

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

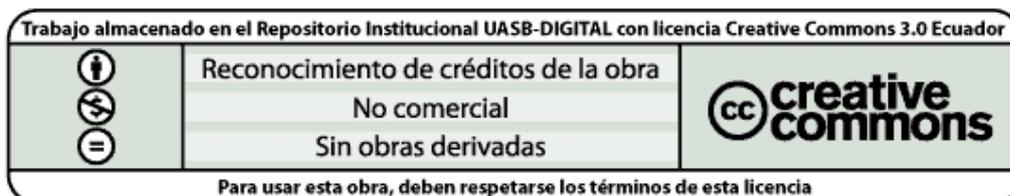
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Valores de la cultura organizacional y su influencia en la
coordinación del trabajo en la Dirección de Talento Humano
y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del
Ministerio del Trabajo**

Autor: Carla Geovanna Galarza Flores

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Carla Geovanna Galarza Flores, autor de la tesis *intitulada (Valores de la Cultura Organizacional y su influencia en la coordinación del trabajo en la Dirección de Talento Humano y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del Ministerio del Trabajo)*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
- Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
- En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar los valores de la cultura organización y su influencia en la coordinación interdepartamental, la cual se llevó a cabo en el “Ministerio del Trabajo”, institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, y la herramienta que se utilizó fue un focus group a un grupo representativo de colaboradores y colaboradoras, con los que se profundizó en las variables y características enfocadas a la influencia de los valores de la Cultura Organizacional en la coordinación interdepartamental, mismas que permiten sondear las opiniones de los servidores participantes de las diferentes áreas. Dentro del análisis cualitativo, se encontró que la mayoría del personal afirma la existencia de valores dentro de la institución, siendo la responsabilidad el valor más importante dentro del área de trabajo, y el respeto el valor más influyente al momento de la coordinación interdepartamental; el valor institucional que menos se practica es la efectividad posiblemente porque los procesos son engorrosos y existe falta de fluidez en la tramitología interna que afecta en la entrega de servicios a la ciudadanía.

Es necesario trabajar en los demás valores organizacionales para el mejoramiento del sentido de pertenencia hacia los mismos y la mejora de la productividad, a fin de que los procesos agregadores de valor cumplan con su direccionamiento estratégico.

Finalmente, se presenta el aporte de la investigación, el cual es una propuesta de fortalecimiento de los valores que toma en cuenta los hallazgos encontrados para los funcionarios del Ministerio del Trabajo.

Palabras claves: Valores, Cultura Organizacional, Influencia, Coordinación Interdepartamental.

Dedicatoria

A mis amados padres, por estar siempre a mi lado, y apoyarme totalmente para la culminación de este proyecto; por ustedes soy lo que ven ahora, los amo. A mis amadas hijas Luciana y Zoe, por las que tuve la fuerza para culminar con este sueño y sobre todo a mi esposo David por su apoyo incondicional en todo momento, por no dejarme desmayar en los momentos difíciles, te amo. Por último, a mis hermanos Leslie y Carlos Daniel, vean siempre en mí más que un ejemplo, un gran apoyo para el cumplimiento de todos sus sueños

Agradecimientos

A mis padres, que con su gran apoyo, he llegado a cumplir una meta más de tantas que vendrán, mil gracias papitos. Gracias hijas queridas, por darme de su tiempo para finalizar este proyecto, ahora todo mi tiempo es de ustedes; a mi esposo David que con sus palabras me ayudó a seguir esforzándome y no decaer hasta llegar a mi gran meta. Hermanos queridos gracias por ayudarme a cuidar a mis hijas y por estar siempre pendientes de cómo me iba. A mi tutor que con su conocimiento supo guiarme, y a todas las personas que con sus consejos y apoyo supieron darme valor y fuerza, a todos ustedes quienes me guiaron hasta llegar a la recta final, muchas gracias

Tabla de Contenido

Introducción	8
1. Antecedentes de la investigación	10
1.1 Objetivo General	11
1.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Metodología de la Investigación	11
1.3.1 Tipo de Estudio	11
1.3.2 Modelo de Investigación	12
Capítulo primero.....	13
Bases Teóricas	13
1. Cultura organizacional	13
1.1 Cultura.....	13
1.2 Cultura Organizacional	14
1.3 Desarrollo de la Cultura Organizacional	16
1.4 Funciones de la Cultura Organizacional	16
1.5 Importancia de la cultura organizacional	17
1.6 Medición de la Cultura Organizacional	18
1.7 Escala de medidas de cultura organizacional	18
1.8 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	19
1.9 Tipos de culturas organizacionales	19
1.10 Valores en la cultura organizacional	21
1.11 Clima Organizacional.....	22
1.12 Importancia del Clima Organizacional	22
1.13 Coordinación Interdepartamental en la Organizaciones	22
1.13.1 Tipos de estructuras organizacionales	22
1.13.2 Modelo de Organización interdepartamental.....	23
1.13.3 Estructura Organizacional.....	24
1.13.4 Estructura de la organización departamental	25
1.13.5 La coordinación del Trabajo frente a la toma de decisiones y liderazgo.....	25
Capítulo segundo.....	32
Marco Institucional	32
2.1 Criterios Técnicos de selección de objeto de estudio	32

2.2	Antecedentes Generales	32
2.3	Misión - Visión	34
2.4	Rumbo Estratégico Organizacional.....	34
2.5	Valores y Políticas de la Organización	38
2.6	Organización Interdepartamental	40
2.7	Estructura Organizacional	40
	Capítulo tercero	43
	Análisis de la información y presentación de datos.....	43
3.	Diagnóstico de los Valores Organizacionales en el Ministerio de Trabajo.....	43
3.1	Introducción	43
3.2	Método de investigación	44
3.3	Tabulación y análisis de resultados.....	44
	Capítulo cuarto	58
	Propuesta de diseño de Plan de fortalecimiento de los valores organizacionales	58
4.	Plan de fortalecimiento de valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del ministerio del trabajo.	58
4.1	Introducción	58
4.2	Objetivo general	58
4.3	Objetivos específicos	58
4.4	Estrategias del plan de fortalecimiento de valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del ministerio del trabajo.	59
5.	Conclusiones y Recomendaciones	72
5.1	Conclusiones	72
5.2	Recomendaciones.....	73
6.	Bibliografía.....	74
7.	Anexos.....	76

Introducción

En la actualidad las organizaciones se encuentran en constantes cambios e innovación de sus filosofías, cultura y creencias, en un contexto amplio es necesario tener bases sólidas sobre los valores organizacionales; ya que las empresas de éxito se caracterizan por un agradable clima laboral donde el personal muestra sentido de pertenencia e identidad con la institución y por ende los niveles de rendimiento y productividad en sus puestos de trabajo se reflejan en resultados eficientes.

El propósito de concentrar esfuerzos y afianzar los valores organizacionales ha demostrado que se genera mayor eficiencia y calidad del personal, mejoran las relaciones interdepartamentales como la interacción con los clientes, provocando una mejora en los diferentes procesos a fin de lograr resultados satisfactorios.

El objetivo de esta investigación es diseñar un plan de fortalecimiento de los valores organizacionales y su influencia en la coordinación interdepartamental, de tal manera que se puedan establecer el grado de pertenencia que tienen los servidores; así como detectar las áreas en las que existen un menor grado de aceptación y creencias sobre los mismos.

En el primer capítulo, se hace referencia al marco conceptual, se exponen y analizan las definiciones de cultura y valores organizacionales, sobre la cual se basa la presente investigación, donde se expone la definición y aplicación de los valores, características y lineamientos de aplicación en las empresas. En relación al clima organizacional se presenta varias teorías que permiten concluir y adaptar de acuerdo a necesidades propias de cada institución. Con respecto a los modelos de estructura organizacional se puede visualizar los diversos esquemas funcionales y su relación y correlación interdepartamental.

En el segundo capítulo, se aborda la filosofía institucional del Ministerio de Trabajo, en el cual se describe su misión, visión, objetivo general y específicos, valores y políticas, rumbo organizacional, organización interdepartamental y estructura organizacional. Sobre esta base de conocimiento de la institución permite continuar con la investigación y diagnóstico de la misma.

El tercer capítulo, se hace referencia al diagnóstico de los valores organizacionales y la influencia en la coordinación interdepartamental del Ministerio

de Trabajo, siguiendo un proceso metodológico que se basa en la aplicación del método cualitativo de focus group, y con los resultados obtenidos de todo el proceso de investigación se analiza y evalúa el comportamiento y vivencia de los valores en los servidores en lo individual y de equipo; como sus afectaciones en las relaciones interdepartamentales.

En el cuarto capítulo, se incluye la decisión tomada sobre los resultados de la investigación a través de la propuesta de diseño del plan de fortalecimiento de los valores organizacionales, el cual resalta los principales hallazgos de la investigación a fin de replantear los valores institucionales y realizar estrategias que permitan socializar y fortalecer la aplicación de dichos valores.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación realizada en el Ministerio de Trabajo complementándose con las recomendaciones que esta institución debe considerar con respecto a las diferentes situaciones detectadas en relación a los valores y su vivencia cultural; el resultado de este estudio servirá para la toma de decisiones en pro del bienestar de los servidores y la institución.

1. Antecedentes de la investigación

La Cultura Organizacional es uno de los campos que siempre está presente en la jornada laboral de todos los colaboradores dentro de una Institución, es por esta razón la importancia de identificar cuáles son los valores de la Cultura Organizacional actuales que influyen al momento de la coordinación del trabajo.

Es necesario destacar la importancia que tiene la Cultura Organizacional dentro de las Instituciones, ya que conlleva a generar un desarrollo institucional de excelencia, de acuerdo al objetivo 4.9 literal l del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017 “Promover la cultura de excelencia en el sector público, a través de la formación y capacitación continua del servidor público.”

Se puede definir a la Cultura Organizacional como “un modelo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato 1989, 63).

Del mismo modo se define que “la cultura organizacional son los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (Ouchi 1981, 41).

Si las Instituciones tienen una Cultura Organizacional que se adapta a su razón de ser y generan sentido de pertenencia con los colaboradores y empoderamiento en su trabajo, los objetivos planteados y metas institucionales podrán ser alcanzados gracias al trabajo en conjunto y al compromiso de todos los que conforman la Institución.

En base a lo planteado anteriormente, se puede decir que la Cultura Organizacional es un campo que afecta directamente a los colaboradores dentro de la Institución, influyendo de manera directa en su comportamiento, frente a todas las actividades que cumplen en toda su jornada.

La Cultura Organizacional es inherente a la misión de la Institución, ya que es una construcción que se genera desde el alto mando y baja en forma de cascada hacia todas las personas que conforman la misma, llegando a adoptar los valores que como Institución promueve frente a su razón de ser.

El Ministerio del Trabajo, es una Institución Pública, la cual se encuentra enfocada al “Programa de Gobierno 2013 – 2017”, enmarcadas en las grandes líneas de acción ; cambio de matriz productiva, erradicación de pobreza, desconcentración, descentralización y democratización del estado en el cual menciona, y esto afecta al

trabajo de los colaboradores debido a la dinámica de los sectores; para mitigar estas adversidades y propagar una buena relación entre los colaboradores al momento de coordinar su trabajo, se ha visto la necesidad de identificar cuáles son los valores principales que influyen al momento del trabajo y cuáles son los valores a los que no se han dado prioridad, para identificar las causas de cuyos comportamientos que se evidencian en los colaboradores del Ministerio del Trabajo.

La información obtenida permitirá identificar los valores más importantes dentro de la organización y cuáles se necesitan mejorar para fortalecer la Cultura Organizacional, aplicando planes de acción que permitan su fortalecimiento, los cuales proporcionarían a los colaboradores compromisos que involucren mayor empoderamiento hacia el Ministerio del Trabajo.

Por todo lo ya antes mencionado, el tema a investigar será “Valores de la Cultura Organizacional y su influencia en la coordinación del trabajo en la Dirección de Talento Humano y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del Ministerio del Trabajo”.

1.1 Objetivo General

Determinar los principales valores de la Cultura Organizacional que influyen en la coordinación interdepartamental en la Dirección de Talento Humano y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del Ministerio del Trabajo.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales valores organizacionales en la literatura académica.
- Realizar el levantamiento de información de los valores organizacionales en el Ministerio del Trabajo.
- Identificar los principales problemas de coordinación del trabajo.
- Diseñar un plan que permita integrar los valores de la Cultura Organizacional que influyan en una coordinación del trabajo para el Ministerio del Trabajo.

1.3 Metodología de la investigación

1.3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplicará es la Investigación exploratoria. Según, (Mohammad Naghi Namakforoosh 2005, 89) El objetivo de la investigación exploratoria es identificar la perspectiva general del problema.

Este tipo de estudios ayudan a identificar los subproblemas de una gran problemática, para llegar a dar relevancia a los problemas de mayor importancia.

Este tipo de investigación nos ayudará a identificar con más claridad, cómo los colaboradores aplican los valores y cuál es su percepción respecto a la influencia en la coordinación interdepartamental.

1.3.2 Modelo de investigación

Ya que se va a realizar un estudio exploratorio, los datos serán expresados en términos cualitativos.

Los instrumentos a utilizar será focus group , el cual estará dirigido a un grupo representativo de los colaboradores y colaboradoras (muestra), los cuales serán estructurados en base a variables y características enfocadas a la influencia de los valores de la Cultura Organizacional en la coordinación interdepartamental.

Capítulo primero

Bases teóricas

1. Cultura organizacional

1.1. Cultura

La palabra cultura según («CULTURA» 2016) viene del latín *cultura* y este de *cultus*, usada en la segunda posición para referirse al cultivo o lo esencial del hábitat, cuidado, labrado, respeto,

Los autores (Luna Rodriguez Raúl; Peso Paredes Alfredo 2005), mencionan a Davis (1993), que expresa lo siguiente: La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. De acuerdo a lo mencionado, a las personas no de les dificulta apoderarse de su cultura en cualquier medio en el que se encuentre.

El autor Darío Rodríguez Mansilla, mencionando a Edgar Schein indicó algunos conceptos de cultura como:

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Valores dominantes aceptados por la organización.
- Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- Reglas de juego que operan en la empresa.
- Clima laboral.

Los conceptos mencionados hacen referencia a la cultura de la organización, más ninguno de ellos son su adjetivo (razón de ser – esencia) de la misma.

El término de cultura, mencionando a Edgar Schein dícese que viene a ser las creencias que comparten todos los miembros de la organización, mediante las cuales definen la visión que tiene la organización de sí misma como de su entorno y estas han sido aprendidas en los diferentes problemas que se presentan a diario tanto en su medio externo como en su integración organizacional.

Ante los conceptos citados, la cultura son respuestas que históricamente han demostrado su eficiencia, y así como puede ser eficiente también puede llegar a ser

ineficaz e incluso costumbres que pueden perjudicar y que pueden estar fuertemente presentes en culturas determinadas.

1.2 Cultura organizacional

De acuerdo con lo expuesto por (Aguirre 2014, 159), la Cultura Organizacional se define como el “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia, en este sentido podemos observar que toda organización difiere de otra de acuerdo a su razón de ser; es decir que si bien no todas las organizaciones son idénticas, todas se enfocan a que la misión de la organización se cumpla.

Por otro lado (Zimmermann 2000, 92) indica que la Cultura Organizacional recopila los patrones comunes de interacción, la forma de ser, actitudes, aptitudes, liderazgo, etc. de las personas que conforman la organización y todos estos factores influyen directamente en el clima organizacional que se genera en la misma.

En esta misma línea (Alvarez 2005, 172) manifiesta que la Cultura Organizacional es el “conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuáles se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas”.

En esta materia (Schein 1988, 91) aporta a este concepto describiendo a la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas , y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Bajo estos conceptos se puede decir que la Cultura Organizacional está dirigida a todos los trabajadores de las organizaciones y como estos se comportan en un determinado espacio laboral, con la finalidad de alcanzar un mismo objetivo que es la razón de ser de la organización donde laboran.

Dentro de la organización, la cultura se identifica con sistemas dinámicos, porque los valores se pueden modificar, ya que existe un aprendizaje continuo, junto

con el proceso de sensibilización al cambio, mismo que forma parte de la cultura organizacional.

Ahora bien, los factores que influyen en el clima laboral de una organización, de acuerdo a (Mayo 1972, 15 - 27) el concepto de cultura aplicado en si a una organización reconoce los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, es así que este autor se interesa en la identificación de los factores más influyentes que pueden afectar el comportamiento de un trabajador. Se dice que el ambiente de grupo al que un trabajador pertenece afecta directamente en la percepción que este tiene respecto a los objetivos de la organización.

En este mismo sentido (Robbins 1987, 437 - 453) expresa que las “costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida de lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido”. Adicionalmente también cita que la cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones y de lo que se aprende en base a los errores ya cometidos en situaciones semejantes.

Por otro lado, los valores de la organización de acuerdo a (Aguirre 2014, 221) están basados en las creencias de las personas y del entorno en el cuál fueron criados. En este contexto, se plantea que los valores están relacionados directamente con las organizaciones, es decir cada organización es una cultura, por lo que pueden existir valores predominantes que no son necesariamente los mismos que en otras organizaciones.

Bajo lo expuesto, se podría definir a la cultura organizacional como el conjunto de valores, costumbres y creencias de un grupo social que al ser asumidos y aceptados por sus integrantes se expresan en una organización y que dentro de los contextos y circunstancias en que ésta se ubica, adquiere una identidad propia que la hace diferente de otras.

Grafico 1: Fuente. Comportamiento Organizacional Robbins (2010)



Elaborado por: Investigadora

1.3 Desarrollo de la cultura organizacional

De acuerdo a lo manifestado por la autora Rosalinda Gàmez en el libro (*Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas* 2007, 62), el papel que desempeña la cultura organizacional a partir de los años ochenta en las diferentes organizaciones ha sido de gran importancia, a partir de esta década con relación a este tema pretende mostrar y definir un concepto que sea de gran aporte y valor ya que contribuirá para la correcta dirección de las organizaciones.

Desde el punto de vista del autor (Nosnik y Ostrowiak 2005, 15), ofrecen a cada colaborador de una organización ya sea gubernamental, empresarial o filantrópica, la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de las mismas.

Según el escritor (Soria, s. f.), expone que la existencia de una cultura fuerte dentro de las organizaciones está destinada al éxito. Se observa a ésta como un elemento que mantiene a la organización unida.

De acuerdo a los conceptos citados, la cultura organizacional actúa como un mecanismo regulador de una estructura social determinada, a través de parámetros y métodos de investigación eficientes a fin de recopilar información certera, actuar de forma racional, reforzar valores, para elevar el campo de productividad del trabajador y por ende alcanzar el éxito en las empresas.

1.4 Funciones de la cultura organizacional

Para los autores del libro (*Administración por calidad* 2010, 51), la cultura organizacional, está interrelacionada con el comportamiento empresarial, siendo una conducta aprendida, misma que se transmite a los miembros de una organización,

permitiendo que sus necesidades, valores, creencias, etc., al integrarse formen un comportamiento macro.

Dentro de las organizaciones, la cultura cumple varias funciones como:

- Definir los comportamientos diferenciales entre las personas.
- Transmitir el sentido de identificación de las personas con su organización.
- Facilita la generación de compromiso con su organización más allá de los intereses individuales.
- Incrementa la estabilidad del medio social.
- Vincula a mantener una organización unida dando normas adecuadas.

Para el autor

Para el autor (Freeman y Gilbert 1996, 202), la cultura organizacional es un macro que guía la conducta diaria y toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización.

En otras palabras el desarrollo de un tipo de cultura determina la respuesta de una organización ante lo que la misma se le puede presentar diariamente en su accionar, empezando desde su talento humano, políticas, objetivos, lineamientos y metas de la organización o su forma de actuar frente a otras organizaciones que presenten un accionar semejante.

1.5 Importancia de la cultura organizacional

Según el autor (*Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas* 1997, 22), dentro de la cultura organizacional se pueden encontrar valores, costumbre, hábitos y tradiciones y comportamientos que muchas veces actúan como fuerzas negativas o positivas y de resistencia al cambio.

La cultura de la organización determina la forma en cómo actúa, mediante su estructura, estrategias, y sistemas propios, para lograr cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las necesidades internas y del entorno.

La cultura organizacional crece a través del proceso de aprendizaje que la institución adopte, acorde con la conducta de las personas, prácticas cotidianas y gerenciales, de esta manera se podría entender el comportamiento de las organizaciones.

1.6 Medición de la cultura organizacional

Con lo expuesto por los autores (Harold Koontz, Heinz Weihrich, s. f., 246), la Cultura Organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.

Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas en el transcurso del tiempo, se deberían establecer indicadores que permitan medir la cultura organizacional de la institución, entre ellos se encuentra el focus grupos que permite formar grupos de personas a fin de abrir un campo de discusión sobre temas específicos.

Se puede recurrir también a encuestas en donde los empleados podrán manifestar en forma directas sus percepciones sobre la cultura organizacional existente en la organización; este método conlleva a obtener una imagen más clara y de esta manera lograría realizar cambios constantes en pro de los servidores así como de la institución con el afán de que obtener resultados positivos y competitivos.

1.7 Escala de medidas de cultura organizacional

Para el autor (*Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. 2003, 42), la escala de medidas de cultura organizacional fue creada para desarrollar un modelo de orientación a mercado que hiciera una explícita distinción entre diferentes variables de cultura organizacional; es decir desarrollar y validar un instrumento de cultura organizacional orientada a mercado sobre una conceptualización multivariable, analizar las relaciones estructurales entre variables, y analizar resultados de desempeño.

En virtud del concepto definido se determinaría que las escalas de medida de cultura organizacional serán de gran ayuda para los responsables del departamento de Talento Humano ya que a partir de un diagnóstico de valores, creencias y comportamientos reflejados en dichas escalas, y se establecería que tan identificados están los servidores con la institución, lo que a su vez servirá de base para realizar las mejoras necesarias.

De acuerdo al autor, las escalas de medidas a considerarse son:

- Escalas de medida de estándares de comportamiento
- Escalas de medida de creencias y valores

1.8 Clasificación de la Cultura Organizacional

El autor (*Dirección estratégica de los negocios* 2012, 124), clasifica a la cultura organizacional en fuerte y débil.

Cultura fuerte: Considerada como cultura ideal dentro de la organización, los procedimientos así como las reglas no se encuentran formalizados; por otro lado los puestos de trabajo son flexibles, en base a esta estrategia se utiliza y estimula el talento creativo e innovador del personal. En este enfoque de cultura prevalecen los valores centrales y son compartidos ampliamente, otorgando libertad al personal para resolver los problemas a su cargo.

Cultura débil: Se puede definir a esta cultura como no existente o no idónea ya que al estar presente en una organización debería ser cambiada, aquí los empleados no tienen una buena organización y coordinación para su tiempo de trabajo lo que hace necesario que las reglas sean formalizadas y los puestos de trabajo estén estandarizados, de este modo se orienta a los trabajadores a fin de establecer una conducta apropiada. Por otro lado el empleador muestra poco interés por su personal a cargo, el empleado no es estimulado lo que conlleva a que los mismos sean poco innovadores en beneficio de la organización.

1.9 Tipos de culturas organizacionales

Según lo expresado por el autor (Hellriegel, D. 1998) los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón distinto de cada organización de la misma manera que la personalidad es propia de un individuo.

No obstante, el autor clasifica a las culturas organizacionales por sus características dando lugar a una descripción de varios tipos, tales como:

Cultura emprendedora

Es una de las culturas más reconocidas ya que genera cambios, se caracteriza por cultivar profundos niveles de aceptación a grandes riesgos, dinamismo y creatividad; aquí predomina el compromiso con la innovación y experiencia lo que permite que esta cultura fácilmente reaccione a cambios leves o drásticos que puedan suscitarse en cualquier circunstancia.

Con lo expuesto la organización al adoptar la mencionada cultura puede fomentar en los servidores la iniciativa individual y flexible.

Cultura burocrática

En este tipo de cultura se da importancia a la formalización, los procedimientos estándar de operaciones, las reglas y sobre todo a la coordinación jerárquica. Las personas que coordinan tienen el rol de vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas; inculcando en las personas a su cargo la importancia del cumplimiento del manual de procedimientos.

En una cultura burócrata los trabajadores creen que es relevante valorar la estandarización de bienes y seguir los procedimientos establecidos ya que a largo plazo los beneficios son la estabilidad, eficiencia y predictibilidad.

Cultura de mercado

La cultura de mercado está definida por la competitividad y la orientación al objetivo plantado, es decir que en una organización con propósitos fijos el empleado se responsabiliza de su nivel de desempeño para alcanzar la meta propuesta, a cambio la entidad retribuirá al trabajador con incentivos monetarios, esto implica que mientras mayor sea el nivel de desempeño del empleado mayor será el incentivo retribuido en aras de la meta planteada por la empresa.

La organización motiva a sus servidores al logro mediante la independencia y la individualidad razones fundamentales para que valoren la orientación al control formal y la estabilidad.

Cultura de clan

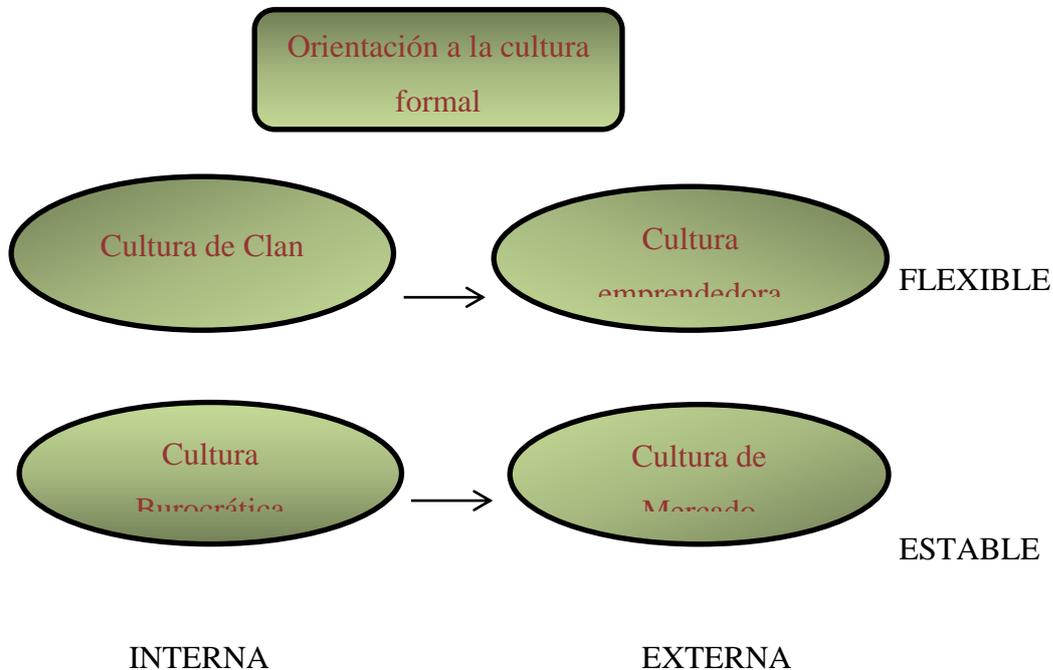
Se puede establecer que este tipo de cultura la relación empleado está estrechamente comprometido con la organización, aquí los empleados nuevos siguen la forma de conducta y la misma imagen de estilo de los integrantes más antiguos permitiendo que se mantengan las normas y valores a lo largo de sucesivas generaciones.

Es una cultura de comunicación, trabajo en equipo, lealtad, coordinación, aspectos que se inculcan en el empleado hacia un concepto de unidad, cabe señalar que las organizaciones que optan por este tipo de cultura cuentan con colaboradores que pueden sobrepasar todo acuerdo establecido, no obstante es de vital importancia manifestar que los miembros de la organización cuando trabajan bajo esta cultura manifiestan una sensación de identificación y orgullo hacia la empresa.

En base a lo expuesto, se puede mencionar que los responsables de Talento Humano deberán analizar minuciosamente los diferentes tipos de cultura

organizacional y aplicarlos bajo criterios de conocimiento, a fin de que la institución llegue a su máximo desarrollo institucional.

Grafico 2: Fuente. Cardon, A. (2005)



Elaborado por: Investigadora

1.10 Valores en la cultura organizacional

El autor (Maxwell 2008, 776), expone que los valores organizacionales influyen y guían el comportamiento del equipo del mismo modo en que los valores personales influyen y guían el comportamiento de un individuo.

Por otro lado, el mismo autor menciona que los valores compartido definen al equipo o grupo de trabajo, que si bien es cierto algunos miembros del equipo no comparten experiencia comunes o no tienen relaciones personales mutuas, poseen sin embargo una coherencia que define la magnitud del equipo o grupo de trabajo.

En base a estos conceptos se puede decir que los valores son parte de la cultura organizacional y son los lineamientos que guían el comportamiento de los colaboradores basándose como marco de referencia para alcanzar los objetivos planteados.

1.11 Clima organizacional

El autor (Vega, Rodrigo, y Partido 2010, 32), establece que el clima organizacional está compuesto por una serie de elementos utilizados comúnmente al hablar del individuo rodeado de su ambiente, incluye todo aquello, a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente laboral positivo o negativo existente en una institución generada por los participantes directos de dicha organización, permite tener una visión clara y amplia de cómo se encuentra el clima laboral al interno de la organización, remitiéndose a una serie de sucesos propios acontecidos dentro de la misma.

1.12 Importancia del clima organizacional

Según el autor (Ribas 2003, 67), menciona que la importancia del clima organizacional consta como variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficiencia y eficacia organizacional, así pues el conocimiento y la actuación sobre el clima organizacional son importante se cara a la planificación y desarrollo organizacional.

En este contexto, se expresa que la cultura y el clima organizacional son factores que se encuentran estrechamente ligados, ya que se constituyen como elementos claves para la gestión estrategia de la empresa.

La motivación como en el rendimiento profesional de los empleados no se verá reflejado en sus actividades diarias sino no existe un patrón cultural organizacional adecuado que permita que los individuos adopten posiciones y actitudes positivas influyendo en la conducta de los trabajadores, lo cual servirá como indicador de niveles de satisfacción en cada uno de ellos.

1.13 Coordinación interdepartamental en las organizaciones

1.13.1 Tipos de estructuras organizacionales

Existen dos tipos de estructura la formal e informal:

Estructura organizacional formal:

Para los autores (Alonso, Enrique; Ocegueda, Vicente 2006, 21), la estructura de la organización formal es el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los

participantes, definida por la administración. Asimismo en la organización formal se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial.

En base a este concepto la organización formal es aquella que está claramente definida, las responsabilidades tienen sus representantes como las directrices y expectativas conformadas con relación a los integrantes de la organización, este tipo de estructura permite que los involucrados conozcan directamente las decisiones y acciones tomadas por los líderes de la institución

Estructura organizacional informal:

De igual manera (Alonso, Enrique; Ocegueda, Vicente 2006, 22), citan que la estructura organizacional informal son grupos más pequeños con cuyas metas y objetivos no están claramente definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

La organización informal se manifiesta como el cumulo de relaciones que no están definidas claramente y que no están orientadas a los objetivos y metas de la institución, es todo lo contrario que en la organización formal, aquí los empleados se expresan básicamente según sus propias necesidades y se encuentran estrechamente relacionadas con el trabajo individual, tratando de imponer sus valores, sentimientos y liderazgo, no es planeada y nacen de forma espontánea entre los colaboradores.

Considerando estos tipos de organización, es posible establecer e identificar la estructura formal e informal que se presenta en cada organización, y a partir de esto poder establecer estrategias acorde a las necesidades existentes en una determinada institución.

1.13.2 Modelo de organización interdepartamental

De acuerdo al autor Evan (1976), la organización es un sistema abierto en interacción constante con su entorno, es decir, todo el medio en el que se desenvuelve; como también señala que la organización es un conjunto de relaciones homeostáticas (estable, sin cambio y/o constante) en sus diferentes subsistemas.

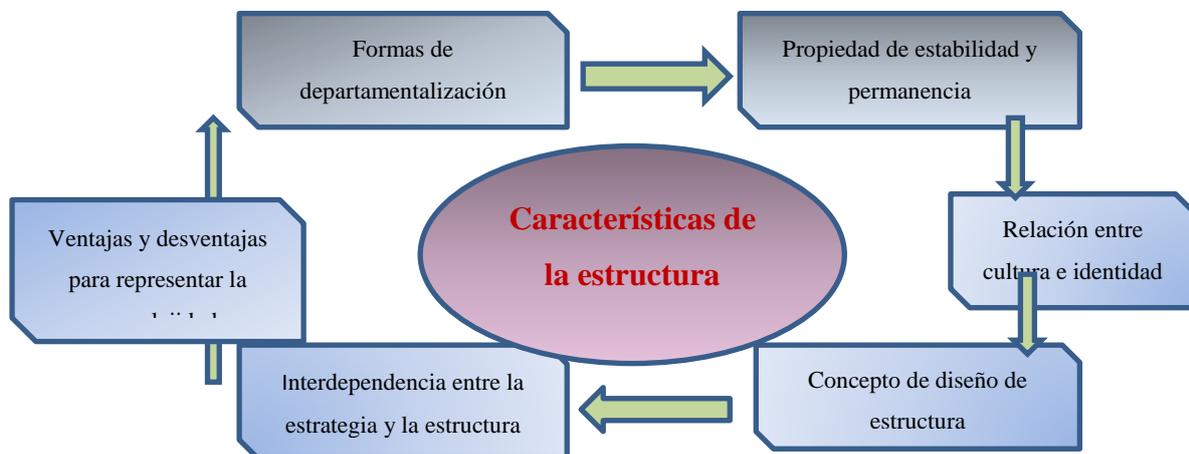
Sin embargo cuando ocurre algún cambio o modificación en una de sus partes, llega a afectar a todo el sistema. Lo antes mencionado, es determinante al momento de la toma de decisiones referente a los planes de una organización.

Dentro de las decisiones, se encuentra la distribución de unidades funcionales, entre otros aspectos y el establecimiento de normas que regulan el comportamiento de las personas; todo esto genera una estructura de carácter jerárquico, que de alguna manera afecta en la asignación de roles del personal nuevo en una organización.

Al asignar las funciones, también se determina una red de relaciones con otras personas dentro de la organización, la misma que tiene influencia en el desempeño, ya sea directa o indirectamente, afectando a la distribución de recompensas e influyendo en el tipo de relaciones interdepartamentales.

1.13.3 Estructura organizacional

Grafico 3: Fuente (Enciclopedia Financiera s.f.)



Elaborado por: Investigadora

De acuerdo a lo expresado por los autores (Robbins Stephen; Coulter Mary, 2005), la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.

La forma de agrupar y clasificar las actividades laborales en las organizaciones dependerá del estilo de gestión y coordinación en los diferentes niveles a fin de alcanzar los objetivos. Por lo tanto la estructura organizacional estaría dada por el patrón establecido de las relaciones entre las diferentes unidades de la organización dependiendo del entorno, objetivos y los recursos disponibles.

La estructuración de una organización podría variar en función de los distintos estilos de liderazgo y de los niveles gerenciales que se adopten y esto a su vez

determinaría las maneras en la que cada entidad se muestre a sus clientes en el mercado.

Por consiguiente la estructura organizacional permite visualizar como un sistema integral donde los servidores de la institución conocen con claridad cómo actuar, con la finalidad de trabajar unidos en forma eficiente, y lograr las metas planificadas; con el fin de que este sistema pueda encausarse correctamente se deberá diseñar el proceso de organización mediante los siguientes pasos:

- Determinar objetivos mismos que serán precisos, realizables y verificables.
- Formular técnicas y políticas de apoyo
- Definir, identificar y clasificar las actividades y deberes de cada trabajador.
- Agrupar las actividades de tal manera que cada empleado tenga una idea clara de donde y como se va a obtener la información para cada una de ellas, así como la mejor forma de usarla.
- Delegar un líder de cada grupo de personas y fijar la autoridad necesaria para que cada uno de los colaboradores pueda desempeñar las actividades y por ende alcanzar los objetivos.

1.13.4 Estructura de la organización departamental

En la definición de (Lusthaus 2002, 53), estructura organizacional es la capacidad que tienen una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos .

La estructura organizacional departamental debería contemplar varios aspectos, primero la derivación de actividades mediante la división de trabajo individual o agrupando personas, como determinar formalmente las funciones que cada departamento debe desempeñar; la mencionada derivación está dada por la estructura que reflejaría los planes y objetivos por alcanzar.

Segundo porque la persona tiene autoridad sobre otra ya que esta desempeñaría el papel de derecho socialmente determinado para desempeñar y guiar en cada unidad a su cargo, y el más importante debería mostrar su el clima y ambiente laboral, en este campo la organización diseñaría una estructura funcional que permita que las personas de cada unidad tengan una adecuada comunicación y manifiesten de forma sencilla sus problemas o aportaciones a fin de alcanzar los objetivos institucionales. .

(Peña 2007, 34), cita que el papel que juega el diseño estructural en una organización es fundamental, para el diseño organizativo es el proceso que permite definir la estructura de la organización, es decir, la forma de ordenar el conjunto de relaciones para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los empleados.

El diseño estructural departamental podría contemplar dos alternativas básicas de gestión:

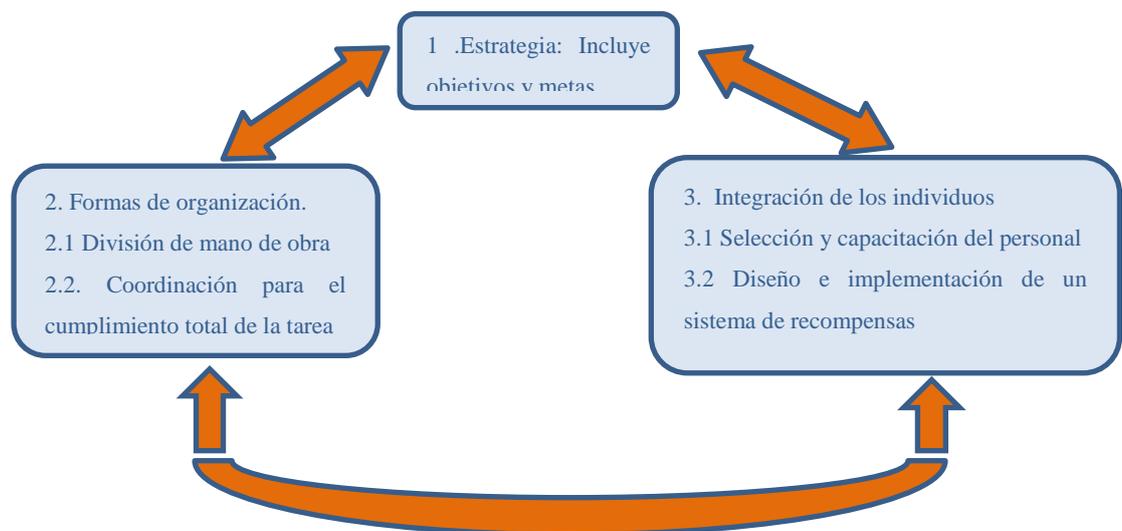
Especializa el rendimiento del trabajo, hace que exista una estructura controlada y rígida; la participación de los trabajadores es mínima debido a la limitada información que obtienen respecto a todo lo ocuriente en la organización y alta formalización hacen que los empleados de niveles bajos tengan poca aportación en la toma de decisiones generando división en la mano de obra.

Es el método más efectivo, dentro de este prospecto las organizaciones optan por una estructura adaptable y flexible, bajo este concepto se empieza teniendo una visión global e implementando una cultura de interacción e integración laboral, los trabajos no se estandarizan y se establece la coordinación las tareas de especialización mismas que pueden ser cambiadas dentro del sistema organizacional total según su necesidad.

Diseño estructural esquemático

Diseño organizacional que busque la coherencia en una forma que se adecúe a las exigencias del entorno

Gráfico 4: (Guizar Montúfar, Rafael 2008)



Elaborado por: Investigadora

1.13.5 La coordinación del Trabajo frente a la toma de decisiones y liderazgo

Partiendo de que los problemas laborales se suscitan a diario en el trabajo, podemos decir que de acuerdo a (Gonzales Federico, 98) para que exista una adecuada coordinación de trabajo para una toma de decisiones acertada; el diseño organizativo permitirá definir una estructura de la organización y permitirá además tomar decisiones en una organización en relación a la estructura de la misma, existiendo dos enfoques:

1. Selección Estratégica.- Permitirá formalizar las actividades y hacerlas interdependientes a través de un adecuado diseño de perfiles para ocupar los puestos (especialización del cargo, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento), diseño de la estructura (unidades y su tamaño), diseño de enlaces laterales (sistemas de planificación y control y dispositivos de enlace) y finalmente el diseño del sistema que permitirá tomar las decisiones (descentralización vertical y horizontal).
2. Modelos institucionales (estructura).- Hace referencia a la institucionalidad que se le debe dar a una determinada entidad a fin de institucionalizar procesos y definir estructuras horizontales que permitan una toma de decisiones breve a un determinado problema; esto con el objeto de ganar Legitimidad y con ello posibilidad de supervivencia.

Teniendo en cuenta que el diseño organizativo permitirá una toma adecuada de decisiones en la institución, podemos tomar como un adecuado sistema al Modelo para la toma de decisiones; de acuerdo a (Vértice Publicaciones 2008, 75-77) este modelo lo diseñó D' Zurilla y Goldfried, quienes consideran dos dimensiones:

- Una orientación al problema que hace referencia a las prioridades de un individuo frente a los diferentes problemas que se suscitan y como resolverlos. El mismo tiene dos factores basados en la teoría de (A. Bandura, 1997):
 - La creencia en la autoeficacia en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.
 - La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver. Basada en la expectativa de resultado.

Esta serie de pasos se compactan en un proceso para la resolución de problemas y toma de decisiones en una institución.

La orientación de un problema puede darse de manera positiva y esto conlleva a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista y pensar que todo problema tiene una solución.
- Tener autoestima y confiar en sus capacidades para enfrentar los problemas que se presentan.
- Tener en cuenta que la resolución de un problema conlleva tiempo, esfuerzo y perseverancia.

Por otro lado la orientación de un problema puede darse de manera negativa y se lo vería como una amenaza y esto conlleva a:

- Pensar que los problemas no se pueden resolver.
- Desconfiar de la capacidad de uno mismo para solucionar problemas.
- Sentir angustia y estancarse en que el problema no tiene solución.

Contrastando estas dos orientaciones, se puede decir que si el problema se lo ve de manera positiva incentiva al individuo a afrontar el problema y si al problema se lo ve de manera negativa hace que el individuo lo evite.

La otra dimensión, contempla un modelo de resolución de problemas o toma de decisiones, que es considerar un plan para una serie de posibles situaciones negativas que se puedan dar. Los pasos que contempla la elaboración de un plan de contingencia son:

- Elaborar un modelo que permita visualizar la situación actual de la institución y donde además se visualice el problema a resolver. Los problemas se pueden dar de manera interior o exterior y las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre y falta de recursos. En esta fase además es importante incluir la definición de objetivos que se quieren alcanzar.

Al momento de resolver un problema, es importante identificar los principales procesos y aspectos que se ven directamente afectados y que influyen directamente en el desempeño de la institución o unidad. El análisis situacional es un análisis causal, en que cual se intenta determinar las

influencias de otros factores en ese momento y cuál sería su evolución si no se lo mitiga a tiempo.

- Generar conductas alternativas.- Esta fase depende de la iniciativa y creatividad de la persona que va mitigar un riesgo o problema, tratando de brindar una serie de posibles soluciones y su impacto de cada una de ellas si se las aplica. Una lluvia de ideas es una herramienta fundamental que se puede aplicar para determinar objetivamente los problemas sin sesgarlos. Hay que tener en cuenta que al momento de tomar una decisión no se debe tomar en cuenta las críticas por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona que presenta posibles soluciones anclada y sin salida. Hay que tomar en cuenta que en la lluvia de ideas se debe descartar toda crítica pues estas deberán ser evaluadas en otra fase.
- Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.- Se considera fundamental que con objeto de “prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación”. Adelantarse a los posibles resultados no es muy aconsejable pues los resultados dependerán principalmente de la consecución oportuna de los objetivos a corto plazo.

La toma de decisiones oportuna requiere de un correcto liderazgo dentro de la entidad, lo cual permitirá mitigar un determinado problema y el riesgo de su ocurrencia para así maximizar el beneficio para la sociedad sin dejar a un lado los costos que esta decisión conlleva.

El riesgo se torna parte de la toma de la decisión por lo que se convierte en la probabilidad de que ocurra o no una determinada situación; por lo cuál debe ser mitigado para que su probabilidad de ocurrencia sea nula, especialmente en el caso de que vulneren los derechos ciudadanos o la integridad de la institución.

Dentro del sector público es importante mencionar que liderazgo está basado en la cultura organizacional generalizada, estructura jerárquica piramidal y varios jefes a los que se debe responder. Un buen líder en el sector público debe contar con carisma y una sólida capacidad para el manejo de talento humano ya que esto determinará en gran medida los resultados finales de su gestión. En cuanto a la coordinación del trabajo interno, es importante que previa la presentación de los resultados (productos) a las diferentes autoridades, las mismas permitan tomar decisiones acertadas y que se alineen a la corriente política dentro del gobierno.

Los elementos a considerar dentro de los directivos del sector público, se orientan más a los procesos ya definidos y no se toman mucho en cuenta la consecución de resultados, pues muchas veces son difíciles de precisar. Los directivos enfocan su gestión en el cumplimiento de las normas y procedimientos, ya que la normativa legal vigente dictamina el actuar de las entidades del sector público.

Es importante mencionar además que debido al constante cambio de autoridades por cambios en el gobierno u otros factores internos como externos, la organización y coordinación del trabajo se puede ver afectada en la toma de decisiones; debido a estas situaciones la nueva autoridad tiene dos opciones:

- 1) Si el líder decide continuar con la gestión que realizaba la unidad en base a lineamientos ya dados por la anterior autoridad, el liderazgo de la nueva autoridad podría tener muy buena acogida con los servidores públicos y podría generar aceptación dentro de los mismos; pues la manera de hacer las cosas y lineamientos no variarían drásticamente. Esto de manera general generaría muy buenos resultados en la unidad y no habría resistencia por parte de los servidores públicos.
- 2) Si el nuevo líder decide dar nuevas directrices y empezar a gestionar las atribuciones de la unidad de una nueva forma, es muy probable que los servidores públicos muestren resistencia; pues la manera en que se gestionaban las atribuciones de la unidad van a cambiar y los procesos se verán afectados.

Bajo este contexto es importante mencionar que toda unidad ya sea en el sector público o privado, cuente con un manual de procedimientos donde los procesos estén bien definidos y en la medida de lo posible estandarizados. El contar con procesos ya definidos, ayuda sobremanera a la nueva autoridad a gestionar las atribuciones de la unidad ya que no tendrá que idear nuevos métodos para la entrega de productos. De la misma forma es recomendable que si el nuevo líder de la unidad desea modificar ciertos procesos, se los

haga mediante un trabajo en equipo, donde los principales actores del proceso intervengan y precisen sus puntos de vista en los cambios sugeridos; de esta manera un proceso puede ser mejorado, fusionado o en su defecto eliminado. Esto se lo realizará principalmente con el objetivo de optimizar tiempos en la entrega de productos o servicios cuando la entidad se enfoque a la satisfacción de usuarios externos.

Tomando en cuenta lo anterior mencionado, es fundamental que la toma de decisiones se enfoque a la consecución de grandes objetivos. En el caso ecuatoriano las decisiones tomadas permitirán la consecución de lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (denominado por este periodo de gobierno: Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017), que contiene 12 objetivos, 111 Políticas y 1094 lineamientos estratégicos.

Capítulo segundo

Marco institucional

2. Institución objeto de estudio – Ministerio del Trabajo

2.1 Criterios técnicos de selección de objeto de estudio

Para la realización de esta investigación, los elementos muestrales que serán el objeto de estudio, han sido seleccionados en base a un diagnóstico con corte al 2016, desarrollado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), en el Ministerio del Trabajo.

Cabe señalar que se obtuvo como uno de los hallazgos los grupos de mayor potencial de mejoramiento, es decir los que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de valoración de la Institución, los cuales son:

- Dirección de Administración del Talento Humano
- Coordinación General Jurídica
- Coordinación General de Planificación

La información que se detalla a continuación para el desarrollo del presente capítulo se ha tomado de la página web del Ministerio de Trabajo («Ministerio del Trabajo» 2016)

2.2 Antecedentes generales

El Ministerio de Trabajo se creó el 13 de julio de 1925. En 1928, el gobierno presidido por el Dr. Isidro Ayora expidió varias leyes de protección social, entre ellas la Ley de Desahucio del Trabajo, Jornada de Trabajo y Descanso Obligatorio, la Ley sobre el Contrato Individual de Trabajo, etc., leyes que de alguna manera orientaron al gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo cuando creó el Código del Trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos se creó con la finalidad de mejorar el desarrollo de los recursos humanos mediante la protección de los deberes y derechos de los trabajadores y empleadores.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES creado el 6 de octubre de 2003), a más de las funciones y atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y

Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento General, tuvo entre sus principales atribuciones:

- Ejercer la rectoría de la administración del desarrollo Institucional y de recursos humanos del sector público; proponer las políticas de Estado y de Gobierno relacionadas con la administración de desarrollo Institucional de recursos humanos del Sector Público.
- Emitir normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos; evaluar y controlar la aplicación de la políticas normas e instrumentos de desarrollo administrativo.

El MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, mediante Decreto Ejecutivo No. 10 de 13 de agosto de 2009, se fusiona el Ministerio de Trabajo y Empleo y la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público, creándose el nuevo Ministerio de Relaciones Laborales.

La entidad asume todas las competencias y atribuciones establecidas para la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCA.

Las competencias y atribuciones determinadas para el Ministerio de Trabajo y Empleo estipuladas en el Código del Trabajo, y todas aquellas establecidas para estas instituciones en el ordenamiento legal vigente.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 500 del 26 de Noviembre de 2014, se sustituye la denominación del Ministerio de Relaciones Laborales por: “Ministerio del Trabajo”, considerando la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital y la rectoría sobre la gestión del talento humano que se ejerce tanto en el sector público como privado y trabajo no remunerado. **(MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES s.f.)**

2.3 Misión - Visión

Misión

La misión declara la razón del ser del nuevo Ministerio del Trabajo, enfocado en ser una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades:

“Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades”.

El propósito del Ministerio de Relaciones Laborales está enmarcado desde un enfoque de equidad laboral, pretendiendo cumplir como principal actividad y su razón de ser la rectitud y el respeto a los derechos del trabajo digno para los ecuatorianos.

Visión

La Visión ha sido definida en función a los lineamientos generales de las autoridades; en este contexto se plantea un propósito estratégico que prioriza su enfoque en garantizar los derechos de la ciudadanía laboral promoviendo un trabajo digno en todas sus manifestaciones.

“Al año 2018 seremos un referente a nivel nacional e internacional como la institución que fomenta el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto organización democrática, con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral”.

El Ministerio de Relaciones Laborales deberá reflejar la imagen futura que la institución desea ser a largo plazo, las directrices establecidas estarán dadas mediante mensajes directos y claros para sus trabajadores, de tal manera que éstos lineamientos se deberán constituir en eje motivador cotidiano.

2.4 Rumbo estratégico organizacional

Rumbo Estratégico Organizacional es considerado como el mapa de ruta de la organización, al implementar este rumbo la institución tendrá claro cuáles son los

objetivos, los fines a los que se dirige su actividad, la forma para alcanzarlos, los recursos que utilizara para el efecto, entre otros.

Objetivo general

El compromiso planteado por la Institución y las autoridades para alcanzar las metas esperadas por cada una de las perspectivas, se derivan en los objetivos estratégicos y para su consecución se contempla la aplicación de estrategias transversales que incorporen el enfoque integrado de igualdad

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1: Incrementar el Trabajo Digno en Igualdad de Oportunidad y de Trato

Para alcanzar este objetivo se pretende obtener un salario digno impulsando una política salarial justa que permita solventar inequidad social; ocupación plena mediante la implementación de políticas públicas no sólo enfocadas al crecimiento del empleo sino también a la mejora gradual de su calidad; el acceso al trabajo en igualdad de oportunidad y trato potenciando la vinculación equitativa.

Por otro lado la utilización adecuada de las competencias laborales evitando la subutilización de competencias y una capacitación y formación adecuada para el sector público. Las estrategias establecidas para la consecución de este objetivo son:

- Promover el trabajo digno en igualdad de oportunidades y de trato.
- Promover el desarrollo profesional a los servidores públicos.

Objetivo estratégico 2: Incrementar el Cumplimiento de Derechos y Obligaciones de la Ciudadanía Laboral

Los Derechos y Obligaciones laborales se relacionan al cumplimiento de la normativa legal vigente que regula a la ciudadanía laboral, se pretende hacer cumplir los derechos fundamentales de las ciudadanía para lo cual incrementar el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato.

Incrementar la eficiencia operacional Incrementar el uso eficiente del presupuesto, incrementar el uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos Incrementar el desarrollo del talento humano Incrementar el cumplimiento de derechos y obligaciones de la ciudadanía laboral Ciudadanía Política Procesos Recursos Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018 127 C) PILAR PROCESOS.

Objetivo estratégico 3: Incrementar la Eficiencia Operacional

Este objetivo busca que la Institución opere bajo un modelo de gestión por procesos, y evidenciado en su estructura y en una gestión eficiente e integral, para lo cual es necesario implementar mejores prácticas en cuanto a procesos, eliminando progresivamente ineficiencias y alcanzando estándares de calidad que sean visibles al interno y a la ciudadanía. Para ello se propone:

- Generar una cultura de gestión por procesos.
- Adoptar mejores prácticas para el mejoramiento continuo de los procesos de

la Institución. D) PILAR RECURSOS.

Objetivo estratégico 4: Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Para el uso eficiente del presupuesto se propone la implementación de mecanismos de control a la gestión institucional que garanticen el uso eficiente y de calidad, enmarcado al cumplimiento de las prioridades estratégicas institucionales. La estrategia establecida para alcanzar este objetivo es:

- Adoptar mecanismos integrales para la gestión institucional.

Objetivo estratégico 5: Incrementar el uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos

A fin que la Institución utilice de manera eficiente tanto los recursos físicos y tecnológicos para lo cual se proponen estrategias que se enfocan a mejorar la disponibilidad y utilización de manera óptima. Las estrategias para alcanzar este objetivo son:

- Mejorar la disponibilidad de los sistemas y tecnologías de información y telecomunicaciones.

- Utilizar eficientemente los recursos actuales de la Institución y entidades Adscritas. Este objetivo se enfoca en la emisión de políticas dinámicas y activas así como en realizar un efectivo control mediante la implementación de un modelo basado en riesgos. Para alcanzar el objetivo se ha planteado:

- Concientizar a los trabajadores y empleadores sobre los derechos y obligaciones laborales.

- Implementar modelos para el control y cumplimiento de obligaciones laborales.

- Diseñar políticas y normativa dinámicas de trabajo que fomenten la igualdad de oportunidades y de trato.

Objetivo estratégico 6: Incrementar la Eficiencia Operacional

Este objetivo busca que la Institución opere bajo un modelo de gestión por procesos, y evidenciado en su estructura y en una gestión eficiente e integral, para lo cual es necesario implementar mejores prácticas en cuanto a procesos, eliminando progresivamente ineficiencias y alcanzando estándares de calidad que sean visibles al interno y a la ciudadanía. Para ello se propone:

- Generar una cultura de gestión por procesos.
- Adoptar mejores prácticas para el mejoramiento continuo de los procesos de la Institución.

Objetivo estratégico 7: Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Para el uso eficiente del presupuesto se propone la implementación de mecanismos de control a la gestión institucional que garanticen el uso eficiente y de calidad, enmarcado al cumplimiento de las prioridades estratégicas institucionales. La estrategia establecida para alcanzar este objetivo es:

- Adoptar mecanismos integrales para la gestión institucional.

Objetivo estratégico 8: Incrementar el uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos

A fin que la Institución utilice de manera eficiente tanto los recursos físicos y tecnológicos para lo cual se proponen estrategias que se enfocan a mejorar la disponibilidad y utilización de manera óptima. Las estrategias para alcanzar este objetivo son:

- Mejorar la disponibilidad de los sistemas y tecnologías de información y telecomunicaciones.
- Utilizar eficientemente los recursos actuales de la Institución y entidades Adscritas

Objetivo estratégico 9: Incrementar el Desarrollo del Talento Humano

El objetivo institucional se enfoca en la donación de equipos altamente calificados con enfoque a la prestación de servicios de calidad y calidez. La estrategia establecida para alcanzar este objetivo es:

- Conformar equipos de excelencia y alto desempeño con enfoque de atención integra.

2.5 Valores y Políticas de la organización

Valores

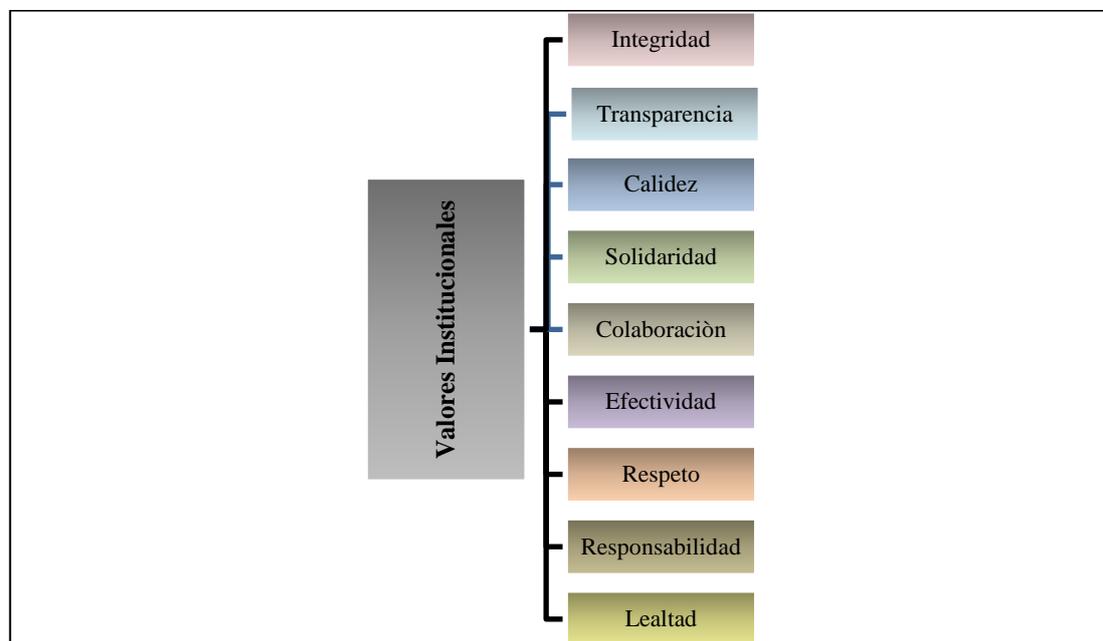
Considerando que los valores es el conjunto actitudes, principios y reglas de conducta personal, y para que dichos valores organizacionales sean efectivos deberán ser cumplidos por todos los servidores para conseguir el objetivo planteado por la institución. Los integrantes del grupo deberán ejercerlos y cumplirlos en todos sus ámbitos por convicción propia y mas no por imposición.

De tal modo que los valores identificados, mediante cuales se da inicio a la cultura organizacional de la institución, deberán manifestarse todo momento, de tal manera que quienes lo conforman los reflejen en sus acciones diarias.

En relación al Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva, se establecen los valores éticos que serán parte activa de la Institución para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, de una manera más honesta y ciudadana

Los valores institucionales son:

Gráfico 3 Fuente: («Ministerio del Trabajo» 2016)



Elaborado por: Investigadora

Integridad: Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

Transparencia: Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

Calidez: Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

Solidaridad: Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

Colaboración: Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

Efectividad: Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

Respeto: Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Lealtad: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Políticas

El Ministerio de Relaciones Laborales cuenta con políticas son internas propias a las cuales se deberán regir y cumplir todos los funcionarios de la institución, desde los más altos jefes hasta el servidor de menor escala jerárquica.

- Combatir las malas prácticas empresariales en el ámbito laboral y de la seguridad social.
- Fortalecer el diálogo social y fomentar la conformación de organizaciones laborales.
- Fomentar el cumplimiento de los derechos del buen vivir, en especial para los grupos de atención prioritaria.
- Impulsar la erradicación de toda clase de discriminación.
- Contribuir a la disminución del desempleo en el país.

Radicalizar los esfuerzos en busca de eliminar la explotación laboral.

Hacer del Ministerio de Relaciones Laborales, una institución proactiva y no reactiva

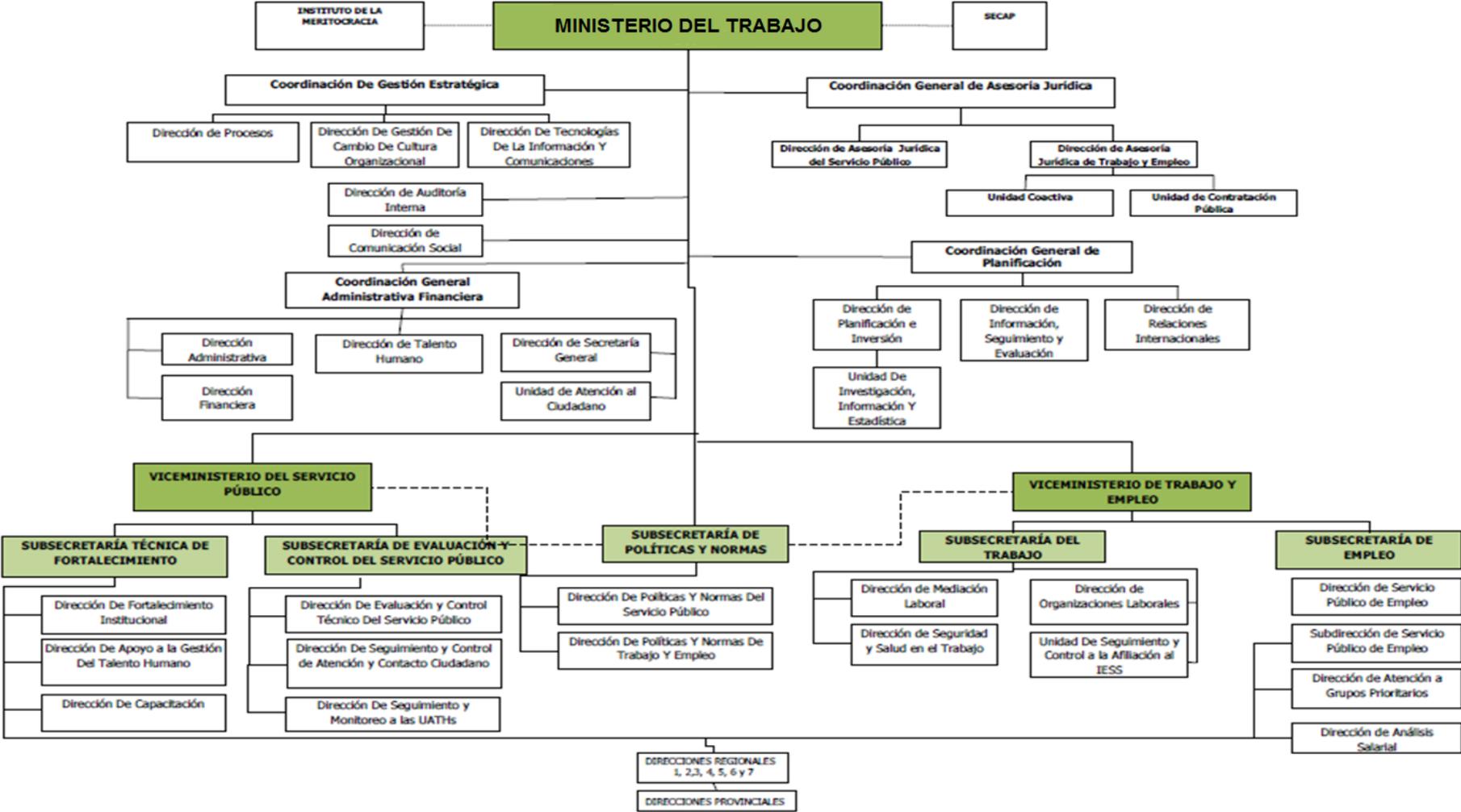
2.6 Organización interdepartamental

La comunicación entre departamentos en el Ministerio de Relaciones Laborales deberá constituirse en un medio eficaz indica el Instituto para las Relaciones Públicas. La importancia de la comunicación entre los diferentes departamentos de una organización se hace más evidente cuando la comunicación se rompe. La implementación de políticas para fortalecer la comunicación interdepartamental ayuda a subrayar su importancia y mantener un flujo eficiente de información.

2.7 Estructura organizacional

El Ministerio del Trabajo está estructurado por áreas funcionales independientes sustentadas por coordinaciones que permiten un manejo organizado por cada una de las unidades de la institución. “La Estructura Organizacional del Ministerio del Trabajo está alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Ley Orgánica del Servicio Público y en el Código de Trabajo, que contempla principios de diseño organizacional y de gestión institucional, que se traduce en una organización efectiva y responde a las demandas de los diferentes sectores a través de un nuevo modelo de gestión.

Fuente: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. www.trabajo.gob.ec. s.f.



De acuerdo a lo mencionado y a la experiencia de la investigadora en su ámbito laboral, se puede decir que los ejes más importantes y aplicados en las instituciones referente a la gestión del cambio, son la cultura organizacional, la socialización y el clima laboral; mismos que son de gran importancia para el ambiente laboral, el desarrollo y desempeño de cada trabajador dentro de su área de trabajo.

La aplicación de estos ejes en nuestro país son recientes, ya que antes no se tomaba en cuenta lo importante de lo expuesto para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones; actualmente en las instituciones del sector público, es de primordial importancia la implementación de todos estos ejes, ya que van de la mano con el rumbo de la institución, sus principios, valores y metas.

Para que una persona trabaje de manera eficiente en una institución, deben tener valores acordes a los que tiene la institución, ya que deben aplicarlos en su entorno, de lo contrario el trabajador no va a tener ese sentido de pertenencia para con su institución, llegando a generar en él, baja productividad, apatía laboral, lo cual conlleva a no comprometerse con la institución.

En este contexto, los valores de una cultura organizacional son de gran importancia para el desempeño y el desarrollo de los trabajadores dentro de la institución para el cumplimiento de metas, la interacción con sus compañeros y la influencia al momento de coordinar el trabajo y para mantener al trabajador dentro de su institución, de esta forma existirá menos rotación de personal y menos reprocesos en la institución, lo que hará que la institución llegue a realizar procesos con efectividad.

Capítulo tercero

Análisis de la información y presentación de datos

3. Diagnóstico de los valores organizacionales en el Ministerio de Trabajo

3.1 Introducción

Previo a preparar la propuesta de diseño de plan de fortalecimiento de los valores organizacionales para el Ministerio de Trabajo, se ha desarrollado un diagnóstico de la situación actual a través de la herramienta de focus group, ya que se va a realizar un estudio exploratorio, los datos serán expresados en términos cualitativos.

El focus group fue dirigido a un grupo representativo de colaboradores y colaboradoras (muestra), el cual se estructura en base a variables y características enfocadas a la influencia de los valores de la Cultura Organizacional en la coordinación interdepartamental y permiten sondear las opiniones de los servidores participantes de las diferentes áreas, considerando que los mismos tendrán características similares en lo relacionado a su grupo ocupacional, fueron guiados por un moderador encargado de realizar las preguntas abiertas que permitan indagar con mayor detalle los aspectos a ser analizados, y dirigir el debate a fin de canalizar el tema en discusión y el grupo no se aleje del punto en estudio, al mismo tiempo el moderador propicio un ambiente dinámico para que los involucrados se sientan cómodos al momento de hablar y libres de manifestar sus opiniones.

Mediante un correcto diagnóstico, esta propuesta enfocará los resultados sobre cuáles son los valores de la Cultura Organizacional que tienen mayor influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, que para el caso en estudio principalmente se enfocara a nivel interno de las servidoras y servidores de la institución.

Es por ello que esta propuesta comprende identificar distintos aspectos a nivel interno que permitan establecer a los valores organizacionales como el motor de la institución y que se consolide de forma positiva en las relaciones interpersonales, generando confianza, y un clima laboral estable y agradable para trabajar.

Es de gran importancia considerar que tanto en el Ministerio de Trabajo así como en otras instituciones públicas, es necesario forjar un mejoramiento continuo

en lo que respecta a incrementar y afianzar los valores organizacionales a nivel interno para que se transmitan y posicionen influyendo positivamente al momento de la coordinación Interdepartamental en los colaboradores de la institución. Ver **Anexo 1** (Guía para la ejecución de grupos focales con personal del Ministerio de Trabajo).

3.2 Método de investigación

Este tipo de investigación nos ayudará a identificar con más claridad, cómo los colaboradores aplican los valores y cuál es su percepción respecto a la coordinación interdepartamental.

En base a lo planteado en el Ministerio de Trabajo se realizará el focus group a 14 personas pertenecientes a: Dirección Administrativa de Talento Humano, Coordinación General Jurídica y Coordinación General de Planificación, ya que en estas Direcciones se obtuvo como uno de los hallazgos los grupos de mayor potencial de mejoramiento, es decir los que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de valoración de la Institución, ver **Anexo 2** (Lista de asistencia para grupo focal) y **Anexo 3** (Cuadro aplicativo focus group).

3.3 Tabulación y análisis de resultados

En base a las respuestas expresadas por cada uno de los integrantes del grupo de discusión (focus group), a continuación se procede a tabular y analizar cada una de las preguntas planteadas por el moderador mediante gráficos de pastel, para el proceso se utilizan cuadros de contribución con frecuencia porcentual, lo que permite una representación dinámica, ordenada y sencilla. No obstante, la tabulación de resultados permite establecer las estrategias, conclusiones y recomendaciones requeridas.

Grupo focal con personal del Ministerio de Trabajo

Pregunta no.1

¿Consideran ustedes que en la institución existen valores organizacionales?

Existencia de Valores Organizacionales

65%
Si existen valores
Organizacionales

28%
No siempre
se aplican

7%
No se
aplican



Respuestas

- 1) Se los aplican pero no todos y no en todos los sitios
- 2) No siempre,
- 3) Colaboración no hay en todas las direcciones, ya que depende de la persona con la que vayas a tratar.
- 4) Hay gente que no colabora, y tienes que enviar el requerimiento por un medio mucho más formal y en ocasiones recurrir a los jefes inmediatos para que te ayuden con algún pedido.

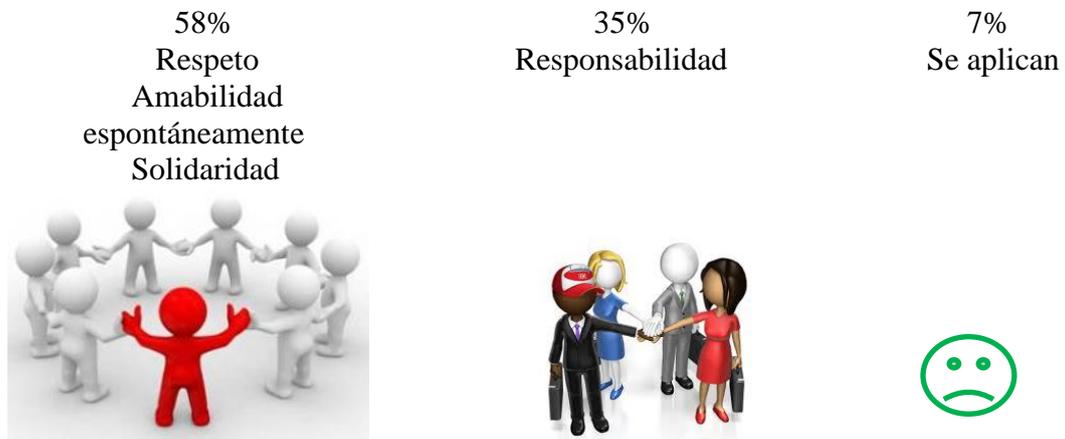
Análisis

Del total de los servidores que participaron en el grupo focal, la mayoría considera que en el Ministerio de Trabajo si existen valores organizacionales, los servidores con un promedio alto ponen en práctica los valores organizacionales en sus actividades laborales generando procesos de alto rendimiento; existe un grupo de empleados que aplican los valores fomentados de forma satisfactoria; sin embargo se puede observar un reducido porcentaje de trabajadores que demuestran una estadística preocupante que no alcanza un nivel óptimo de uso de los valores en su área de trabajo, que si bien son pocos podrían ocasionar problemas de conductas poco éticas. En este sentido se puede decir que si existe gestión por parte de la institución en cuanto a fomentar la aplicación de los valores institucionales.

Pregunta no.2

¿Cuáles son los tres valores principales que se consideran dentro de su organización?

Tres valores organizacionales principales



Respuestas

- Todos se aplican esporádicamente.
- Respeto, amabilidad, cordialidad, calidez
- Solidaridad, entre los compañeros se aplica bastante
- Respeto. Solidaridad. Lealtad
- Otro valor podría ser en cuanto al desempeño de los asistentes la LEALTAD.... Con la responsabilidad que tiene cada uno en su área con sus jefes.

Análisis

En el Ministerio de Trabajo buena parte de los participantes cree que los tres valores organizacionales que más se aplican son el respeto, amabilidad y solidaridad, esto demuestra que el sentido de pertenencia hacia el ministerio se encuentra bien inculcado, el valor de la responsabilidad es acogido por un cuarto de los encuestados, convirtiéndose en una oportunidad para las metas de la institución, por ultimo un minúsculo grupo no se ha familiarizado con los valores peor aún adquirir un compromiso con cada uno de ellos, el hecho de que este minúsculo grupo se mantenga puede afectar a la consecución de los objetivos planteados.

Pregunta no.3

¿De los valores institucionales mencionados, cuál consideran es el que menos se practica?

Valores institucionales menos practicados



Respuestas

- La efectividad es el que menos se practica, por la burocracia... porque hay ocasiones que no depende solo de uno, si no de muchas personas.
- Es más el procedimiento interno... la analista puede sacar ese rato todo pero no solo depende de ti si no de tus jefes y coordinadores, etc... ..Yo hago mi trabajo pero ante el usuario quedamos mal...Y quien es el culpable es el analista.. Y muchas veces ya no está en nuestras manos sacar un producto.
- Tenemos las herramientas pero están mal utilizadas... además del Quipux o correos oficios, etc., piden que también se imprima y se entregue los oficios o documentos y muchas veces debe pasar por la aprobación de varias personas para que se puede realizar un trámite.... hay tantos pasos para productos que se pueden realizar mucho más rápido como por ejemplo vacaciones, permisos, son demasiados productos, cuando todo se puede hacer con un sistema que ya existe y es digital, deberíamos mejorar las herramientas , el proceso, y optimizarlas
- El problema de equipo. Para el usuario externo es muy difícil entender lo q pasa internamente... existe muchos pasos. Sale un trámite después de 7, 6 meses. Todos quedamos mal y eso tendría que cambiar
- Se deben mejorar los procesos, y eliminar todas las demoras. Revisión de procesos para facilitar los trámites, y aquellos tramites que tiene muchos pasos que son innecesarios irlos eliminando

- Estoy de acuerdo hay gente que si atiende mal y otra que lo hace bien pero hay que agilizar los procesos con una capacitación al servidor COSNTANTE no debería medirse en cuantos usuarios atendiste si no la calidad de atención, pero si atendiste a mil y no lo hiciste bien no sirve de nada.
- Muchos factores internos, externos. Los trámites se quedan atrancados en varias áreas. Pero en firmas de responsabilidad se necesita tener mucha seguridad ya que debe pasar por muchos filtros ya que no es lo mismo, el uso de otros factores que puedan ayudan a optimizar los tiempos no es solo cuestión de que se dispone de herramientas que puedan agilizar los productos, si no de que tan aplicables son en nuestra realidad, pero tenemos que ver que tan viable es aplicar eso en el ministerio, factores internos externos existe.. el compromiso de la mayoría de los funcionarios si es bueno, efectividad compromiso y profesionalismo si hay.

Análisis

Los resultados indican que gran parte de los involucrados en el grupo de discusión señalan que el valor institucional que menos se practica es la efectividad, siendo este uno de los que más necesita ser trabajado; la mayoría de los trabajadores aducen que al momento de ejecutar las actividades lo tratan de realizar de la manera más efectiva y en los tiempos solicitados, no obstante el problema que encuentran es la alta burocracia y el diseño de los procedimientos que existe para la culminación de los trabajos, ya que existe una serie de aprobaciones para que el trabajo pueda ser finalizado, lo cual hace que los procesos se retrasen y el clima laboral se vea afectado; es importante resaltar que la efectividad tiene relación directa con la eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos institucionales, optimización de recursos y costos, es decir se relaciona con la productividad y la cobertura; un ligero grupo expresa que la colaboración entre compañeros al momento de realizar las tareas asignadas no existe, lo que genera de igual forma retraso en los procesos y entrega de trabajos, todo lo expuesto anteriormente, hace pensar a sus líderes que el desempeño de los trabajadores no está siendo totalmente eficiente.

Pregunta no.4

¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?

Valor institucional más importante en cada área



Respuestas

- Responsabilidad, porque nos manejamos por objetivos y depende de cada persona que conforma el equipo de trabajo cumplir con los objetivos
- En la dirección jurídica es el compromiso q tiene cada funcionario en su trabajo con la finalidad de llegar a su objetivo
- La colaboración en mi área, es la colaboración ya que nos pueden llegar dos temas y debemos llegar a un solo criterio. Y en otras áreas dependemos mucho por ejemplo recursos, la otra dirección también debe colaborar.

Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los participantes en el grupo focal expresan que el valor más representativo a la hora de trabajar es la responsabilidad y la colaboración, en líneas generales es el más importante lo que se puede fortalecer en todas las áreas de la institución; mientras que el valor compromiso representado por una minoría de los encuestados indican que parte de los trabajadores siente un gran empoderamiento hacia su institución, no obstante es importante que en toda la institución el valor compromiso sea sentido por todos los trabajadores, por lo que es necesario fortalecerlo.

Pregunta no.5

¿En su área de trabajo aplican este valor, considerado más importante?

Valor de mayor aplicación en la institución

100%
Responsabilidad



Respuesta

- La responsabilidad, si todos lo aplican y la mayoría de nuestros compañeros también

Análisis

Se puede observar que en el Ministerio de Trabajo el 100% de los servidores aseguran que la responsabilidad es el valor organizacional que tiene más incidencia en cada uno de ellos, poniendo a este valor como punto clave para el éxito al momento de ejecutar las actividades con el propósito de alcanzar la eficiencia posible, pretendiendo establecer una visión de mejora de la gestión así como garantizar la sostenibilidad.

Pregunta no.6

¿Cuál de los valores de la institución, es el que más influye en la coordinación interdepartamental?

Valores influyentes en la coordinación interdepartamental

93%
Respeto

7%
Transparencia



Respuestas

- transparencia, cada actividad debe estar sujeta a cada norma.
- prima el respeto porque si uno necesita algo de otra área, con el respeto con el saberlo decir y pedir es necesario el respeto hacia la persona que nos va a ayudar.
- el respeto es lo fundamental
- El respeto es la base fundamental para poder desarrollar bien el trabajo.
- el respeto es fundamental para que seas eficiente, si no hay respeto no puedes trabajar adecuadamente...

Análisis

Mediante datos estadísticos se demuestra que el valor respeto se encuentra en un nivel bastante alto en los colaboradores en estudio y es el que influye de manera significativa en la coordinación Interdepartamental, el intercambio de ideas entre las personas de las diferentes unidades departamentales con respeto coadyuva en la realización más eficiente de las actividades, incrementando la utilidad de sus labores en pro de la institución alcanzando objetivos más altos; no obstante la minoría menciona que la transparencia se aplica en forma frecuente, a pesar de representar un porcentaje bajo los empleados buscan ser más productivos al mismo tiempo que tratar de optimizar los recursos sin dejar de lado la transparencia al momento de ejercer su trabajo.

Pregunta no.7

¿Aplican este valor al momento de la coordinación del trabajo?

El valor respeto es aplicado en la coordinación del trabajo

50%
No todos lo aplican



29%
Casi todos lo aplican



21%
Es subjetivo



Respuestas

- No es algo que puedas generalizar sería algo erróneo asegurar que todos somos respetuosos,
- Pero los que estamos aquí es lo que siempre estamos tratando de hacer
- Es muy subjetivo

Análisis

Del total de los participantes en el grupo focal más de la cuarta parte manifestaron que el respeto es el valor que más se aplica al momento de coordinar el trabajo, esto quiere decir, que la comunicación como el trabajo en equipo son factores relevantes para la consecución de tareas, como al cumplimiento de normas establecidas en la institución, no obstante la mitad de los encuestados indican que el respeto no siempre está presente en los trabajadores afectando de manera negativa tanto al clima laboral como a las relaciones Interdepartamentales; para un pequeño número de participantes el respeto es subjetivo lo que quiere decir que no existe mayor gestión en cuanto a la socialización de este valor.

Pregunta no.8

¿De qué manera influye este valor para el desempeño de su trabajo?

Influencia del valor respeto en el desempeño laboral

100%



Respuestas

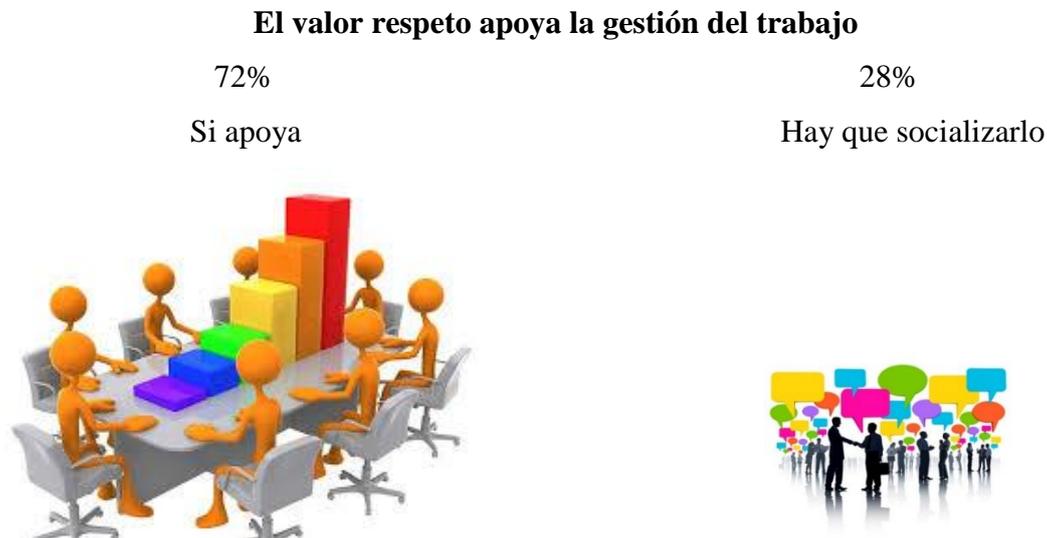
- En toda forma, como te diriges hacia la persona, como entregas tus trabajos, como das informes es determinante
- En el caso motivacional, si tu jefe es grosero hasta los informes que saques van a salir mal.
- Los valores si influyen, cuando hay respeto hasta las cosas se hacen bien.....
- Un grito o algo tú piensas en eso y no puedes concentrarte y hacer bien tu trabajo
- Del respeto nace todo, para que seas eficiente, si no hay respeto no haces nada.....la colaboración viene del respeto, si tu no me respetas ni ganas de colaborar tiene una persona, del respeto nacen muchos de los valores que se conectan como una cadena... los valores se van uniendo y los productos van saliendo

Análisis

En la institución el total de los participantes en el grupo focal sostiene que el respeto influye directamente en el desempeño del trabajo, es la base de toda relación laboral, motivando o no al servidor, demostrando su alta o poca eficiencia. Los empleados al manejarse con respeto hacen que los valores como la colaboración, solidaridad, responsabilidad permitan alcanzar los objetivos departamentales y que fluyan de manera efectiva, a fin de que el desempeño laboral sea positivo tanto como individual o en equipo.

Pregunta no.9

¿Cree usted que aplicar este valor apoya a la gestión del trabajo?



Respuestas

- Si es fundamental es la base de todo, el respeto.
- No se puede hacer nada si no existe el respeto hacia los demás.
- Trabaje en dos áreas con varios sistemas y procesos y le ministerio si ha venido cambiando pero igual falta... atención al usuario ha cambiado bastante tanto como personas el talento humano y sistemas.
- Hablemos del edificio de géminis, los chicos tienen su área, el usuario tiene quejas telefónicas y prefiere venir a consultas acá... tenemos la suma paciencia porque fueron géminis y dicen lo contrario,, el usuario va allá y les explican una sola vez y si no entendió que pena, pero vienen acá sin embargo le seguimos atendiendo porque son personas que vienen de géminis y han venido acá, pero falta por parte de los funcionarios el respeto y la PACIENCIA.. al menos con personas mayores, ese tiempo no hay con el edificio de géminis.

Análisis

El respeto es considerado como valor principal dentro de la organización para el desarrollo de la gestión de trabajo y desempeño de sus funciones de manera óptima, está representado casi por las tres cuartas partes de los servidores y si bien existen problemas en la coordinación interdepartamentales que necesitan mejorar; no

obstante la gran mayoría del personal trabaja con responsabilidad, mientras que un reducido número de participantes cree que es necesario socializar más este valor.

En resumen el objetivo del focus group fue determinar cuáles son los valores que se encuentran presentes en la cultura organizacional del Ministerio de Trabajo y la interrelación existente entre los colaboradores de la Dirección de Administración del Talento Humano, Coordinación General Jurídica y en la Coordinación General de Planificación del Ministerio del Trabajo; en las cuales mediante una investigación previa de clima laboral, se estableció que son grupos con un mayor potencial de mejora; debido a que son áreas que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de valoración global de la Institución; uno de los valores que se debe dar mayor atención es la efectividad, seguida del respeto, integridad, transparencia, calidez, colaboración, lealtad y compromiso.

El valor efectividad es muy importante dentro de la organización, por este motivo a continuación se describe su significado dentro de una organización.

De acuerdo con (Charles Lusthaus; Marie-Helene Adrien; Gary Anderson y Fred Carden, 2001, 69), la efectividad se mide de acuerdo al avance del cumplimiento de la misión y metas de la organización, las mismas que pueden ir enfocadas a su constitución o a su direccionamiento estratégico; es por esto la necesidad e importancia de determinar con claridad la razón de ser de la organización.

Los mismos autores mencionan que la misión de una organización puede ser efectiva cuando:

- La constitución, declaración de misión, y otros documentos constituyen la razón de ser de la organización.
- La misión es conocida y aceptada por el personal.
- La misión se pone en operación mediante metas de programas, objetivos y actividades.
- Los indicadores cuantitativos y cualitativos se utilizan para captar la esencia de la misión.
- Existe un sistema para evaluar la efectividad.
- La organización controla la efectividad.
- La organización hace uso de la retroalimentación para su propia mejora.

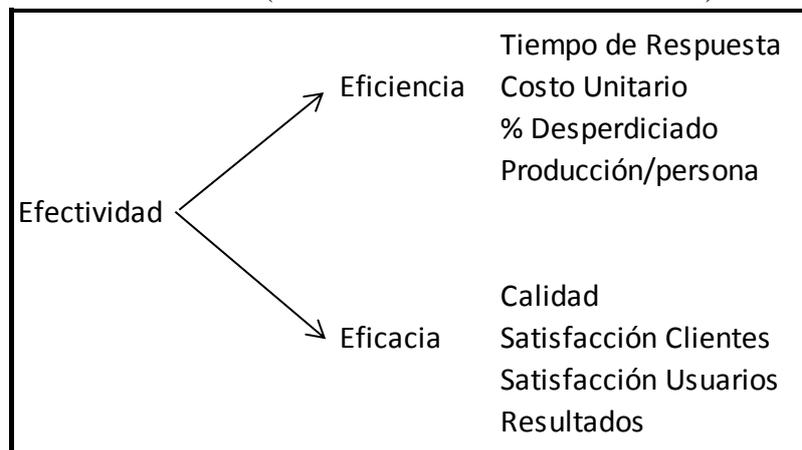
De acuerdo a (Charles Lusthaus, Marie-Hélen Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván,) la efectividad de la organización es el grado en el que

ésta es capaz de lograr sus metas, entendiendo que una organización existe para cumplir una función específica, misma que se enrumba de acuerdo a sus metas planteadas y a su propósito para identificar las dimensiones de la efectividad.

Los mismos autores, citando a (Wolstetter, 1994, p119) plantean que las dimensiones de la efectividad son dinámicas y estables, ya que en cualquier organización determinar un indicador de efectividad cambia de acuerdo al interés de la institución.

Por otro lado (Sánchez Martorelli Jesus R. 2013, 67) se refiere a la efectividad como un indicador de impacto del resultado de un producto, servicio o programa, en donde la efectividad se compone de la eficiencia y eficacia. El impacto de la efectividad reincide sobre el cliente o su entorno, por los servicios y/o productos realizados y el aprovechamiento de recursos utilizados para generar los mismos.

Grafico 4: (Sánchez Martorelli Jesus R. 2013)



Elaborado por: investigadora

Dentro de una organización, es importante levantar una lista de indicadores, los cuales puedan medir la efectividad del cumplimiento de metas de la institución. No hay una lista predeterminada de indicadores, que permitan medir la efectividad, ya que esto depende del tipo de institución y el direccionamiento de la misma.

A continuación (Charles Lusthaus, Marie-Hélen Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván, 2002, p122) cita un grupo de indicadores los cuales pueden servir como punto de partida para las instituciones que no tienen indicadores establecidos:

- Cumplimiento de las metas.
- Número de clientes atendidos.
- Calidad de los servicios/productos.

- Acceso a los servicios y uso de los mismos.
- Generación y utilización de conocimientos.
- Cambios en la calidad de vida.
- Demanda de servicios o productos.
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

El Ministerio de Trabajo ha venido concientizando en el cambio de la cultura organizacional y si bien muchos servidores reconocen los cambios realizados falta mucho por hacer. Ver Anexo 4 (Presentación grupo focal).

Capítulo cuatro

Propuesta de diseño de Plan de fortalecimiento de los valores organizacionales

4. Plan de fortalecimiento de valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del ministerio del trabajo.

4.1 Introducción

El presente plan de fortalecimiento tiene como propósito determinar de manera argumentada los valores de la cultura organizacional que infieren en la coordinación Interdepartamental de la Dirección de Talento Humano y las Coordinaciones Jurídica y de Planificación del Ministerio del Trabajo.

Sobre la base de los resultados obtenidos se procede a la estructuración del plan que permita fortalecer los valores institucionales en los servidores, de tal manera que cada uno de ellos tengan claro el aporte de valor agregado para la institución, lo que permite mejorar la cultura organizacional y que por ende el trabajo en equipo sea eficiente y la gestión del mismo sea efectiva, lo que conlleva a la consecución e influencia en el logro de objetivos organizacionales.

4.2 Objetivo general

Fortalecer los principales valores de la Cultura Organizacional que influyen en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, mediante la aplicación práctica y vivencial de los valores que predomina el accionar del Ministerio de Trabajo.

4.3 Objetivos específicos

- Diseñar un plan que permita integrar los valores de la Cultura Organizacional que influyan en una coordinación del trabajo para el Ministerio del Trabajo.
- Fomentar la aplicación vivencial de los valores en cada actividad.
- Identificar el sentido de pertenencia de los valores organizacionales en los servidores de la institución.
- Analizar y validar los valores actuales frente a los de mayor aplicación.

4.4 Estrategias del plan de fortalecimiento de valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del ministerio del trabajo.

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la aplicación del focus group, las estrategias representan el punto de partida para el planteamiento de las acciones que constarán en el plan de fortalecimiento de los valores, pues estas permitirán una mejora sustentable en los niveles de la coordinación Interdepartamental de los colaboradores del Ministerio de Trabajo.

- Implementar un programa de validación y priorización de los valores.
- Socializar y potenciar el plan de tal manera que se garantice el sentido de cada valor priorizado y sea comprensible para los servidores de la institución, para la mejora de procesos y el óptimo logro de los resultados.
- Jerarquizar y atender la problemática de los valores, permite detectar conflictos en la coordinación interdepartamental y solucionarlos en pro de los colaboradores y los requerimientos de la institución.
- Motivar el desempeño de las conductas asociadas a los valores organizacionales, mediante talleres de trabajo en equipo tomando en consideración el análisis de los resultados.
- Fomentar los valores organizacionales, mediante el compromiso de “doble vía”; es decir por un lado se los informará, promocionará y cultivará, y por otro se conocerá y practicará.
- Evaluar periódicamente el fortalecimiento de los valores a través del uso de indicadores para determinar su grado de cumplimiento en la coordinación Interdepartamental de los colaboradores de la institución.

En este contexto se plantea una estrategia de plan de acción para el fortalecimiento de valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, en cual se detallaran aspectos como:

- Objetivos
- Estrategias, para cada estrategia se plantean actividades a ser desarrolladas en forma vivencial y que tendrán un proceso de inicio, ejecución, revisión y por ultimo aprobación.

- Cada actividad estará a cargo de una o más direcciones como responsables según sea el caso, a fin de llevar a cabo las diferentes actividades bajo las normas y reglamentos institucionales establecidos.
- Para cada actividad se asignaran recursos tanto humanos, como tecnológicos y económicos, mismos que serán revisados, aprobados y asignados por la institución de acuerdo al requerimiento de cada una.
- Se fijan fechas de inicio y fin para el cumplimiento de las actividades.
- Se realiza un seguimiento para determinar el cumplimiento de cada una de ellas.
- En el caso de existir incumplimientos se procede a emitir las observaciones pertinentes.

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE VALORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO

Objetivo general: Fortalecer los principales valores de la Cultura Organizacional que influyen en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, mediante la aplicación práctica y vivencial de los valores que predomina el accionar del Ministerio de Trabajo.

1. Objetivo específico: Diseñar un plan que permita integrar los valores de la Cultura Organizacional que influyan en una coordinación del trabajo para el Ministerio del Trabajo.

Estrategia

Implementar un programa de validación y priorización de los valores.

▪ **Actividad**

Realizar una reunión todos los mandos para redefinir los valores del Ministerio de Trabajo.

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano"

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
14	14 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
6-sep-16	6-sep-16

- **Actividad**

Analizar e informar la situación actual

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano"

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
16-sep-16	16-sep-16

- **Actividad**

Establecer los valores que identifican al Ministerio de Trabajo

Responsables y corresponsables:

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano"

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
4	2 laptop 2 computadoras	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
26-sep-16	28-sep-16

- **Actividad**

Documentar los valores que se va a fortalecer en el Ministerio de Trabajo

Responsables y corresponsables:

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
4	2 laptop	
	2 computadoras	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
29-sep-16	07-oct-16

▪ Actividad

Presentar los valores consolidados para difusión en Ministerio de Trabajo

Responsables y corresponsables

Dirección de Comunicación Social

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
10-oct-16	21-oct-16

▪ Actividad

Revisar y aprobar plan de difusión

Responsables y corresponsables

Nivel superior del Ministerio

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
24-oct-16	31-oct-16

2. Objetivo específico: Fomentar la aplicación vivencial de los valores en cada actividad.

Estrategia 2.1

Socializar y potenciar el plan de valores de tal manera que se garantice el sentido de cada valor priorizado y sea comprensible para los servidores de la institución, para la mejora de procesos y el óptimo logro de los resultados.

▪ **Actividad**

Formalizar reuniones de trabajo donde los servidores puedan expresarse libremente y dar sugerencias sobre procesos o discutir de algún tema que ellos consideren importante dentro de su entorno

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
07-nov-16	09-nov-16

▪ **Actividad**

Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
15-nov-16	16-nov-16

▪ **Actividad**

Elaborar el plan de socialización para presentar en los diferentes medio digitales internos como son: Web institucional, intranet, Quipux, etc.

Responsables y corresponsables

Dirección de Comunicación Social / Dirección de TICs

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
5	5 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
09-nov-16	30-dic-16

▪ Actividad

Revisar y aprobar plan de socialización

Responsable y corresponsable

Nivel superior del Ministerio

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
09-nov-16	30-dic-16

▪ Actividad

Implementar el plan de socialización

Estrategia 2.2

Jerarquizar y atender la problemática de los valores, permite detectar conflictos en la coordinación interdepartamental y solucionarlos en pro de los colaboradores y los requerimientos de la institución.

Actividades

Presentar a todo el personal del Ministerio de Trabajo la situación actual

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
09-nov-16	30-dic-16

Actividad

Desarrollar actividades de participación interdepartamental

Responsable y corresponsable

Dirección de Administración de Talento Humano

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
5	5 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
15-sep-16	30-sepc-16

Actividad

Generar compromisos para vivir los valores y fomentar la eficiencia en sus puestos de trabajo

Responsable y corresponsable

Dirección de Comunicación Social

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
02-oct-16	10-oct-16

▪ Actividad

Revisar y aprobar los acuerdos previa implementación

Responsable y corresponsable

Nivel Superior del Ministro

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
10	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
17-nov-16	25-dic-16

3. Objetivo específico: Identificar el sentido de pertenencia de los valores organizacionales en los servidores de la institución.

Estrategia 3.1

Motivar el desempeño de las conductas asociadas a los valores organizacionales, mediante talleres de trabajo en equipo tomando en consideración el análisis de los resultados.

▪ **Actividad**

Promover reuniones o talleres, donde reciban conceptos básicos de las conductas asociadas a valores organizacionales.

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / dirección de Administración del Talento Humano / Dirección de Comunicación Social

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
8	3 laptop	\$5.000

Fechas

Inicio	Fin
08-dic-16	09-dic-16

▪ **Actividad**

Fomentar los valores de la cultura organizacional mediante iniciativas como la Semana Viviendo nuestros Valores a través de los diferentes medios de comunicación institucional.

Responsables y corresponsables

Dirección de Comunicación Social / Dirección de TICs

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
4	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
12-dic-16	16-dic-16

▪ **Actividad**

Elaborar el plan de iniciativas Viviendo nuestros valores para presentar en los diferentes medio digitales internos como son: Web institucional, intranet, Quipux, etc.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
5	5 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
17-dic-16	27-dic-16

- **Actividad**

Revisar y aprobar los acuerdos previa implementación

Responsable y corresponsable

Nivel superior del Ministerio

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	2 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
28-dic-16	29-dic-16

Estrategia 3.2

Fomentar los valores organizacionales, mediante el compromiso de “doble vía”; es decir por un lado se los informará, promocionará y cultivará, y por otro se conocerá y practicará.

- **Actividades**

Elaborar el plan de capacitación para comprometer y empoderar a todo nivel sobre la vivencia práctica de los valores

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
8	8 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
16-nov-16	16-dic-16

- **Actividad**

Definir los programas de capacitación a los niveles jerárquicos superior en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y

apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
50	6 laptop	\$10.000

Fechas

Inicio	Fin
11-ene-17	16-dic-17

▪ **Actividad**

Definir los programas de capacitación a niveles jerárquicos medio en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
50	6 laptop	\$10.000

Fechas

Inicio	Fin
11-ene-17	16-dic-17

▪ **Actividad**

Revisar y aprobar los planes y programas previa implementación

Responsable y corresponsable

Nivel superior del Ministerio

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	1 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
11-ene-17	11-feb-17

- **Actividad**

Evaluar semestralmente los avances del plan de capacitación

Responsables y corresponsables

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional / Dirección de Administración del Talento Humano

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
2	1 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
11-ene-17	16-dic-17

- **Objetivo estratégico:** Analizar y validar los valores actuales frente a los de mayor aplicación.

Estrategia 4.1

Evaluar periódicamente el fortalecimiento de los valores a través del uso de indicadores para determinar su grado de cumplimiento en la coordinación Interdepartamental de los colaboradores de la institución.

- **Actividades**

Determinar los indicadores de seguimiento y cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de fortalecimiento de los valores organizacionales.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
04-oct-16	30-nov-16

▪ **Actividad**

Revisar y aprobar los indicadores previa socialización con las diferentes coordinaciones interdepartamentales.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
04-oct-16	30-nov-16

▪ **Actividad**

Implementar los indicadores establecidos para el seguimiento y evaluación del plan de fortalecimiento de los valores organizacionales.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
04-oct-16	30-nov-16

▪ **Actividad**

Presentación del informe final de evaluación del cumplimiento del plan de fortalecimiento de los valores de la cultura organizacional y establecimiento de brechas a ser trabajadas.

Responsable y corresponsable

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Recursos

Humanos	Tecnológicos	Económicos
3	3 laptop	\$0,00

Fechas

Inicio	Fin
20-dic-16	30-dic-16

El plan expuesto es revisado por el Director de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional.

Elaborado por: Ing. Carla Galarza

El seguimiento del cumplimiento es realizado por: Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Ver **Anexo 5**. (Plan de acción de fortalecimiento de los valores organizacionales es reflejado en el siguiente cuadro).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Con los resultados obtenidos de la investigación del focus group se puede concluir que no existe un plan de fortalecimiento de valores organizacionales que permita integrar a los servidores y funcionarios del Ministerio de Trabajo con los valores de la institución, lo que afecta de manera negativa tanto para la consecución de procesos como para el objetivo de metas institucionales planteadas.
2. Del análisis de las preguntas del grupo de discusión se concluye que las relaciones interpersonales son bastante buenas, generando un clima laboral agradable ya que el respeto es el valor de mayor relevancia, sin embargo la institución deberá trabajar fomentando los demás valores mediante la aplicación de talleres y/o capacitaciones
3. Se pudo constatar que los funcionarios no participan activamente en los valores organizacionales debido al deterioro del sentido de pertenencia hacia los mismos, lo que provoca una disminución en el desempeño laboral y una mala imagen institucional
4. En el Ministerio de Trabajo de los datos obtenidos se concluye que el valor institucional que menos se practica es la efectividad, debido a procesos engorrosos y falta de fluidez en la tramitología interna que afecta en la entrega de servicios a la ciudadanía.
5. Las creencias que tienen los servidores sobre los valores organizacionales son limitantes al momento de realizar sus actividades en cada unidad departamental.
6. Los valores definidos por el Ministerio de Trabajo son el fundamento para mejorar la productividad, es decir son el engranaje que deben tener todas las unidades departamentales a fin de que los procesos agregadores de valor cumplan con el direccionamiento estratégico.
7. Los resultados obtenidos en el focus group, demuestran la existencia de valores institucionales dentro de los cuales podemos destacar el respeto como el más importante, seguido de amabilidad y solidaridad.

Recomendaciones

1. Replantear los valores institucionales de acuerdo a los de mayor identidad, a fin de agrupar en unos cuatro o cinco valores de mayor aplicación, recordación e identidad.
2. Socializar dentro de la institución los valores de la cultura organizacional para fomentar un adecuado conocimiento y practicidad entre los servidores y funcionarios.
3. Los directivos a través de su ejemplo constituyen un componente clave para la asimilación positiva e instauración de valores sostenibles.
4. Medir por medio de indicadores de gestión la efectividad de los procesos de la cadena de valor con la finalidad de que se optimice y mejore la coordinación interdepartamental y por ende la efectividad como valor de la cultura organizacional que menos se practica en el Ministerio de Trabajo.
5. Realizar seguimientos programados y constantes de los valores organizacionales de acuerdo a los requerimientos de la institución, de tal manera que estos se promuevan por medio del establecimiento de estrategias dinámicas e innovadoras.
6. Acrecentar el sentido de pertenencia en los servidores y funcionarios de la institución permite formar colaboradores con capacidades de iniciativa, liderazgo, flexibilidad y diferentes cualidades dinámicas para trabajar, asegurando una vida laboral satisfactoria y en continua mejoría.

Bibliografía

- Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. 1997. Coop. Editorial Magisterio.
- Administración por calidad*. 2010. Universidad de La Sabana.
- Alonso, Enrique; Ocegueda, Vicente. 2006. *Teoría de las Organizaciones*. Ediciones Umbral.
- Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. 2007. Juan Carlos Martínez Coll.
- Mohammad Naghi Namakforoosh 2005. *Metodología de la Administración*. 2da. Edición. México: Limusa.
- Dirección estratégica de los negocios*. 2012. Editorial Dunken.
- Freeman, R. Edward, y Daniel R. Gilbert. 1996. *Administración*. Pearson Educación.
- Guizar Montúfar, Rafael. 2008. *Desarrollo Organizacional - Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw-Hil.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. s. f. *Administración, una perspectiva global*. 12a. Edición. Mc.Graw Hill.
- Hellriegel, D. 1998. *Administración*. 7ma. Edición. Mexico: International Thompson.
- Luna Rodrigues Raúl; Peso Paredes Alfredo. 2005. *Cultura Dela innovación y Gestión Tecnológica Para El Desarrollo de los Pueblos*. 1era. ed. Bogotá: Convenio Andres Bello.
- Lusthaus, Charles. 2002. *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.
- Maxwell, John C. 2008. *Liderazgo Al Máximo: Maximice Su Potencial Y Capacite a Su Equipo*. Thomas Nelson Inc.
- Nosnik, Abraham, y Abraham Nosnik Ostrowiak. 2005. *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.
- Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. 2003. UAA.
- Peña, Domingo Nevado. 2007. *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Especial Directivos.
- Ribas, Josep M. Blanch. 2003. *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Editorial UOC.
- Robbins Stephen; Coulter Mary. 2005. *Administración*. 8va. Edición. México: Marisa de Anta.
- Soria,. (s.f). s. f. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional*.
- Vega, Margarita Chiang, María José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontifica Comillas.
- Charles Lusthaus; Marie-Helene Adrien; Gary Anderson y Fred Carden, 2001. *Mejorando el desempeño de las organizaciones*. 1ra. Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Charles Lusthaus; Marie-Helene Adrien; Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván, 2002. *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. Canada: Banco Interoamericano de Desarrollo y Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Gonzales Federico. *Procesos para la toma de decisiones en un entorno globalizado*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.

Vértice Publicaciones. 2008. *Coordinación de equipos de trabajo*. Editorial Vértice, España .

Bandura. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman.

Zimmermann, Arthur. *Gestión del Cambio Organizacional* . Quito - Ecuador: ABYA-YALA, 2000.

«CULTURA». 2016. Consultado agosto 21. <http://etimologias.dechile.net/?cultura>.

«Ministerio del Trabajo». 2016. Ministerio del Trabajo. Consultado agosto 21. <http://www.trabajo.gob.ec>.

Anexos

ANEXO 1

GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DE GRUPOS FOCALES CON PERSONAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO

GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DE GRUPOS FOCALES CON PERSONAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO

ANTECEDENTES:

Dentro del establecimiento de herramientas para la elaboración de la Tesis de Maestría, se estableció la ejecución de grupos focales, instrumento de tipo cualitativo que sirvió para recolectar información relacionada **con los valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental del Ministerio del Trabajo del Ecuador.**

La información obtenida en este grupo focal, será utilizada únicamente para fines académicos, se garantiza el absoluto anonimato de sus participantes y la confidencialidad de los datos recopilados.

OBJETIVO:

Conocer cuáles son los valores que se encuentran presentes en la cultura organizacional y en la interrelación existente entre los colaboradores de la Dirección de Administración del Talento Humano, Coordinación General Jurídica y en la Coordinación General de Planificación del Ministerio del Trabajo; en las cuales mediante una investigación previa de clima laboral, se estableció que son grupos con un mayor potencial de mejora; debido a que son áreas que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de valoración global de la Institución.

METODOLOGÍA:

- Se formará aleatoriamente un grupo de catorce colaboradores de las Direcciones antes mencionadas, considerando que los mismos tendrán características similares, en lo relacionado a su grupo ocupacional.
- Se utilizarán preguntas abiertas que permitan indagar con mayor detalle los aspectos a ser analizados.
- Los colaboradores deberán interactuar en un espacio que cuente con las comodidades del caso, buena ventilación e iluminación.
- Las sillas que se utilicen para la ejecución de esta actividad deberán estar dispuestas en forma circular.
- Se realizará una dinámica para romper el hielo al inicio del grupo focal, para que el proceso no sea muy cansado para los participantes.
- Para el desarrollo del grupo focal, se utilizará una pelota para quien desee emitir comentarios sobre los temas analizados.

PREGUNTAS:

Pregunta 1

¿Consideran ustedes que en la institución existen valores organizacionales?

Pregunta 2

¿Cuáles son los tres valores principales que se consideran dentro de su organización?

Pregunta 3

¿De los valores institucionales mencionados, cuál consideran es el que menos se practica?

Pregunta 4

¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?

Pregunta 5

¿En su área de trabajo aplican este valor, considerado más importante?

Pregunta 6

¿Cuál de los valores de la institución, es el que más influye en la coordinación interdepartamental?

Pregunta 7

¿Aplican este valor al momento de la coordinación del trabajo?

Pregunta 8

¿De qué manera influye este valor para el desempeño de su trabajo?

Pregunta 9

¿Cree usted que aplicar este valor apoya a la gestión del trabajo?

ANEXO 2

LISTA DE ASISTENCIA PARA GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL

TEMA DE ANÁLISIS:		Valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental del Ministerio del Trabajo		
INSTITUCIÓN:		Ministerio del Trabajo		
FECHA:		2016-08-30	HORA:	15h00 – 16h00
Nro.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

ANEXO 3

CUADRO APLICATIVO FOCUS GROUP

FOCUS GROUP			
PREGUNTAS	Personas	Respuestas	RESPUESTAS
1 ¿Consideran ustedes que en la institución existen valores organizacionales?	9	1	se los aplican pero no todos y no en todos los sitios
	2	2	no siempre,
	2	3	Colaboración no hay en todas las direcciones, ya que depende de la persona con la que vayas a tratar.
	1	4	Hay gente que no colabora, y tienes que enviar el requerimiento por un medio mucho más formal y en ocasiones recurrir a los jefes inmediatos para que te ayuden con algún pedido.
2 ¿Cuáles son los tres valores principales que se consideran dentro de su organización?	1	1	Todos se aplican esporádicamente.
	4	2	respeto, amabilidad, cordialidad, calidez
	4	3	solidaridad, entre los compañeros se aplica bastante
	2	4	<u>Respeto. Solidaridad. Lealtad</u>
	3	5	Otro valor podría ser en cuanto al desempeño de los asistentes la LEALTAD.... Con la responsabilidad que tiene cada uno en su área con sus jefes,,etc.
3 ¿De los valores institucionales mencionados, cuál consideran es el que menos se practica?	7	1	La efectividad es la que menos se practica, por la burocracia... porque hay ocasiones que no depende solo de ti si no de muchas personas,,
	1	2	Es más el procedimiento interno... la analista puede sacar ese rato todo pero no solo depende de ti si no de tus jefes y coordinadores, etc... ..Yo hago mi trabajo pero ante el usuario quedamos mal...Y quien es el culpable es el analista.. Y muchas veces ya no está en nuestras manos sacar un producto.
	1	3	Tenemos las herramientas pero están mal utilizadas... además del Quipux o correos oficios, etc. piden que también se imprima y se entregue los oficios o documentos y muchas veces debe pasar por la aprobación de varias personas para que se puede realizar un trámite.... hay tantos pasos para productos que se pueden realizar mucho más rápido como por ejemplo vacaciones, permisos, son demasiados productos, cuando todo se puede hacer con un sistema que ya existe y es digital, deberíamos mejorar las herramientas , el proceso, y optimizarlas
	2	4	el problema de equipo.. Para el usuario externo es muy difícil entender lo q pasa internamente... existe muchos pasos.. Sale un trámite después de 7, 6 meses. Todos quedamos mal y eso tendría que cambiar
	1	5	se deben mejorar los procesos, se elimaran todos las demoras.. Revisión de procesos para facilitar los trámites,, y aquellos tramites que tiene muchos pasos q son innecesarios irlos eliminando
	1	6	estoy de acuerdo hay gente que si atiende mal y otra que lo hace bien pero hay que agilizar los procesos con una capacitación al servidor COSNTANTE no debería medirse en cuantos usuarios atendiste si no la calidad de atención,, pero si atendiste a mil y no lo hiciste bien no sirve de nada.
	1	7	Muchos factores internos, externos.. Los trámites se quedan atrancados en varias áreas... Pero en firmas de responsabilidad se necesarita tener mucha seguridad ya que debe pasar por muchos filtros ya que no es lo mismo.., el uso de otros factores que puedan ayudan a optimizar los tiempos no es solo cuestión de que se dispone de herramientas que puedan agilizar los productos, si no de que tan aplicables son en nuestra realidad.... pero tenemos q ver que tan viable es aplicar eso en el

			ministerio, factores internos externos existe.. el compromiso de la mayoría de los funcionarios si es bueno... efectividad compromiso y profesionalismo si hay---	
4	¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?	5	1	responsabilidad , porque nos manejamos por objetivos y depende de cada persona que conforma el equipo de trabajo cumplir con los objetivos
		4	2	en la dirección jurídica es el compromiso q tiene cada funcionario en su trabajo con la finalidad de llegar a su objetivo
		5	3	La colaboración en mi área, es la colaboración ya que nos pueden llegar dos temas y debemos llegar a un solo criterio. Y en otras áreas dependemos mucho por ejemplo recursos, la otra dirección también debe colaborar.
5	¿En su área de trabajo aplican este valor, considerado más importante?	14	0	la responsabilidad , si todos lo aplican y la mayoría de nuestros compañeros también
6	¿Cuál de los valores de la institución, es el que más influye en la coordinación interdepartamental?	1	1	Transparencia , cada actividad debe estar sujeta a cada norma.
		13	2	Prima el respeto porque si uno necesita algo de otra área, con el respeto con el saberlo decir y pedir es necesario el respeto hacia la persona que nos va a ayudar.
				el respeto es lo fundamental
				El respeto es la base fundamental para poder desarrollar bien el trabajo.
		Del respeto es fundamental para que seas eficiente, si no hay respeto no puedes trabajar adecuadamente...		
7	¿Aplican este valor al momento de la coordinación del trabajo?	4	1	no es algo que puedas generalizar sería algo erróneo asegurar que todos somos respetuosos,
		7	2	pero los que estamos aquí es lo que siempre estamos tratando de hacer
		3	3	es muy subjetivo
8	¿De qué manera influye este valor para el desempeño de su trabajo?	3	1	en toda forma, como te diriges hacia la persona, como entregas tus trabajos, como das informes es determinante
		3	2	En el caso motivacional, si tu jefe es grosero hasta los informes que saques van a salir mal.
		3	3	Los valores si influyen, cuando hay respeto hasta las cosas se hacen bien....
		2	4	un grito o algo tú piensas en eso y no puedes concentrarte y hacer bien tu trabajo
		3	5	del respeto nace todo, para que seas eficiente, si no hay respeto no haces nada.....la colaboración viene del respeto, si tu no me respetas ni ganas de colaborar tiene una persona, del respeto nacen muchos de los valores que se conectan como una cadena... los valores se van uniendo y los productos van saliendo
9	¿Cree usted que aplicar este valor apoya a la gestión del trabajo?	5	1	Si es fundamental es la base de todo, el respeto.
		5	2	No se puede hacer nada si no existe el respeto hacia los demás.
		1	3	Trabaje en dos áreas con varios sistemas y procesos y le ministerio si ha venido cambiando pero igual falta... atención al usuario ha cambiado bastante tanto como personas el talento humano y sistemas.
		3	4	Hablemos del edificio de géminis, los chicos tienen su área, el usuario tiene quejas telefónicas y prefiere venir a consultas acá... tenemos la suma paciencia ex fueron géminis y dicen lo contrario,, el usuario va allá y les explican una sola vez y si no entendió que pena, pero vienen acá sin embargo le seguimos atendiendo ex son personas que vienen de géminis y han venido acá, pero falta por parte de los funcionarios el respeto y la PACIENCIA.. al menos con personas mayores, ese tiempo no hay con el edificio de géminis.

ANEXO 4

PRESENTACION GRUPO FOCAL



30/08/2016

ANTECEDENTES

Dentro del establecimiento de herramientas para la elaboración de la Tesis de Maestría, se estableció la ejecución de grupos focales, instrumento de tipo cualitativo que servirá para recolectar información relacionada con

“Los valores de la cultura organizacional y su influencia en la coordinación interdepartamental del Ministerio del Trabajo del Ecuador.”

La información obtenida en este grupo focal, será utilizada únicamente para fines académicos, se garantiza el absoluto anonimato de sus participantes y la confidencialidad de los datos recopilados.



REGLAS DE ORO

- Apagar los celulares o dejarlos en modo de silencio o vibración.
 - Solicitar la pelota para realizar un comentario o emitir un criterio.
 - Evitar juzgar y respetar el punto de vista de todos los participantes.
 - Exponer todos los criterios de la forma más libre y espontánea.
-



OBJETIVO

Conocer cuáles son los valores que se encuentran presentes en la cultura organizacional y en la interrelación existente entre los colaboradores de la Dirección De Administración Del Talento Humano, Coordinación General Jurídica y en la Coordinación General de Planificación del Ministerio del Trabajo; en las cuales mediante una investigación previa de clima laboral, se estableció que son grupos con un mayor potencial de mejora; debido a que son áreas que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de valoración global de la Institución.

CULTURA ORGANIZACIONAL



La Cultura Organizacional está dirigida a todos los trabajadores de las organizaciones y como estos se comportan en un determinado espacio laboral, con la finalidad de alcanzar un mismo objetivo que es la razón de ser de la organización donde laboran.

DINÁMICA INICIAL

DIFERENTES COMPORTAMIENTOS

El animador explica que se trata de buscar actitudes que unen y aquellas que desunen a un grupo. Se anotan en dos franjas de papel. Se forman espontáneamente equipos e inician el trabajo. Cada equipo debe buscar cinco valores y cinco antivalores .

En plenario los equipos presentan y comentan sus respuestas sobre los valores, luego hacen lo mismo con los antivalores.

Evaluación de la experiencia. ¿Cuál de estos valores o antivalores se da más en el grupo?. ¿Cuál de estos se da menos? ¿Qué podemos hacer para crecer en integración.

RECUERDA...

¡TU PALABRA TIENE MUCHO VALOR!

PREGUNTAS

¡Tus emociones son una
fuente de cambio!

PREGUNTA 1:

**¿Consideran ustedes que en la institución existen
valores organizacionales?**



PREGUNTA 2:

¿Cuáles son los tres valores principales que se consideran dentro de su organización?



¡Déjanos escuchar tu voz, tu criterio es importante!

PREGUNTA 3:

¿De los valores institucionales, cuál consideran es el que menos se practica?





PREGUNTA 4:

¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?



¡Tu voz tiene mucho poder!

PREGUNTA 5:

¿En su área de trabajo aplican este valor, considerado más importante?





PREGUNTA 6:

¿Cuál de los valores de la institución, es el que más influye en la coordinación interdepartamental?



¡Siéntete libre para expresar lo que piensas!

PREGUNTA 7:

¿Aplican este valor al momento de la coordinación del trabajo?





PREGUNTA 8:

¿De qué manera influye este valor para el desempeño de su trabajo?



¡Tú eres parte del cambio, exprésate ahora!

PREGUNTA 9:

¿Cree usted que aplicar este valor apoya a la gestión del trabajo?



**¡MUCHAS GRACIAS POR TU
COLABORACIÓN!**

**¡TU APOORTE
GENERA
DESARROLLO!**



Anexo 5



Ministerio del Trabajo

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE VALORES MINISTERIO DE TRABAJO

Versión: 1
Fecha: 26-09-2016
Pág.:

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer los principales valores de la Cultura Organizacional que influyen en la coordinación interdepartamental de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, mediante la aplicación práctica y vivencial de los valores que predominan el accionar del Ministerio de Trabajo.

No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	Actividad	Responsables / coreponsables	Recursos			Fecha		Cumplido %	OBSERV.			
					Humanos	Tecnológicos	Económicos	Inicio	Fin					
1	Diseñar un plan que permita integrar los valores de la Cultura Organizacional que influyen en una coordinación del trabajo para el Ministerio del Trabajo.	1.1 Implementar un programa de validación y priorización de los valores.	Realizar una reunión todos los mandos para redefinir los valores del Ministerio de Trabajo	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	14	14 laptop	\$0,00	06-sep-16	06-sep-16	100%				
			Analizar e informar la situación actual	Dirección de Administración del Talento Humano	3	3 laptop	\$0,00	16-sep-16	16-sep-16	100%				
			Establecer los valores que identifican al Ministerio de Trabajo	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	4	2 laptop 2 computadoras	\$0,00	26-sep-16	28-sep-16	70%				
			Documentar los valores que se va a fortalecer en el Ministerio de Trabajo	Dirección de Administración del Talento Humano	4	2 laptop 2 computadoras	\$0,00	29-sep-16	07-oct-16	0%				
			Presentar los valores consolidados para difusión en Ministerio de Trabajo	Dirección de Comunicación Social	2	2 laptop	\$0,00	10-oct-16	21-oct-16	0%				
			Revisar y aprobar plan de difusión	Nivel superior del Ministerio	2	2 laptop	\$0,00	24-oct-16	31-oct-16	0%				
2	Fomentar la aplicación vivencial de los valores en cada actividad.	2.1 Socializar y potenciar el plan de valores de tal manera que se garantice el sentido de cada valor priorizado y sea comprensible para los servidores de la institución, para la mejora de procesos y el óptimo logro de los resultados.	Formular reuniones de trabajo donde los servidores puedan expresarse libremente y dar sugerencias sobre procesos o discutir de algún tema que ellos consideren importante dentro de su entorno	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3	3 laptop	\$0,00	07-nov-16	09-nov-16	0%				
			Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad sea escuchada, no únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en práctica los buenos ideas.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3	3 laptop	\$0,00	10-nov-16	16-nov-16	0%				
			Elaborar el plan de socialización para presentar en los diferentes medios digitales internos como son: Web institucional, intranet, Qoipus, etc.	Dirección de Comunicación Social	5	5 laptop	\$0,00	17-nov-16	30-nov-16	0%				
			Revisar y aprobar plan de socialización	Despacho	3	2 laptop	\$0,00	01-dic-16	15-dic-16	0%				
			Implementar el plan de socialización	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	2	2 laptop	\$0,00	02-ene-17	31-dic-17	0%				
			Presentar a todo el personal del Ministerio de Trabajo la situación actual	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	2	2 laptop	\$0,00	02-ene-17	13-ene-17	0%				
			Desarrollar actividades de participación interdepartamental	Dirección de Administración del Talento Humano	4	4 laptop	\$0,00	16-ene-17	31-ene-17	0%				
			Generar compromisos para vivir los valores y fomentar la eficiencia en sus puestos de trabajo	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	2	23/01/2017	\$0,00	01-feb-17	15-feb-17	0%				
			Revisar y aprobar los acuerdos previa implementación	Nivel superior del Ministerio	2	2 laptop	\$0,00	16-feb-17	28-feb-17	0%				
						Promover reuniones o talleres, donde reciban conceptos básicos de las conductas asociadas a valores organizacionales	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	8	3 laptop	\$5.000,00	01-mar-17	31-mar-17	0%	
3	Identificar el sentido de pertenencia de los valores organizacionales en los servidores de la institución.	3.1 Motivar el desempeño de las conductas asociadas a los valores organizacionales, mediante talleres de trabajo en equipo tomando en consideración el análisis de los resultados.	Fomentar los valores de la cultura organizacional mediante iniciativas como la Semana Viviendo nuestros Valores a través de los diferentes medios de comunicación institucional	Dirección de Comunicación Social	4	2 laptop	\$0,00	10-abr-17	14-abr-17	0%				
			Elaborar el plan de iniciativas Viviendo nuestros valores para presentar en los diferentes medios digitales internos como son: Web institucional, intranet, Qoipus, etc.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	5	5 laptops	\$0,00	17-abr-17	30-abr-17	0%				
			Revisar y aprobar los acuerdos previa implementación	Nivel superior del Ministerio	2	2 laptops	\$0,00	02-may-17	12-may-17	0%				
			Elaborar el plan de capacitación para comprender y empoderar a todo nivel sobre la vivencia práctica de los valores	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	8	8 laptops	0%	16-nov-16	16-dic-16	0%				
			Definir los programas de capacitación a los niveles jerárquicos superior en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	50	3 laptop	\$10.000,00	11-ene-17	16-dic-17	0%				
			Definir los programas de capacitación a niveles jerárquicos medio en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logran apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	50	3 laptop	\$10.000,00	11-ene-17	16-dic-17	0%				
			Revisar y aprobar los planes y programas previa implementación	Nivel superior del Ministerio	2	1 laptop	\$0,00	11-ene-17	11-feb-17	0%				
			Evaluar semestralmente los avances del plan de capacitación	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	2	1 laptop	\$0,00	11-ene-17	16-dic-17	0%				
			4	Analizar y validar los valores actuales frente a los de mayor aplicación.	4.1. Evaluar periódicamente el fortalecimiento de los valores a través del uso de indicadores de "doble vía", es decir por un lado se los informará, promocionará y cultivará, y por otro se conocerá y practicarán.	Definir los indicadores de seguimiento y cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de fortalecimiento de los valores organizacionales.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3	3 laptop	\$0,00	04-oct-16	30-nov-16	0%	
						Revisar y aprobar los indicadores previa socialización con las diferentes coordinaciones interdepartamentales.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3	3 laptop	\$0,00	12-dic-16	20-dic-16	0%	
Implementar los indicadores establecidos para el seguimiento y evaluación del plan de fortalecimiento de los valores organizacionales.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3				3 laptop	\$0,00	21-dic-16	29-dic-16	0%				
Presentación del informe final de evaluación del cumplimiento del plan de fortalecimiento de los valores de la cultura organizacional y establecimiento de metas a ser trabajadas.	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	3				3 laptop	\$0,00	15-dic-17	31-dic-17	0%				

Revisado por: Director de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional.

Aprobado: Ministro de Trabajo.

Elaborado: Ing. Carla Calavera

Supervisor del cumplimiento:

Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Fecha próxima revisión:

Número de Acciones:

Número de Acciones cumplidas:

Porcentaje de cumplimiento: