institución, y solo se puede llegar a ser los mejores a través de los objetivos que constantemente se plantean, para llegar a su meta anual establecida; el 62% coincide que entienden de manera clara las metas de la institución, 16% de los funcionarios casi siempre tiene en claro las metas de la institución.

Un 15% opina que algunas veces no deducen la finalidad de las metas organizacionales y un 7% cree que muy pocas veces están establecidas y claras las metas.

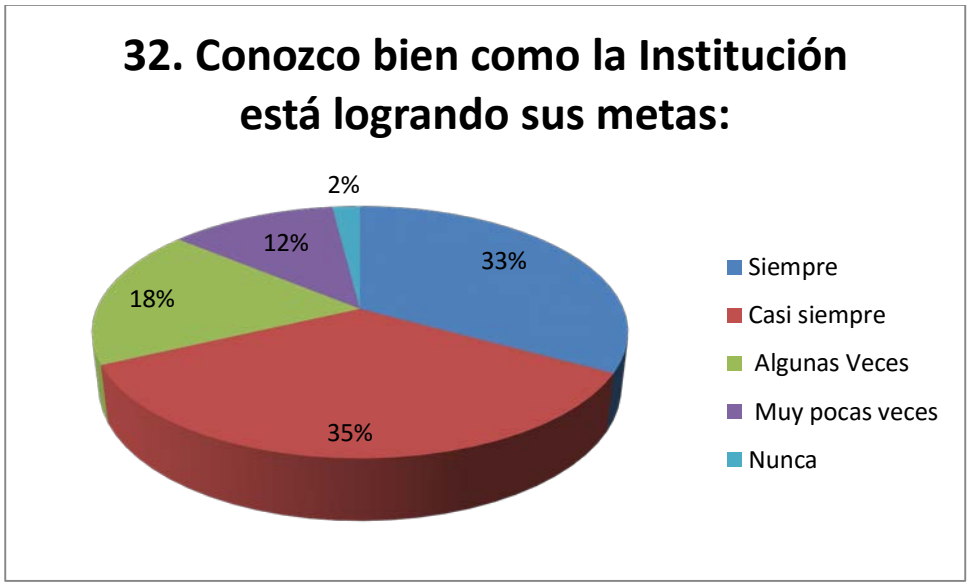

Gráfico 34 Conozco bien como la Institución está logrando sus metas

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Como ya ha sido mencionado el Ministerio aprovecha muy bien las redes sociales para mostrar sus avances contra el crimen, a través de esta herramienta muchos funcionarios conocen como y cuanto avanzan las metas de la Institución como lo indica más de la mitad de la muestra. El 18% algunas veces conocen las metas que va logrando la institución.

El 12% y 2% no conoce sobre la gestión que se realiza en el Ministerio.

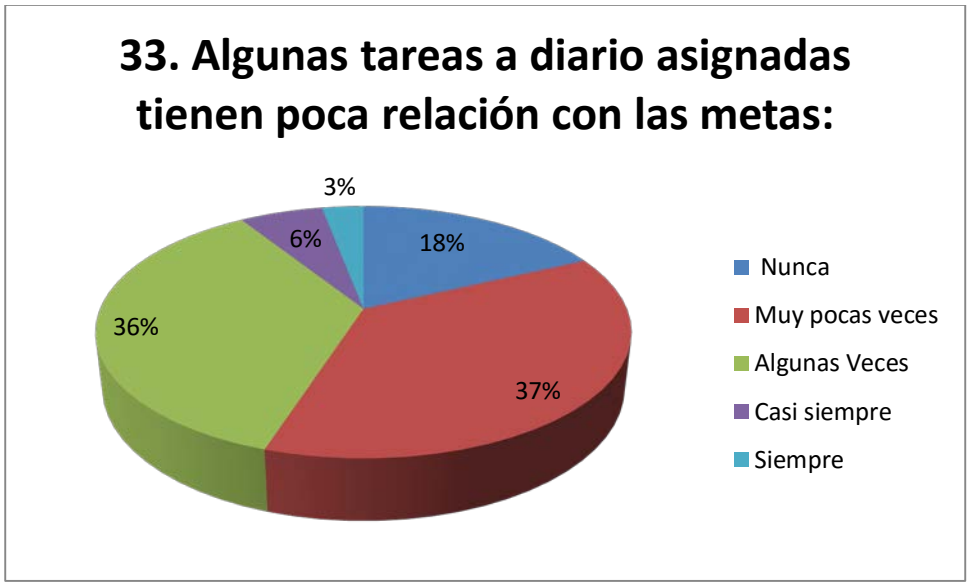

Gráfico 35 Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La direccionalidad de las actividades diarias debe ser complementada con las metas que se esperan alcanzar en la Institución es así que el 18% más el 37% creen que nunca y muy pocas veces respectivamente las tareas tienen poca relación con la finalidad del Ministerio, el 36% cree que algunas veces las tareas pueden ser arbitrarias y un 6% coincide que casi siempre las metas no son tomadas en cuenta y un 3% opina que nunca se han relacionado las actividades personales con las metas Institucionales.

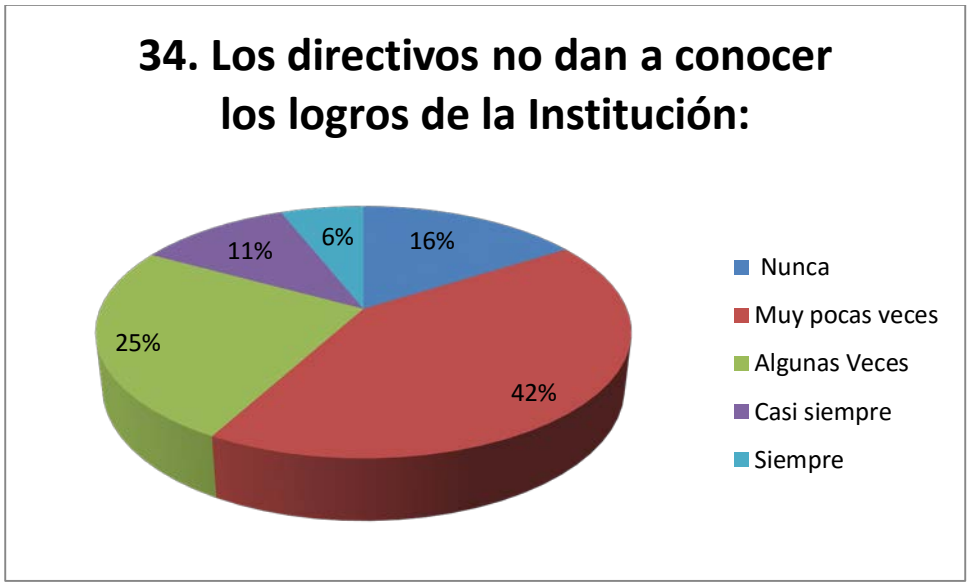

Gráfico 36 Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La comunicación dentro del liderazgo de las áreas se ve reflejado en esta pregunta en la cual el 58% opina que muy pocas veces sus jefes olvidan socializar las metas que ha logrado la Institución, esto indica que la transmisión de información es buena en relación jefe-funcionarios.

El 25% manifiesta que algunas veces no se dan a conocer los logros mientras que el 17% acota que siempre y casi siempre no se conoce las noticias sobre el desarrollo del Ministerio.

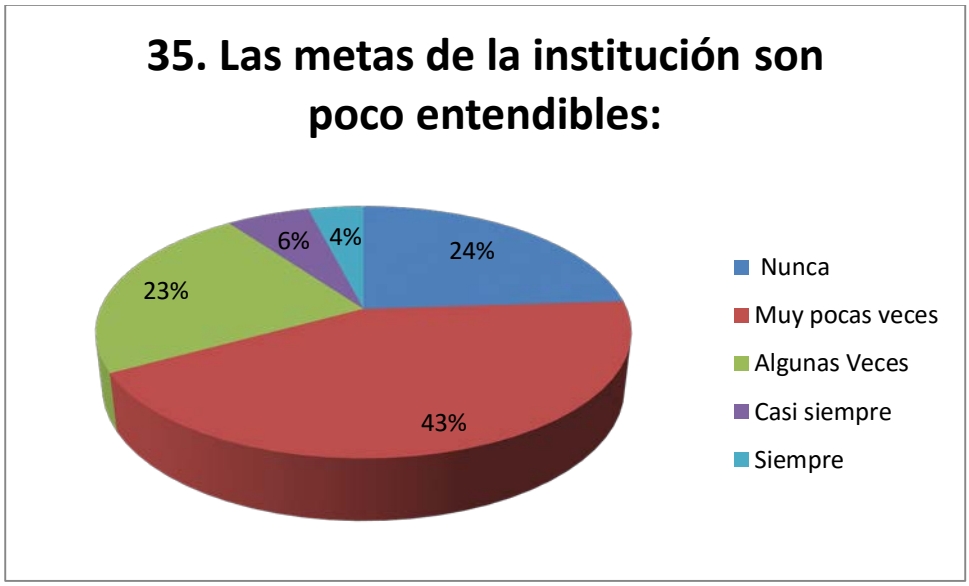

Gráfico 37 Las metas de la institución son poco entendibles

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Las metas de la institución parecen estar en claro por un 67% de funcionarios mientras que, el 23% cree que algunas veces los objetivos a alcanzar son claros.

El 10% manifiesta que siempre y casi siempre las metas de la Institución son poco entendibles.

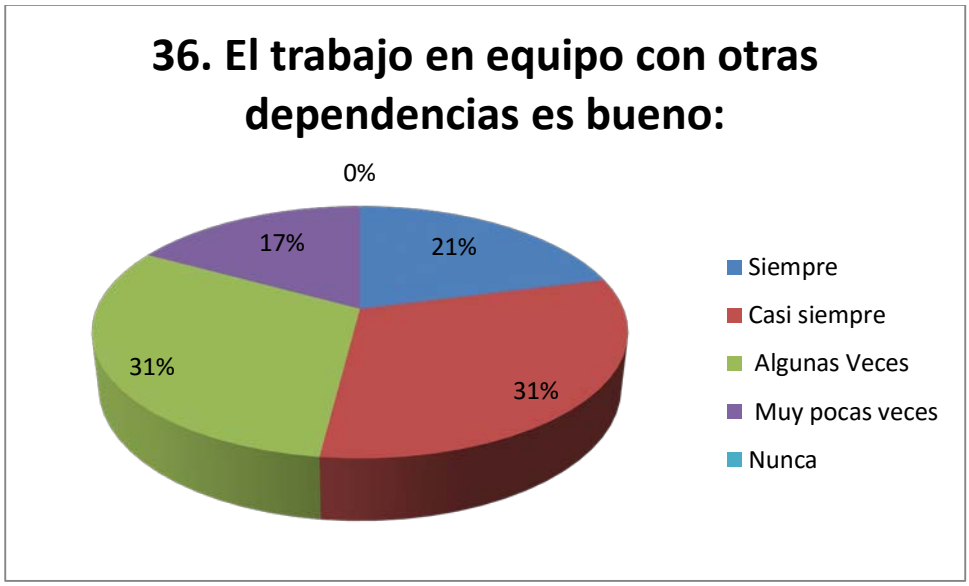

Gráfico 38 El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El trabajo interdisciplinario abarca el compromiso de las unidades con otras para realizar una labor eficiente, el 21% opina que la relación con otras dependencias es buena, el 31% opina que la mayoría de las veces es útil el trabajo en equipo. Otro 31% percibe que algunas veces se realiza un trabajo oportuno entre áreas y un 17% piensa que muy pocas veces ocurre esto.

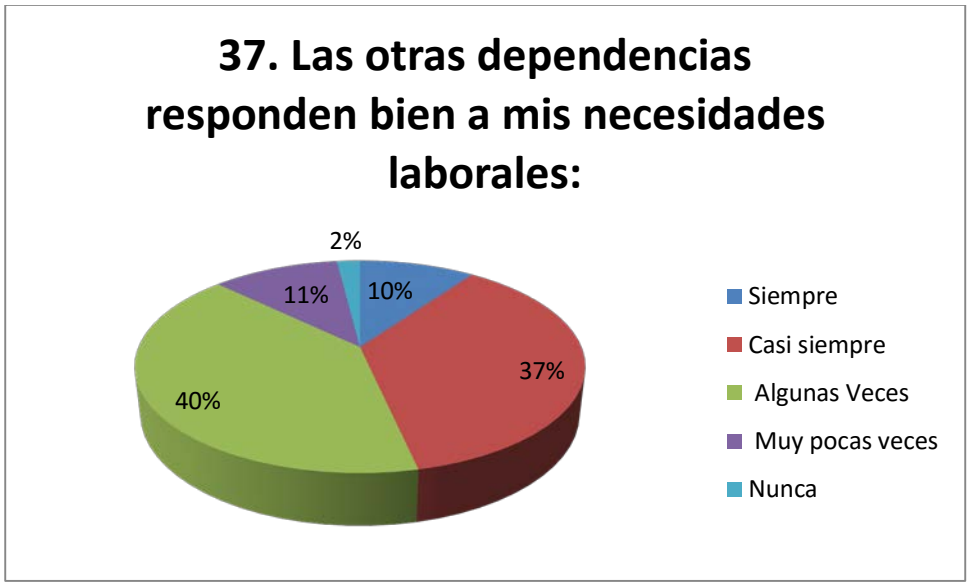

Gráfico 39 Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Continuando con el trabajo en equipo, entre dependencias un 10% responde bien a las necesidades de las de la Institución, un 70% aproximadamente opina que casi siempre y algunas veces cada área responde de manera oportuna a los requerimientos solicitados, apenas un 11% cree que se responde bien a las necesidades de los usuarios externos.

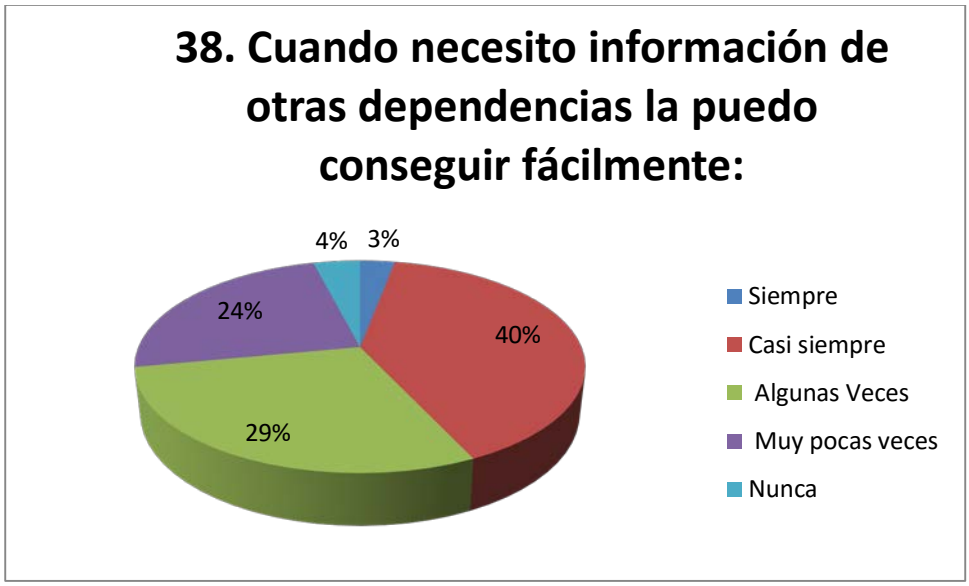

Gráfico 40 Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Un 40% percibe que sí, la información es casi siempre respondida, un 29% indica que algunas veces es fácil conseguir información requerida un 24% opina que algunas veces se da este hecho y, el 7% restante cree muy pocas veces se consigue información útil para realizar las actividades laborales diaria, si la información proviene de otra dependencia.

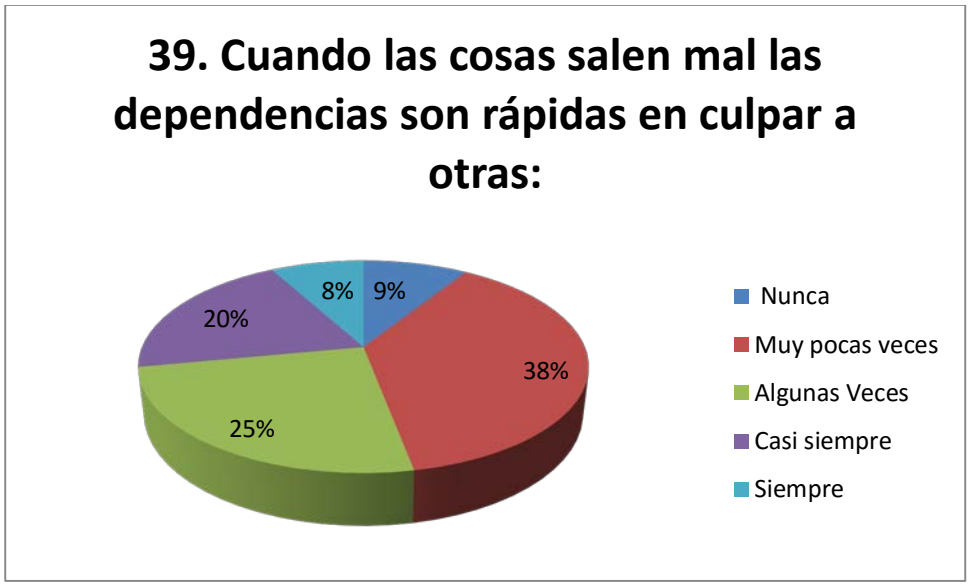

Gráfico 41 Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El 8% de los encuestados respondió que siempre las unidades con las que se trabaja no toman responsabilidad cuando existen errores, el 20% cree que casi siempre se culpan entre aéreas de trabajo y ninguna acepta que se cometió equivocaciones, el 25% opina que algunas veces ocurre esto.

El 38% de los funcionarios cree que muy pocas las dependencias no se hace responsable de los errores que pueden darse durante un proceso, y un 9% opina que nunca se culpan las dependencias entre otras para evitar responsabilidades.

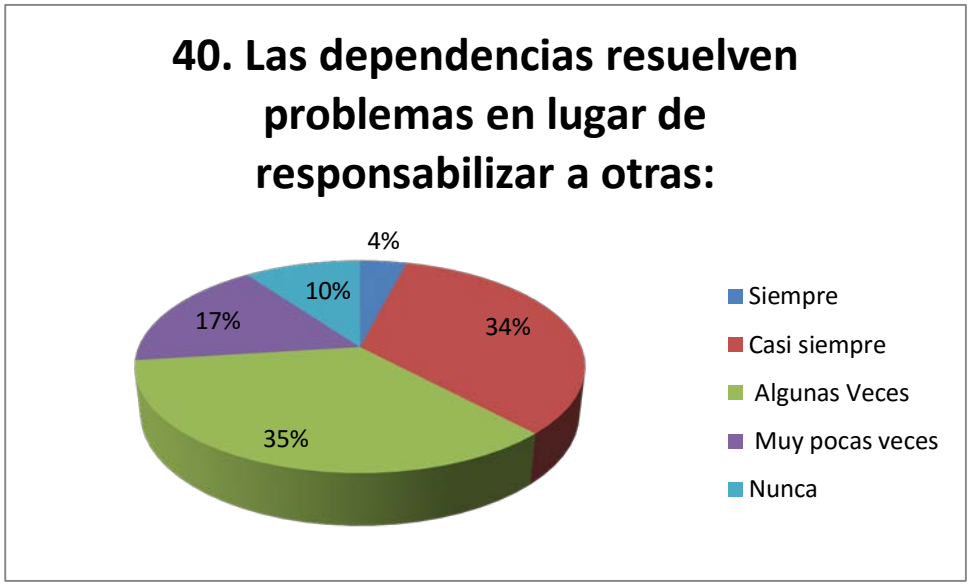

Gráfico 42 Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La relación de comunicación entre áreas de trabajo se refleja en las últimas preguntas, y de la misma manera en esta pregunta el 4% de los empleados respondió que siempre se solucionan los problemas que se suscita entre unidades, que es un puntaje bajo en referencia al 35% que estima que algunas veces las dependencias se responsabilizan por errores cometidos, el 34% opina que casi siempre hay sensatez en cuanto no culpar a otras unidades, el 17% acota que muy pocas veces sucede esto y un 14% en total estima que nunca se responsabilizan las dependencias por los problemas que suceden.

