

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS DIRECCIONES NACIONALES DE LA
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

DAYRA PAULINA NINAHUALPA AJILA

dyra16@hotmail.com

DAISY ESTEFANÍA VILLACÍS PRADO

dstefy23@hotmail.cl

Director: Ing. KARLA MARÍA ALVARADO RAMÍREZ, M.A.

karla.alvarado@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Nosotros, Dayra Paulina Ninahualpa Ajila y Daisy Estefanía Villacís Prado, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Dayra Paulina Ninahualpa Ajila

Daisy Estefanía Villacís Prado

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Dayra Paulina Ninahualpa Ajila y Daisy Estefanía Villacís Prado, bajo mi supervisión.

Ing. Karla Alvarado, M.A.

DIRECTORA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para finalizar con éxito esta fase de mi vida.

A mis padres y hermanos, que con su apoyo supieron motivarme para cumplir con esta meta.

A la ingeniera Karla Alvarado, por su guía y preocupación para la elaboración de la tesis.

Gracias a todas las personas que ayudaron en la realización de este trabajo.

Dayra

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenarme de bendiciones y permitirme concluir esta meta.

A mis padres y mi hermano por su apoyo incondicional.

A la ingeniera Karla Alvarado Ramírez, por su valioso aporte profesional, por la paciencia y el tiempo dedicados para cumplir con este proyecto.

A las autoridades y servidores de la Contraloría General del Estado por la apertura y colaboración para ejecutar las actividades realizadas.

Daisy

DEDICATORIA

Dedico este trabajo
a Dios por bendecirme, ofreciéndome todas las condiciones
necesarias para lograr este objetivo.

A mis padres ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más
difíciles de mi carrera y mi vida

Dayra

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a la señora Rocito, mi Madre, Amiga e Inspiración, quien de manera incondicional ha estado a mi lado brindándome su amor y apoyándome en cada etapa de mi vida.

A mi hermano, quien es mi ejemplo y motivo de superación. A mi padre por sus consejos y a mi familia por creer en mí y darme el ánimo para cumplir con este reto.

A Gio y todos mis amigos, quienes estando cerca o lejos, siempre estuvieron presentes para darme el apoyo necesario.

Gracias! Que Dios les Bendiga siempre.

Daisy

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 GENERALIDADES	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	1
1.1.2 DESCRIPCIÓN	3
1.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
1.1.3.1 Misión.....	4
1.1.3.2 Visión	4
1.1.3.3 Valores.....	5
1.1.3.4 DIRECTRICES ÉTICAS	5
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.2.1 METODOLOGÍA.....	6
1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.5 HIPÓTESIS	14
2 MARCO TEÓRICO	15
2.1 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.1 CONSIDERACIONES PREVIAS	19
2.3.2 PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20

2.3.3 INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.4 CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	26
2.3.5 ESCALAS DE MEDICIÓN	28
2.4 FACTORES QUE INFLUENCIAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.5 COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	33
2.6 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	34
3 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
3.1 SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN	36
3.1.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	36
3.2 FACTORES DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	38
3.2.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	38
3.2.2 COMUNICACIÓN.....	38
3.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES	39
3.2.4 LIDERAZGO	39
3.2.5 CONDICIONES LABORALES Y BENEFICIOS AL PERSONAL	40
3.2.6 IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN.....	40
3.2.7 RECONOCIMIENTO	41
3.3 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL	41
3.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	42
3.3.2 DIFUSIÓN	49
3.3.3 EJECUCIÓN	50
3.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DATOS	50
3.4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	51
3.4.1.1 Datos demográficos	51
3.4.1.2 Capacitación y Desarrollo Profesional	52
3.4.1.3 Comunicación.....	53
3.4.1.4 Identificación con la Institución	54
3.4.1.5 Liderazgo	55
3.4.1.6 Reconocimiento	56
3.4.1.7 Relaciones interpersonales	57
3.4.1.8 Condiciones laborales.....	59

3.4.1.9 Beneficios al personal.....	60
3.4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DATOS	61
4 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	65
4.1 PROPUESTAS DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	65
4.1.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	66
4.1.2 COMUNICACIÓN.....	68
4.1.3 RECONOCIMIENTO	69
4.1.4 CONDICIONES LABORALES	71
4.1.5 BENEFICIOS AL PERSONAL	72
4.2 PROPUESTAS DE MANTENIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	76
4.2.1 IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	77
4.2.2 LIDERAZGO	78
4.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES	79
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 CONCLUSIONES.....	80
5.2 RECOMENDACIONES	82
ANEXOS	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Análisis esquemático de un problema.	7
Figura 2.1 – Fases para evaluar el clima organizacional.	20
Figura 3.1 – Proceso para medición de Clima Organizacional en la CGE.	42
Figura 3.2 – Servicios que ofrece la CGE	43
Figura 3.3 – Participación de población encuestada.	51
Figura 3.4 – Población masculina y femenina encuestada	52
Figura 3.5 – Percepción de la Capacitación y Desarrollo Profesional.	53
Figura 3.6 – Percepción de Comunicación	54
Figura 3.7 – Percepción de Identificación con la Institución	55
Figura 3.8 – Percepción del Liderazgo	56
Figura 3.9 – Percepción del Reconocimiento	57
Figura 3.10 – Percepción de las Relaciones Interpersonales	58
Figura 3.11 – Percepción de las Condiciones Laborales	59
Figura 3.12 – Percepción de Beneficios al Personal	60
Figura 3.13 – Brechas por dimensión	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 – Etapas de la Creación de la Contraloría General del Estado	2
Tabla 1.2 – Análisis esquemático del problema.	8
Tabla 2.1 – Evolución del concepto de clima organizacional.	16
Tabla 2.2 – Ventajas y desventajas del cuestionario	24
Tabla 2.3 – Ventajas y desventajas de la entrevista	25
Tabla 2.4 – Ventajas y desventajas de la observación.....	25
Tabla 2.5 – Ventajas y desventajas del focus group.....	26
Tabla 2.6 – Dimensiones del clima organizacional.....	29
Tabla 2.7 – Variables que inciden en el clima organizacional	30
Tabla 2.8 – Variables que inciden en el clima organizacional	32
Tabla 3.1 – Resultados estudio de clima organizacional - 2009	46
Tabla 3.2 – Puntuaciones.....	61
Tabla 3.3 – Resultados de niveles de percepción por dimensiones.....	62
Tabla 4.1 – Propuestas de Mejora de clima Organizacional en las Direcciones Nacionales de la CGE	66
Tabla 4.2 – Propuestas de mantenimiento de Clima Organizacional de las Direcciones Nacionales de la CGE.....	77

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Estructura Orgánica de la Contraloría General del Estado	87
ANEXO B - Distribución de Servidores por Unidad Administrativa.....	94
ANEXO C - Presentación de proyecto de Clima Organizacional a autoridades de la CGE.....	97
ANEXO D - Difusión de Proyecto a servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado	102
ANEXO E - Diseño de Encuesta de Clima Organizacional	104
ANEXO F - Codificación para denominación de Unidades Administrativas	108
ANEXO G - Resultados de encuesta de Clima Organizacional por Unidad Administrativa.....	110
ANEXO H - Costos estimados de Planes de Mejora.....	113
ANEXO I - Costos estimados de Planes de Mantenimiento.....	122

RESUMEN

Las personas pasan gran parte de su tiempo en las entidades en las que prestan sus servicios, colaborando para cumplir los objetivos institucionales, estratégicos y operativos y a su vez tratando de alcanzar sus propios objetivos, su desarrollo y éxito profesional, por lo que el ambiente laboral en una organización es de gran importancia pues muestra la percepción que tiene el personal y la influencia que puede tener en el desempeño de sus labores cotidianas. En base a resultados obtenidos en encuestas de clima organizacional y al análisis DOFA realizados en el año 2009 y 2012, respectivamente, se evidenció que en la Contraloría General del Estado, la percepción de factores tales como la comunicación, identificación con la organización, liderazgo, reconocimiento, relaciones interpersonales, infraestructura y motivación no era favorable. El presente proyecto tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la percepción del clima organizacional en las Direcciones Nacionales de la entidad para determinar aquellos factores críticos que requieran acciones correctivas o preventivas plasmadas a través de propuestas de mejora o mantenimiento. Para tal propósito, se realizó un proceso que contempla las fases de análisis de la situación actual, difusión del proyecto, diseño de herramienta de evaluación, la cual consiste en un cuestionario aplicado mediante una encuesta de 25 preguntas valoradas con la escala de Likert. El proceso contó con la participación del 78% del total de servidores, detectándose las siguientes brechas en la percepción: capacitación y desarrollo profesional 13%, capacitación 11%, reconocimiento 12%, condiciones laborales 14%, beneficios al personal 13%, identificación con la institución 5%, liderazgo 11% y relaciones interpersonales 5%. Antes estos resultados en la parte final se desarrollan algunas propuestas que a través de su implementación permitan disminuir las brechas detectadas.

Palabras clave: Clima Organizacional. Percepción. Brechas.

ABSTRACT

People spend much of their time in the institutions in which they serve, helping to meet corporate goals, strategic and operational and in turn trying to achieve their own objectives, development and professional success, so that the work environment in an organization is very important because it shows the perception of the staff and the influence it can have on the performance of their daily tasks. Based on results of organizational climate surveys and DOFA analysis conducted in 2009 and 2012 respectively, it was shown that the Comptroller General of State, the perception of factors such as communication, identification with the organization, leadership, recognition, interpersonal relationships, infrastructure and motivation was not favorable. This project aims to make a diagnosis of the current situation of perception of organizational climate in the National Directors of the entity to determine those critical factors that require corrective or preventive actions reflected by proposals for improvement or maintenance. For this purpose, we performed a phase process that includes analysis of the current situation, dissemination of project design assessment tool, which consists of a questionnaire administered by a survey of 25 questions rated with Likert scale. The process included the participation of 78% of all servers, detecting the following gaps in perception: training and professional development 13%, 11% training, 12% recognition, working conditions, 14%, 13% staff benefits, identification with the institution 5%, 11% leadership and interpersonal skills 5%. Before these results in the final part develops some proposals through its implementation enable mitigation of gaps detected.

Keywords: Organizational Climate. Perception. Gaps.

1 INTRODUCCIÓN

El Clima en una organización está condicionado tanto por los individuos que la integran, así como por el funcionamiento interno y las normativas que la rigen. En este caso las percepciones que tengan los miembros de la organización respecto a las condiciones físicas, relaciones interpersonales, estilo de dirección, comunicación, entre otros factores, influye generando una realidad distinta para cada persona (Gan & Berbel, 2007). Así pues, la valoración del clima supone la realización de planes de prevención ante los cambios y dificultades, permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización, determina procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas (Guillen & Guil, 2000).

La medición no puede quedar solamente en la etapa de diagnóstico, sus resultados deben ser el fundamento para definir acciones que favorezcan una mejora para los integrantes y por consiguiente para la organización.

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El 2 de diciembre de 1927, como resultado del asesoramiento realizado por la Misión Kemmerer en el país, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, a fin de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado. Esta ley fue publicada en el Registro Oficial Nº 448 de 16 de noviembre de 1927.

En 1960, mediante Decreto 1065-A se reforma dicha ley, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control con el fin de precautelar la economía, mantener una efectiva administración de los recursos humanos, materiales y financieros, y controlar oportunamente los fondos fiscales. En la constitución de 1967 se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado (CGE), y además se le asignaron funciones de fiscalización.

Mediante Registro Oficial 337 de 16 de mayo de 1977, se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) sustituyendo a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la CGE, dejando atrás el sistema de Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos. Al cambiar la estructura legal y administrativa de la CGE, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, y se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público (La Institución: Contraloría General del Estado).

Las etapas de la creación de la Contraloría General del Estado (CGE) se detallan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 – Etapas de la Creación de la Contraloría General del Estado

ETAPAS	PERIODO	HECHOS
Real Audiencia de Quito	Siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX	Contadurías Mayores
Gran Colombia	1822	Contaduría General de Hacienda
	1824	Se suprime la Contaduría General y se crean las Contadurías Departamentales y se establecen en Quito, Guayaquil y Cuenca

	1826	Se restablece la Contaduría General y se crean los puestos de Contadores Generales y Contadores Departamentales
República del Ecuador	1830	Se establece la Contaduría General y la Contadurías Departamentales
	1846	Se instituyen las Contadurías Mayores por cada una de las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil
	1851	Se establece la Contaduría General como un Tribunal Superior de Cuentas y las Contadurías Mayores como juzgados de Distrito
	1861	Se crea el Tribunal de Cuentas
	1896	Se crea el Tribunal de Cuentas de Guayaquil
	1927	Se crea la CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN
	1956	Se expide el "Nuevo Reglamento" que establece la estructura organizacional de la Contraloría que contempla una división de 10 departamentos a cargo de un Director.
	1974	Se dicta otra organización interna de la Contraloría
	1977	Se expide la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), por la que se denomina CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
	2002	El 12 de junio del 2002, se publica en el suplemento del Registro Oficial N. 595 la Ley Orgánica de la Contraloría General Del Estado

La Institución: Contraloría General del Estado (2012)

1.1.2 DESCRIPCIÓN

La Constitución Política de la República del Ecuador en sus artículos 204, 205 y 211, manifiesta que la Contraloría General del Estado es un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido y representado por el Contralor General del Estado.

Controla el uso de los recursos estatales y el cumplimiento de los objetivos de las instituciones del estado, dirige el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna y externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; además, determina responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, expide la normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

1.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1.3.1 Misión

“Somos el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos” (Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado, 2009 - 2012, pág. 10).

1.1.3.2 Visión

En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos (Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado, 2009 - 2012, pág. 11)

1.1.3.3 Valores

El Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado (2009 – 2012) establece que la conducta de todos los miembros de la Institución se regirá bajo los siguientes valores:

- **Transparencia:** Actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente.
- **Responsabilidad:** Asumir y hacerse cargo de sus actos y juicios en el ejercicio de sus funciones.
- **Honestidad:** Disposición a obrar con honradez y justicia.
- **Lealtad:** Fidelidad en el trato y el desempeño.
- **Imparcialidad:** Reconocer la igualdad y objetividad sin otorgar preferencia alguna.
- **Compromiso:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas.

1.1.3.4 DIRECTRICES ÉTICAS

Las Directrices éticas, de acuerdo al Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado (2009 – 2012), son orientaciones acerca de cómo debe relacionarse la entidad y los servidores públicos a fin de poner en práctica los valores, siendo estas:

Con sus servidores públicos: La Institución cumple con la normativa legal relacionada con la gestión de recursos humanos y garantiza los derechos fundamentales de sus servidores públicos.

Con la ciudadanía en general: La Institución en su gestión, a través de un control fiscal participativo, garantiza que el manejo de los recursos se orienten al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Con los sujetos de control: La Institución obra con imparcialidad, toma sus decisiones en el proceso de control fiscal sin preferencias y basados en hechos verificables.

Con órganos de control: La Institución coordinará sus actividades con los demás órganos de control y la información que produce en el desarrollo de su gestión, se caracteriza por su veracidad, accesibilidad y oportunidad.

Con el medio ambiente: La Institución informa a la comunidad los diagnósticos medioambientales, promoviendo acciones de protección derivadas de los mismos y busca posicionar este componente, como una responsabilidad significativa de la Entidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 METODOLOGÍA

La metodología a utilizarse para el planteamiento del problema es la de Van Deobold (1991), la cual define los siguientes pasos:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrarse, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permiten adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.

8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

Como resultado de este análisis se identificarán los hechos y explicaciones relevantes, eliminando aquellos no pertinentes y se procederá a describirlos como se detalla en la Figura 1.1:

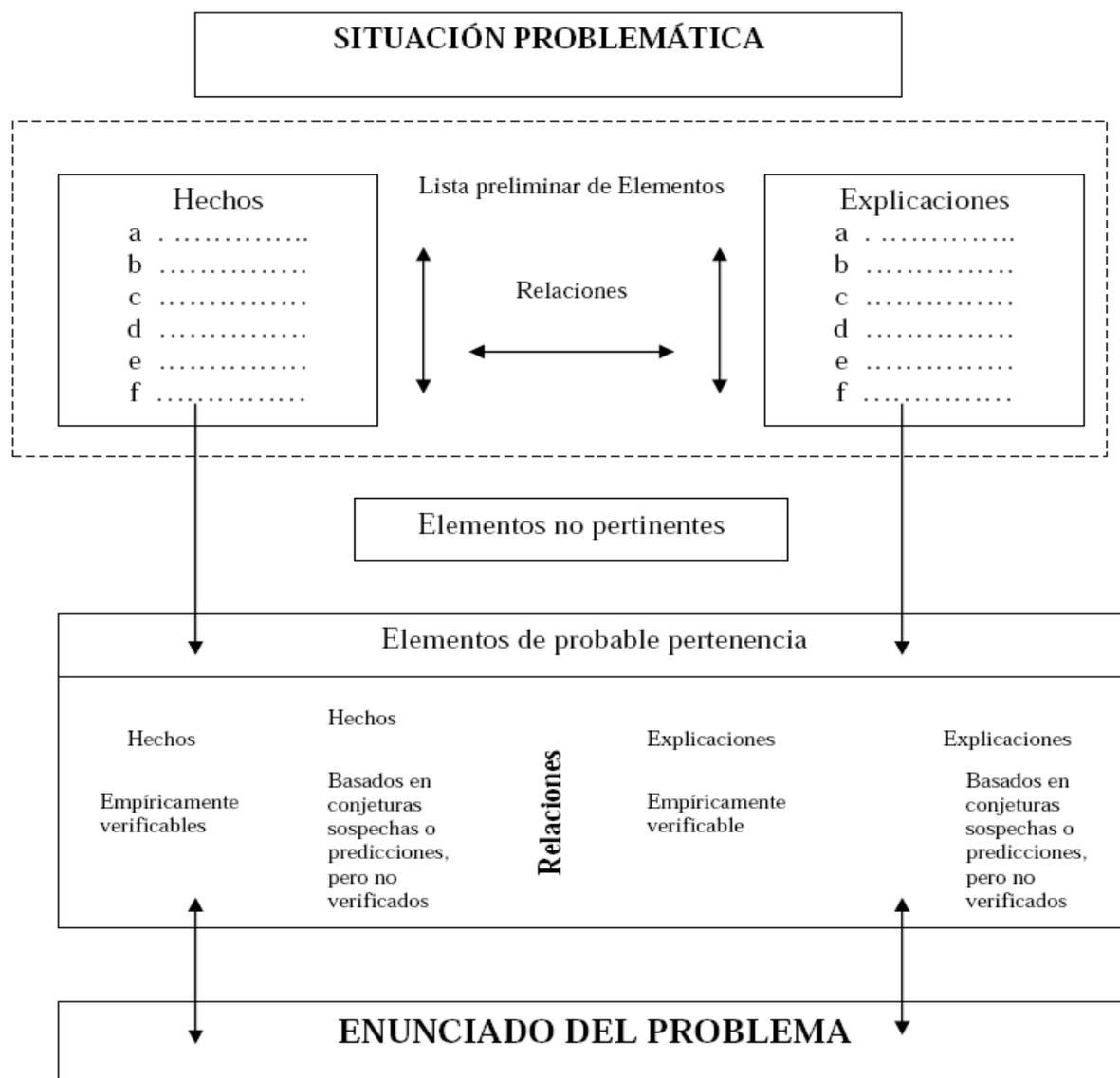


Figura 1.1 - Análisis esquemático de un problema.

(Deobold, 1991, pág. 150)

1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El personal de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado en virtud de la constante interacción que debe mantener a diario con todos sus integrantes para desempeñar su labor, requiere que la percepción del clima organizacional sea adecuada para garantizar un óptimo desempeño tanto personal como profesional.

Sin embargo, en base a datos recopilados de las encuestas realizadas por parte de la Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional en el año 2012 a los servidores de la Institución para realizar el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se evidenció que hay inconformidad en ciertos aspectos, siendo los hechos más comunes los que se muestran en la Tabla 1.2:

Tabla 1.2 – Análisis esquemático del problema.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
Los servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado se sienten desmotivados pues consideran que la entidad no les proporciona espacios físicos adecuados para desempeñar sus actividades, además que no reconoce sus esfuerzos, no los involucra, ni se preocupa por satisfacer sus expectativas de desarrollo personal y profesional.	
LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
El personal siente poca conformidad al trabajar en equipo	No se han desarrollado técnicas adecuadas que promuevan una interacción positiva entre los servidores

Cierta descontento con el modo de liderar de los directivos	Falta de cursos, seminarios o charlas en las cuales los directivos puedan desarrollar sus aptitudes de liderazgo
Procesos de inducción no apropiados	No se ha dado la importancia necesaria para realizar una oportuna y adecuada inducción a los servidores que ingresan a la entidad, por lo que no se produce en ellos el sentido de pertenencia
Planes de incentivos no se ejecutan oportunamente	Los planes de incentivos que reconocen y estimulan el desempeño de los servidores no han sido ejecutados de manera oportuna
Canales de comunicación utilizados de manera inadecuada	No se aprovechan en su totalidad las herramientas de comunicación existentes, como son el intranet, correo electrónico y carteleras, por desconocimiento de sus aplicaciones y beneficios y por el desinterés de los servidores hacia los mismos, lo que da origen a los rumores
Leyes a las cuales se encuentra sujeta la Institución	La Institución a partir de 6 de octubre de 2010 se encuentra supeditada bajo la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento
No se evidencia empoderamiento	La autoridad o jefe inmediato por lo general centra las responsabilidades y toma de decisiones importantes en ciertos servidores
Falta de capacitación continua	No se asigna dentro la planificación de actividades de los servidores el tiempo estipulado para ser capacitados
Niveles de satisfacción por los servicios que presta la entidad al personal, son bajos	Los servidores no se muestran conformes con los servicios de alimentación y guardería, que reciben por parte de la entidad
Distribución de funciones no está claramente definida	No se ha realizado la implementación del Manual del Manual de Descripción y Valoración de Puestos

Descontento con la remuneración percibida por los servidores	El Ministerio de Relaciones Laborales es el ente rector en lo referente a remuneraciones del sector público, por lo cual los sueldos no son susceptibles de ser modificados
Resistencia al uso de las herramientas tecnológicas	No se instruye al personal en cuanto a los beneficios que genera el manejo de los sistemas operativos, software y equipos tecnológicos implementados
La distribución y condiciones físicas son poco apropiadas	Con el ingreso de nuevo personal, el espacio físico se ha reducido y no se han realizado oportunamente estudios para ejecutar una readecuación que propicie la mejora de las condiciones físicas



ELEMENTOS NO PERTINENTES
Leyes a las cuales se encuentra sujeta la Institución
Descontento con la remuneración percibida por los servidores



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
El personal siente poca conformidad al trabajar en equipo	No se han desarrollado técnicas adecuadas que promuevan una interacción positiva entre los servidores
Cierto descontento con el modo de liderar de los directivos	Falta de cursos, seminarios o charlas en las cuales los directivos puedan desarrollar sus aptitudes de liderazgo
Procesos de inducción no apropiados	No se ha dado la importancia necesaria para realizar una oportuna y adecuada inducción a los servidores que ingresan a la entidad, por lo que no se produce en ellos el

	sentido de pertenencia
Planes de incentivos no se ejecutan oportunamente	Los planes de incentivos que reconocen y estimulan el desempeño de los servidores no han sido ejecutados de manera oportuna
Canales de comunicación utilizados de manera inadecuada	No se aprovechan en su totalidad las herramientas de comunicación existentes, como son el intranet, correo electrónico y carteleras, por desconocimiento de sus aplicaciones y beneficios y por el desinterés de los servidores hacia los mismos, lo que da origen a los rumores
No se evidencia empoderamiento	La autoridad o jefe inmediato por lo general centra las responsabilidades y toma de decisiones importantes en ciertos servidores
Falta de capacitación continua	No se asigna dentro la planificación de actividades de los servidores el tiempo estipulado para ser capacitados
Niveles de satisfacción por los servicios que presta la entidad al personal, son bajos	Los servidores no se muestran conformes con los servicios de alimentación y guardería, que reciben por parte de la entidad
Distribución de funciones no está claramente definida	No se ha realizado la implementación del Manual del Manual de Descripción y Valoración de Puestos
Resistencia al uso de las herramientas tecnológicas	No se instruye al personal en cuanto a los beneficios que genera el manejo de los sistemas operativos, software y equipos tecnológicos implementados
La distribución y condiciones físicas son poco apropiadas	Con el ingreso de nuevo personal, el espacio físico se ha reducido y no se han realizado oportunamente estudios para ejecutar una readecuación que propicie la mejora de las condiciones físicas



ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado perciben que el ambiente laboral en el que se desenvuelven no es favorable, debido a que no se ha realizado un adecuado diagnóstico de los factores que inciden en el mismo y por ende no se han planteado propuestas y acciones tendientes a mejorarlo

Elaborado por: Autores

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar y diseñar una propuesta de mejora del Clima Organizacional de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la situación actual a través de la evaluación del clima organizacional de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado.

Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado.

Identificar los aspectos a mejorar en el ambiente laboral.

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional a partir de los resultados obtenidos.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar el diagnóstico y evaluación del clima organizacional permitirá conocer la percepción que tienen los servidores con respecto a la entidad, detectando posibles falencias que afecten al ambiente laboral en el que se desenvuelven, lo cual permitirá plantear propuestas de mejora que creen condiciones más favorables dentro de la organización.

El Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado 2009 – 2012, entre sus objetivos estratégicos contempla a la Gestión del Talento Humano y pretende desarrollar un sistema de administración de recursos humanos por competencias, la capacitación y el perfeccionamiento del personal, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el sistema de administración de personal, la evaluación y retroalimentación de su desempeño, salud, seguridad y sistema remunerativo por competencias.

Sin embargo, en base a datos recopilados de las encuestas realizadas por parte de la Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional a los servidores de la Institución para realizar el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se evidenció que hay inconformidad en ciertos aspectos, que influyen en la percepción de los servidores en el medio laboral, tales como motivación, comunicación, trabajo en equipo, condiciones físicas, involucramiento, liderazgo y capacitación.

Con estos antecedentes, en coordinación con la Dirección de Talento Humano, se propone realizar el diagnóstico de clima organizacional, para de esta manera plantear propuestas de mejora que se orienten al cumplimiento de lo establecido en el Plan Estratégico a su vez a lo contemplado en la normativa vigente que rige al sector público.

1.5 HIPÓTESIS

La falta de un diagnóstico apropiado respecto a la percepción que tienen los servidores las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado, de factores tales como la motivación, comunicación, trabajo en equipo, condiciones físicas, involucramiento, liderazgo y capacitación, no ha permitido identificar los aspectos principales que provocan descontento en el personal, afectando al clima organizacional y limitando la posibilidad de plantear propuestas que contribuyan a su mejora.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al concepto de clima organizacional se lo relaciona con el concepto de clima atmosférico. El tipo de clima que predomina en cada zona geográfica varía dependiendo de los factores que la caracterizan. Asimismo, el clima en una organización es diferente, pues depende de las características objetivas y subjetivas a las que están expuestos sus integrantes. En ambos casos si estas condiciones no son óptimas, mientras el clima atmosférico afecta los recursos físicos, el clima organizacional afecta al recurso humano (Gan & Berbel, 2007).

Según Guillen & Guil (2000), todos los elementos que integran una organización están interrelacionados entre sí, y como fruto de sus constantes interacciones generan diversas realidades. La percepción que cada individuo tenga de éstas, difiere de acuerdo al nivel de satisfacción de sus necesidades de pertenencia social, autoestima, desarrollo autorrealización, reconocimiento, entre otras.

De tal modo se puede describir al clima como las cualidades, propiedades permanentes de un entorno laboral, que perciben y experimentan los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento.

2.1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Guillen & Guil (2000), existen múltiples definiciones y enfoques del clima organizacional los cuales dependen de la perspectiva que tenga el autor. Respecto a este criterio se pueden distinguir tres grandes tendencias que han sido parte del proceso del desarrollo de este concepto:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales
- Las que indican el predominio de los factores individuales
- Las que enfatizan la interacción persona – situación

La evolución de su concepto se detalla en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 – Evolución del concepto de clima organizacional.

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1964	FOREHAND Y GILMER	Conjunto de características que describen a la organización y que: a) Distinguen a una organización de otra b) Perduran a través del tiempo c) Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones
1968	LITWIN	Lo define como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y b) Influye sobre la conducta de éstos
1968	TAGUIRI	Cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) Es experimentada por sus ocupantes b) Influye sobre su conducta c) Puede ser descrita en términos de valores
1969	FRIEDLANDER Y MARGULIES	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales
1970	CAMPBELL, DUNNETTE, LAWLER Y WEICK	Conjunto de atributos específicos de cada organización y que pueden ser inducidos por la forma en que ésta trata con sus miembros y su entorno
1972	SCHNEIDER Y HALL	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo
1974	JAMES Y JONES	Significado psicológico de representaciones cognitivas: percepciones
1975	SCHNEINER	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo

		comportarse
1976	PAYNE , FINEMAN Y WALL	Consenso de las características individuales sobre la organización
1978	JAMES	Suma de las percepciones de los miembros acerca de la organización
1979	JOYCE Y SLOCUM	Los climas son: 1. Perceptuales 2. Psicológicos 3. Abstractos 4. Descriptivos 5. No evaluativos 6. No son acciones Son percepciones de los individuos que conllevan a la interacción social
1981	JAMES Y SELL	Percepciones que los individuos tienen de una situación, misma que se aprende, es histórico y resistente al cambio
1983	SCHNEIDER Y REICHERS	Una inferencia principal basada en ideas más particulares
1983	EKVALL	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización
1985	GLICK	Término generalizado para las diversas variables organizacionales que describen el accionar de los individuos
1986	DE WITTE Y DE COCK	Percepciones que influyen en el comportamiento del individuo respecto a las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de la organización

Guillen & Guil (2000)

2.2 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de los procesos de mejoramiento y desarrollo de las organizaciones, Guillen & Guil (2000) establecen que es importante realizar estudios de clima

laboral, pues esto permite alcanzar un nivel de satisfacción adecuado entre los miembros que la conforman y con ello el logro de los objetivos y metas propuestas.

En base a esto determinan que el objetivo de realizar un estudio de clima organizacional es:

- Obtener información sobre las reacciones y valoraciones de los miembros de la organización en relación con los diversos factores que intervienen en su entorno.
- Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Tener una visión completa de la organización.

Lo cual permite a la organización desarrollar acciones que contribuyan a:

- Proponer planes ante los cambios y dificultades que se presenten.
- Determinar procesos de resolución de problemas.
- Una toma de conciencia por parte de la organización respecto a sus integrantes.
- Formular estrategias que permitan la integración e interrelación de los miembros.
- Realizar una gestión óptima de las necesidades y expectativas de los individuos.
- Con una acertada planificación favorecer el desempeño de la organización.

Por su parte Baguer (2009), establece que el objetivo de medir el clima organizacional es analizar las condiciones necesarias para que exista un adecuado entorno, y de las conclusiones obtenidas identificar los puntos débiles que impiden este propósito, para así, a través de acciones certeras convertirlos en puntos fuertes. Es decir "el objetivo de la medición del clima es mejorar" (pág. 149).

2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Baguer (2009) establece que previo iniciar el proceso de medición del clima organizacional es indispensable tomar las siguientes consideraciones:

1) Que la Dirección esté convencida

La dirección debe estar consciente que la medición del clima es necesaria y constituye una herramienta para obtener conclusiones y plasmarlas en un plan de acción para mejorar.

2) Que los empleados estén convencidos

Los empleados tienen que creer que la medición es necesaria y que se hace para mejorar, por lo que deben cooperar de la mejor manera posible.

3) Seleccionar adecuadamente una empresa consultora

Es caso de necesitar ayuda externa, se podría recurrir a una empresa consultora, solicitando ofertas de mínimo tres empresas especializadas y seleccionar la mejor alternativa.

4) Explicación del por qué

Se debe comunicar a los empleados cómo se va a realizar el estudio, quién lo va a realizar y la colaboración que será requerida de su parte.

2.3.2 PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Baguer (2009) para medir el clima en una organización propone los procedimientos señalados en la Figura 2.1:

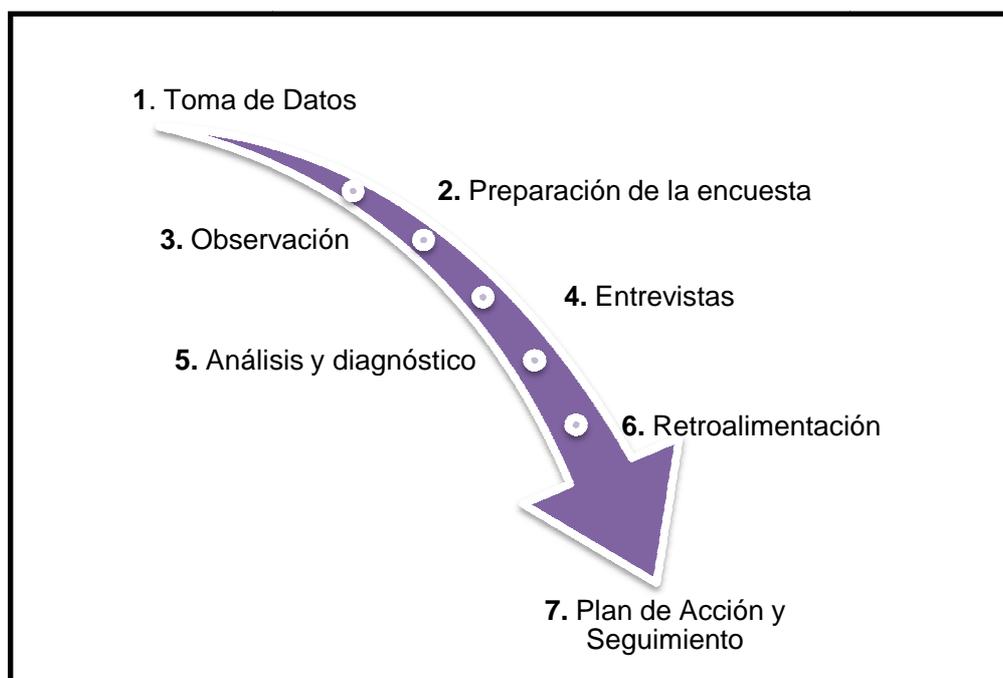


Figura 2.1 – Fases para evaluar el clima organizacional.

Baguer (2009)

Fase 1: Toma de Datos

a) Análisis de la empresa

Para ello se debe tomar datos generales de la empresa tales como: ubicación, historia, número de empleados, actividad que realiza, estructura orgánica y productos o servicios que ofrece.

b) Datos relacionados con los parámetros seleccionados para el análisis del clima

Verificar y analizar los posibles sistemas implementados en la organización y que tengan relación directa con los parámetros de medición del clima por ejemplo: sistemas de incentivos, planes de formación, planes de comunicación, prestaciones sociales, entre otros.

c) Diagnóstico de la plantilla de empleados

Realizar un análisis de la edad, formación, niveles de estructura existentes en la organización, distribución salarial, absentismo laboral y rotación de personal.

Fase 2: Preparación, Confección y Pase de la Encuesta

a) Definición de grupos para la medición del clima

Dependiendo de la organización se determinan los posibles grupos de medición.

b) Confección de la encuesta

La encuesta debe presentar una redacción sencilla, contener todos los parámetros que se consideran indispensables evaluar con sus respectivas opciones de respuesta, y ser validada para evitar imprecisiones o errores.

c) Logística y pase de la encuesta

Se diseña la logística y el procedimiento manual o informático para su realización.

Fase 3: Observación Directa del Trabajo

Mediante la observación se pueden descubrir factores que afectan el trabajo de los empleados y que no han sido considerados en la encuesta. Ésta se debe realizar específicamente en las áreas en las que existen dudas.

Fase 4: Entrevistas a Trabajadores de la Organización y Dinámica de Grupos

Aquellos puntos confusos de la encuesta se pueden aclarar con la opinión de un reducido número de empleados en los distintos niveles de la organización, para de esta manera complementar la información obtenida en las fases anteriores.

Fase 5: Análisis y Diagnóstico

En función de la información recogida en las fases antes mencionadas, se debe realizar la evaluación, combinando e interpretando los resultados, identificando las características de la organización y plasmando la situación que perciben las personas. Adicionalmente se debe realizar el informe correspondiente.

Representación gráfica

El clima organizacional de una empresa puede ser representado a través de una gráfica en la que se puedan observar las escalas y valores empleados para evaluar al personal.

Fase 6: Retroalimentación al Personal de la Empresa

Los integrantes de la organización tienen que conocer el resultado del estudio, dado que éste es un factor clave que permite establecer un clima propicio. Si no se ejecuta esta fase el análisis de clima no tendría validez y puede crear un ambiente de desconfianza en el futuro.

Fase 7: Plan de Acción y Seguimiento

Los informes sobre la medición del clima que no se traduzcan en un plan de acción no sirven para mejorar, es sólo un informe. La evaluación del clima en la

organización proporciona los datos necesarios para establecer un plan de acción planificado que convierta en fortalezas las debilidades detectadas. Posteriormente se debe realizar el respectivo seguimiento.

Repetición del estudio

Es necesario repetir el estudio periódicamente y comparar los resultados obtenidos a través del tiempo, con ello se puede percibir el resultado de las acciones emprendidas.

No hay normas estándar que determinen cada cuánto tiempo se debe repetir el este estudio pues esto depende de:

- El tipo de empresa.
- El tamaño de la empresa. En las grandes empresas puede repetirse en periodos diferentes, en secciones distintas, en agrupaciones distintas.
- De cómo ha evolucionado el plan de acción del análisis anterior.

En condiciones normales, el repetir el estudio cada año es excesivo pues los planes de acción pueden estar ejecutándose aún, por esta razón es aconsejable que el estudio se repita cada dos años.

2.3.3 INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Gan & Berbel (2007) existen múltiples instrumentos que permiten realizar una medición óptima del clima organizacional, entre ellos se destacan:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observaciones

- Análisis documentales
- Dinámicas de grupo
- Debates
- Análisis de incidentes críticos

A continuación se describen los más importantes:

1. **Cuestionario:** de acuerdo a Zikmund & Babin (2009) es un instrumento de recolección de datos que contiene un conjunto formal de preguntas y el medio para registrar las repuestas, con una escala apropiada. Los cuestionarios pueden ser aplicados mediante encuestas a una muestra representativa de individuos y sus ventajas y desventajas se describen en la tabla 2.2:

Tabla 2.2 – Ventajas y desventajas del cuestionario

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite plantear una gran variedad de preguntas • Bajo costo • Se mantiene el anonimato de las personas • Se realiza en un periodo de tiempo corto 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede conocer detalles de las repuestas

Zikmund & Babin (2009)

2. **Entrevista:** Zikmund & Babin (2009) lo definen como una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación formal de un tema en particular entre el entrevistador y la persona seleccionada para este fin. Sus características se analizan en la tabla 2.3:

Tabla 2.3 – Ventajas y desventajas de la entrevista

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Propicia la retroalimentación y permite hacer aclaraciones • La presencia de un entrevistador incentiva la participación de los encuestados • La interacción entre el entrevistador y el encuestado permite aumentar la probabilidad de que sean contestadas todas las preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados, al no ser anónimos, pueden mostrarse reacios a entregar datos • El entrevistador puede inducir las respuestas • Son más costosas

Zikmund & Babin (2009)

- 3. Observación:** De acuerdo a Malhotra (2008), es un proceso sistemático para registrar patrones de comportamiento de las personas, objetos y hechos conforme suceden. Sus características se describen en la tabla 2.4:

Tabla 2.4 – Ventajas y desventajas de la observación

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es el mejor método pues permite una medición de la conducta real de los individuos • No estimula el comportamiento de las personas • Refleja ciertos patrones de conducta de los que el encuestado es inconsciente o incapaz de comunicar 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede conocer las razones que generan la conducta observada • Requiere de mucho tiempo • Alto costo • Puede no ser ético si se observa a la gente sin su consentimiento o conocimiento • Se deben realizar tomas periódicas para comprobar si la observación hecha en una fecha concreta se repite o fue producto de una situación extraordinaria

Malhotra (2008)

4. Focus Group: es una entrevista no estructurada con un grupo pequeño de personas, mismo que está dirigido por un moderador quien estimula el diálogo entre los participantes (Zikmund & Babin, 2009). Sus ventajas y desventajas se analizan en la Tabla 2.5:

Tabla 2.5 – Ventajas y desventajas del focus group

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Son relativamente rápidos • Fáciles de ejecutar • Ofrecen perspectivas múltiples • Garantizan flexibilidad para descripciones más detalladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de varios moderadores objetivos • Los participantes tienen poca o nula relación por lo que no expensan sus ideas abiertamente frente a desconocidos • Costo elevado

Zikmund & Babin (2009)

De estos instrumentos es pertinente el uso simultáneo de los mismos, pues cada uno refleja diferentes perspectivas de las variables analizadas.

2.3.4 CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Hernández (2006) respecto al uso de los instrumentos de medición considera dos opciones:

1. Elegir uno ya desarrollado y disponible que se adapte a los requerimientos del estudio

En la actualidad existe una gran variedad de instrumentos de medición desarrollados por diversos investigadores, los cuales tienen sus propios métodos

de aplicación, valoración e interpretación para medir diferentes variables. Méndez (2006), indica que entre estos instrumentos se destacan:

- Cuestionario de Litwin y Stringer (Organizational Climate Questionnaire)
- Cuestionario de Schneider y Bartlett (Agency Climate Questionnaire)
- Cuestionario de Taguiri (Executive Climate Questionnaire)

Sin embargo, dado que estas pruebas han sido desarrolladas en contextos diferentes al de cada realidad organizacional, las variables de estudio pueden no estar alineadas a las necesidades de la entidad y su uso se torna inadecuado y poco confiable.

2. Construir un instrumento propio

Hernández (2006) establece que aquellos instrumentos propios pueden reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar, y para ello plantea los siguientes pasos:

1. Listar las variables a medir
2. Revisar su definición conceptual y comprender su significado
3. Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables, es decir cómo se debe medir cada variable.
4. Elegir el instrumento
5. Indicar el nivel de medición y su codificación (1 más bajo, 5 más alto)
6. Se aplican pruebas piloto a fin de establecer que cumplan las condiciones de validez y confiabilidad.

Validez: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, 2006, pág. 348).

Confiabilidad: “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (Hernández, 2006, pág. 348).

2.3.5 ESCALAS DE MEDICIÓN

Hernández (2006) establece que los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son:

a) Escala tipo Likert

De acuerdo a Hernández (2006), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los que se pide a las personas expresen su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. Es recomendable que las afirmaciones no excedan de aproximadamente 20 palabras, éstas pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa.

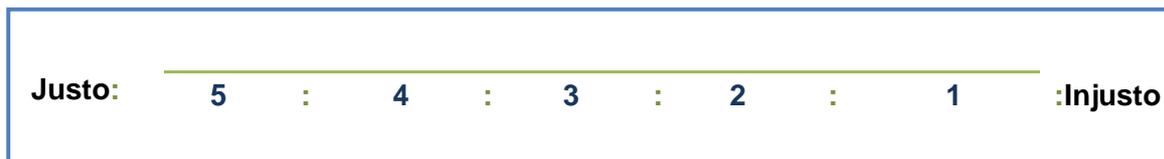
Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. A cada alternativa se le debe asignar un valor numérico, por ejemplo:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Alles (2008) establece que los rangos de las escalas son arbitrarios y responden a una decisión que tomará quien diseñe la encuesta.

b) Escala de diferencial semántico

De acuerdo a Malhotra (2004), consiste en una serie de adjetivos bipolares que califican al objeto de actitud, para ello entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y la persona debe seleccionar aquella que mejor refleje su reacción. Por ejemplo:



c) Escala de Guttman

Naghi (2005) establece que esta es una escala unidimensional y está constituida por afirmaciones que se relacionan entre sí, pero varían en su intensidad.

2.4 FACTORES QUE INFLUENCIAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Chiang, José, & Nuñez, 2010)

Méndez (2006), tomando como referencia la perspectiva de diversos autores respecto al estudio el clima organizacional, manifiesta que las dimensiones tienen elementos comunes y las agrupa en cinco pilares fundamentales, mismos que se detallan en la tabla 2.6:

Tabla 2.6 – Dimensiones del clima organizacional

DIMENSIONES	CONTEXTO
1. Autonomía individual	Se refiere a la responsabilidad individual, es decir la independencia, libertad e iniciativa que cada persona tiene para desempeñar su cargo. A su vez la orientación a cumplir las diversas reglas y normas
2. Grado de estructura y	Forma en la que los directivos determinan los objetivos,

su influencia en el cargo desempeñado	políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación que permitan que las personas reciban información de los mismos.
3. Orientación hacia la recompensa	Comportamiento de las personas enfocadas a la consecución de metas que les permitan alcanzar satisfacción, beneficios y recompensas.
4. Consideración, entusiasmo y apoyo	Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos, estimulando su entusiasmo a través del reconocimiento.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	Hace énfasis en la importancia de conformar grupos de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales.

Méndez (2006)

Méndez (2006) establece que para ejecutar el análisis de estas dimensiones se debe identificar variables o factores con los cuales pueden construirse preguntas que, al ser plasmados en un instrumento y a través de la aplicación a los integrantes de la organización, permiten medir la forma como los individuos reaccionan construyendo su percepción e influyendo sobre su comportamiento.

En base a las perspectivas de diversos autores, Méndez (2006) agrupa y recopila las principales variables que inciden en el clima organizacional, las cuales se indican en la tabla 2.7:

Tabla 2.7 – Variables que inciden en el clima organizacional

Variables	Incidencia
Estructura	Los directivos definen políticas, objetivos, normas, procedimientos,

	estándares de trabajo que guían el comportamiento de los empleados, quienes las conocen e incorporan a sus funciones y responsabilidades
Liderazgo	Las personas son importantes para la organización, por lo que los líderes al tomar decisiones que influyan en su comportamiento, deben apoyar su desempeño y orientarlos para el logro de objetivos
Responsabilidad	Los empleados son responsables de cumplir con las tareas asignadas y realizar aportes para innovar en su trabajo, así como de participar en el proceso de decisiones
Resultados y recompensas	Los parámetros establecidos para ejecutar el trabajo, así como el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, motivan a los trabajadores para que en base a su rendimiento, alcancen beneficios, recompensas o estímulos
Comunicación	Los canales de comunicación permiten mantener informados a los empleados, lo cual favorece el desempeño en su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias
Relaciones	Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados
Apoyo y cooperación	Los directivos apoyan, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor y así alcanzar resultados creando un ambiente de confianza
Estándares	Los estándares de rendimiento y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con las cuales los empleados deben comprometerse, cumplirlas y/o superarlas mejorando la productividad
Conflictos	Los grupos de trabajo por las diferencias en la forma de pensar y actuar de las personas, generan conflictos deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos
Obstáculos	La supervisión exigente, débil comunicación y malas relaciones entre empleados y superiores, generan un ambiente desfavorable que

	afecta el desempeño laboral
Control	Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados
Riesgo	Los empleados aceptan los retos y riesgos de su trabajo, así como sus responsabilidades y objetivos

Méndez (2006)

Adicionalmente, Baguer (2009), establece otras variables que pueden ser consideradas por su influencia en el clima organizacional, estas se detallan en la tabla 2.8:

Tabla 2.8 – Variables que inciden en el clima organizacional

Variable	Incidencia
Trato personal y ambiente de trabajo	La persona tiene que recibir un buen trato por parte de la organización y de sus compañeros, así como trabajar en un ambiente limpio, bueno, sin peleas, donde se respeten sus ideas
Carrera profesional y promoción	La organización debe propiciar a sus empleados una carrera profesional que les lleve a superar sus retos y promoción
Reconocimiento del trabajo	Apreciar que su trabajo no es reconocido o un salario insuficiente, pueden afectar al trabajo de los empleados
Delegación del trabajo	Un empleado trabaja mejor si sus responsables delegan funciones, tanto de su puesto de trabajo como de otros aspectos de la empresa
Formación	La formación de los empleados constituye una de las acciones más importantes que debe llevar a cabo la organización
Calidad de liderazgo	El estilo de dirección en una organización define su clima. Los directivos deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con disposición para dialogar, delegar el trabajo e interesarse por la situación profesional y personal de los trabajadores

Prestaciones de tipo social	Los empleados se motivan si perciben los beneficios de prestaciones como: comedor, guardería, becas de estudio, seguro de vida, transporte, actividades deportivas, entre otros
Condiciones de trabajo y seguridad	Condiciones que regulan la relación laboral, como salarios, descansos, permisos, vacaciones, seguridad e higiene laboral

Baguer (2009)

2.5 COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Según lo establece Newstom & Davis (1999), el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Su meta es hacer más eficaces a los administradores en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana.

Conforme lo manifiesta Robbins & Judge (2010), el comportamiento organizativo se centra en tres determinantes de la conducta en las organizaciones: individuos, grupos y estructura organizativa.

Los componentes fundamentales que constituyen el campo de estudio del comportamiento organizacional son la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, las percepciones y actitudes, personalidad, emociones y valores, procesos de cambio, conflicto y negociación y diseño del trabajo.

En específico el comportamiento organizacional se centra en la manera de mejorar la productividad, reducir el ausentismo, la rotación, así como fomentar la satisfacción en el trabajo y ofrece tanto retos como oportunidades para que los

directivos mejoren sus aptitudes al relacionarse con las personas, proporcionándoles una guía que les permita crear un clima de trabajo saludable.

2.6 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

La Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, en el artículo 23 en su parte pertinente, establece los derechos de las servidoras y los servidores públicos manifestando:

“Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: [...]

g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley; [...]

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; [...]

p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades. [...]

El artículo 228 de la mencionada ley establece que las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollará programas integrales.

El artículo 229 señala que las instituciones deberán implementar un plan de salud ocupacional integrado los siguientes elementos:

a) Medicina preventiva y del trabajo: El plan contemplará un programa a través del cual se desarrollarán actividades tendientes a promover y mejorar la salud.

- b) Higiene ocupacional.-** El plan de salud ocupacional comprenderá un programa tendiente a identificar, reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de las y los servidores y obreras u obreros.
- c) Seguridad ocupacional:** se deberá elaborar y ejecutar en forma obligatoria el Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos, que comprenderá las causas y control de riesgos en el trabajo, el desarrollo de programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes, elaboración y estadísticas de accidentes de trabajo, análisis de causas de accidentes de trabajo e inspección y comprobación de buen funcionamiento de equipos, que será registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- d) Bienestar social:** a efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías.

3 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

A fin de proceder a la selección de la herramienta de evaluación que permita realizar el diagnóstico del clima organizacional en las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado, se analizó las ventajas y desventajas de los instrumentos antes citados, considerando que un instrumento es ideal cuando genera mayor cantidad de información, con el mínimo de tiempo y recursos.

Por tanto, por sus características se seleccionó el cuestionario para obtener información de la percepción del personal respecto a factores que se consideran afectan a su óptimo desempeño.

3.1.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Selección de dimensiones: Para la elaboración del cuestionario se realizó un listado de las dimensiones que se consideran influyen en la percepción y el comportamiento de los servidores, para ello se tomó como base los resultados plasmados en las encuestas DOFA realizadas por la Coordinación de Planificación, siendo estas: Capacitación y Desarrollo Profesional, Comunicación, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Condiciones laborales y Beneficios al personal, Identificación con la Institución, Reconocimiento y Recompensa.

Por cada dimensión se elaboró una serie de preguntas planteadas en forma de afirmaciones conforme el método de la escala de Likert y procurando mantener una redacción sencilla, evitando tecnicismos.

Encabezado de la encuesta: Explica el objetivo de su aplicación y garantiza que los resultados se manejarán de manera confidencial y anónima.

Datos del participante: Solicita datos de carácter demográfico.

Instrucciones: Se indica al participante cómo debe llenar la encuesta, y además se indican las opciones de respuesta. Para ello se estableció que el nivel de medición será del 1 al 5, siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta, y su codificación se describe a continuación:

1	Nunca
2	Muy pocas veces
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Contenido de la encuesta: Consta de 25 preguntas divididas en 7 dimensiones, mismas que fueron distribuidas indistintamente para no crear tendencias.

Validación del instrumento: La encuesta piloto fue aplicada a los servidores de la Dirección de Talento Humano. La aplicación se realizó de manera personal, indicando a cada grupo las instrucciones y alternativas de respuesta. Una vez recolectadas las encuestas se revisó qué preguntas fueron respondidas y cuáles no, se solicitó a los servidores indicar en qué pregunta tuvieron dificultad o conflictos para responder, y si alguna pregunta no era aplicable para su realidad. Con esta información se procedió a realizar los ajustes necesarios para diseñar la encuesta definitiva, garantizando así que cumplan las condiciones de validez y confiabilidad.

3.2 FACTORES DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se ha tomado como insumo los conceptos, interpretaciones y explicaciones de los diferentes autores antes citados, se han identificado coincidencias en significado y factores, así como en componentes y variables.

Adicionalmente, estos factores se analizaron en función de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional, determinando que las variables a evaluar son:

3.2.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

La capacitación y desarrollo profesional permiten mejorar las capacidades y destrezas de los servidores, por lo que es necesario que la Institución propicie a los mismos planes de formación y desarrollo que sean acordes a sus perfiles y contribuya con su realización profesional. Corresponde a las afirmaciones:

- 8) Se me asigna el tiempo necesario para asistir a eventos de capacitación programados
- 19) La Institución promueve la capacitación u otras formas de desarrollo profesional acordes a mi perfil

3.2.2 COMUNICACIÓN

Establecer canales de comunicación adecuados, permite mantener informados de manera oportuna a los todos los servidores respecto a procesos, tareas, disposiciones y otro tipo de información relevante que incide en las labores

cotidianas, y a su vez hace que los servidores se sientan involucrados en la Institución. Corresponde a las afirmaciones:

- 4) Los canales de comunicación en la Institución permiten una adecuada difusión de la información
- 10) En mi unidad administrativa se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información importante
- 13) Me entero a tiempo de la información oficial que incide en mis labores cotidianas

3.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES

Es imprescindible que la interacción entre servidores sea óptima, garantizando cordialidad en el trato, y que a su vez se fomente el trabajo en equipo. Corresponde a las afirmaciones:

- 12) Me siento motivado para trabajar en equipo
- 15) Tengo confianza en mis compañeros de trabajo y puedo contar con ellos
- 22) Apoyo a los nuevos servidores para que se integren en mi unidad administrativa

3.2.4 LIDERAZGO

El líder debe tener la capacidad de orientar las actividades que se ejercen en la Institución de forma estratégica y a su vez estimular a los servidores para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria para lograr el cumplimiento de los objetivos encomendados. Corresponde a las afirmaciones:

- 5) Tengo apertura para expresar mis ideas, inquietudes y sugerencias a quien es responsable de mi unidad administrativa
- 7) Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo
- 9) El responsable de mi unidad administrativa es imparcial al tomar decisiones
- 14) En mi unidad administrativa el trabajo se distribuye de manera equitativa
- 17) El responsable de mi unidad administrativa resalta mis fortalezas y a su vez me indica las debilidades de mi desempeño

3.2.5 CONDICIONES LABORALES Y BENEFICIOS AL PERSONAL

La Institución debe garantizar el derecho de los servidores a realizar su trabajo en un ambiente óptimo, proveyendo de espacios físicos adecuados, recursos y equipos necesarios para la ejecución de las labores y además favorecer la salud y bienestar de sus integrantes. Corresponde a las afirmaciones:

- 1) La Institución me proporciona los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
- 2) La distribución física de mi lugar de trabajo es adecuada y segura
- 3) Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (temperatura, iluminación, aseo, nivel de ruido) son adecuadas
- 25) Los beneficios que recibo superan mis expectativas en cuanto a: Alimentación, Salud, Transporte, Uniformes, Guardería

3.2.6 IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

Conocer el grado de compromiso de los servidores con la Institución y cuán involucrados y orgullosos se sienten de pertenecer a ella. Corresponde a las afirmaciones:

11)Participo en los eventos de integración que se realizan en la Institución

16)Me gusta el trabajo que realizo

20)Me gustaría trabajar en esta Institución por mucho tiempo

23)Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución

3.2.7 RECONOCIMIENTO

Los servidores requieren que su trabajo y esfuerzo sean reconocidos, ya sea de manera material o emotiva, pues esto propicia su satisfacción laboral. Corresponde a las afirmaciones:

6) Mis ideas y sugerencias son consideradas como aporte para al cumplimiento de objetivos de mi unidad administrativa

18)La Institución promueve el reconocimiento al resultado obtenido en mi evaluación de desempeño

21)El responsable de mi unidad administrativa reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional

3.3 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Una vez analizado los procedimientos sugeridos para realizar la medición del clima organizacional, para las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado se ha definido el proceso conforme se describe en la figura 3.1:

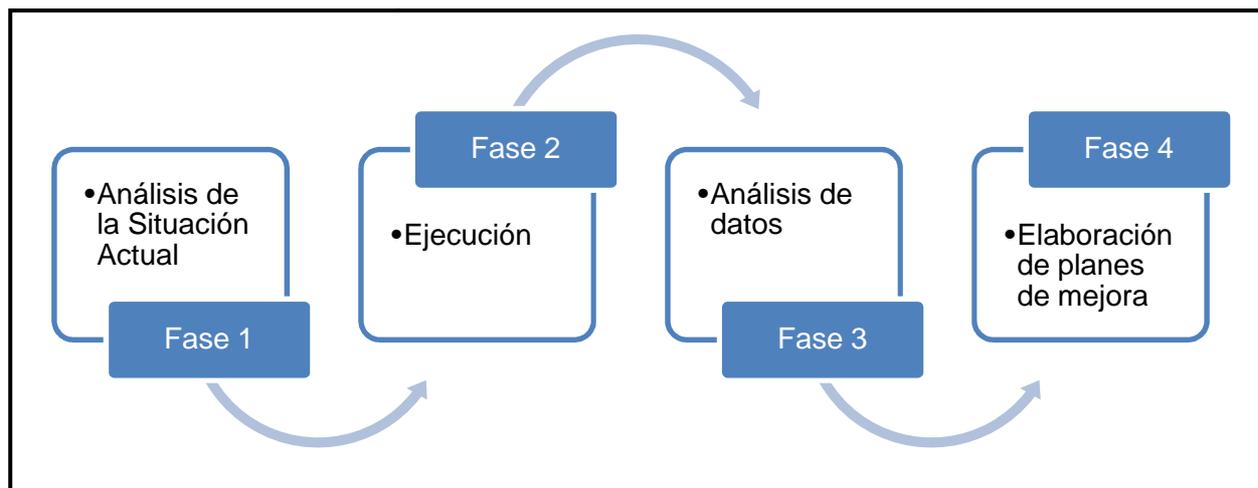


Figura 3.1 – Proceso para medición de Clima Organizacional en la CGE.

Elaborado por: Autores

3.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El edificio matriz de la Contraloría General del Estado está ubicado en la Av. Juan Montalvo E4-37 y Av. 6 de Diciembre, mientras que la dirección de Capacitación está localizada en Pomasqui, km 9 vía la mitad del mundo.

a) Estructura Orgánica

Mediante Acuerdo No. 001 - CG - 2012, publicado en Registro Oficial No. 243 de 9 de febrero de 2012, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado. En lo que respecta a la estructura, en el artículo 4 se establecen los siguientes procesos (Anexo A):

- Procesos Gobernantes
- Procesos que agregan valor
- Procesos Habilitantes
- Procesos desconcentrados

b) Servicios

En función de su misión, la Contraloría General del Estado anualmente desarrolla un programa de control que determina los servicios que brindará a la comunidad con estándares de calidad. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en los artículos 19, 20, 21, 22, 23 y 31, determinan los siguientes servicios (Figura 3.2):

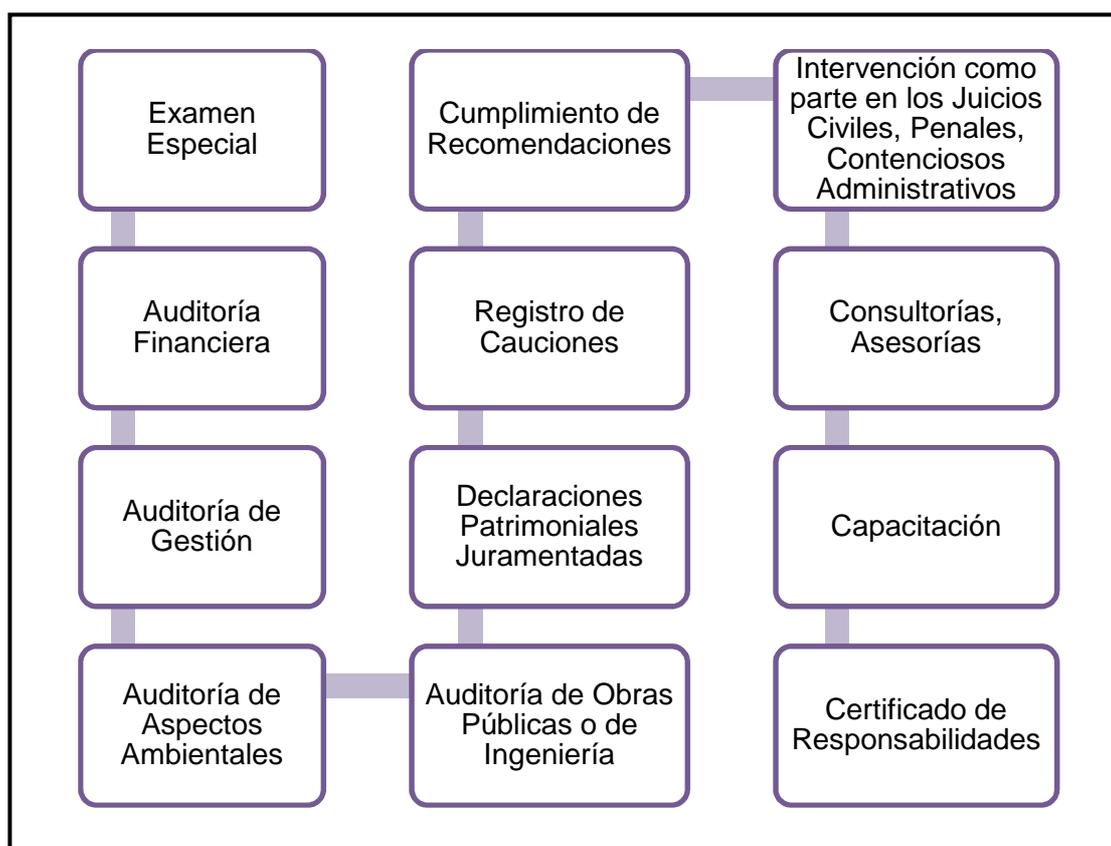


Figura 3.2 – Servicios que ofrece la CGE

Elaborado por: Autores

c) Personal

La Contraloría General del Estado cuenta con un total de 1660 servidores, de los cuales 864 pertenecen a las Direcciones Nacionales y 771 a las Direcciones

Regionales y Delegaciones Provinciales. Su distribución se puede ver en el anexo B.

d) Facultades de la Dirección de Talento Humano

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, con su respectiva reforma, entre las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano, en el artículo 57, literal g) establecen elaborar el plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad y salud ocupacional de la Institución.

Como resultado establece los siguientes productos:

- Reglamento de seguridad y salud ocupacional
- Plan de bienestar laboral a nivel nacional
- Informe de la ejecución del plan de bienestar laboral a nivel nacional
- Estudios de clima laboral y cultura organizacional a nivel nacional
- Programa de medicina preventiva (médico y odontológico)
- Reglamento de administración del personal técnico de las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público
- Sistema de seguridad y salud ocupacional
- Programa de dotación de ropa de trabajo y equipo de protección personal
- Informe de Inspecciones a instalaciones y puestos de trabajo
- Informe de mediciones de los diferentes factores de riesgo
- Planes de emergencia y contingencia
- Simulacros
- Matriz de riesgos
- Informe de accidentalidad y morbilidad laboral
- Plan de capacitación en seguridad y salud ocupacional y medio ambiente.
- Informe de ejecución del plan de capacitación en seguridad y salud ocupacional y medio ambiente
- Programa de seguridad y salud ocupacional

- Plan Integral de Manejo desechos peligrosos y no peligrosos

e) Políticas Enfocadas al desarrollo del Talento Humano

El Plan Estratégico Institucional 2009 – 2012 señala que las políticas son lineamientos que guiarán las actividades de la Contraloría General del Estado.

Entre las políticas encaminadas al desarrollo humano, tecnología y de la información y comunicaciones, se pueden destacar las siguientes:

- Se buscará continuamente la integración del personal de la Contraloría, para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de sus necesidades y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todos.
- Para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, se implementará un plan de preparación y perfeccionamiento continuo del personal en las áreas técnicas y administrativas, tanto a nivel nacional como internacional.
- Para garantizar las condiciones y el ambiente de trabajo adecuado, se ejecutarán acciones tendientes a implantar un sistema de seguridad laboral y la salud ocupacional en toda la Contraloría a nivel nacional.
- Los funcionarios que estén en posiciones de dirección y liderazgo en la Contraloría General, deben fundamentar su desempeño en el ejemplo.
- Con el fin de mejorar el desempeño, las unidades de la institución impulsarán en forma permanente la capacitación de sus servidores, la cual estará alineada a sus funciones específicas, a la misión y visión institucional.

f) Estudios previos realizados

En el año 2009, el doctor Jaime Eduardo Villafuerte Rueda, Especialista Técnico Capacitación C, realizó encuestas enfocadas a evaluar la percepción del clima organizacional por parte de los servidores de la Contraloría General del Estado.

El diseño de la encuesta consistía en 53 afirmaciones evaluadas mediante escala de Likert, siendo su intervalo entre y 1 y 4, donde 1 era el más bajo y 4 el más alto. Los factores evaluados fueron: Comunicación, Identificación con la Organización, Liderazgo, Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Infraestructura y Motivación.

Para su aplicación se había tomado como muestra los totales de servidores que laboran en la Dirección Regional 5 Manabí y en la Delegación Provincial de Sucumbíos. Los resultados del estudio se reflejan en la tabla 3.1:

Tabla 3.1 – Resultados estudio de clima organizacional - 2009

FACTORES EVALUADOS	VALOR PERCIBIDO	PERCEPCIÓN EN PORCENTAJE
Comunicación	2,53	63%
Identificación con la Institución	3,08	77%
Liderazgo	2,62	65%
Reconocimiento	2,70	67%
Relaciones interpersonales	2,73	68%
Infraestructura	2,59	65%
Motivación	1,54	38%

Elaborado por: Autores

Este estudio reveló que la percepción de los servidores respecto a los factores antes mencionados no era realmente favorable. El factor Identificación con la Institución fue el mejor valorado, indicando que los servidores consideraban este elemento óptimo en un 77%; por su parte, el factor más crítico fue motivación pues apenas en un 38% demostraba satisfacción por parte de los servidores.

g) Actividades que se desarrollan actualmente en la Institución

Para tener conocimiento de las actividades que actualmente se desarrollan en la Institución, se realizó entrevistas a los servidores de la Dirección de Talento Humano. De este levantamiento de información se obtuvieron las siguientes afirmaciones:

- **Capacitación y Desarrollo Profesional**

Anualmente, la Dirección de Capacitación presenta el “Plan de Capacitación”, al mismo pueden acceder todos los servidores de la Institución de manera gratuita, además pueden optar por cualquier tema de interés y asistir bajo aprobación de los Directores de cada unidad administrativa.

- **Comunicación**

Los canales de comunicación que actualmente existen son el intranet, las carteleras, correo institucional y software de mensajería interna.

- **Identificación con la Institución**

La Dirección de Talento Humano realiza procesos de inducción de manera masiva, a los servidores ganadores de los concursos de méritos y oposición que se realicen. Para el personal nuevo que ingresa bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, código de trabajo y funcionarios de libre nombramiento y remoción no se ejecutan estos procesos.

- **Reconocimiento**

La Dirección de Talento Humano, anualmente realiza la evaluación del desempeño de los servidores, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emite para el efecto. De conformidad con el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, en su artículo 222 se establece:

La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, el Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida.

Respecto a esto, en enero de 2012, el Plan de Incentivos fue aprobado, pero aún no ha sido ejecutado.

- **Relaciones interpersonales**

Para fomentar la integración y trato cordial entre los servidores, la Dirección de Comunicación Institucional emprendió el proyecto “Saluda Contraloría”, el cual consiste en mensaje enfocados a concienciar la importancia del saludo y el respeto entre los todos los integrantes de la Institución.

- **Beneficios al personal**

La Dirección de Talento Humano, a través del Departamento de Salud, anualmente realiza el programa de medicina preventiva, para hacer dar seguimiento al estado de salud de los servidores.

En septiembre de 2011, se integró a la Dirección de Talento Humano un equipo de profesionales que se encarguen de la ejecución del Plan de Seguridad Ocupacional, y de esta manera capaciten a los servidores acerca de riesgos en el trabajo, entrenamiento para prevención de accidentes, inspección y comprobación de buen funcionamiento de equipos, entre otros.

La Dirección Administrativa, en coordinación con la Dirección de Talento Humano, realiza los procesos para la adquisición de uniformes, transporte y alimentación.

Actualmente se mantiene un Centro de Desarrollo Infantil, mismo que ofrece servicio de guardería para hijos de los servidores de la Institución.

3.3.2 DIFUSIÓN

A fin de dar a conocer el proceso de evaluación del clima organizacional, es indispensable la difusión del programa tanto a las autoridades, así como a los servidores de la institución.

Para concienciar a las autoridades sobre la importancia del proyecto, y comprometerlos a colaborar en todas sus fases, se coordinó una reunión con los responsables de la Dirección de Talento Humano. Allí se presentó el objetivo de la medición del clima organizacional y sus beneficios, adicionalmente se explicó las diferentes etapas que contendrá el proyecto y los resultados a obtener. La presentación se puede observar en el Anexo C.

Para proceder con la difusión a los servidores, de los canales de comunicación existentes en la Institución, se seleccionaron las carteleras y el intranet. En coordinación con la Dirección de Comunicación Institucional, se elaboraron propagandas y mensajes que permitan a los servidores conocer respecto al proceso, con esto se busca que la gente tenga conocimiento del tema y a su vez

empiece a generar interés respecto al mismo. En el anexo D se expone la presentación realizada al personal.

3.3.3 EJECUCIÓN

Para proceder a realizar el estudio de clima organizacional, se decidió que la aplicación se la hará a la población total de servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado pues esto permitirá tener resultados más confiables de la situación actual.

Para lograr este objetivo se coordinó con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones para desarrollar un aplicativo web de la encuesta a fin de que sea publicada en la intranet pues esto permitiría un fácil acceso para todos. El diseño de la encuesta se puede observar en el Anexo E.

De tal manera la encuesta se puso a disposición de los servidores desde el 10 hasta el 17 de diciembre de 2012.

3.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DATOS

Una vez concluido el plazo para completar las encuestas, con la finalidad de realizar al análisis respectivo, se procedió a generar un reporte los resultados obtenidos por cada servidor, consolidándolos de manera minuciosa por factor evaluado y por unidad administrativa. Para facilitar la identificación de las denominaciones de las unidades administrativas se les asignó una codificación (Anexo F).

En lo que respecta al análisis estadístico realizado para calcular los valores de percepción en las diferentes dimensiones se consideró la media como medida de

tendencia central. El reporte y los respectivos resultados se pueden observar en el Anexo G.

3.4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1.1 Datos demográficos

De un total de 864 servidores que laboran en la matriz de la Contraloría General del Estado, se contó con la participación de 678, lo cual representa un 78% del total de la población (figura 3.3).



Figura 3.3 – Participación de población encuestada

Elaborado por: Autores

Del total de esta población, 372 servidores corresponden al género femenino y 306 al género masculino (figura 3.4)

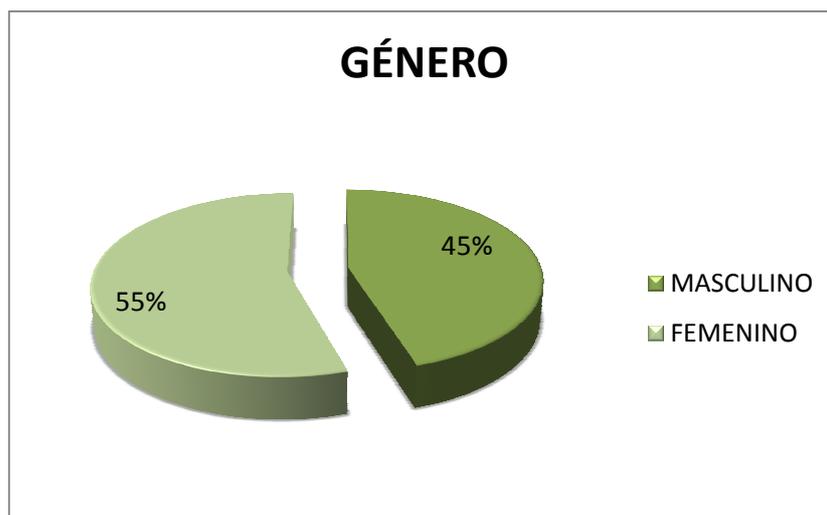


Figura 3.4 – Población masculina y femenina encuestada

Elaborado por: Autores

3.4.1.2 Capacitación y Desarrollo Profesional

El análisis de esta dimensión permitió conocer la percepción de los servidores respecto a si la Institución promueve planes o programas de desarrollo profesional acordes a los perfiles ocupacionales, y de ser el caso si se les asigna el tiempo suficiente para participar en los mismos. Los resultados obtenidos se indican en la Figura 3.5:

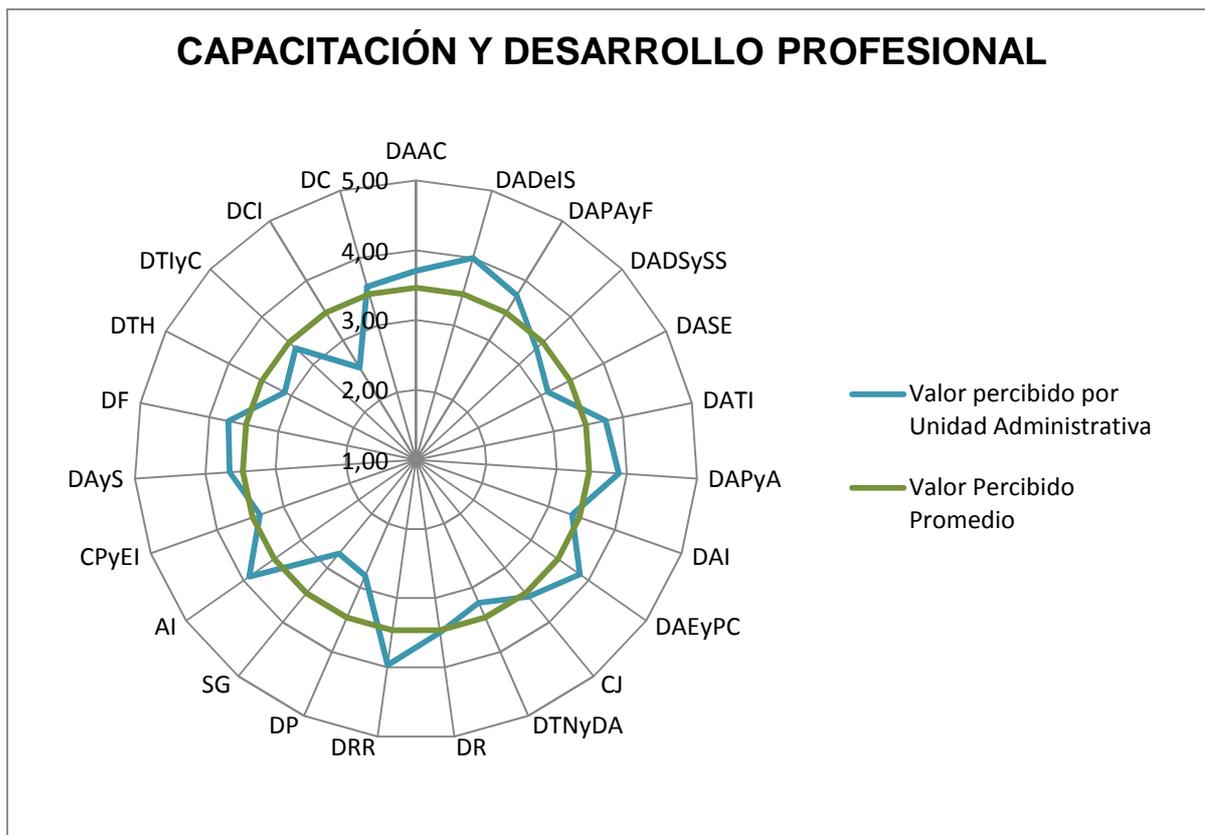


Figura 3.5 – Percepción de la Capacitación y Desarrollo Profesional.

Elaborado por: Autores

Interpretación: Se puede observar que la media obtenida en las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado es de 3.47, lo cual indica que la percepción de los servidores respecto a que la entidad promueve su desarrollo profesional y la participación en estos eventos es favorable en un 69%.

3.4.1.3 Comunicación

Los resultados del estudio de esta dimensión permitieron conocer la percepción de los servidores respecto a la eficiencia para transmitir oportunamente la información a través de los canales de comunicación que actualmente existen en la Institución, y a su vez saber si cada unidad refuerza la difusión de dicha

información mediante reuniones periódicas. La Figura 3.6 refleja dichos resultados:

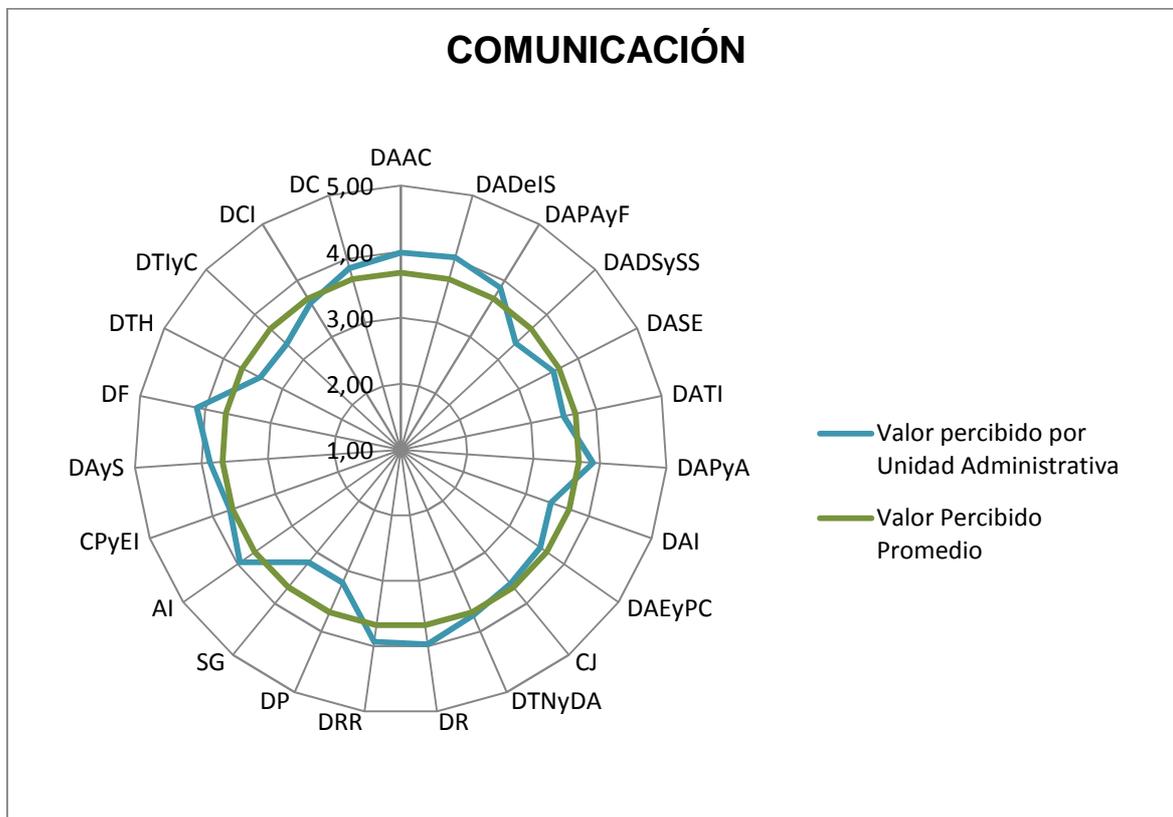


Figura 3.6 – Percepción de Comunicación

Elaborado por: Autores

Interpretación: Como resultado del análisis en las unidades administrativas se obtuvo una media de 3.68, lo que muestra que en un 74% los servidores consideran óptimos los medios de comunicación con los que actualmente se cuenta para conocer a tiempo información relevante que incide en sus labores cotidianas y que dicha información se socializa de una manera adecuada.

3.4.1.4 Identificación con la Institución

La presente dimensión proporcionó información referente al sentido de pertenencia que los servidores tienen con la Institución, indicando su grado de

compromiso a participar en los diferentes eventos realizados, así como qué tan identificados están con su trabajo. Los resultados obtenidos se muestran en la figura 3.7:

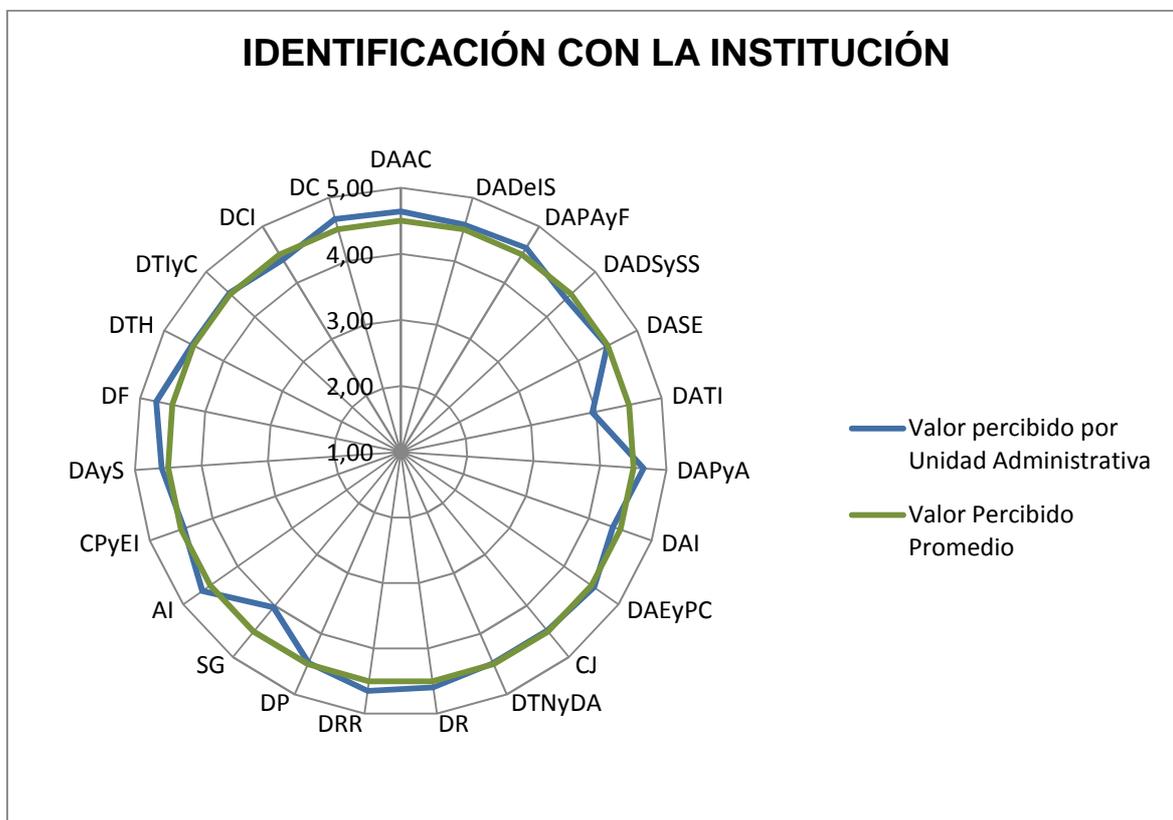


Figura 3.7 – Percepción de Identificación con la Institución

Elaborado por: Autores

Interpretación: La media obtenida como resultado en las Direcciones Nacionales es de 4.50, demostrando que el grado de compromiso de los servidores con la Entidad y su participación a eventos organizados es favorable en un 90%.

3.4.1.5 Liderazgo

Esta dimensión permitió reflejar las diferentes características del liderazgo que se mantiene en la entidad, con esto se pudo conocer si los líderes dan apertura a los

servidores para expresar sus ideas y sugerencias, conocer si hay imparcialidad en la toma de decisiones, libertad para organizar el trabajo y si se usa la retroalimentación como una forma para orientar y motivar al personal. La figura 3.8 refleja los resultados obtenidos:

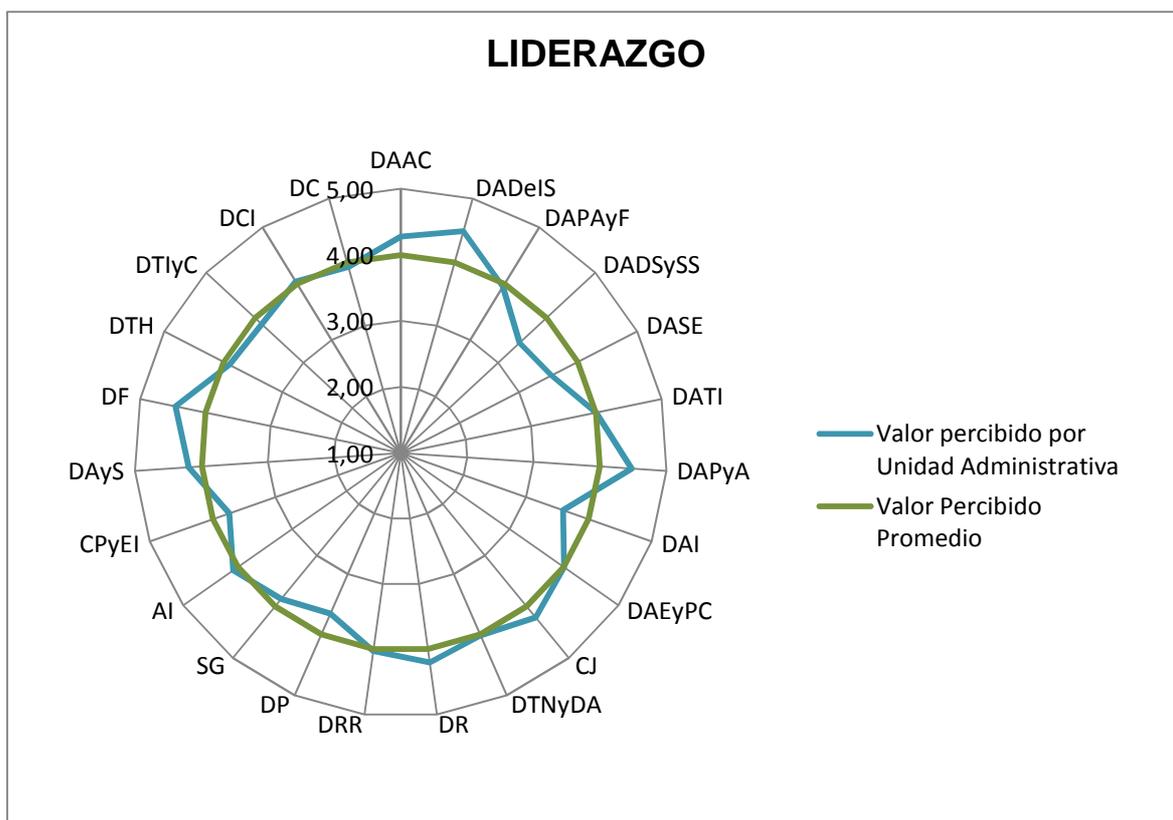


Figura 3.8 – Percepción del Liderazgo

Elaborado por: Autores

Interpretación: En lo referente a liderazgo, en las Direcciones Nacionales el valor obtenido como media es de 4.00, esto indica que la percepción de los servidores es adecuada en un 80%.

3.4.1.6 Reconocimiento

El análisis de esta dimensión mostró la percepción de los servidores respecto al reconocimiento que reciben por parte de la entidad ya sea por su trabajo

realizado, por su óptimo desempeño, o por su esfuerzo y compromiso. En la figura 3.9 se observan los resultados:

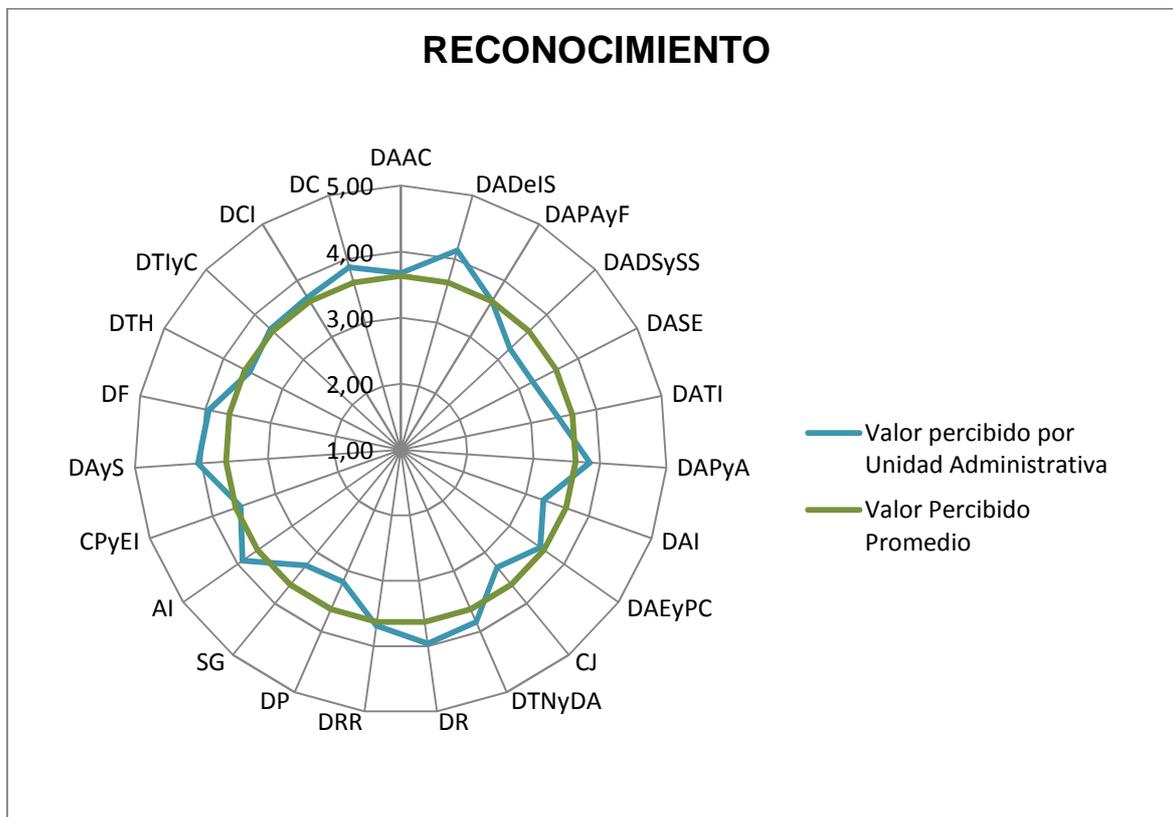


Figura 3.9 – Percepción del Reconocimiento

Elaborado por: Autores

Interpretación: Como resultado del análisis en las Direcciones Nacionales se obtuvo como media un valor de 3.63, lo cual constituye un 73% de percepción favorable respecto al reconocimiento que recibe el personal tanto por parte de la Institución, así como de las unidades administrativas a las que pertenecen.

3.4.1.7 Relaciones interpersonales

La medición de esta dimensión permitió conocer la percepción de los servidores acerca de su aceptación a trabajar en equipo, del apoyo que se da a los nuevos

servidores, y a su vez conocer si el trato entre ellos es favorable. Los resultados se indican en la figura 3.10:

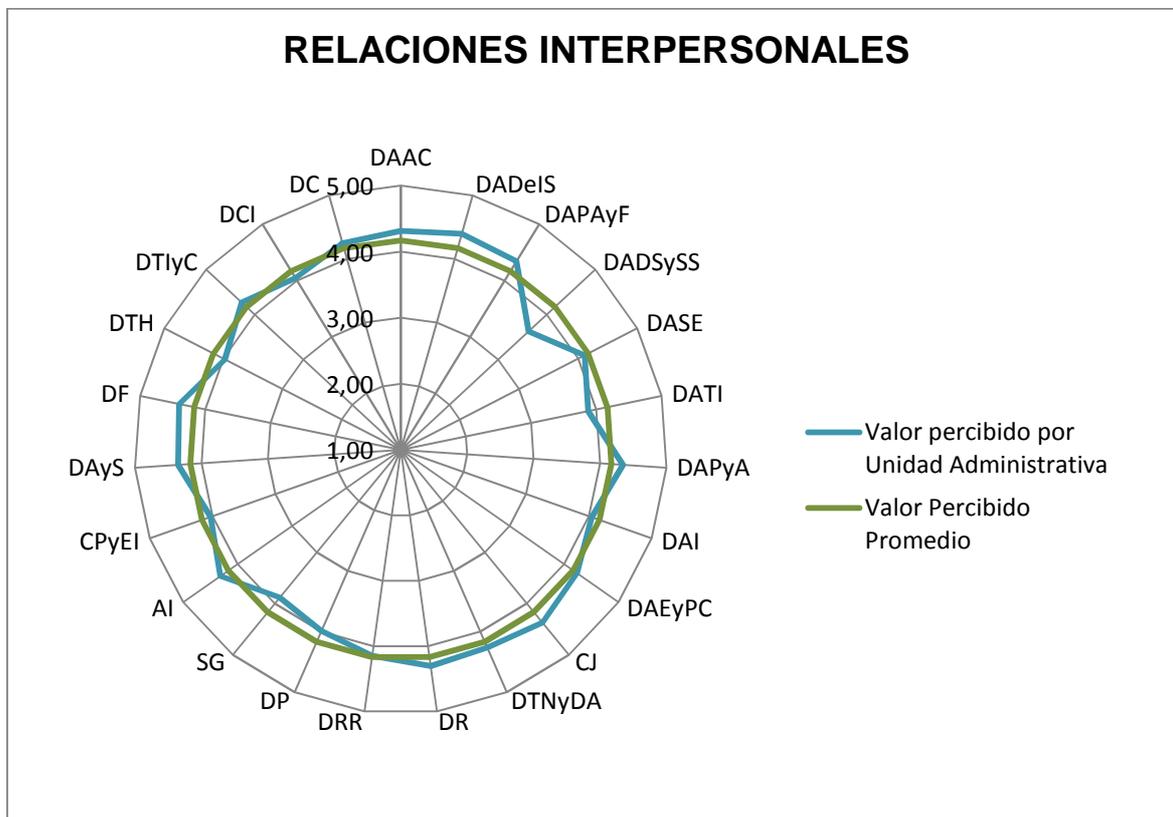


Figura 3.10 – Percepción de las Relaciones Interpersonales

Elaborado por: Autores

Interpretación: En lo que respecta a las relaciones interpersonales entre los servidores de las unidades de la matriz de la Contraloría General del Estado se obtuvo una media de 4.17, lo cual indica que en un 83%, la interacción entre los servidores es favorable, manteniéndose un trato cordial y respetuoso, así como la motivación para trabajar en equipo, generando que exista apertura para integrar a nuevos compañeros y promoviendo un ambiente de confianza.

3.4.1.8 Condiciones laborales

Esta dimensión ayudó a conocer la apreciación que el personal tiene de las condiciones de su lugar de trabajo, siendo estas la distribución física, temperatura, iluminación, aseo, nivel de ruido; así también, respecto a si la entidad provee a los servidores de todos los materiales y equipos necesarios para el desempeño de sus tareas. Los resultados se muestran en la figura 3.11:

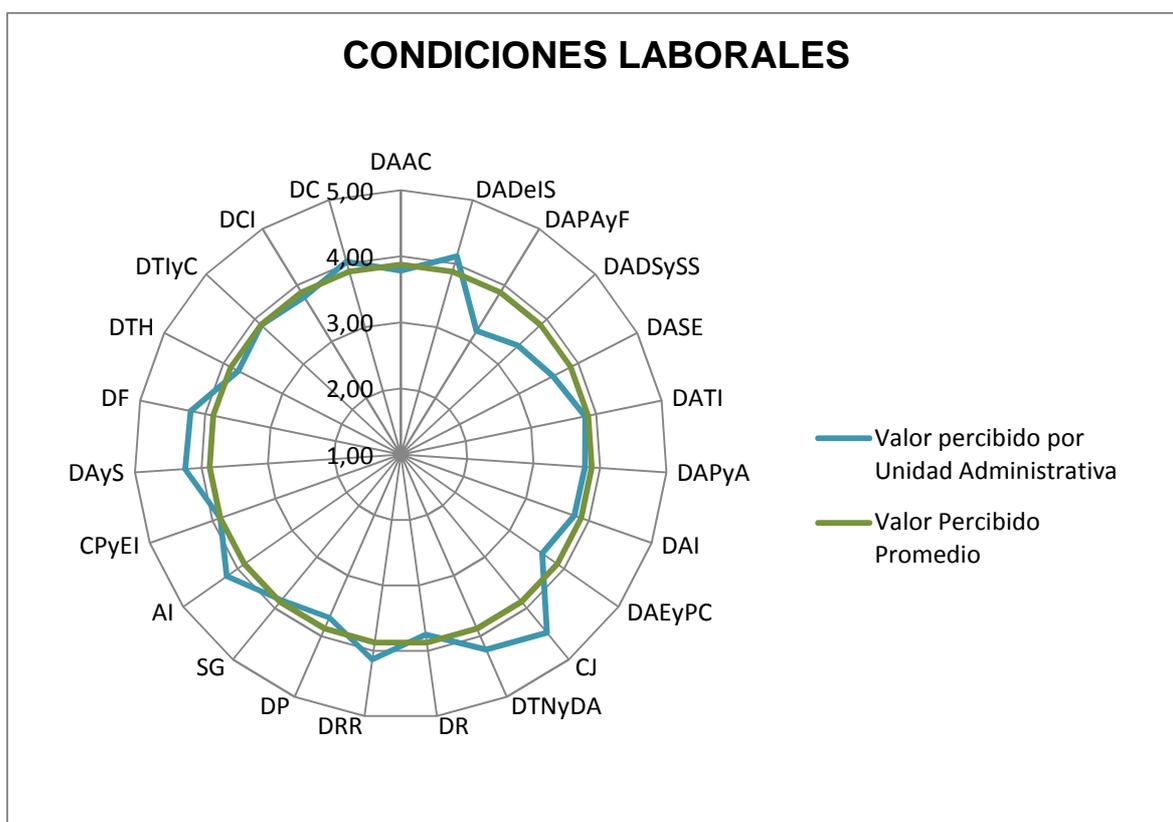


Figura 3.11 – Percepción de las Condiciones Laborales

Elaborado por: Autores

Interpretación: Del análisis realizado en las diferentes unidades administrativas se obtuvo una media de 3.88, esto demuestra que la percepción respecto a las condiciones físicas es favorable en un 78%.

3.4.1.9 Beneficios al personal

La presente dimensión proporcionó información referente a la percepción que tiene el personal de la calidad de los servicios que reciben por parte de la entidad, siendo estos: alimentación, salud, transporte, uniformes y servicio de guardería. En la figura 3.12 se presentan los resultados:

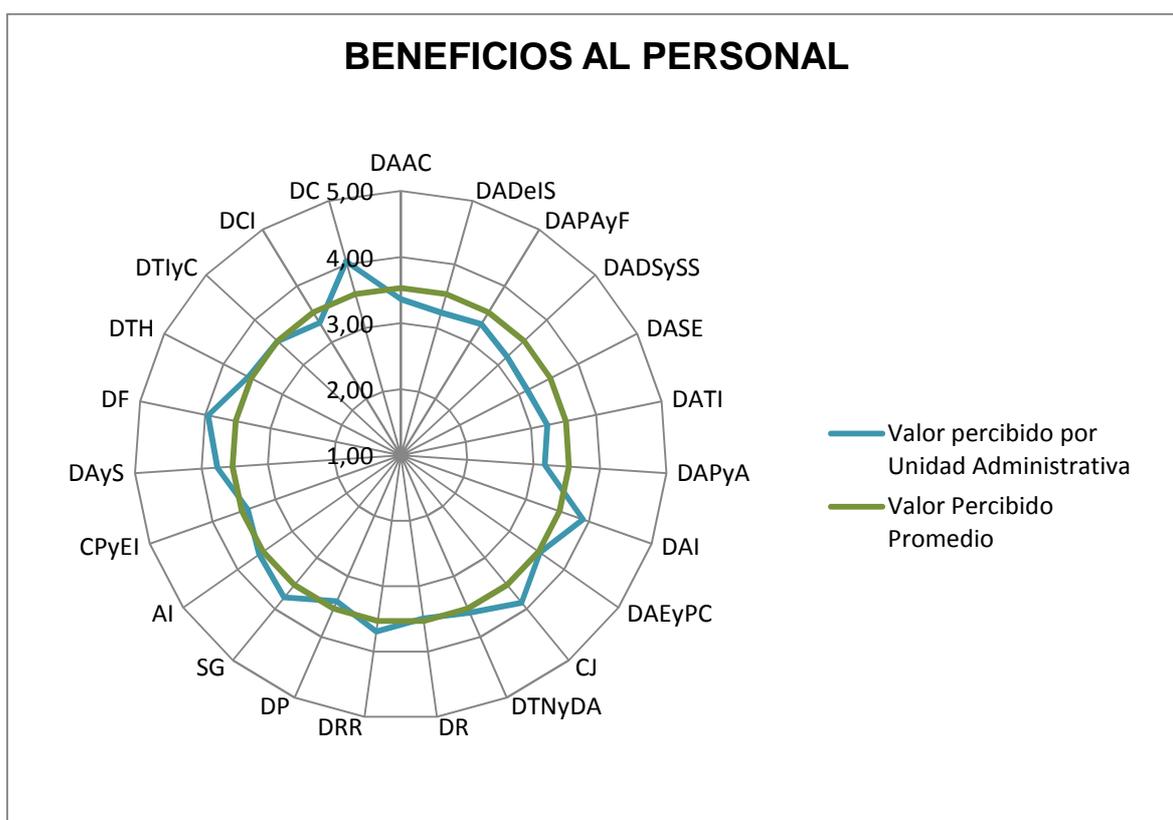


Figura 3.12 – Percepción de Beneficios al Personal

Elaborado por: Autores

Interpretación: Los resultados obtenidos en las diferentes unidades administrativas indican un valor promedio de 3.53, lo cual refleja que la aceptación hacia la calidad de los servicios que la entidad brinda a los servidores es favorable en un 71%.

3.4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DATOS

Para proceder a realizar el análisis de los datos, se estableció el baremo de puntuaciones que identificarán las escalas en las que se encuentran cada una de las dimensiones. Las valoraciones y sus respectivas descripciones se detallan en la Tabla 3.2:

Tabla 3.2 – Puntuaciones

Puntuación	Valoración	Descripción
4.50 – 5.00	Excelencia	Incidencia positiva de alto impacto, nivel óptimo alcanzado
4.00 – 4.49	Muy alto	Percepción positiva, entorno laboral es bueno y estable
3.50 – 3.99	Alto	Consenso superior a lo habitual
3.00 - 3.49	Medio (+)	Conformidad con expectativas de que puede ser mejor
2.50 – 2.99	Medio (-)	Conformidad
2.00 – 2.49	Bajo	Consenso inferior a lo habitual
1.50 – 1.99	Muy bajo	Percepción negativa, entorno conflictivo
1.00 – 1.49	Crítico	Incidencia negativa de alto impacto, requiere de acciones correctivas inmediatas

Elaborado por: Autores

Posteriormente se consolidaron los valores promedios obtenidos por cada dimensión pues estos representan el nivel actual de percepción de los servidores.

De los datos obtenidos en las unidades administrativas por cada dimensión se calcularon los puntos máximos, los cuales representan los niveles de percepción deseados por parte del personal, es decir cómo consideran que estos factores deberían ser.

Estos valores fueron calificados conforme el baremo antes presentado y de esta manera se pudo identificar las brechas existentes en cada dimensión. Los resultados se presentan en la tabla 3.3 y su representación en la figura 3.13:

Tabla 3.3 – Resultados de niveles de percepción por dimensiones

DIMENSIÓN	NIVEL ACTUAL		NIVEL DESEADO		BRECHA
	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	
Capacitación y Desarrollo Profesional	3,47	Medio (+)	4,00	Muy Alto	13%
Comunicación	3,68	Alto	4,13	Muy Alto	11%
Identificación con la Institución	4,50	Excelencia	4,75	Excelencia	5%
Liderazgo	4,00	Muy Alto	4,49	Muy Alto	11%
Reconocimiento	3,63	Alto	4,14	Muy Alto	12%
Relaciones Interpersonales	4,17	Muy Alto	4,40	Muy Alto	5%
Condiciones Laborales	3,88	Alto	4,48	Muy Alto	14%
Beneficios al Personal	3,53	Alto	4,05	Muy Alto	13%

Elaborado por: Autores

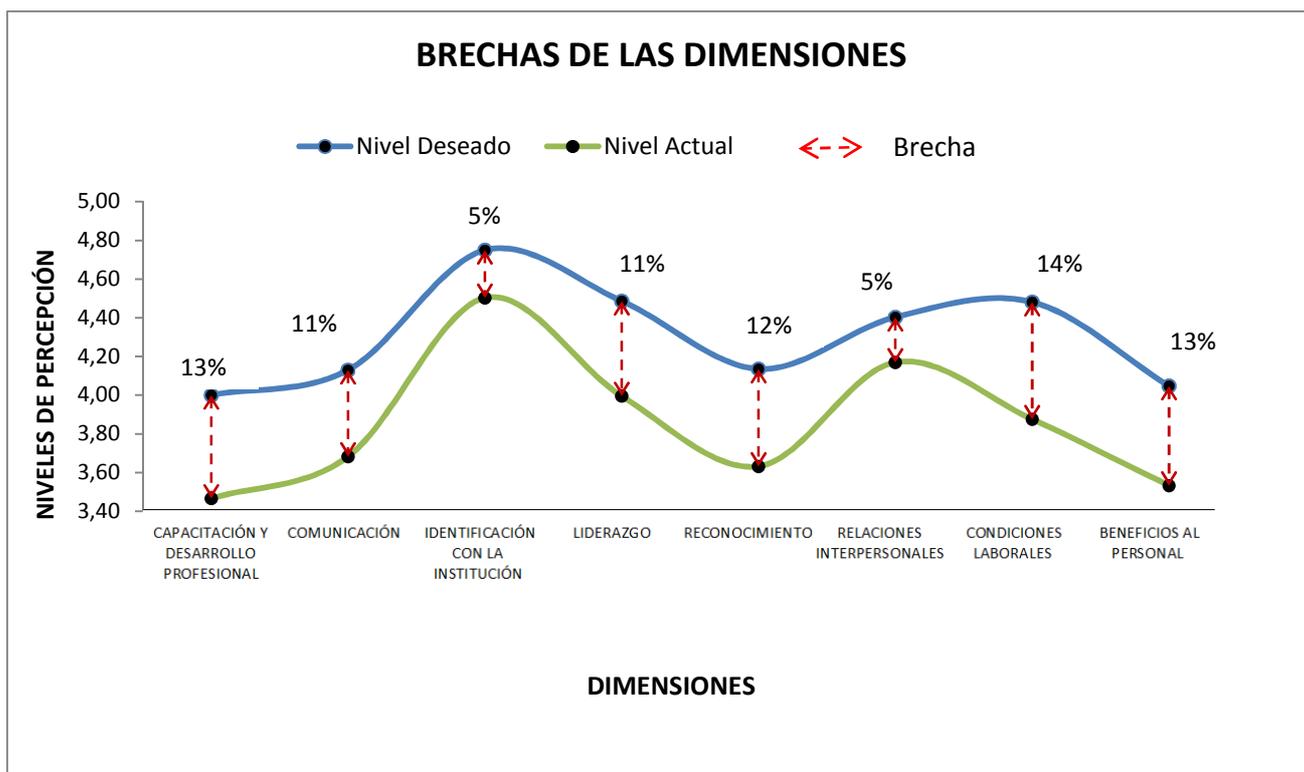


Figura 3.13 – Brechas por dimensión

Elaborado por: Autores

Se puede observar que el factor Capacitación y Desarrollo Profesional actualmente se encuentra en la escala Media (+), es decir el personal ha llegado a un estado de conformismo con la realidad que viven, pero lo que los servidores consideran como adecuado es una valoración de Muy Alto, por tanto la brecha en esta dimensión es del 13%.

En lo que respecta a las dimensiones de Comunicación, Reconocimiento, Condiciones Laborales y Beneficios al Personal, se puede apreciar que estos actualmente tienen una valoración de Alto, es decir la percepción que tienen los servidores de estos factores es aceptable, pero lo que esperan es que estos dentro de la escala mantengan una valoración de Muy Alto. Las brechas para alcanzar este objetivo son del 11%, 12, 14% y 13%, respectivamente.

Por su parte, los factores Liderazgo y Relaciones Interpersonales, la valoración actual respecto a lo esperado por los servidores se encuentra dentro de una misma escala de valoración que es Muy Alto; por tanto, pese a existir una ligera brecha entre estos ítems esta variación está dentro del rango considerado como adecuado.

De igual manera en el factor Identificación con la Institución, el valor percibido por los servidores respecto con el valor deseado se encuentran dentro del mismo rango, pero en este caso tiene una valoración de Excelencia, es decir se han alcanzado los niveles óptimos que inciden positivamente en la Entidad.

4 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez concluido el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado, se pudo observar que la percepción que tienen los servidores en varias dimensiones analizadas requiere de especial atención pues existen brechas que indican insatisfacción en el personal.

En la Tabla 4.1 se presentan las propuestas de mejora para tales elementos, y a su vez en el Anexo H se muestra el detalle de recursos a utilizar y su costo estimado.

Tabla 4.1 – Propuestas de Mejora de clima Organizacional en las Direcciones Nacionales de la CGE

4.1.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto al factor Capacitación en un 13% hasta el final del año 2014					
Estrategia 1	Fomentar la participación de los servidores en cursos presenciales y virtuales					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Diseñar un aplicativo electrónico para planificar cronogramas de asistencia a cursos acorde la malla de carrera	Humanos Financieros Materiales	30		Aplicativo electrónico diseñado conforme especificaciones técnicas	1 aplicativo electrónico	7.500
Elaborar un instructivo de uso del aplicativo y difundirlo	Humanos Financieros Materiales	5		Instructivo de uso del aplicativo elaborado y difundido	1 Instructivo	650
Ajustar cronogramas de capacitación seleccionados por los servidores conforme actividades asignadas en POA para su aprobación	Humanos Financieros Materiales	6		Número de cronogramas de capacitación verificados	Cronogramas verificados al 100%	1.470
Establecer políticas internas para asegurar cumplimiento de cronogramas aprobados	Humanos Financieros Materiales	20		Número de políticas internas para asegurar cumplimiento de cronogramas de capacitación	5 Políticas	4.050
COSTO TOTAL						13.670

4.1.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto al factor Capacitación en un 13% hasta el final del año 2014					
Estrategia 2	Detectar brechas de capacitación en los servidores y diseñar cursos acordes a los perfiles ocupacionales					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Realizar una detección real de necesidades de capacitación basados en el análisis de los perfiles ocupacionales, actividades desempeñadas y en los resultados obtenidos en la evaluación anual de desempeño	Humanos Financieros Materiales	35		Número de formularios de perfiles ocupacionales y evaluaciones de desempeño analizados	Formularios evaluados al 100%	9.980
Comparar la oferta actual de cursos establecidos en el Plan Anual de Capacitación con los temas detectados en las brechas	Humanos Financieros Materiales	20		Número de cursos analizados del Plan Anual de Capacitación respecto a temas detectados como brechas	Cursos analizados al 100%	4.380
Desarrollar propuestas de nuevos cursos o mejorar los actuales conforme las necesidades detectadas	Humanos Financieros Materiales	30		Número de propuestas de mejora o innovación de cursos presentadas y aprobadas	5 propuestas	8.580
Incorporar en el Plan Anual de Capacitación para su ejecución	Humanos Financieros Materiales	25		Número de cursos implementados	5 cursos anuales	6.430
COSTO TOTAL						29.370

4.1.2 COMUNICACIÓN						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto al factor comunicación en un 11% hasta el final del año 2014					
Estrategia	Desarrollar políticas y procedimientos que permitan intensificar el uso de los canales de comunicación					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Realizar un diagnóstico del uso y funcionalidad de los canales de comunicación actuales por parte de los servidores	Humanos Financieros Materiales	20		Diagnóstico de uso y funcionalidad de canales de comunicación actuales realizado	1 diagnóstico por canal de comunicación	2.564,33
Elaborar propuestas de mejora y rediseño de canales de comunicación	Humanos Financieros Materiales	12		Propuestas de mejora y rediseño de canales de comunicación elaboradas y aprobadas	1 propuesta de mejora por canal de comunicación	1.724,33
Rediseñar las carteleras institucionales	Humanos Financieros Materiales	10		Carteleras institucionales rediseñadas	25 carteleras rediseñadas	764,33
Rediseñar la revista institucional	Humanos Financieros Materiales	12		Revista institucional rediseñada	1 revista rediseñada	1.604,33
Elaborar instructivos de uso de los diferentes software tecnológicos	Humanos Financieros Materiales	8		Instructivos de uso de software tecnológicos diseñados y difundidos	1 instructivo por software disponible	584,33
Establecer e implementar políticas de comunicación interna	Humanos Financieros Materiales	20		Políticas de comunicación interna elaboradas y difundidas	5 Políticas	2.064,33
COSTO TOTAL						9.306,00

4.1.3 RECONOCIMIENTO						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto al factor reconocimiento en un 12% durante el año 2014					
Estrategia	Identificar e implementar métodos que permitan fortalecer la motivación del personal a través un programa de reconocimientos al óptimo desempeño laboral					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Diseñar e implementar buzones electrónicos de sugerencias para cada Unidad Administrativa	Humanos Financieros Materiales	20		Buzones electrónicos de sugerencias para cada Unidad Administrativa diseñados e implementados	1 aplicativo por unidad administrativa de matriz	3.000,00
Difundir la idea del buzón de sugerencias a toda la Institución	Humanos Financieros Materiales	10		Uso y aplicaciones del buzón de sugerencias difundida a todos los servidores	Servidores de matriz capacitados al 100%	1.100,00
Crear una base de datos con los puntajes obtenidos por los servidores en las evaluaciones del desempeño	Humanos Financieros Materiales	15		Base de datos de puntajes obtenidos en evaluaciones del desempeño diseñadas y actualizadas	Bases de datos actualizadas en un 100%	3.312,50
Diseñar políticas para implementación del plan de incentivos	Humanos Financieros Materiales	15		Políticas para implementación del plan de incentivos elaboradas y aprobadas	4 políticas	2.525,00

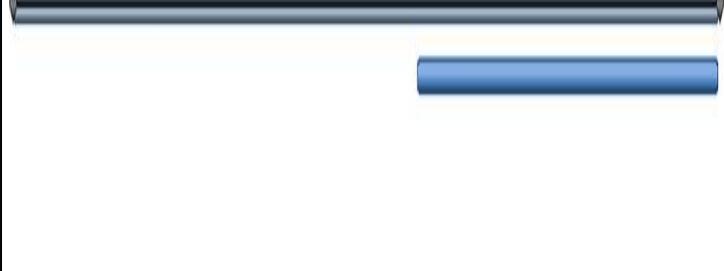
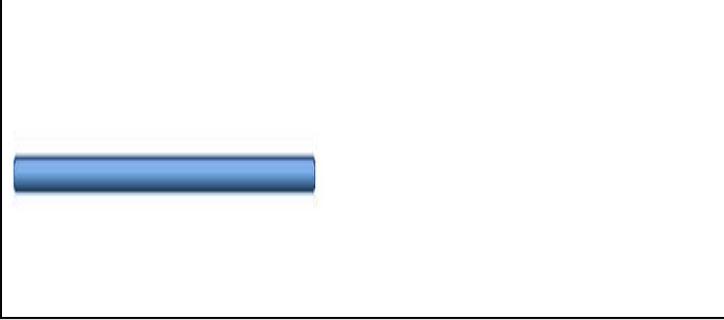
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Elaborar programas de reconocimiento de méritos u homenajes a servidores	Humanos Financieros Materiales	22		Programas de reconocimiento de méritos u homenajes a servidores elaborados y aprobados	2 programas	2.765,00
Destacados por su colaboración, iniciativas, aportes a la mejora institucional	Humanos Financieros Materiales	11				1.465,00
Personal cesante por retiro voluntario, jubilación	Humanos Financieros Materiales	11				1.300,00
COSTO TOTAL						12.702,50

4.1.4 CONDICIONES LABORALES						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE en un 14% respecto al factor de Condiciones Laborales hasta el final del año 2014					
Estrategia	Optimizar el proceso de dotación de suministros y equipos de oficina					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Realizar levantamiento de procesos actuales de dotación de suministros para optimizar y eliminar duplicidad de actividades	Humanos Financieros Materiales	30		Levantamiento de procesos actuales de dotación de suministros mejorados e implementados	Procesos optimizados en un 100%	6.390,00
Elaborar bases de datos de la cantidad de suministros utilizados por unidad administrativa para llevar adecuado control de sistema de inventarios	Humanos Financieros Materiales	25		Bases de datos de suministros utilizados por unidad administrativa generada y actualizada	Bases actualizadas en un 100%	2.510,00
Diseñar un aplicativo electrónico de formularios para solicitud de suministros y equipos de oficina	Humanos Financieros Materiales	30		Aplicativo electrónico de formularios para solicitud de suministros y equipos de oficina diseñado y validado	1 Formulario electrónico	6.390,00
COSTO TOTAL						15.290,00

4.1.5 BENEFICIOS AL PERSONAL						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE en un 13%, respecto al factor Beneficios al Personal durante el año 2014					
Estrategia	Desarrollar e implementar actividades, convenios y procedimientos que garanticen los servicios de beneficios sociales a los servidores					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Transporte		85				15.963,65
Revisar rutas actuales de transporte	Humanos Financieros Materiales	20		Rutas actuales de transporte revisadas y analizadas	Rutas analizadas al 100%	4.154,55
Realizar estudios para determinar cantidad de servidores que hacen uso de transporte	Humanos Financieros Materiales	25		Estudios para determinar cantidad de servidores que hacen uso de transporte realizados	1 estudio por ruta existente	4.054,55
Establecer propuestas de mejora o incremento de rutas conforme necesidades reales detectadas	Humanos Financieros Materiales	40		Número de propuestas de mejora o incremento de elaboradas	5 propuestas	7.754,55

Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Alimentación		45				7.869,90
Realizar proceso de incorporación al servicio de alimentación un profesional nutricionista	Humanos Financieros Materiales	15		Proceso de contratación de profesional nutricionista elaborado	Proceso realizado al 100%	2.560,80
Implementar programas de dietas	Humanos Financieros Materiales	15		Número de programas de dietas elaboradas e implementadas	4 programas de dietas	2.354,55
Realizar proceso de adquisición y sustitución de vajillas	Humanos Financieros Materiales	30		Proceso adquisición y sustitución de vajillas realizado	Proceso realizado al 100%	2.954,55

Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Uniformes		35				3.909,10
Hacer convocatoria para servidores que deseen formar parte de la comisión	Humanos Financieros Materiales	20		Convocatoria para servidores a formar parte de la comisión realizada	1 convocatoria	2.154,55
Realizar propuestas de diseño y especificaciones técnicas requeridas para uniformes	Humanos Financieros Materiales	15		Propuestas de diseño y especificaciones técnicas requeridas para uniformes elaboradas y aprobadas	10 propuestas	1.754,55
Guardería		60				5.402,55
Realizar convenios con instituciones para brindar servicio de guardería	Humanos Financieros Materiales	60		Número de convenios con instituciones para servicio de guardería realizados	3 convenios	5.402,55

Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Salud		120				19.397,10
Realizar convenios de atención médica con centros especializados	Humanos Financieros Materiales	60		Número de convenios de atención médica con centros especializados realizados	5 convenios	7.502,55
Dar seguimiento a las normas de seguridad e higiene mediante observación directa	Humanos Financieros Materiales	60		Seguimiento a las normas de seguridad e higiene mediante observación directa ejecutado	1 por unidad administrativa	11.894,55
COSTO TOTAL						52.542,25

Elaborado por: Autores

4.2 PROPUESTAS DE MANTENIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados señalados en el numeral 3.4.2, se pudo observar que las dimensiones Identificación con la Institución, Liderazgo y Relaciones Interpersonales se encuentran dentro de los rangos aceptados como favorables por parte de los servidores. Sin embargo, el hecho de que estos elementos no requieran acciones correctivas urgentes de mejora, no implica que deban ser descuidados.

Por tal motivo en la Tabla 4.2 se presentan propuestas de mantenimiento que permitan dar continuidad a las labores que se ejecutan actualmente para lograr un clima organizacional adecuado. Por su parte en el Anexo I se observa el detalle de recursos y costos estimados para la ejecución.

Tabla 4.2 – Propuestas de mantenimiento de Clima Organizacional de las Direcciones Nacionales de la CGE

4.2.1 IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto a su compromiso con la Institución en un 5% hasta el final del año 2014					
Estrategia	Realizar actividades que impulsen la participación de los servidores en diferentes eventos, fomentando su compromiso e identidad					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Realizar concurso visual de valores que comparta mejores experiencias y prácticas de servidores	Humanos Financieros Materiales	30		Campaña visual de experiencias y mejores prácticas de valores ejecutada	Concurso ejecutado en un 100%	13,500
Diseñar un Manual de Inducción	Humanos Financieros Materiales	30		Manual de Inducción elaborado	1 Manual de inducción	12,450
Establecer protocolos para la difusión constante de la filosofía institucional	Humanos Financieros Materiales	20		Número de protocolos para la difusión de filosofía institucional establecidos	3 Protocolos	3,500
COSTO TOTAL						29,450

4.2.2 LIDERAZGO						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto a la calidad de liderazgo en un 11% durante el año 2014					
Estrategia	Diseñar e implementar métodos que incentiven a la mejora del liderazgo					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Desarrollar un sistema para análisis de carga laboral	Humanos Financieros Materiales	60		Sistema para análisis de carga laboral desarrollado	Sistema elaborado al 100%	6,100.00
Crear portafolio de talleres para desarrollo de liderazgo	Humanos Financieros Materiales	20		Portafolio de talleres para desarrollo de liderazgo creado y aprobado	6 Talleres	2,100.00
Elaborar buzones anónimos de sugerencias hacia Directores	Humanos Financieros Materiales	20		Buzones anónimos de sugerencias hacia Directores elaborados	1 buzón por unidad administrativa	1,700.00
COSTO TOTAL						9,900.00

4.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES						
Objetivo	Mejorar la percepción de los servidores de las Direcciones Nacionales de la CGE respecto al factor Relaciones Interpersonales en un 12% durante el año 2014					
Estrategia	Establecer actividades que favorezcan la integración y trabajo en equipo de los servidores					
Actividades	Recursos	Duración (Días)	Tiempo	Indicador	Meta	Costo (USD)
Realizar propuestas de programas de integración y trabajo en equipo	Humanos Financieros Materiales	35		Número de propuestas de programas de integración y trabajo en equipo realizados	10 propuestas	7,828.00
COSTO TOTAL						7,828.00

Elaborado por: Autores

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) El clima organizacional se refiere a las cualidades permanentes de un entorno que perciben y experimentan los servidores y que ejerce influencia sobre su comportamiento.
- 2) En el año 2009, el doctor Jaime Eduardo Villafuerte Rueda, Especialista Técnico Capacitación C, realizó encuestas enfocadas a evaluar la percepción del clima organizacional por parte de los servidores de la Contraloría General del Estado, realizando un estudio en la Dirección Regional 5 Manabí y la Delegación Provincial de Provincial de Sucumbíos, estudio que evidenció que la percepción de los servidores respecto a los factores como la comunicación, identificación con la organización, liderazgo, reconocimiento, relaciones interpersonales, infraestructura y motivación, no era realmente favorable.
- 3) A fin de plantear propuestas de mejora en aquellos factores que afectan al ambiente laboral de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado, se realiza un diagnóstico de la situación actual de clima organizacional a través de la selección de una herramienta de evaluación, en este caso por sus ventajas y para obtener la mayor cantidad de información, con el mínimo de tiempo y recursos, se escoge al cuestionario como herramienta de evaluación, eligiendo las variables a considerar y diseñando su formato, para consecuentemente aplicarla a los servidores a través la intranet institucional, asegurando de esta manera que los servidores puedan confiar en la reserva de sus respuestas.
- 4) Los factores que se consideran para la evaluación del clima organizacional de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado son

aquellos que fueron analizados de acuerdo a criterios de varios autores y que se identificaron en la en el análisis DOFA que se realizó en el año 2012, siendo estos la capacitación y desarrollo profesional, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, beneficios al personal, liderazgo, identificación con la institución, reconocimiento y recompensa.

- 5) La encuesta utilizada como herramienta de evaluación de clima organizacional, fue puesta a disposición del todos los servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado, recibiendo al momento de su ejecución la participación de un 78% de servidores, por lo que la información recolectada es considerada confiable para determinar la percepción que existe del clima organizacional en esas Unidades Administrativas.
- 6) La contribución de los servidores por género en la encuesta realizada fue mayoritaria en las servidoras con un 55% y menor en los servidores con un 45%.
- 7) Los resultados conseguidos en el año 2009 con el estudio del doctor Jaime Villafuerte, respecto del clima organizacional existente, revelaron que el factor Identificación con la Institución fue el mejor valorado, indicando que los servidores consideraban este elemento óptimo en un 77%, y que la motivación era un factor por poco apreciable en la Entidad evidenciando un porcentaje de 33% en su percepción. Posteriormente en este nuevo estudio se constató que de igual la Identificación con la Institución vuelve a ser un factor percibido como favorable con un 90%, y que la Capacitación y Desarrollo Profesional es el factor con más bajo porcentaje de percepción, con un 69%.
- 8) Del estudio efectuado se constató que los factores en los cuales se puede realizar planes de mejora son aquellos en los que se identifica brechas altas en cuanto a la percepción actual de estos factores y el nivel deseado de los mismos, siendo estas las dimensiones de capacitación y desarrollo

personal con un 13%, comunicación con un 11%, reconocimiento con un 12%, condiciones laborales con un 14% y beneficios al personal con un 13%. En los factores de liderazgo relaciones interpersonales e identificación con el personal se efectuarán planes de mantenimiento, sosteniendo las condiciones actuales ya que brindan un clima laboral favorable y en virtud de que las brechas existentes son mínimas.

- 9) Las propuestas de mejora se realizan en función de los recursos materiales y físicos existentes y acorde a las posibilidades y facilidades que brinde la Entidad, tomando en cuenta el ambiente laboral y las condiciones en que se desenvuelven las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Los instrumentos de evaluación del clima organizacional, deben ser seleccionados acorde a las expectativas y los resultados que desee obtener el evaluador, y a su vez deben ser adaptados a las realidades de cada entidad.
- 2) El instrumento seleccionado debe obtener la mayor cantidad de información, con el mínimo de tiempo y recursos.
- 3) Previo a iniciar el diagnóstico del clima organizacional se debe considerar aquellos factores tanto internos como externos que puedan influenciar o afectar el normal desenvolvimiento de las personas en su lugar de trabajo, pues esto puede generar resultados no apegados a la realidad que se vive en la Entidad.
- 4) Para tener una buena aceptación y apertura de los servidores para realizar la evaluación del clima organizacional, es necesario una difusión completa

del proyecto, señalar beneficios y el alcance del mismo, tanto a autoridades como a servidores.

- 5)** Es recomendable que el tiempo de ejecución de medición del clima organizacional no sea largo pues puede generar expectativas negativas o temores en los servidores.
- 6)** Se sugiere implementar las propuestas de mejora planteadas y realizar un seguimiento periódico de las actividades ejecutadas.

REFERENCIAS

LIBROS

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Garnica.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. Ediciones Díaz Santos.
- Chiang, M., José, M. M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Deobold, V. D. (1991). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Guillen, & Guil. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- Ley Orgánica del Servicio Público*. (2010).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Newstrom, & Davis. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizacional*.
- Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados*. Santa Fé: Cengage Learning.

PAGINAS WEB

Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado. (2009 - 2012). Obtenido de http://www.contraloria.gob.ec/informativo.asp?id_SubSeccion=12

La Institución: Contraloría General del Estado. (s.f.). Recuperado el 2012, de Sitio Web Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec>

ANEXOS

ANEXO A - Estructura Orgánica de la Contraloría General del Estado

ESTRUCTURA

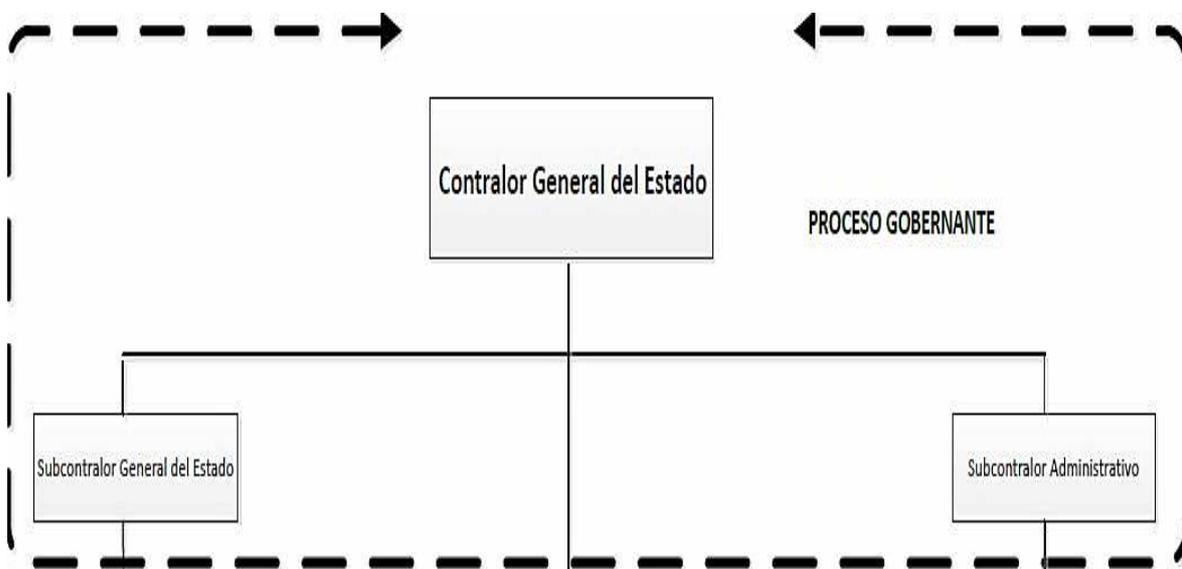
La Contraloría General del Estado, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla procesos internos y está conformada por:

1. PROCESO GOBERNANTE

Direccionamiento estratégico para el cumplimiento de la misión y funciones del organismo técnico de control, orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y planes estratégicos.

RESPONSABLES:

- Contralor General del Estado
- Subcontralor General del Estado
- Subcontralor Administrativo

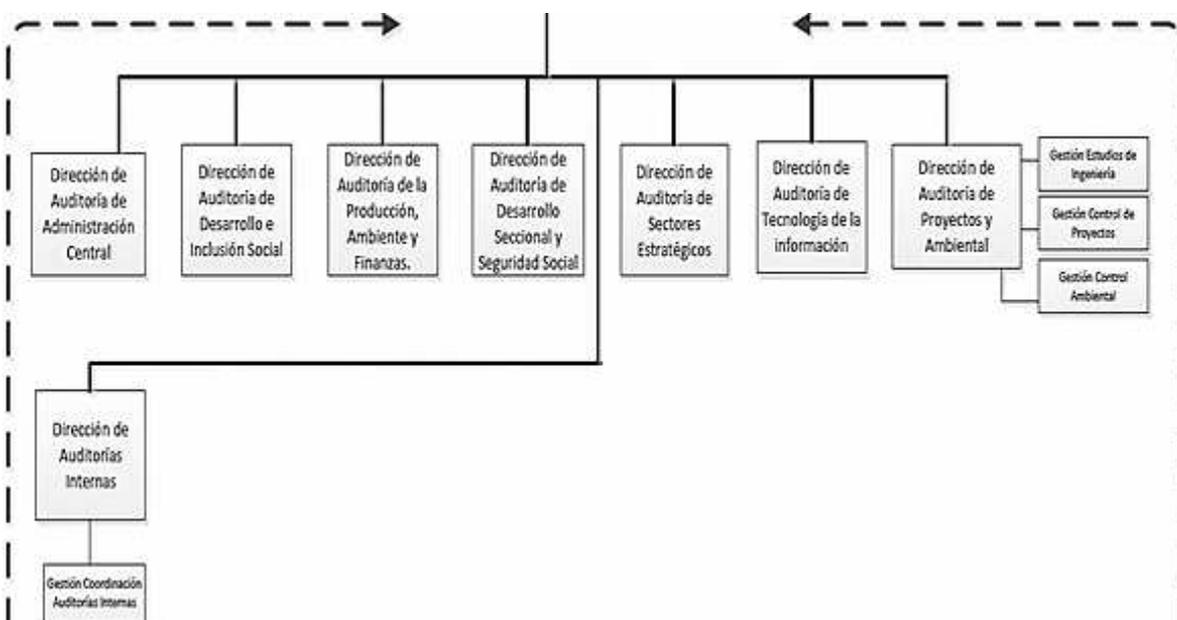


2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

2.1 Gestión de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

RESPONSABLES: Directores de:

- Auditoría de Administración Central
- Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social
- Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas
- Auditoría de Desarrollo Seccional y Seguridad Social
- Auditoría de Sectores Estratégicos
- Auditoría de Tecnología de la Información
- Auditoría de Proyectos y Ambiental
- Auditorías Internas



2.2 Gestión desconcentrada de control, responsabilidades y aprobación de informes.

RESPONSABLE: Directores Regionales y Delegados Provinciales

2.3 Gestión de Ética Pública y Participación Ciudadana

RESPONSABLE: Director/a de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana

2.4 Gestión Jurídica

RESPONSABLE: Director/a Jurídico

2.5 Gestión Técnica, Normativa y Desarrollo Administrativo

RESPONSABLE: Director/a Técnico, Normativo y Desarrollo Administrativo

2.6 Gestión de Responsabilidades

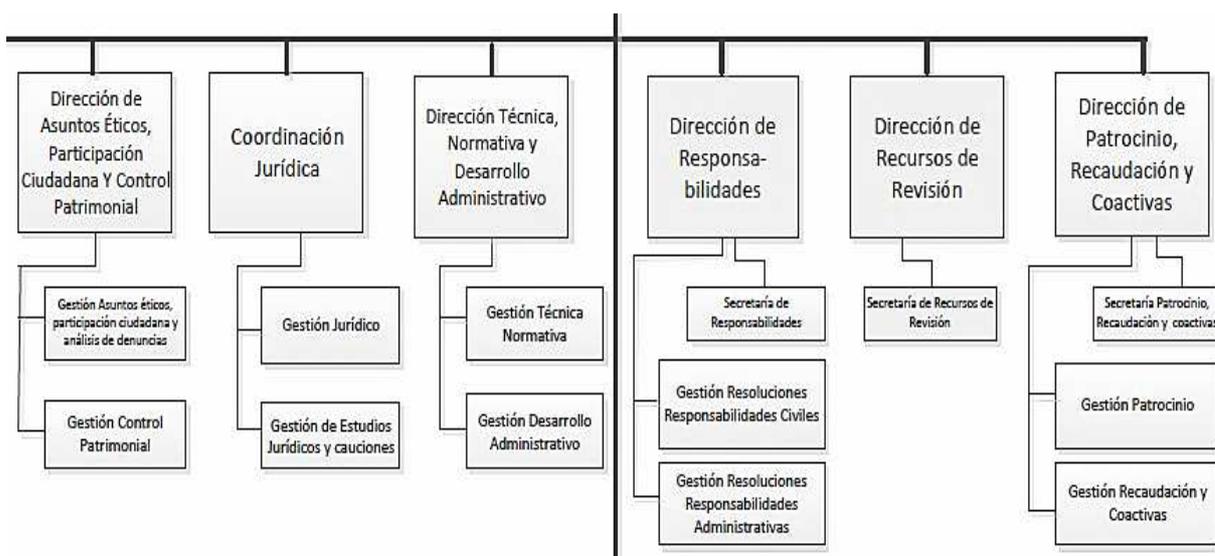
RESPONSABLES: Director/a de Responsabilidades

2.7 Gestión de Recursos de Revisión

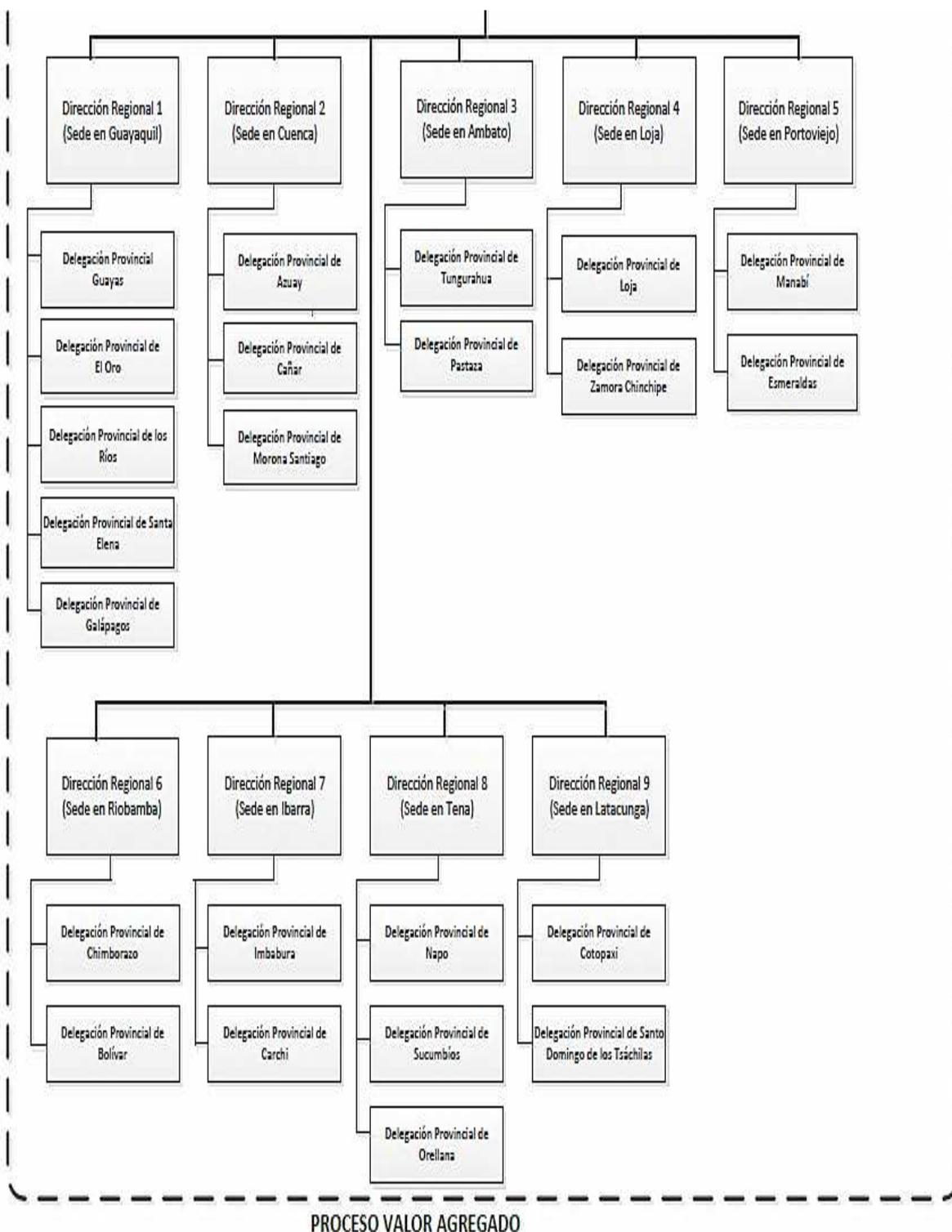
RESPONSABLE: Director/a de Recursos de Revisión

2.8 Gestión de Patrocinio, Recaudación y Coactivas

RESPONSABLE: Director/a de Patrocinio, Recaudación y Coactivas



Gestión desconcentrada de control, responsabilidades y aprobación de informes.



3. PROCESOS HABILITANTES

3.1 DE ASESORÍA

3.1.1 Gestión de Asesoría

RESPONSABLE: Asesores

3.1.2 Gestión de Relaciones Internacionales

RESPONSABLE: Coordinador de Asuntos Internacionales

3.1.3 Gestión de Secretaría General

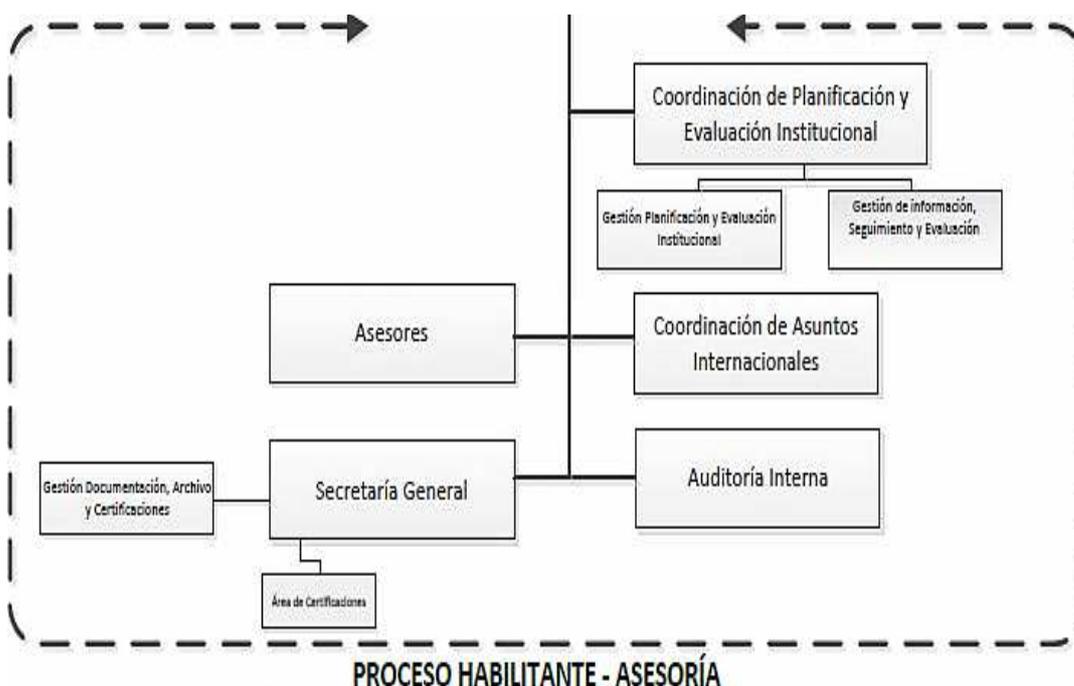
RESPONSABLE: Secretario General

3.1.4 Gestión de Control Interno

RESPONSABLE: Director/a de Auditoría Interna

3.1.5 Gestión de Planificación y Evaluación Institucional

RESPONSABLE: Director/a de Planificación y Evaluación Institucional



3.2 DE APOYO

3.2.1 Gestión Administrativa

RESPONSABLE: Director/a Administrativo y de Servicios

3.2.2 Gestión Financiera

RESPONSABLE: Director/a Financiero

3.2.3 Gestión de Administración del Talento Humano

RESPONSABLE: Director/a de Talento Humano

3.2.4 Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones

RESPONSABLE: Director/a de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

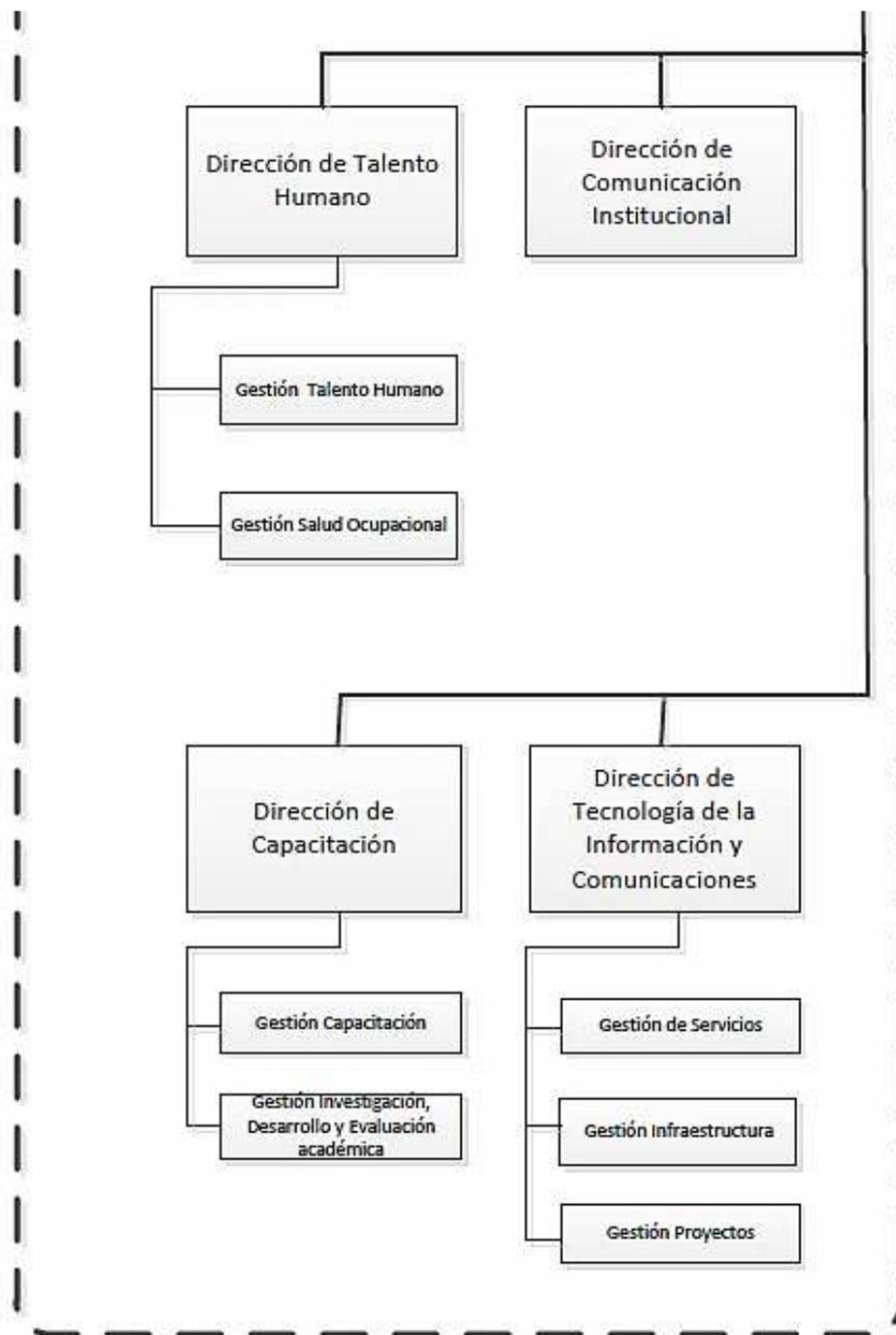
3.2.5 Gestión de Comunicación Social

RESPONSABLE: Director/a de Comunicación Institucional

3.2.6 Gestión de Capacitación

RESPONSABLE: Director/a de Capacitación





PROCESO HABILITANTE - APOYO

ANEXO B - Distribución de Servidores por Unidad Administrativa

DESPACHOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. DE SERVIDORES
Despacho del Contralor General	2
Despacho del Subcontralor General	4
Despacho del Subcontralor Administrativo	3
Asesoría	13
Coordinación de Asuntos Internacionales	3
TOTAL	25

DIRECCIONES NACIONALES	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. DE SERVIDORES
Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional	21
Dirección Administrativa y Servicios	89
Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana	31
Dirección de Auditoría de Administración Central	73
Dirección de Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social	71
Dirección de Auditoría de Desarrollo Seccional y Seguridad Social	42
Dirección de Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas	45
Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental	72
Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos	64
Dirección de Auditoría de Tecnología de la Información	11
Dirección de Auditoría Interna Institucional	16
Dirección de Auditorías Internas	23
Dirección de Capacitación	28

Dirección de Comunicación Institucional	14
Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	40
Dirección de Recursos de Revisión	14
Dirección de Responsabilidades	44
Dirección de Talento Humano	52
Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones	25
Dirección Financiera	28
Dirección Jurídica	27
Dirección Técnica, Normativa y Desarrollo Administrativo	15
Secretaría General	19
TOTAL	864

DIRECCIONES REGIONALES	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. DE SERVIDORES
Dirección Regional 1 Guayas	138
Dirección Regional 2 Azuay	58
Dirección Regional 3 Tungurahua	46
Dirección Regional 4 Loja	47
Dirección Regional 5 Manabí	67
Dirección Regional 6 Chimborazo	40
Dirección Regional 7 Imbabura	29
Dirección Regional 8 Napo	25
Dirección Regional 9 Cotopaxi	26
TOTAL	476

DELEGACIONES PROVINCIALES	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. DE SERVIDORES
Delegación Provincial de Bolívar	20
Delegación Provincial de Chimborazo	1
Delegación Provincial de Cotopaxi	1
Delegación Provincial de El Oro	28
Delegación Provincial de Esmeraldas	25
Delegación Provincial de Galápagos	7
Delegación Provincial de Imbabura	3
Delegación Provincial de Loja	2
Delegación Provincial de Los Ríos	24
Delegación Provincial de Manabí	1
Delegación Provincial de Morona Santiago	20
Delegación Provincial de Orellana	16
Delegación Provincial de Pastaza	16
Delegación Provincial de Santa Elena	23
Delegación Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas	19
Delegación Provincial de Sucumbíos	17
Delegación Provincial de Tungurahua	2
Delegación Provincial de Zamora Chinchipe	15
Delegación Provincial del Azuay	4
Delegación Provincial del Cañar	18
Delegación Provincial del Carchi	20
Delegación Provincial del Guayas	13
TOTAL	295

ANEXO C - Presentación de proyecto de Clima Organizacional a autoridades de la CGE

PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Que es Clima Organizacional?

- Es la percepción que tienen los servidores en cuanto al entorno laboral en el que se desenvuelven



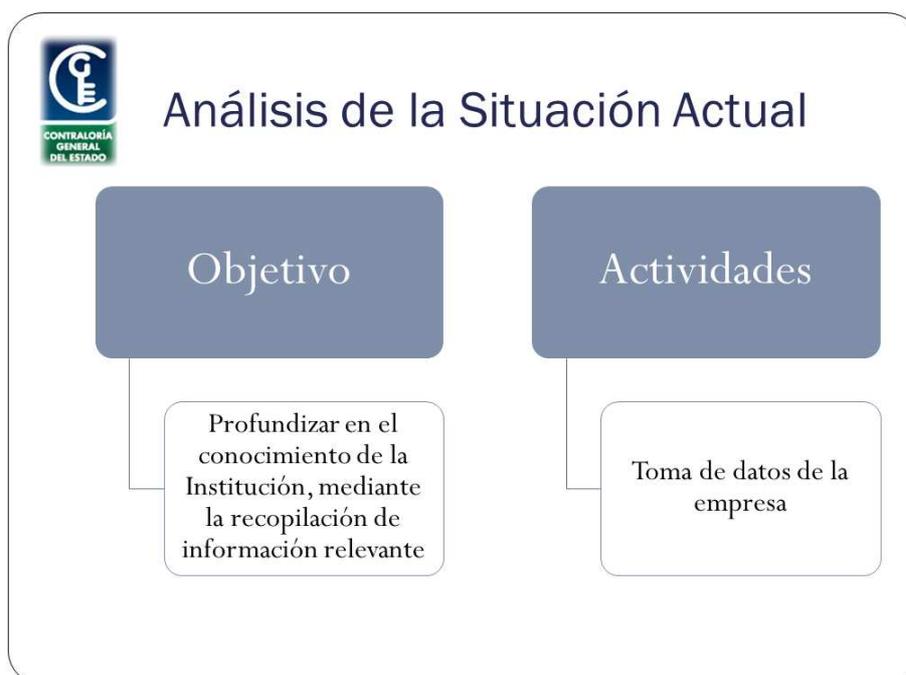
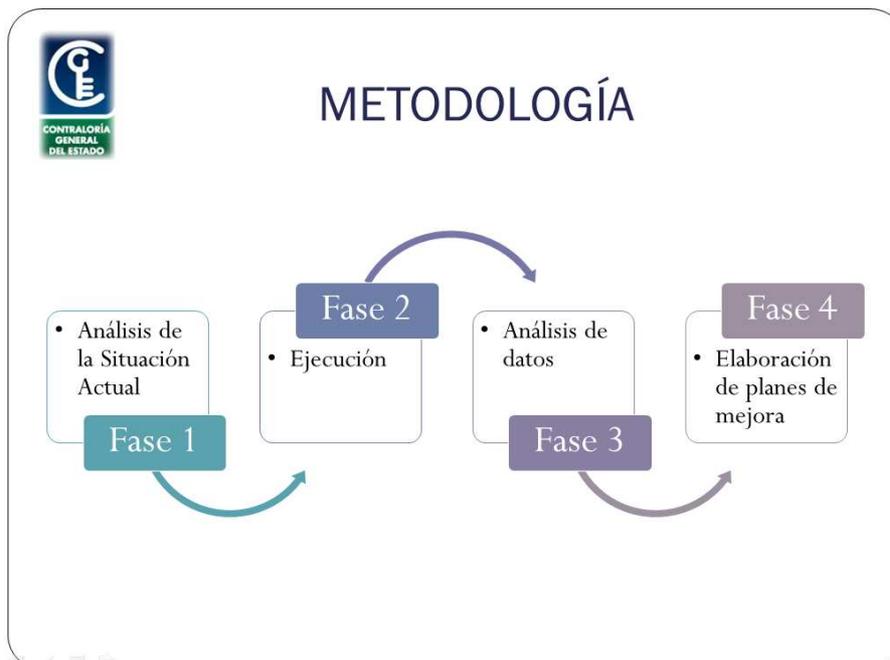
Objetivo

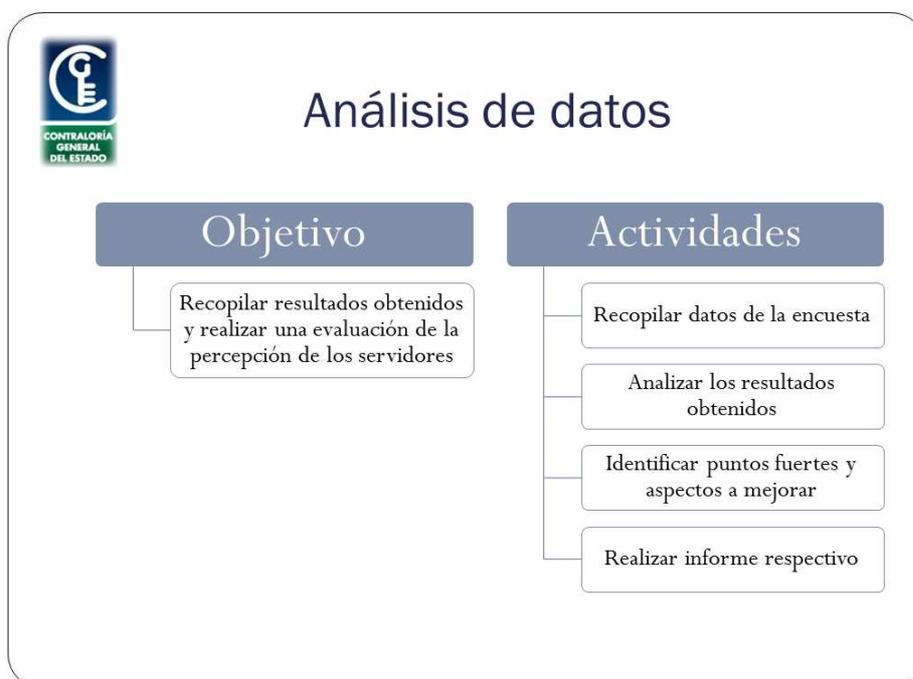
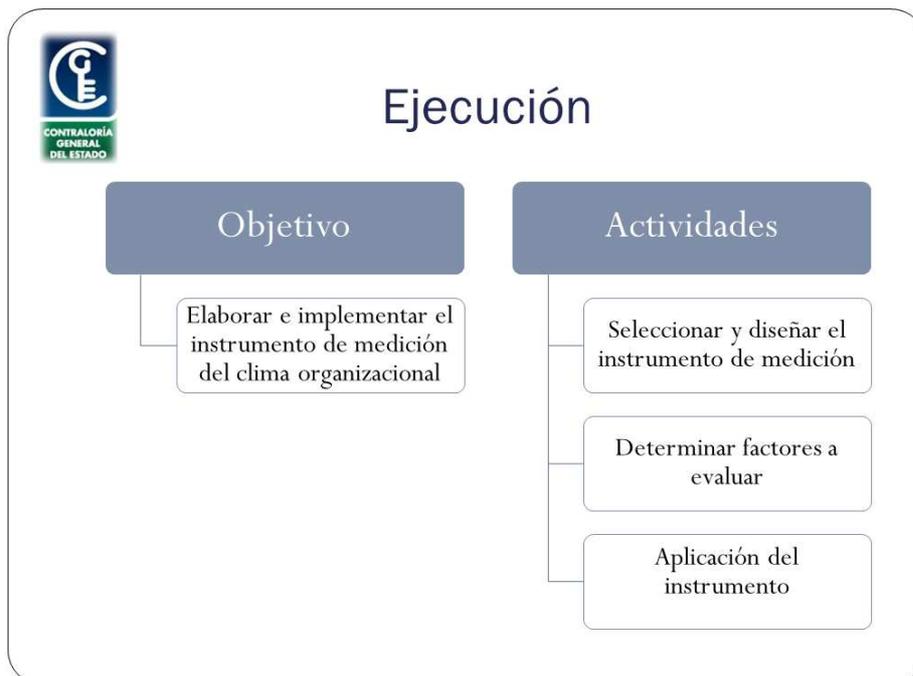
- Realizar un análisis de los diferentes factores que influyen en el clima organizacional de la Contraloría General del Estado, a fin de conocer la percepción de los servidores y desarrollar planes de acción que favorezcan a la consecución de los objetivos institucionales



QUE LOGRAMOS?

- La toma efectiva de decisiones relacionadas con nuevos desafíos, obteniendo menores resistencias y mayor aceptación hacia los diferentes proyectos de cambio que la Institución desea ejecutar a futuro.







CONTRALORÍA
GENERAL
DEL ESTADO

Elaboración de planes de mejora

Objetivo

Desarrollar planes
de acción orientados
a conseguir la
mejora institucional

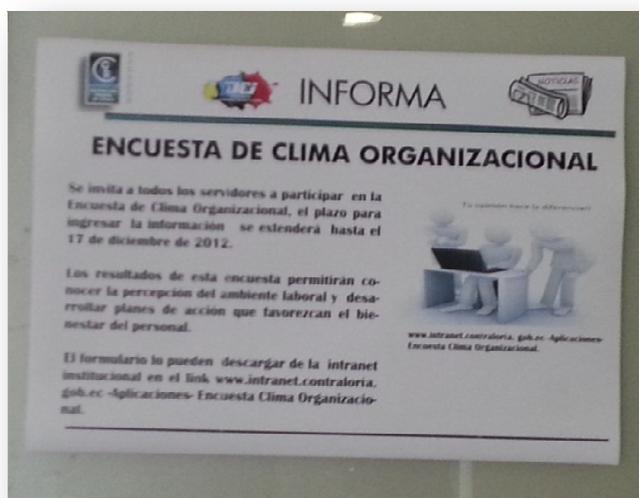
Actividades

Establecer
propuestas de
mejora

GRACIAS

ANEXO D - Difusión de Proyecto a servidores de las Direcciones Nacionales de la Contraloría General del Estado

CARTELERAS INSTITUCIONALES



INTRANET INSTITUCIONAL

BIENVENIDOS A LA INTRANET INSTITUCIONAL

Buscar en este sitio... **BUSCAR** Búsqueda Avanzada

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

INICIO **DOCUMENTOS** **CONSULTAS** **APLICACIONES** **IMPORTANTE** **SITIOS** **BLOGS**

Tu opinión hace la diferencia!!

Encuesta Clima Organizacional
Dirección de Talento Humano **LEER MAS**

Código de Ética Institucional
El presente Código de Ética tiene, entre sus objetivos, recoger la identidad institucional expresada en valores corporativos. **ver más**

Noticias de Actualidad
Casa Abierta 2012
Como parte de las actividades programadas por el Octogésimo Quinto Aniversario Institucional... **ver más**

Material AutoAudit

Normativa

Agenda

Correo Institucional

Servicios Tecnológicos

Cuadro de Mando

BIENVENIDOS A LA INTRANET INSTITUCIONAL

Buscar en este sitio... **BUSCAR** Búsqueda Avanzada

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

INICIO **DOCUMENTOS** **CONSULTAS** **APLICACIONES** **IMPORTANTE** **SITIOS** **BLOGS**

GUÍA PARA CONCI REMUNERACI

Encuesta Clima Organizacional

Material AutoAudit

Normativa

ANEXO E - Diseño de Encuesta de Clima Organizacional

Viernes, 14 de Diciembre de 112

BIENVENIDOS A LA INTRANET INSTITUCIONAL

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

INICIO DOCUMENTOS CONSULTAS APLICACIONES IMPORTANTE SITIOS BLOGS

Buscar en este sitio... **BUSCAR** Búsqueda Avanzada

Tu opinión hace la diferencia!!

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción respecto a una serie de factores que intervienen en el clima organizacional de nuestra Institución, con esto se busca desarrollar propuestas que favorezcan la mejora continua.

Link: [Encuesta Clima Organizacional](#)

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Por favor ingrese su usuario y password de red, despues click en el botón Ingresar.

USUARIO:

PASSWORD:



DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción respecto a una serie de factores que intervienen en el clima organizacional de nuestra Institución, con esto se busca desarrollar propuestas que favorezcan la mejora continua.

Esta encuesta es CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. No es una evaluación de su desempeño, por lo tanto agradecemos la mayor honestidad y sinceridad en sus respuestas.

DATOS GENERALES

GÉNERO:

Masculino (M) Femenino (F)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales tienen 5 opciones de respuesta. Seleccione la casilla correspondiente al número que mejor refleje su percepción.

OPCIONES DE RESPUESTA:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Nro.	Pregunta	Respuestas
1.	La institución me proporciona los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
2.	La distribución física de mi lugar de trabajo es adecuada y segura	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
3.	Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (temperatura, iluminación, aseo, nivel de ruido) son adecuadas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
4.	Los canales de comunicación en la Institución permiten una adecuada difusión de la información	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
5.	Tengo apertura para expresar mis ideas, inquietudes y sugerencias a quien es responsable de mi unidad administrativa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
6.	Mis ideas y sugerencias son consideradas como aporte para al cumplimiento de objetivos de mi unidad administrativa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
7.	Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
8.	Se me asigna el tiempo necesario para asistir a eventos de capacitación programados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
9.	El responsable de mi unidad administrativa es imparcial al tomar decisiones	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
10.	En mi unidad administrativa se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información importante	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
11.	Participo en los eventos de integración que se realizan en la Institución	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
12.	Me siento motivado para trabajar en equipo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5
13.	Conozco a tiempo de la información oficial que incide en mis labores cotidianas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5

14.	En mi unidad administrativa el trabajo se distribuye de manera equitativa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
15.	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo y puedo contar con ellos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
16.	Me gusta el trabajo que realizo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
17.	El responsable de mi unidad administrativa resalta mis fortalezas y a su vez me indica las debilidades de mi desempeño	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
18.	La Institución promueve el reconocimiento al resultado obtenido en mi evaluación de desempeño	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
19.	La Institución promueve la capacitación u otras formas de desarrollo profesional acordes a mi perfil	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
20.	Me gustaría trabajar en esta Institución por mucho tiempo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
21.	El responsable de mi unidad administrativa reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
22.	Apoyo a los nuevos servidores para que se integren en mi unidad administrativa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
23.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
24.	El trato entre los servidores de mi Institución es cordial y respetuoso	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
25.	Los beneficios que recibo superan mis expectativas en cuanto a:	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
	• Alimentación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
	• Salud	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
	• Transporte	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
	• Uniformes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5
	• Guardería	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	1	2	3	4	5

ANEXO F - Codificación para denominación de Unidades Administrativas

UNIDAD ADMINISTRATIVA	CODIFICACIÓN
Dirección de Auditoría de Administración Central	DAAC
Dirección de Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social	DADeIS
Dirección de Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas	DAPAyF
Dirección de Auditoría de Desarrollo Seccional y Seguridad Social	DADSySS
Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos	DASE
Dirección de Auditoría de Tecnología de la Información	DATI
Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental	DAPyA
Dirección de Auditorías Internas	DAI
Dirección de Asuntos Éticos, Participación Ciudadana y Control Patrimonial	DAEyPC
Coordinación Jurídica	CJ
Dirección Técnica, Normativa y Desarrollo Administrativo	DTNyDA
Dirección de Responsabilidades	DR
Dirección de Recursos de Revisión	DRR
Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	DP
Secretaría General	SG
Auditoría Interna	AI
Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional	CPyEI
Dirección Administrativa y de Servicios	DAyS

Dirección Financiera	DF
Dirección de Talento Humano	DTH
Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones	DTIyC
Dirección de Comunicación Institucional	DCI
Dirección de Capacitación	DC

ANEXO G - Resultados de encuesta de Clima Organizacional por Unidad Administrativa

UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIMENSIONES																												
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		COMUNICACIÓN			IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN				LIDERAZGO					RECONOCIMIENTO			RELACIONES INTERPERSONALES				CONDICIONES LABORALES Y BENEFICIOS AL PERSONAL							
	8	19	4	10	13	11	16	20	23	5	7	9	14	17	6	18	21	12	15	22	24	1	2	3	25a	25b	25c	25d	25e
DAAC	3,49	3,92	4,01	3,79	4,16	4,13	4,75	4,76	4,95	4,36	4,63	4,29	4,15	3,95	3,76	3,43	3,84	4,37	4,01	4,51	4,37	4,29	3,53	3,52	2,84	3,39	3,65	3,60	3,33
DADeIS	3,73	4,27	4,08	3,95	4,05	3,92	4,78	4,73	4,86	4,62	4,65	4,54	4,35	4,27	4,14	3,92	4,35	4,32	3,95	4,76	4,57	4,43	4,05	3,86	3,08	3,46	3,54	3,27	2,86
DAPayF	3,77	3,74	3,65	3,77	4,21	4,00	4,84	4,81	4,84	3,84	4,35	4,07	3,91	3,58	3,56	3,47	3,88	4,40	4,00	4,49	4,49	3,86	2,88	2,81	3,00	3,47	3,47	3,47	3,23
DADSySS	3,21	3,47	3,41	3,09	3,59	3,68	4,41	4,82	4,68	3,50	3,82	3,35	3,24	3,29	3,32	3,09	3,32	3,56	3,15	4,03	3,76	4,06	3,09	3,09	2,76	3,12	3,56	3,41	3,09
DASE	2,88	3,34	3,56	3,46	3,73	3,80	4,68	4,71	4,78	3,68	3,71	3,71	3,20	3,46	3,15	3,00	3,56	3,95	3,78	4,54	4,17	4,00	3,39	3,34	2,56	3,00	3,46	3,73	2,95
DATI	3,75	3,75	4,00	3,50	3,00	3,75	4,00	4,00	4,00	4,50	3,75	4,25	3,75	3,75	3,50	3,25	3,50	3,75	4,00	4,00	3,75	4,00	4,00	3,50	2,75	3,00	3,50	3,50	3,50
DAPyA	4,00	3,77	3,75	3,86	4,07	4,07	4,86	4,82	4,86	4,48	4,66	4,57	4,30	4,39	3,86	3,34	4,34	4,23	4,20	4,57	4,39	4,09	3,64	3,59	2,91	3,25	3,61	3,14	2,93
DAI	3,41	3,29	3,53	3,06	3,59	4,06	4,65	4,35	4,47	3,59	4,06	3,41	3,53	3,35	3,47	3,06	3,29	4,06	3,88	4,29	3,94	3,65	3,71	3,94	3,65	3,59	4,24	4,18	3,88
DAEyPC	3,90	3,80	3,45	3,50	3,75	3,80	4,85	4,70	4,85	3,95	4,40	4,30	3,45	3,90	3,65	3,30	3,75	4,05	4,05	4,55	4,30	4,50	3,30	3,00	3,15	3,30	4,35	3,35	3,65
CJ	3,56	3,50	4,00	2,67	4,17	3,94	5,00	4,61	4,39	4,61	4,44	4,11	3,94	3,94	3,39	2,94	3,56	4,50	4,28	4,61	4,11	4,78	4,39	4,28	3,22	3,50	4,11	4,33	4,22
DTNyDA	3,07	3,40	3,87	3,27	4,07	4,20	4,80	4,33	4,60	4,20	4,33	4,20	3,87	3,47	3,93	3,60	4,00	4,13	3,80	4,53	4,60	4,67	4,13	3,87	3,40	3,53	3,80	3,53	3,73
DR	3,34	3,66	3,85	3,89	4,18	3,91	4,82	4,76	4,90	4,29	4,34	4,39	3,84	4,16	3,94	3,69	4,26	4,24	4,03	4,63	4,32	4,37	3,66	3,23	3,26	3,58	4,13	3,31	3,19
DRR	4,00	3,93	3,93	3,80	4,07	3,73	4,87	5,00	5,00	3,87	4,53	4,00	3,93	3,80	3,53	3,60	3,93	4,00	3,67	4,67	4,27	4,67	4,13	3,60	3,47	3,33	4,47	3,93	3,27
DP	3,08	2,54	3,42	2,67	3,50	3,83	4,63	4,58	4,88	3,58	4,29	3,63	3,25	3,50	3,33	2,75	3,46	3,83	3,50	4,42	4,21	4,29	3,67	3,13	2,79	3,54	3,71	3,46	3,54
SG	2,82	2,65	3,35	2,82	3,41	2,59	4,41	4,47	4,65	3,71	4,47	3,82	3,59	3,65	3,24	2,41	4,12	3,71	3,47	4,65	3,71	4,35	3,94	3,24	3,47	3,76	4,59	3,65	3,41
AI	4,00	3,80	4,00	3,73	4,13	3,80	4,80	5,00	5,00	4,33	4,40	4,20	3,73	3,73	4,27	3,33	4,13	4,33	4,13	4,60	4,20	4,53	4,20	3,87	2,73	3,47	4,40	3,87	3,53
CPyEI	3,29	3,42	3,58	3,88	3,71	4,33	4,58	4,38	4,54	3,83	4,17	3,88	3,33	3,46	3,63	2,96	4,08	3,79	3,79	4,38	4,17	4,29	3,79	3,54	3,29	3,21	3,92	3,54	3,25
DAyS	3,64	3,67	4,09	3,53	4,00	3,98	4,76	4,78	4,89	4,22	4,44	4,04	4,07	4,18	3,91	4,00	4,24	4,33	4,11	4,60	4,36	4,42	4,20	4,11	4,00	3,82	4,31	3,91	2,76
DF	3,44	4,00	4,28	3,83	4,28	4,33	4,83	4,83	5,00	4,44	4,78	4,44	4,33	4,28	3,94	3,83	4,06	4,44	4,17	4,67	4,33	4,72	4,11	3,83	3,56	4,00	4,28	4,11	3,83
DTH	3,22	2,98	3,28	3,46	3,40	3,94	4,54	4,68	4,94	4,38	4,38	3,96	3,18	3,60	3,84	3,06	3,78	3,88	3,56	4,34	4,12	4,56	3,32	3,36	3,18	3,36	4,24	3,58	3,54
DTlyC	3,46	3,21	3,25	3,25	3,54	4,21	4,71	4,61	4,57	4,00	4,21	3,93	3,46	3,68	3,86	3,29	3,89	4,04	3,96	4,64	4,43	4,25	3,89	3,46	3,21	3,43	3,96	3,43	3,61
DCI	2,45	2,64	3,64	3,64	3,55	3,64	4,55	4,55	4,91	4,36	4,18	4,18	3,36	4,09	4,18	2,91	4,00	4,09	3,73	4,45	3,91	4,55	3,64	3,18	3,36	2,91	4,27	3,09	3,09
DC	3,43	3,71	3,62	4,00	3,95	4,19	4,76	4,81	4,90	4,10	4,52	3,57	3,48	3,95	3,86	3,67	4,10	4,24	3,81	4,62	4,33	4,52	3,71	3,86	4,14	3,90	4,48	4,43	3,29

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
CAPACITACIÓN_Y_DESARROLLO_PROFESIONAL	23	2,55	4,00	3,4665
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
COMUNICACIÓN	23	3,19	4,13	3,6830
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
IDENTIFICACION_CON_INSTITUCION	23	3,94	4,75	4,5035
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
LIDERAZGO	23	3,44	4,49	3,9957
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
RECONOCIMIENTO	23	3,18	4,14	3,6326
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
RELACIONES_INTERPERSONALES	23	3,63	4,40	4,1713
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
CONDICIONES_LABORALES	23	3,19	4,48	3,8752
N válido (según lista)	23			

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
BENEFICIOS_PERSONAL	23	3,14	4,05	3,5335
N válido (según lista)	23			

ANEXO H - Costos estimados de Planes de Mejora

PUESTO	COSTO HORA
Asistente Administrativo y de Servicios Generales	\$ 7,50
Asistente de Comunicación Institucional	\$ 7,50
Asistente de Gestión de Proyectos	\$ 7,50
Asistente de Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias	\$ 7,50
Asistente de Talento Humano	\$ 7,50
Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	\$ 10,00
Especialista de Capacitación 1	\$ 10,00
Especialista de Comunicación Institucional 1	\$ 10,00
Especialista de Contratación Pública 1	\$ 10,00
Especialista de Gestión de Proyectos 1	\$ 10,00
Especialista de Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias 1	\$ 10,00
Especialista de Planificación y Evaluación Institucional 1	\$ 10,00
Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 10,50
Especialista de Talento Humano 1	\$ 10,00
Especialista Técnico Normativo 1	\$ 10,00
Experto Supervisor Administrativo y de Servicios Generales	\$ 15,00
Experto Supervisor de Capacitación	\$ 15,00
Experto Supervisor de Talento Humano	\$ 15,00
Experto Supervisor Técnico Normativo	\$ 15,00
Guardalmacén	\$ 4,60
Médico General	\$ 11,25
Médico Ocupacional	\$ 10,50
Trabajadora Social	\$ 6,80

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Estrategia 1	Fomentar la participación de los servidores en cursos presenciales y virtuales					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Diseñar un aplicativo electrónico para planificar cronogramas de asistencia a cursos acorde la malla de carrera	30	Especialista de Talento Humano 1	1	4	120	\$ 1.200,00
		Especialista de Gestión de Proyectos 1	2	8	480	\$ 4.800,00
		Especialista de Capacitación 1	1	3	90	\$ 1.350,00
Elaborar un instructivo de uso del aplicativo y difundirlo	5	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	6	30	\$ 300,00
		Especialista de Gestión de Proyectos 1	1	4	20	\$ 200,00
Ajustar cronogramas de capacitación seleccionados por los servidores conforme actividades asignadas en POA para su aprobación	6	Especialista de Talento Humano 1	2	8	96	\$ 960,00
		Experto Supervisor de Talento Humano	1	4	24	\$ 360,00
Establecer políticas internas para asegurar cumplimiento de cronogramas aprobados	20	Especialista de Talento Humano 1	1	8	160	\$ 2.400,00
		Experto Supervisor Técnico Normativo	1	5	100	\$ 1.500,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 600,00
COSTO TOTAL						\$ 13.670,00

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Estrategia 2	Detectar brechas de capacitación en los servidores y diseñar cursos acordes a los perfiles ocupacionales					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Realizar una detección real de necesidades de capacitación basados en el análisis de los perfiles ocupacionales, actividades desempeñadas y en los resultados obtenidos en la evaluación anual de desempeño	35	Especialista de Talento Humano 1	2	8	560	\$ 5.600,00
		Asistente de Talento Humano	2	8	560	\$ 4.200,00
Comparar la oferta actual de cursos establecidos en el Plan Anual de Capacitación con los temas detectados en las brechas	20	Especialista de Capacitación 1	1	5	100	\$ 1.000,00
		Especialista de Talento Humano 1	2	8	320	\$ 3.200,00
Desarrollar propuestas de nuevos cursos o mejorar los actuales conforme las necesidades detectadas	30	Especialista de Capacitación 1	2	7	420	\$ 4.200,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	5	150	\$ 1.500,00
		Experto Supervisor de Capacitación	1	6	180	\$ 2.700,00
Incorporar en el Plan Anual de Capacitación para su ejecución	25	Especialista de Capacitación 1	2	8	400	\$ 4.000,00
		Experto Supervisor de Capacitación	1	6	150	\$ 2.250,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 720,00
COSTO TOTAL						\$ 29.370,00

COMUNICACIÓN						
Estrategia	Desarrollar políticas y procedimientos que permitan intensificar el uso de los canales de comunicación					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Realizar un diagnóstico del uso y funcionalidad de los canales de comunicación actuales por parte de los servidores	20	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	6	120	\$ 1.200,00
		Especialista de Gestión de Proyectos 1	1	6	120	\$ 1.200,00
Elaborar propuestas de mejora y rediseño de canales de comunicación	12	Asistente de Comunicación Institucional	2	6	144	\$ 1.080,00
		Especialista de Comunicación Institucional 1	1	4	48	\$ 480,00
Rediseñar las carteleras institucionales	10	Asistente de Comunicación Institucional	1	8	80	\$ 600,00
Rediseñar la revista institucional	12	Asistente de Comunicación Institucional	2	8	192	\$ 1.440,00
Elaborar instructivos de uso de los diferentes software tecnológicos	8	Asistente de Gestión de Proyectos	1	7	56	\$ 420,00
Establecer e implementar políticas de comunicación interna	20	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	5	100	\$ 1.000,00
		Experto Supervisor Técnico Normativo	1	3	60	\$ 900,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, Trípticos, otros				\$ 986,00
COSTO TOTAL						\$ 9.306,00

RECONOCIMIENTO						
Estrategia	Identificar e implementar métodos que permitan fortalecer la motivación del personal a través un programa de reconocimientos al óptimo desempeño laboral					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Diseñar e implementar buzones electrónicos de sugerencias para cada Unidad Administrativa	20	Especialista de Gestión de Proyectos 1	1	8	160	\$ 1.600,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	6	120	\$ 1.200,00
Difundir la idea del buzón de sugerencias a toda la Institución	10	Asistente de Talento Humano	1	4	40	\$ 300,00
		Especialista de Comunicación Institucional 1	1	6	60	\$ 600,00
Crear una base de datos con los puntajes obtenidos por los servidores en las evaluaciones del desempeño	15	Asistente de Talento Humano	3	7	315	\$ 2.362,50
		Especialista de Talento Humano 1	1	5	75	\$ 750,00
Diseñar políticas para implementación del plan de incentivos	15	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	2	30	\$ 300,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	6	90	\$ 900,00
		Experto Supervisor Técnico Normativo	1	5	75	\$ 1.125,00
Elaborar programas de reconocimiento de méritos u homenajes a servidores	22					

<i>Destacados por su colaboración, iniciativas, aportes a la mejora institucional</i>	11	Asistente de Talento Humano	2	5	110	\$ 825,00
		Especialista de Comunicación Institucional 1	1	4	44	\$ 440,00
<i>Personal cesante por retiro voluntario, jubilación</i>	11	Asistente de Talento Humano	2	4	88	\$ 660,00
		Especialista de Comunicación Institucional 1	1	4	44	\$ 440,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, Trípticos, otros				\$ 1.200,00
COSTO TOTAL						\$ 12.702,50

CONDICIONES LABORALES						
Estrategia	Optimizar el proceso de dotación de suministros y equipos de oficina					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Realizar levantamiento de procesos actuales de dotación de suministros para optimizar y eliminar duplicidad de actividades	30	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	5	150	\$ 1.500,00
		Especialista Técnico Normativo 1	2	8	480	\$ 4.800,00
Elaborar bases de datos de la cantidad de suministros utilizados por unidad administrativa para llevar adecuado control de sistema de inventarios	25	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	6	150	\$ 1.500,00
		Guardalmacén	1	8	200	\$ 920,00
Diseñar un aplicativo electrónico de formularios para solicitud de suministros y equipos de oficina	30	Especialista de Gestión de Proyectos 1	2	8	480	\$ 4.800,00
		Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	5	150	\$ 1.500,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 270,00
COSTO TOTAL						\$ 15.290,00

BENEFICIOS AL PERSONAL						
Estrategia	Desarrollar e implementar actividades, convenios y procedimientos que garanticen los servicios de beneficios sociales a los servidores					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Transporte	85					
Revisar rutas actuales de transporte	20	Asistente Administrativo y de Servicios Generales	2	8	320	\$ 2.400,00
		Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	6	120	\$ 1.200,00
Realizar estudios para determinar cantidad de servidores que hacen uso de transporte	25	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	2	7	350	\$ 3.500,00
Establecer propuestas de mejora o incremento de rutas conforme necesidades reales detectadas	40	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	6	240	\$ 2.400,00
		Especialista de Contratación Pública 1	1	6	240	\$ 2.400,00
		Experto Supervisor Administrativo y de Servicios Generales	1	4	160	\$ 2.400,00
Alimentación	45					
Realizar proceso de incorporación al servicio de alimentación un profesional nutricionista	15	Especialista de Contratación Pública 1	1	6	90	\$ 900,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	60	\$ 600,00
		Médico General	1	3	45	\$ 506,25
Implementar programas de dietas	15	Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	1	5	75	\$ 787,50
		Médico General	1	6	90	\$ 1.012,50

Realizar proceso de adquisición y sustitución de vajillas	30	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	4	120	\$ 1.200,00
		Especialista de Contratación Pública 1	1	4	120	\$ 1.200,00
Uniformes	35					
Hacer convocatoria para servidores que deseen formar parte de la comisión	20	Especialista Administrativo y de Servicios Generales 1	1	4	80	\$ 800,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	80	\$ 800,00
Realizar propuestas de diseño y especificaciones técnicas requeridas para uniformes	15	Especialista de Contratación Pública 1	1	4	60	\$ 600,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	60	\$ 600,00
Guardería	60					
Realizar convenios con instituciones para brindar servicio de guardería	60	Trabajador Social	1	6	360	\$ 2.448,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	240	\$ 2.400,00
Salud	120					
Realizar convenios de atención médica con centros especializados	60	Especialista de Talento Humano 1	1	3	180	\$ 1.800,00
		Médico General	1	4	240	\$ 2.700,00
		Trabajador Social	1	6	360	\$ 2.448,00
Dar seguimiento a las normas de seguridad e higiene mediante observación directa	60	Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	3	5	900	\$ 9.450,00
		Médico Ocupacional	1	3	180	\$ 1.890,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 6.100,00
COSTO TOTAL						\$ 52.542,25

ANEXO I - Costos estimados de Planes de Mantenimiento

IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN						
Estrategia	Realizar actividades que impulsen la participación de los servidores en diferentes eventos, fomentando su compromiso e identidad					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Realizar concurso visual de valores que comparta mejores experiencias y prácticas de servidores	30	Asistente de Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias 1	3	8	720	\$ 5.400,00
		Especialista de Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias 1	2	6	360	\$ 3.600,00
		Especialista de Comunicación Institucional 1	2	6	360	\$ 3.600,00
Diseñar un Manual de Inducción	30	Asistente de Talento Humano	2	8	480	\$ 3.600,00
		Especialista de Talento Humano 1	2	6	360	\$ 3.600,00
		Especialista de Capacitación 1	2	5	300	\$ 3.000,00
		Experto Supervisor Técnico Normativo	1	3	90	\$ 1.350,00
Establecer protocolos para la difusión constante de la filosofía institucional	20	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	5	100	\$ 1.000,00
		Especialista de Planificación y Evaluación Institucional 1	1	5	100	\$ 1.000,00
		Experto Supervisor Técnico Normativo	1	2	40	\$ 600,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, Trípticos, otros				\$ 2.700,00
COSTO TOTAL						\$ 29.450,00

LIDERAZGO						
Estrategia	Diseñar e implementar métodos que incentiven a la mejora del liderazgo					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Desarrollar un sistema para análisis de carga laboral	60	Especialista de Gestión de Proyectos 1	1	6	360	\$ 3.600,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	240	\$ 2.400,00
Crear portafolio de talleres para desarrollo de liderazgo	20	Especialista de Capacitación 1	1	6	120	\$ 1.200,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	4	80	\$ 800,00
Elaborar buzones anónimos de sugerencias hacia Directores	20	Especialista de Gestión de Proyectos 1	1	5	100	\$ 1.000,00
		Especialista de Talento Humano 1	1	3	60	\$ 600,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 300,00
COSTO TOTAL						\$ 9.900,00

RELACIONES INTERPERSONALES						
Estrategia	Establecer actividades que favorezcan la integración y trabajo en equipo de los servidores					
Actividades	Duración (Días)	Recursos	Cantidad	Horas Promedio (Por día)	Total Horas Empleadas	Costo (USD)
Realizar propuestas de programas de integración y trabajo en equipo	35	Especialista de Comunicación Institucional 1	1	5	175	\$ 1.750,00
		Especialista de Talento Humano 1	2	6	420	\$ 4.200,00
		Trabajador Social	1	6	210	\$ 1.428,00
		Útiles de Oficina: Computador, Papel Bond, otros				\$ 450,00
COSTO TOTAL						\$ 7.828,00