Los resultados individuales obtenidos en el EDCO para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se analizaron de la siguiente forma:
Cada prueba tiene un puntaje mínimo de 40 y el máximo posible de 200, a partir de estas medidas se establece 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- **Nivel Bajo:** De 40 a 93 puntos.
- **Promedio:** De 94 a 147 puntos
- **Nivel alto:** Puntajes entre 148 y 200.

Los resultados fueron los siguientes:

N° Funcionarios	Resultado Obtenido
44	Nivel Medio de Clima Organizacional
56	Nivel Alto de Clima Organizacional

Tabla 10 Resultados EDCO

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca

El Clima Organizacional en la Institución puntúa entre medio y Alto; no se obtuvieron puntuaciones bajas, lo cual nos sugiere decir que existe un Adecuado Clima Organizacional en Ministerio del Interior.

Análisis por Factores

El EDCO, como previamente se indico tiene 8 sub escalas para medir características que están relacionados con el Clima Laboral, a partir de los resultados generales obtenidos se producen los siguientes gráficos:

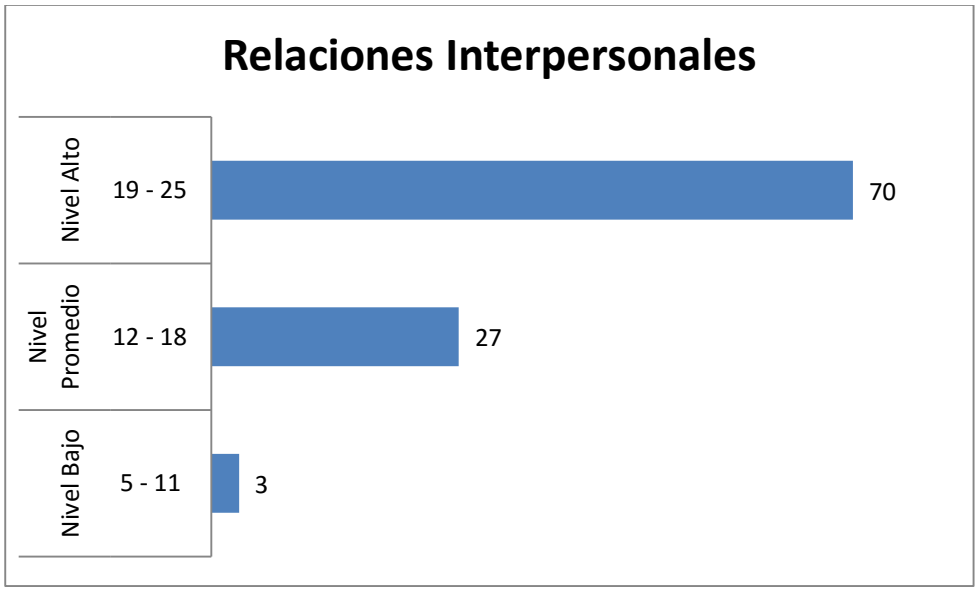

Gráfico 43 Relaciones Interpersonales

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El nivel de relaciones interpersonales en el Ministerio del Interior es Alto para el 70% de los funcionarios, medio para el 27% y bajo para el 3%. La oscilación entre alto y medio nos indica que de la muestra de 100 personas más de la mitad siente que el Clima es adecuado.

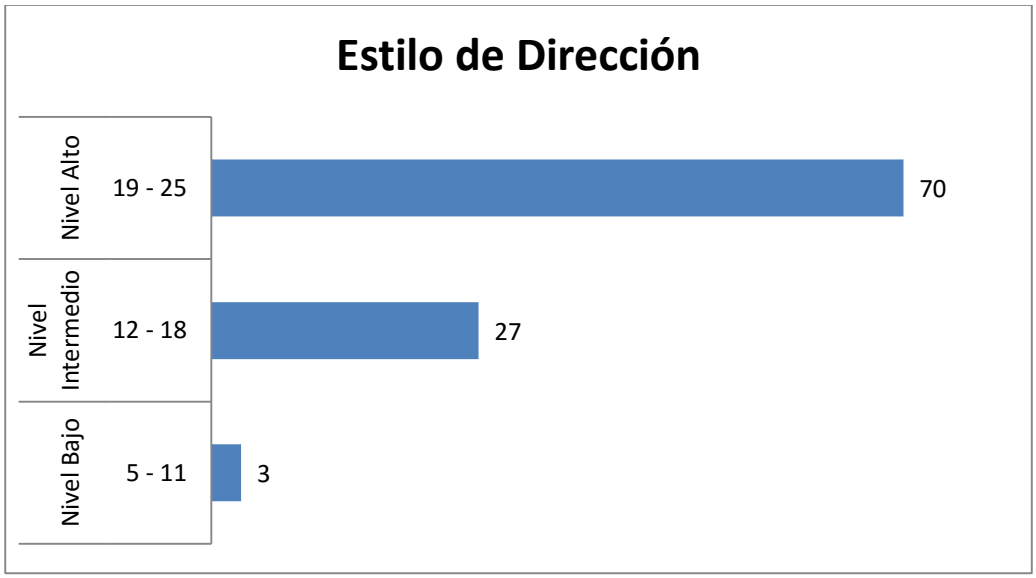

Gráfico 44 Estilo de Dirección

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El estilo de dirección hace referencia al manejo de los jefes con su grupo de trabajo, en este caso el 70% de los empleados indican que existe un alto estilo de dirección, un 27% indica que es medio y un 3% que indica bajo estilo de dirección.

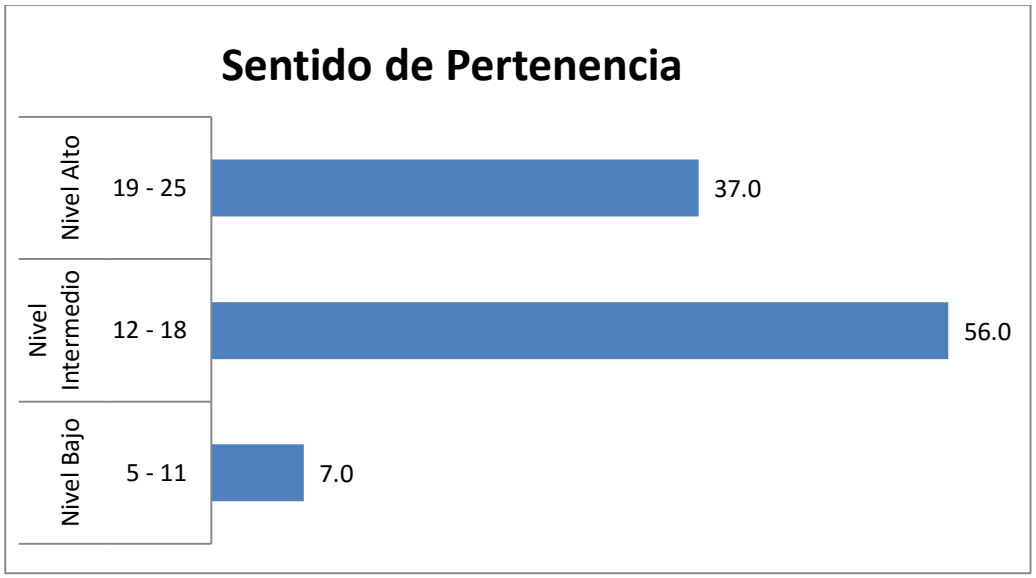

Gráfico 45 Sentido de Pertenencia

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En este caso y como se viene analizando en cada pregunta, el sentido de pertenencia puntúa en nivel alto con el 37%, con nivel bajo del 7%.

El 56% equivale al nivel intermedio lo cual es un indicador para la realización de la propuesta.

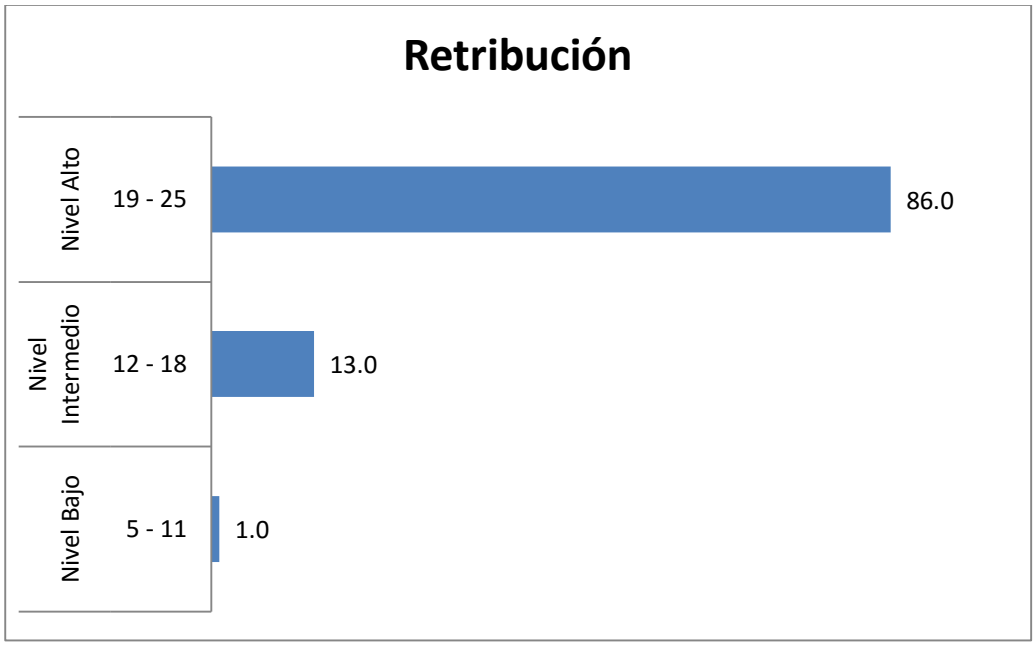

Gráfico 46 Retribución

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

La retribución re refiere a la compensación que tiene los funcionarios de la Institución, en este grafico la retribución es alta con 86%, un 13% siente que es media y tan solo un 1% indica que la retribución es baja.

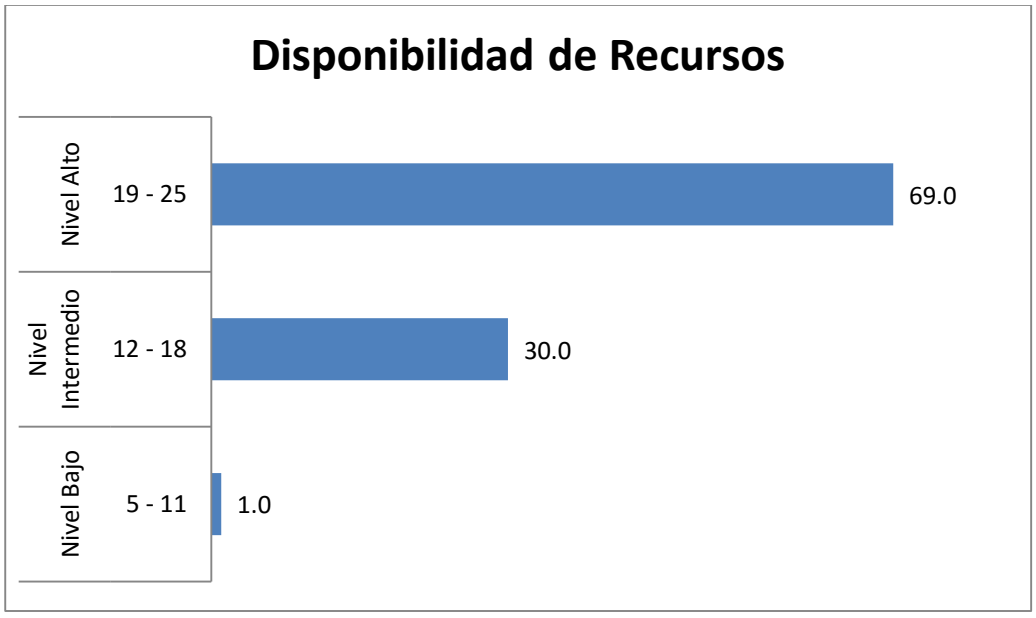

Gráfico 47 Disponibilidad de Recursos

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En cuanto a la disponibilidad de recursos de la Institución un 69% indica que dispone de los requerimientos necesarios para realizar su trabajo y desenvolverse en el mismo, 30% indican que tiene los recursos pero se podría mejorar y un 1% indica que no existen recursos.

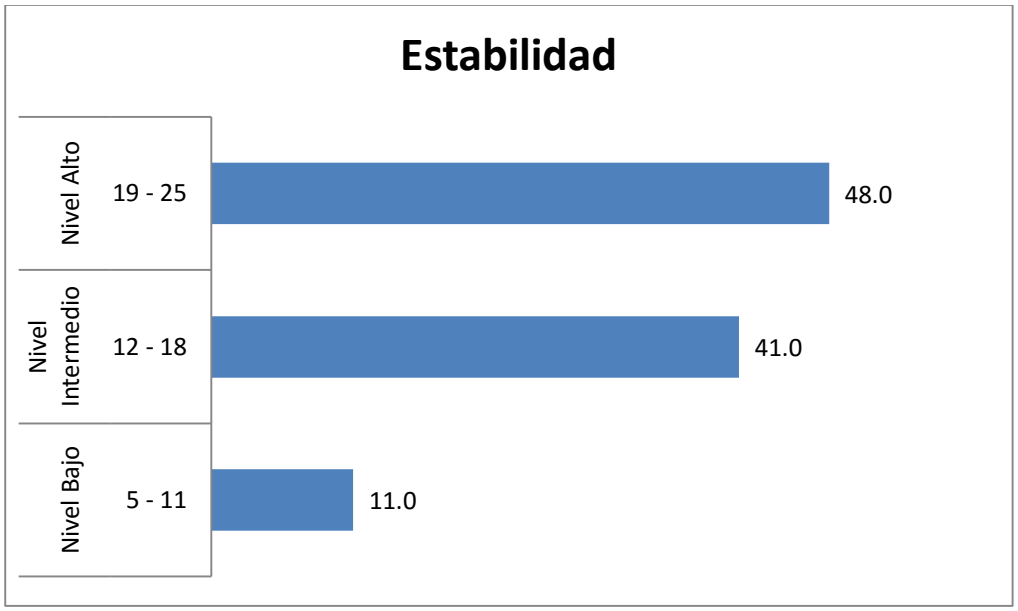

Gráfico 48 Estabilidad

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

El tema de estabilidad laboral se trató previamente y se concluyó que a pesar que la ley no asegura continuidad un porcentaje de la gente sentía que si la tenía, y se aprecia en este gráfico que un 48% percibe un alto nivel de estabilidad un 41% indica que es medio el nivel y un 11% manifiesta que es bajo el nivel de estabilidad.

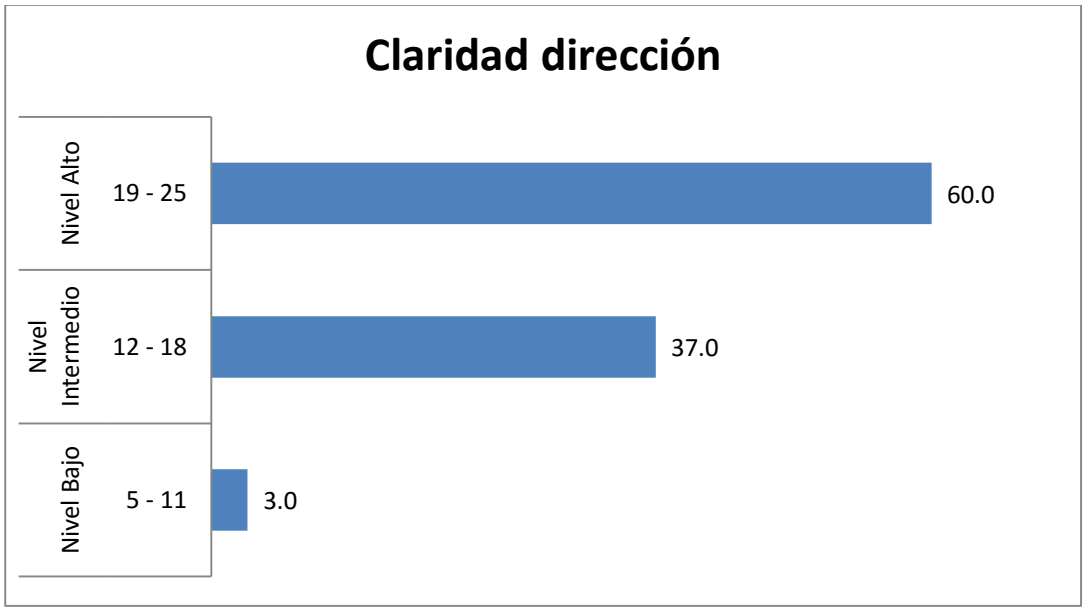

Gráfico 49 Claridad de Dirección

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

En cuanto a la claridad de dirección que muestran los jefes, el 60% de los funcionarios percibe que existe precisión en la dirección, 37% opina que es medio el nivel de espontaneidad y 3% indican un bajo nivel de claridad en la administración del personal.

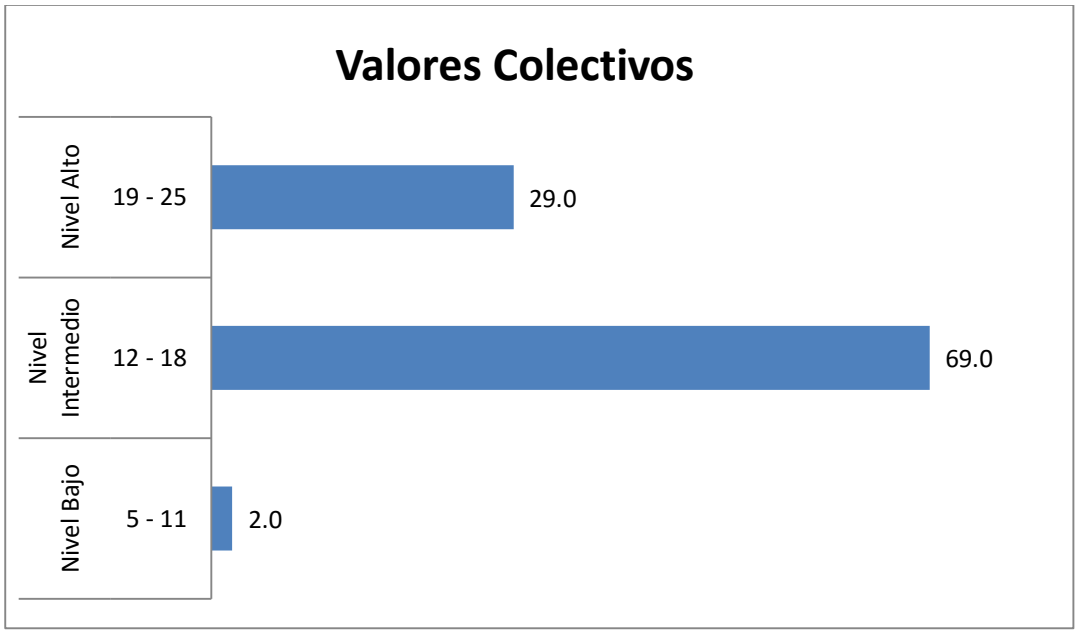

Gráfico 50 Valores colectivos

Fuente: Investigación.
Elaborado por: Andrea Vaca Rosas

Los valores colectivos no solo se refieren a la percepción de una persona sino al de todas las que son parte de la Institución. Los valores en este caso puntúan con un nivel intermedio del 69% lo cual indica falencias en la percepción de los mismos; un 29% siente que los valores colectivos son altos y un 2% percibe que los valores son bajos.

La puntuación intermedia es un indicador para realizar un planteamiento que ayude a mejorar la percepción de los valores colectivos.

Los resultados individuales obtenidos en la Evaluación del Desempeño se analizaron de la siguiente forma:
Cada evaluación se mide a través de 5 intervalos:

- **Excelente:** Desempeño Alto 100%-91%
- **Muy Bueno:** Desempeño Mejor A Lo Esperado 81% - 90%
- **Satisfactorio:** Desempeño Esperado 71% -80%
- **Deficiente:** Desempeño bajo a Lo Esperado 61%-70%

- **Inaceptable:** Desempeño muy bajo a Lo Esperado igual o inferior a 60%

Al no encontrarse resultados deficientes e inaceptables se estableció utilizar los 3 primeros intervalos, obteniendo como resultados;

Escala de Calificación Evaluación Del Desempeño	**N° Funcionarios**
Excelente: Desempeño Alto 100%-91%	59
Muy Bueno: Desempeño Mejor A Lo Esperado 90% - 81%	36
Satisfactorio: Desempeño Esperado 80% -71%	5

Tabla 11 Resultados Evaluación del Desempeño Eval-01

Fuente: Resultados obtenidos del Formato Eval-01
Elaborado por: Andrea Vaca

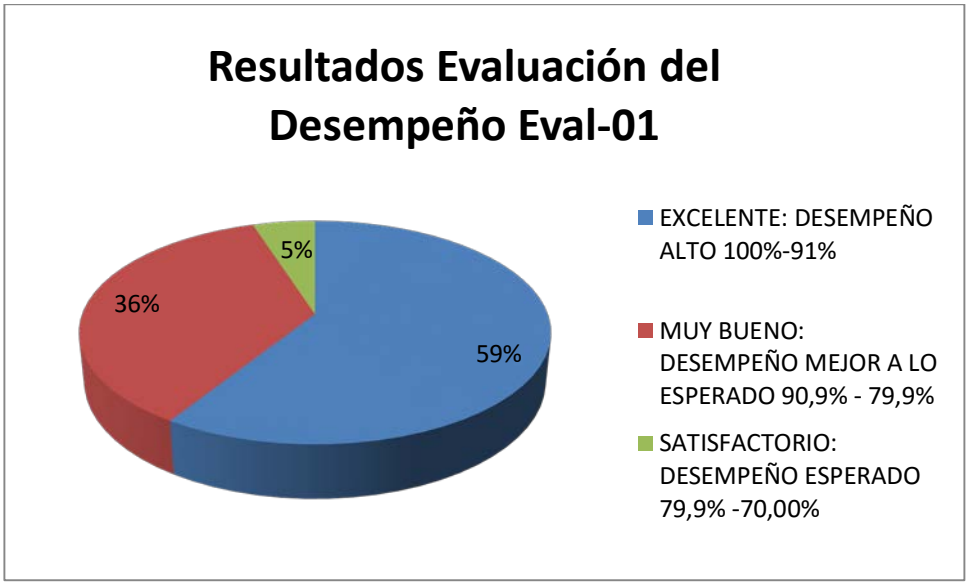

Gráfico 51: Resultados Evaluación del Desempeño Eval-01
Fuente: **Investigación.**
Elaborado por: **Andrea Vaca Rosas**

Comprobación de las hipótesis

Para poder comprobar la hipótesis planteada se requirió del programa SPSS de IBM para realizar la correlación entre variables, además se relacionó las variables socio demográficas para saber si existe más de una relación.

El programa arrojo los siguientes cuadros, primero el estadístico descriptivo donde podemos apreciar la media y la desviación estándar de las variables ingresadas:

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
CLIMAORG	151.6700	18.32151	100
TIEMPOINSTITUCION	4.9800	5.73132	100
EVALDESEMPEÑO	90.3750	5.07090	100
GENERO	.4800	.50212	100
EDAD	34.5400	7.90144	100

Tabla 12 Resultados Estadísticos Descriptivos de las variables ingresadas

Fuente: IBM SPSS Statics Visor.
Elaborado por: Andrea Vaca

1. La media obtenida en datos de clima es de los 151,67 puntos que en la escala de EDCO resulta como nivel alto de clima organizacional.
2. El tiempo en la institución tiene una media de 4,9 años, lo cual demuestra una continuidad alta en el sector púbico, ya que el tiempo por ley es de 2 años.
3. La evaluación del desempeño tiene una media de 90,37 puntos sobre 100 que en escala de medición del MDT resulta un Desempeño Muy Bueno mejor de lo esperado.
4. El promedio de edad de la muestra es de 34 años.

Correlación de Pearson

Para relacionar las Variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

Los resultados arrojados por el SPSS indican que:

Correlaciones

		CLIMAORG	TIEMPOINSTITUCION	EVALDESEMPEÑO	EDAD
CLIMAORG	Correlación de Pearson	1	.129	.111	.209*
	Sig. (bilateral)		.200	.273	.037
	N	100	100	100	100
TIEMPOINSTITUCION	Correlación de Pearson	.129	1	.103	.530**
	Sig. (bilateral)	.200		.308	.000
	N	100	100	100	100
EVALDESEMPEÑO	Correlación de Pearson	.111	.103	1	.061
	Sig. (bilateral)	.273	.308		.548
	N	100	100	100	100
EDAD	Correlación de Pearson	.209*	.530**	.061	1
	Sig. (bilateral)	.037	.000	.548	
	N	100	100	100	100

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Tabla 13 Resultados Correlacionales de las variables ingresadas

Fuente: IBM SPSS Statics Visor.
Elaborado por: Andrea Vaca

1. Con los resultados obtenidos, se observa que no existe relación entre las Variables Clima Laboral y Desempeño por lo que se rechaza el planteamiento de la hipótesis alternativa, y se acepta la hipótesis nula: "El clima organizacional no influye en el desempeño de los funcionarios del Ministerio del Interior.".
2. Existe relación entre el Clima Organizacional y el factor socio demográfico de edad, la asociación de .209 se sitúa en la escala entre el 0,2 a 0,3 es decir que si existe una correlación positiva baja que nos indica que la edad influye en el clima como se muestra en el siguiente gráfico:

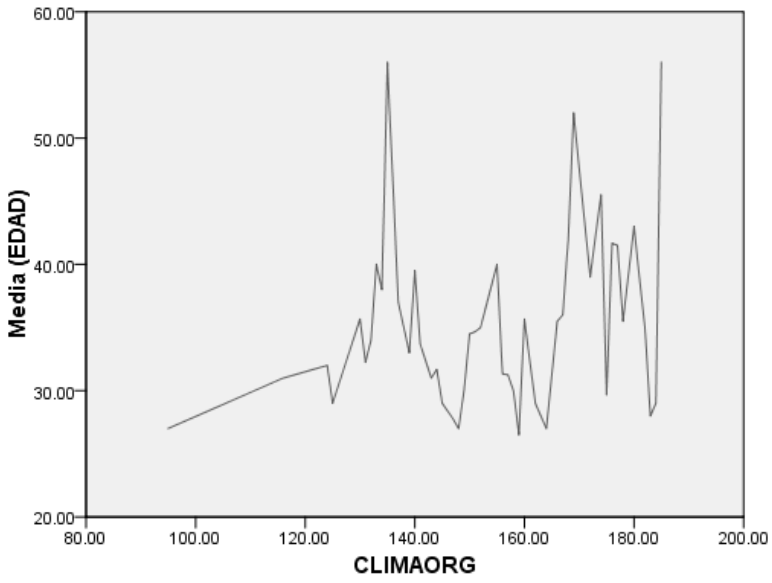

Gráfico 52 Clima vs Edad
Fuente: **IBM SPSS Statics Visor.**
Elaborado por: **Andrea Vaca Rosas**

Se observa que a mayor edad se incrementa el clima organizacional, esto pude deberse al compromiso de las personas como menciona Allen & Meyer, (1997) que el compromiso cambiará durante el transcurso de la carrera de las personas, debido a las diferencias en sus percepciones por sus experiencias de vida. Se puede considerar que los jóvenes en su carrera laboral no tienen las mismas responsabilidades que un adulto de 40-60 años, los jóvenes enfrentan un dilema de hacer compromisos

empresariales y mantener obligaciones laborales, antagónicamente los trabajadores de mayor edad, sin importar su antigüedad laboral, son más proclives a estar comprometidos con la organización (Brimeyer, 2010).

Las personas que se encuentran en la etapa final de su carrera laboral mostrarán una mayor tendencia a adaptarse a las normas y procedimientos de la organización, e incluso buscarán hacer más cómodo su trabajo (Kaur & Sandhu, 2010).

En resumen, las personas con mayor edad al tener una perspectiva distinta del trabajo por su trayectoria laboral generan un compromiso afectivo con la Institución, lo cual estima una probabilidad de que los empleados actúen en beneficio del Ministerio para la consecución de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos, se evidencian las siguientes conclusiones:

1. No existe una relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño.
2. La evaluación del desempeño aplicada por la institución tiene falencias al momento de su aplicación por no existir una socialización previa y una retroalimentación posterior de la misma.
3. Estadísticamente se puede apreciar que las áreas a mejorar de Clima Organizacional son: Sentido de pertenencia y Valores colectivos.
4. Los factores Retribución y disponibilidad de recursos puntuaron alto, esto se comprobó con el focus group en el cual los empleados indicaron que el espacio físico y los recursos son suficientes y óptimos para realizar su trabajo, son pocas personas las que tiene quejas sobre algunas herramientas de uso diario, una buena gestión resolverá este problema para que todas las personas se sientan a gusto.
5. El estilo de dirección y las relaciones interpersonales también puntúan alto, esto demuestra que el compañerismo es alto en la institución y que una gran parte de la muestra está satisfecha con el manejo que tienen sus jefes en cada dirección.

RECOMENDACIONES

1. Crear una política institucional sobre Clima Laboral para satisfacción de los funcionarios.
2. La evaluación del desempeño formato Eval-01 emitido por el MDT debe ser mejorado para que no solo se midan competencias preestablecidas sino que el trabajador pueda ser evaluado por sus destrezas en el trabajo.
3. Se recomienda utilizar el instrumento EDCO que evaluar el clima organizacional anualmente para poder hacer el seguimiento de los factores que se encuentran intermedios, además esto ayudara a una mejor gestión de Talento Humano en la Institución.
4. Establecer un programa de salario emocional para mejorar el factor sentido de pertenencia y valores colectivos.
5. Implementar espacios donde se socialice la correcta aplicación de la evaluación del desempeño.
6. Retroalimentación para la evacuación del desempeño emitida por el MDT, que exista una verdadera comunicación entre el evaluado y su jefe inmediato.
7. Realizar este estudio para todos los miembros del Ministerio del Interior en todo el país.

DISCUSIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en la Encuesta de Clima Organizacional EDCO conjuntamente con el formulario 01 de evacuación del desempeño en el Ministerio del Interior podemos considerar que los funcionarios poseen un alto nivel de Clima Laboral con una media de 151.670 y un promedio general de 90,37 equivalente a desempeño mejor a lo esperado (ver tabla 12).

La correlación que se buscaba demostrar entre las variables antes descritas no se pudo demostrar en forma significativa con la información recogida. El análisis de los resultados indica que aunque los funcionarios perciben un favorable Clima Organizacional, este no se relaciona significativamente con la Evaluación del Desempeño. Este resultado se debe a que las apreciaciones de los funcionarios se ven condicionadas por las percepciones que tienen del comportamiento administrativo, las condiciones laborales y sus componentes dentro de la Institución, por el contrario la Evaluación de Desempeño es una variable intermedia determinada a medir el estado interno de la Institución . Se concluye que el clima no es un factor influyente para la evaluación del desempeño pero si determinante en apreciación de los funcionarios sobre el Ministerio.

En cuanto a los resultados socio-demográficos obtenidos se puede observar que la variable tiempo en la institución tiene una media de 4.9 años lo cual se puede relacionar con el alto porcentaje obtenido en el factor estabilidad, podemos concluir que el personal tiene oportunidades de permanecer; más de los dos años dictaminados por la ley, dentro de la institución lo cual hace afianzar la percepción del entorno laboral.

Considerando la variable de edad se determina que la muestra estudiada es joven con un promedio de edad de 34,5 años, dentro de esta muestra se encuentra un pequeño porcentaje de funcionarios que bordea un promedio de edad entre 45-56 años, comparando con los resultados obtenidos determinamos que; la correlación positiva baja obtenida entre la Variable clima Organizacional vs Edad, se debe a estos casos, en los cuales se señala que entre más edad mejor clima organización existe ya que las personas mayores muestran una considerable tendencia a adaptarse a las normas y procedimientos de la organización, e incluso buscan hacer más cómodo su trabajo (Kaur & Sandhu, 2010).

Dentro de la evaluación de los factores que componen el clima laboral de la Institución, el sentido de pertenencia indico un puntaje intermedio; dentro de este factor se encontraban preguntas acerca de los beneficios de la institución, la remuneración y las aspiraciones personales. La pertenencia como indica Maslow (1943) es una necesidad de afiliación que se debe cubrir previo al reconocimiento y la autorrealización, tener sentido de pertenencia implica modelar los valores decretados por la institución y que exista la retribución de la misma a través de la participación en toma de decisiones para el éxito de la organización. Se puede concluir que el sentido de pertenencia en el Ministerio del Interior tiende a ser regular por que no existe participación directa en decisiones importante para la institución, incluyendo también que una representativa muestra no está de acuerdo con su remuneración salarial.

El factor valores colectivos también fue uno de los que puntuó como intermedio, se puede decir que "en una forma global el clima es el reflejo de los valores" no solo valores organizacionales también como la empresa valora los aportes a los empleados (Brunet, 2011). Por este motivo se puede concluir que los valores son un factor importante de medición y de estudio para su mejoramiento, el Ministerio del Interior cuenta con valores institucionales generales que no representan las particularidades del talento humano por lo tanto generar valores por unidad administrativa puede ser una acción para subsanar este factor.

Un punto importante dentro de la investigación son las limitaciones que existen, ya que la muestra representa a un grupo específico de funcionarios que conforman Planta Central del Ministerio del Interior, por lo cual no se puede generalizar los resultados obtenidos, seria optimo la propagación de estos resultados con un futuro estudio investigativo que tome en cuenta a todo el personal civil de la Institución. Otra limitación que se presentó en la investigación fueron los resultados de la evaluación del desempeño que se consideran poco objetivos ya que no existe un proceso regulado para su aplicación.

Finalmente, se plantea una investigación futura para conocer el estado de todo el Ministerio del Interior tomando en cuenta al personal policial que cumple funciones administrativas, dentro de la institución se presentaran los resultados para que sirvan de apoyo y antecedentes para los estudios requeridos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

"Invertir en las personas, es invertir en el éxito de la empresa".

TEMA DE LA PROPUESTA

Programa de salario emocional para mejorar el sentido de pertenencia y valores colectivos del Ministerio del Interior.

JUSTIFICACIÓN

A partir de los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional se manifiesta un nivel alto de Clima Laboral en la institución, por lo cual la propuesta responderá a los factores que tiene un nivel promedio de aceptación que son: el sentido de pertenencia y los valores colectivos.

La propuesta de salario emocional debe desarrollarse e implementarse a fin que la institución se mantenga, mejore y gestione adecuadamente el Clima Organizacional.

Según la AEC; Asociación Española para la Calidad, (2016) " El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como factor motivador de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo." En conclusión el salario emocional es una gratificación emocional que busca mejorar la percepción del entorno laboral y en el caso de la Institución seria la pionera en aplicar este tipo de retribución que es accesible de manejar y favorecerá las expectativas de los funcionarios.

No existe antecedente de propuestas en relación a mejorar el clima organizacional en el Ministerio del Interior, por lo que se requerirá la dirección, revisión y compromiso de las máximas autoridades, para conseguir resultados óptimos en el mantenimiento y mejora del clima.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el sentido de pertenencia y los valores colectivos en el Ministerio del Interior a través del salario emocional para así empoderar a los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar estrategias factibles de salario emocional para ser aplicadas en la Institución.
- Comparar resultados obtenidos de salario emocional en otras instituciones para estudios estadísticos.

ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA

ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos y materiales representan los valores de una Institución, es la información, la comunicación y el talento humano los que forman parte de las fortalezas de las organizaciones es así que el sentido de pertenencia y los valores colectivos constituyen factores importantes que pueden marcar la diferencia con respecto a otras instituciones.

La competitividad aumenta a diario, en el sector público la influencia de los medios de comunicación y las rendiciones de cuentas generan esta presión. Las empresas públicas no buscan agregar valor al clima organizacional, por lo tanto no existen propuestas que marquen la diferencia en esta área.

Tomando el modelo aplicado por Colombia se sustenta esta propuesta en salario emocional. Conforme señala el diario Portafolio (2011), la introducción del salario emocional en el mundo laboral tiene que ver con la relación que establece la compañía con el empleado: este aporta sus conocimientos, experiencia y dedicación, por lo que la empresa le paga un salario y le da beneficios. Es un intercambio de habilidades y capacidades. Pero el mundo de los negocios es cada vez más competitivo y retener el talento humano se ha convertido en toda una ciencia de la seducción: hay que hacer que la empresa sea atractiva para que allí lleguen los mejores, y al llegar, que se queden por un largo tiempo para que den lo mejor de

ellos. Resumiendo, hacer atractiva a una empresa no es una tarea fácil, pero se puede lograr a través del cambio en los paradigmas pre concebidos por las personas que forman parte de la misma.

El salario emocional tiende a ser confundido con el salario en especie (descuentos); pero este se traduce a un beneficio de dinero para el trabajador y el salario emocional no necesariamente, porque ese no es su objetivo.

Existen varios ejemplos de salario emocional que han traído buenos resultados en su aplicación, estos son:

- **Horario flexible**, es decir, cumplir con las ocho horas pero sin tener horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante es realizar el trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en la oficina. En el Ecuador se está implantando esta opción pero no con el fin de retribución a la gente; sino más bien, con el objetivo "protección de empleo" esto quiere decir que si se laboran 6 horas diarias solo se reconocerá lo que se trabajó lo cual difiere de la política de horario flexible antes mencionada.
- **Desarrollo de la carrera profesional**; las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo profesional. Existen ayudas económicas y facilidades para asistir a estudios o capacitaciones. Este beneficio si se da en el sector público, como establece la LOSEP en el artículo 33 el permiso de 2 horas para la realización de estudios de pre y post grado además de permisos para ejercer la docencia, este es un beneficio que otorga el Ministerio del Interior y que es aprovechado por los servidores.
- **Guardería** para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones. Este beneficio también se da en la Institución que, pone a disposición la guardería de la Policía Nacional del Ecuador para los hijos de los funcionarios.
- **Días libres** para los empleados el día de su cumpleaños. Este beneficio se da en los servidores policiales más no en los servidores administrativos del Ministerio.
- **Día de la familia,** esta idea es la precursora de las empresas familiarmente responsables que, integran a la familia de los empleados a actividades diarias que

se realizan en el trabajo. Este tipo de recompensa emocional no se realiza en el sector público y es poco considerado para su aplicación.

- **Reconocimiento al trabajo bien hecho**. El reconocimiento no se refiere a una retribución económica sino simplemente a las palabras o a los gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, les motivan los reconocimientos sobre sus objetivos cumplidos, o sobre un trabajo bien hecho, lamentablemente en las instituciones del Estado las reuniones se dan por llamar la atención de lo que se hizo mal y no de reconocer lo que se hizo bien. Palabras tan sencillas como "gracias", "enhorabuena", "bien hecho", "confío en ti", son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA

Ítems de estudio	Estrategia	Recursos	Responsables	Indicadores
Valores Colectivos	1. Promover la creación de valores de cada unidad administrativa con la participación de los funcionarios, socializando ideas para que se sientan parte del cambio.	Humanos Tecnológicos	Comité de funcionarios institucional y por área de servicio.	Ejecución actividades %EjA = (NAP/NAR)*100 Donde: NAP: Número de actividades propuestos. NAR: Número de actividades realizadas.
	2. Reforzar las buenas practicas organizacionales	Humanos	Director Coordinador de área	
	3. Alentar que se asuman estas estrategias por convicción y no por temor u obligación.	Humanos	Director Coordinador de área	
Sentido de pertenencia	1. Hacer partícipes a los funcionarios en reuniones de alto nivel y en la toma de decisiones.	Humanos	Director Coordinador de área	Ejecución proyectos %EjP = (NPP/NPL)*100 Donde:

	2. Asignar a los funcionarios la dirección de proyectos o equipos.	Humanos Tecnológicos	Director Coordinador de área	NPP: Número de proyectos propuestos. NPL: Número de proyectos liderados por el funcionario.
	3. Identificar los talentos ocultos para provechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo de trabajo.	Humanos	Director Coordinador de área	
Reconocimiento al trabajo	1. Designar un día en fin de mes para comentar las actividades realizadas por la unidad y reconocer a los funcionarios que destacaron en sus actividades.	Humanos	Director Coordinador de área	Reconocimiento al trabajo %ReT = (NOP/NOC)*100 Donde: NOP: Número de objetivos propuestos. NOC: Número de objetivos conseguidos.
	2. Felicitar en forma escrita los buenos resultados obtenidos en la consecución de objetivos.	Humanos Tecnológicos	Director Coordinador de área	

Este diseño de propuesta debe pasar por las siguientes fases para ser aplicado:

1. **Fase de alineamiento**

En esta fase se requiere del compromiso de las autoridades del Ministerio del Interior y de los Directores y Coordinadores de cada área ya que se presentara el informe de resultados obtenidos y se indicara cuáles son las variables que se desean mejorar en la institución.

Dentro de esta socialización se necesita de la participación de los jefes ya que son los que conocen el entorno de cada una de sus áreas, a partir del conocimiento general se debatirá el porqué de los resultados y sus expectativas en la creación de este proyecto, cabe indicar que con este proceso se espera generar conciencia sobre el impacto del clima en las personas.

2. **Fase de sensibilización**

Posterior a la fase de alineamiento, se sensibilizara sobre el Salario Emocional a los jefes de área. Esta sensibilización contara con una exposición sobre:

- ¿Qué es salario emocional?
- ¿Que no es salario emocional?
- ¿Por qué aplicar el salario emocional en la institución resulta beneficioso?
- Resultados y ejemplos de salario emocional en el mundo.

Después de la explicación se procederá a realizar una mesa redonda donde los jefes puedan resolver sus dudas e indicar qué expectativas tienen con este propuesta, indicar como va a aportar su dirección y que otras ideas tienen para incorporar a la propuesta, además de comprometerse con la mejora de los factores que resultaron con medidas promedio.

3. **Fase de acción de mejora**

En esta fase se define las estrategias y se detalla cómo se va a realizar los cambios para implementar el salario emocional.

Intervención en Valores Colectivos

Promover la creación de valores de cada unidad administrativa con la participación de los funcionarios, socializando ideas para que se sientan parte del cambio.

Este ítem de estudio se concatena con el salario emocional ya que es parte de la creación de empoderamiento o sentido de pertenencia en los funcionarios, la primera acción a realizar será:

- Realizar una campaña para crear los valores de cada unidad administrativa a partir de la participación de cada empleado a través de la aportación de ideas. Las mejores ideas serán seleccionadas por lo que después se socializara y se asociara las ideas que tengan la aceptación de los jefes.

- Reforzar y mantener óptimas las buenas prácticas organizacionales ya que son el soporte para que se realice un cambio en la mentalidad colectiva.
- Alentar que se asuman estas estrategias por convicción y no por temor u obligación.
- Dar importancia a las ideas de los trabajadores que propongan una mejora en el área.
- Comprometer a la gente con el trabajo a través de estrategias propuestas por los funcionarios, propender a la participación voluntaria para así dejar de lado el temor de hacer, por el querer hacer.

Participantes: Todo el personal del Ministerio del Interior, trabajo por áreas administrativas.

Recursos:

Humanos: Personal, Trabajadores y autoridades del Ministerio del Interior en coordinación con la Dirección de Talento Humano

Tiempo estimado: Se estima como mínimo seis meses para la creación de los valores de cada unidad administrativa**.**

Responsables: Dirección de Talento Humano y Jefes de cada unidad administrativa.

Indicadores: A través de los indicadores se puede medir la gestión de la propuesta que se realiza, en este ítem se evaluara de la siguiente forma:

Ejecución actividades

$$\%EjA = (NAP/NAR)*100$$

Dónde:
NAP: Número de actividades propuestas.
NAR: Número de actividades realizadas.

Intervención en Sentido de pertenencia

Identificar los talentos ocultos para provechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo de trabajo.

- A través de una planificación que realice el encargado de la unidad, coordinar el tiempo para poder conocer a todos sus colaboradores e identificar conjuntamente con ellos las habilidades y destrezas que tienen y designar el trabajo según sus talentos para aprovechar el potencial de los funcionarios.

Asignar a los funcionarios la dirección de proyectos o equipos.

- A través de la actividad antes descrita designar la dirección de proyectos o equipos a los funcionarios más capacitados y de acuerdo a sus habilidades para que los trabajadores pueden desarrollarse y posteriormente evaluar los resultados obtenidos.

Hacer partícipes a los funcionarios en reuniones de alto nivel y en la toma de decisiones.

- Incluir al personal en la toma de decisiones de la dirección y de los procesos que se ejecutan.

Conociendo mi Unidad: Día de Integración

- Por unidades, escoger un fin de semana en el cual los funcionarios asistan y realicen actividades de esparcimiento y socialización.

Participantes: Todo el personal del Ministerio del Interior, trabajo por áreas administrativas.

Recursos:

Humanos: Personal y autoridades del Ministerio del Interior en coordinación con la Dirección de Talento Humano

Tiempo estimado: Se estiman seis meses para la creación de la planificación para identificar habilidades de los colaboradores y disponer proyectos y equipos para la dirección de los funcionarios seleccionados.

Responsables: Dirección de Talento Humano y Jefes de cada unidad administrativa.

Indicadores: El sentido de pertenencia será medido a partir del indicador siguiente para demostrar la eficiencia y el empleo de la ejecución de proyectos.

Ejecución proyectos

$$\%EjP = (NPP/NPL)*100$$

Dónde:
NPP: Número de proyectos propuestos.
NPL: Número de proyectos liderados por el funcionario.

Reconocimiento al trabajo

Reconocer y recompensar a los funcionarios por unidad administrativa

- Designar un día en fin de mes para comentar las actividades realizadas por la unidad y reconocer a los funcionarios que destacaron en sus actividades.
- Felicitar en forma escrita los buenos resultados obtenidos en la consecución de objetivos.

Reconocimiento de parte del Ministerio

- Establecer un día para celebrar a la familia de parte del Ministerio; en el cual, se dé a conocer que hace la institución además que dentro de la misma se realicen actividades de unión familiar , será el primer paso para establecer políticas familiarmente responsables

Participantes: Todo el personal del Ministerio del Interior, trabajo por áreas administrativas.

Recursos:

Humanos: Personal, Trabajadores y autoridades del Ministerio del Interior en coordinación con la Dirección de Talento Humano

Tiempo estimado: Se estima seis meses para la planificación y desarrollo del día familiar institucional.

Responsables: Máximas autoridades del Ministerio y Dirección de Talento Humano.

Indicadores: Para realizar los reconocimientos por consecución de objetivos se determinó el siguiente indicador:

Reconocimiento al trabajo

$$\%ReT = (NOP/NOC)*100$$

Dónde:
NOP: Número de objetivos propuestos.
NOC: Número de objetivos conseguidos.

Cronograma de actividades:

	Actividad	**MES 1**	**MES 2**	**MES 3**	**MES 4**	**MES 5**	**MES 6**
Valores Colectivos	Realizar una campaña para crear los valores de cada unidad administrativa.	**X**					
	Recolectar las propuestas de los funcionarios.	**X**	**X**				
	Discernir entre las ideas propuestas.			**X**			
	Socializar a cada unidad los valores que se han considerado.				**X**		
	Escoger los valores que representen a su unidad.					**X**	
	Presentar y mostrar los valores de cada unidad						**X**

	administrativa.						
Sentido de pertenencia	Planificación para reunión con cada funcionario de la unidad.	**X**		**X**		**X**	
	Identificar habilidades y destrezas de cada funcionario.		**X**	**X**			
	Designar la dirección de proyectos o equipos a los funcionarios más capacitados y de acuerdo a sus habilidades.			**X**	**X**	**X**	**X**
	Conociendo mi unidad, actividad de integración de los funcionarios.						**X**
Reconocimiento al trabajo	Reuniones de trabajo para reconocer a los funcionarios que destacaron en sus actividades.	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
	Planificación del día familiar del Ministerio del Interior			**X**	**X**		
	Invitar a todos los funcionarios con sus familias.					**X**	
	Realizar una presentación de lo que hace el Ministerio y como aporta cada área a su gestión.						**X**

PRESUPUESTO

Recursos

Recursos materiales

Materiales de oficina: resma de papel, esferos, carpetas

Recursos Humanos

- ✓ Estudiante Investigadora: Andrea Vaca Rosas
- ✓ Tutora: Msc. Paulina Guerra
- ✓ Personal y autoridades del Ministerio del Interior en coordinación con la Dirección de Talento Humano

Recursos tecnológicos

- ✓ Equipos de oficina: Computador, Copiadora, Proyector
- ✓ Internet
- ✓ Sistemas informáticos institucionales Quipux, intranet (Zimbra)

Presupuesto

Materiales	**Cantidad**	**Valor unitario**	**Valor total**
Resma de papel caja	1	$26.00	$26.00
Carpetas	10	$0,50	$5,00
Copias/Impresiones	N/A	N/A	$ 30,00
Material de oficina	N/A	N/A	$20,00
Materiales para desarrollo de dinámicas	N/A	N/A	$ 30,00
Internet	N/A	N/A	$ 20,00
Transporte	N/A	N/A	$ 30,00
Otros	N/A	N/A	$ 30,00
Total	**-**	**-**	**$191,00**

BIBLIOGRAFÍA

Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector. *The American Review of Public Administration*.

AEC. (2016). *AEC Asociiación Española de Calidad*. Obtenido de http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional

Alcover, C. (2012). *Psicologia del Trabajo.* Madrid.

Allen, N., & Meyer, J. (1997). *Affective, Continuance, and Normative Commitmentto the Organization: An Examination of Construct Validity.* Journal of Vocational Behavior.

Allport, G. (1968). *Psicología Social.* Cambridge: Houghton Mifflin.

Baguer, A. (2011). *Direccion de personas.* Madrid: Diaz de Santos.

Betzhold, J. E. (2006). *DocFoc.* Obtenido de http://www.docfoc.com/

BRAVO, J., & SORNOZA , T. (2011). Análisis para mejorar la Productividad del Talento Humano en el Departamento de Relaciones Industriales de la CNE Milagro. Milagro.

Brimeyer, T. (2010). *Edad, Pertenencia , Recursos para el Control y Compromiso Organizacional.* Social Science Quarterly.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Mexico: Trilllas.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* . México : Trillas.

Carlos ALCOVER, M. A. (2012). *Psicologia del Trabajo* . Madrid.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: McGraw-Hill.

Enríquez, C. (19 de enero de 2016). El desempleo en Ecuador aumentó al 4,77% en diciembre del 2015. *El Comercio*.

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. En J. Fleitman, *Negocios Exitosos.* McGraw-Hill.

Franklin, E. (julio de 2011). *Contabilidad y Negocios Revista.* Obtenido de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457/449

Furnham, A. (2001). *Psicologia Organizacional: El comportamiento del individuo en la organizaciones.* Mexico: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

García, M. (2012). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Mexico.

Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications.* California: Sage Publications Series.

Hernández, R., Fernández, C., & Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* Mexico: McGRAW HILL.

Kaur, K., & Sandhu, H. (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment:Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management* .

Likert, R. (29 de abril de 1965). *Un nuevo método de gestión y dirección.* Bilbao: Deusto. Obtenido de http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html

Mahillo, J. (1996). *¿Sabes enseñar? Manual para padres y profesores.* Madrid: Espasa Práctico.

Maish, E. (2004). PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL. *Gestión en el Tercer Milenio*.

Maslow, A. (1943). *Motivación y Personalidad (Motivation and Personality).* Madrid: Ediciones Diaz Santos S.A.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana.* Madrid: Narcea.

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de la Empresa.* Colombia: McGraw-Hill.

MinisteriodelInterior. (2016). *Ministerio del Interior*. Obtenido de http://www.ministeriointerior.gob.ec/category/el-ministerio/

Pérez, L. M. (2014). *"El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral"*. Quito.

Perú, M. d. (2009). *Ministerio de Salud del Perú.* Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de https://l6l3tq.by3302.livefilestore.com/y3mbf9xd8pp1ZqS2Cji9mkf4QFVvg1P2au-lvClvQnGqWSc8xHBXr25yvoRPa9edM_w8oMh6y8Q_MCjFWGqMFD4v_71OGQvSj8Sxtgy7QYi2oCaGVLYXCUkksj0C8CyGVLr8BiliBZXKhMQrgTGb77Uag/tesis%208.pdf?psid=1

Portafolio, D. (2011). El salario emocional no engorda la billetera, pero reduce el estrés y mejora la productividad. *PORTAFOLIO*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* California: Pearson Education.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnostico Organizacional.* México : Alfaomega.

Ruiz, I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas.* México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

Sampieri, R. H. (2015). *Metodologia de la Investigacion.* Mc Graw Hill.

Schackle, G. (1961). *Decision, Order and Time in Human Affairs.* Liverpoool: Cambridge University.

SENRES. (2008). *Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.* Quito.

Shein, E. (1988). *"La cultura empresarial y el liderazgo"*. Barcelona.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* Mexico: Pearson.

Thompson, I. (2011). *Promonegocios*. Recuperado el enero de 2016, de http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

Tosi, A. (2013). Identidad corporativa, ¿Cuánto influye en el sentido de pertenencia? *Lighthouse Smart* .

Trabajo, M. d. (2010). *Ley Organica del Servidor Público.* Quito: Ediciones Legales.

Villa, W., & Quesada, M. (2007). *Estudio del trabajo. Notas de clase.* Medellin: ITM.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation* . New Haven: Yale School of Organization.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* México : Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE MUESTRA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO POR EL MINISTERIO DEL INTERIOR EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2016

Ministerio de Relaciones Laborales

FORMULARIO-EVAL-01

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

DATOS DEL SERVIDOR:

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	
Denominación del Puesto que Desempeña:	
Título o profesión:	
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde:	Hasta:

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
	Total Actividades Esenciales:	0%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
			Total Conocimientos:	0%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	0	Factor: 8%	
DESTREZAS	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**		**Nivel de Desarrollo**
Habilidad analitica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		
Organización de la información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		
Recopilación de información	Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		
			Total Competencias Técnicas del Puesto :	0%

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias: 0	Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**	**Frecuencia de Aplicación**
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	
		Total Competencias Universales:	0%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	**RELEVANCIA**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**	**Frecuencia de Aplicación**
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
		Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:	0%

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
			TOTAL:	0

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
PROCESO INCORRECTO	
PROCESO INCORRECTO	

FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	

CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.

FIRMA
Evaluador o jefe Inmediato

ANEXO 2: FORMATO DE MUESTRA EDCO: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala de clima organizacional (EDCO)

La presente encuesta tiene como objetivo conocer cómo se encuentra el Clima Organizacional en la Institución para una investigación de Tesis, por lo cual se le solicita que sea lo más sincero posible. Los resultados solo serán indicadores para investigación.

Edad:..... **Género:** Femenino..... Masculino.....

Unidad a la que pertenece:.....

Cargo que desempeña:.....

Tiempo en la Institución:.....

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la Institución satisfacen mis necesidades:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la Institución son deficientes:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente lugar de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La Institución despide/notifica al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La Institución brinda estabilidad laboral:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La Institución contrata personal temporal:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Institución:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la Institución está logrando sus metas:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Muy pocas veces	Nunca

ANEXO 3: AUTORIZACIONES DE APLICACIÓN EDCO Y AUTORIZACIÓN DE USO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIVERSIDAD INDOAMERICA

Estimada

Lcda. Nathalia Bolaños
Directora de Administración de Talento Humano

Yo, Andrea Anaïs Vaca Rosas, Asistente de la Dirección de Administración de Talento Humano, me encuentro realizando mi Proyecto de Tesis titulada: "Clima organizacional como factor influyente en el desempeño laboral del personal del Ministerio del Interior" por lo cual le solicito comedidamente me brinde la apertura y autorización para utilizar las evaluaciones de desempeño de los funcionarios que realizaron la encuesta de Clima Organizacional EDCO.

Solo se requieren los datos de los resultados obtenidos, no se tomara ningún dato informativo de los funcionarios.

Anticipando mi agradecimiento a la acogida que dé a este pedido.

Atentamente

Andrea Anaïs Vaca Rosas

Autorizado

UNIVERSIDAD INDOAMERICA

Autorizado

Estimada

Lcda. Nathalia Bolaños
Directora de Administración de Talento Humano del Ministerio del Interior

Yo, Andrea Anaïs Vaca Rosas, Asistente de la Dirección de Administración de Talento Humano, me encuentro realizando mi Proyecto de Tesis titulada: "Clima organizacional como factor influyente en el desempeño laboral del personal del Ministerio del Interior" por lo cual le solicito comedidamente me brinde la apertura y autorización para realizar la encuesta de Clima Organizacional EDCO al personal a su cargo.

La encuesta de Clima Organizacional EDCO consta de 40 preguntas e identifica un parámetro a nivel general sobre la percepción que el personal tiene dentro de la institución y la institución sobre ellos, esta encuesta tiene fines académicos.

Anticipando mi agradecimiento a la acogida que dé a este pedido.

Atentamente

Andrea Anaïs Vaca Rosas

MINISTERIO DEL INTERIOR
DIRECCION DE ADMINISTRACION
DE TALENTO HUMANO
RECIBIDO:
FECHA: 4.04.2016
HORA: 11:48

ANEXO 4: COMPILADO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO OTORGADO POR LA INSTITUCIÓN

UNIDAD A LA QUE PERTENECE	TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Dirección Administrativa de Talento Humano	3 años	86.1	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	3 años	90.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	2 años	90.2	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	8 meses	90.4	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	3 años	90.2	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	8 meses	90.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	2 años	82.4	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	1 año	90.3	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección Administrativa de Talento Humano	2 años	91.3	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Coordinación General de Asesoría Jurídica	2 meses	80.7	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Coordinación General de Asesoría Jurídica	2 años	90.3	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO

Coordinación General de Asesoría Jurídica	1 año	90.1	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Coordinación General de Asesoría Jurídica	2 años	90.1	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Coordinación General de Asesoría Jurídica	3 años	90.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Coordinación General de Asesoría Jurídica	1 año	89.6	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	1 año	90.1	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	4 años	90.4	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	6 meses	90.1	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	23 años	90.3	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	12 años	90.3	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Tecnologías de la Información	3 años	90.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Subsecretaria de Seguridad Interna	2 años	89.9	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Género	4 años	84.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Género	5 años	87.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Género	3 años	86.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Subsecretaria General de Policía	1 año	82.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Subsecretaria General de Policía	7 meses	90.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO

Dirección de Comunicación Social	6 meses	87.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Comunicación Social	3 años	83.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Comunicación Social	7 meses	87.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Comunicación Social	4 años	85.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Dirección de Comunicación Social	5 años	81.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Secretaria General	4 meses	85.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Secretaria General	6 años	86.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Secretaria General	8 años	85.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
Secretaria General	7 meses	85.0	MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO