

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito

Jenniffer Mirian Herrera Vite

Tutor: Pablo Xavier Herrera Marvit

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Jenniffer Mirian Herrera Vite, autor/a de la tesis intitulada “Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito”, 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.

1. 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 formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. 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.
3. 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 clima laboral comprende un conjunto de percepciones de los individuos en relación al ambiente de trabajo en el que interactúan, combinando atributos personales y de grupo, que tienden a influir en el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. De este modo, el presente trabajo de investigación presenta un análisis respecto a la influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ubicada en la ciudad de Quito, en donde no se ha llevado a cabo un estudio sobre la medición de clima laboral y su influencia.

Se compendia información bibliográfica sobre las variables clima laboral y desempeño, los factores que intervienen y las herramientas usadas para su medición. El método empleado es cuantitativo y cualitativo, y utiliza la correlacionalidad para determinar la relación entre los datos cuantitativos de las variables de estudio procesados en el sistema SPSS mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson.

La recopilación de datos se efectuó mediante la encuesta de clima laboral basada en el modelo Hay McBer que evalúa seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo, y para evaluación del desempeño se utilizaron los instrumentos desarrollados por el Ministerio del Trabajo establecidos en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, de 07 de marzo de 2018, que acoge el enfoque de evaluación 360° y mide los siguientes factores: calidad y oportunidad, conocimientos específicos, competencias técnicas y competencias conductuales; y finalmente una encuesta aplicada en la entrevista individual.

Los hallazgos evidencian una correlación baja entre las variables de estudio, por lo que se puede señalar que el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS no influye en el desempeño de los servidores públicos del área. Las dimensiones Flexibilidad (39,33%) y Recompensas (40,95%) y los dominios Minimizar la burocracia (40,33%) y Desempeño (44,00%) de clima laboral, presentan nivel de riesgo crítico, y se proponen planes de acción para su intervención, y según la teoría de Likert, se puede establecer un Clima Laboral Autoritario Paternalista.

Palabras clave: clima laboral, desempeño laboral, correlación, percepción, comportamiento, motivación.

Dedicatoria

A mi amada madre, por ser mi estrella polar, e inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, inspiración y valentía, que sentó desde mi niñez los más altos valores de un pensamiento humanista, haciendo crecer en mi espíritu el sentido de la honestidad y que con su luz ha sido la guía desde mi infancia, ayudándome a aprender de mis errores para no cometerlos otra vez, pero sobre todo por su amor infinito. ¡Gracias madre por darme la vida!

A mi querida abuelita, por ser mi apoyo en todo momento, quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, por sus consejos que me han permitido ser una persona de bien, gracias por su amor incondicional y por siempre creer en mí.

A mi apreciado hermano, por la familia que integramos junto con nuestra abuelita, basada en valores y con el que compartí las travesuras infantiles. Y ahora, los dos de edad madura somos parte de otra etapa en nuestras vidas, transformándonos en fuente de motivación mutua, con un cariño más profundo, más rico y abundante.

A ti lucerito, compañero y amigo, porque este desafío lo iniciamos juntos y durante este tiempo seguimos siendo el soporte ideal y la voz de aliento inesperada en el instante preciso; porque viviste a mi lado en cada etapa de este trabajo, y finalmente porque gozas conmigo como un solo ser, este tan anhelado momento.

Agradecimientos

A Dios por la fuerza dada en mis debilidades, y porque toda incidencia desaparece al estar en su regazo, porque con su infinita bondad ha permitido que fructifique y al mismo tiempo me ha concedido culminar con éxito esta meta en el camino de superación profesional. Eres quien guía el destino de mi vida. ¡Te lo agradezco, Padre Celestial!

A mi excelente tutor magíster Pablo Xavier Herrera Marvit, quien con sus conocimientos, ejemplo y aportes, supo incentivar y guiarme acertadamente en la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por abrir sus puertas, acogerme y convertirse en la cuna de un sueño personal y profesional.

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en especial a la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano, por permitirme ser parte de una generación de gente productiva para el país y brindarme las facilidades para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Y por supuesto mi profundo y sincero agradecimiento a los compañeros y amigos que colaboraron y formaron parte de la investigación de este trabajo y contribuyeron en el desarrollo del mismo.

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción.....	17
Antecedentes.....	19
1. Breve descripción del problema	19
2. Pregunta de investigación.....	19
3. Objetivos Específicos	20
4. Justificación de la investigación.....	20
Capítulo uno	23
Marco Teórico	23
1. Clima Laboral.....	23
1.1. Definiciones de Clima Laboral.....	24
1.2. Dimensiones del Clima Laboral	26
1.3. Teoría de Clima Laboral de Likert	27
1.4. Clima Laboral - Modelo Hay McBer	29
1.4.1. Herramientas para la medición de Clima Laboral según Hay McBer	30
1.4.2. Dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral según Hay McBer	32
2. Desempeño Laboral.....	33
2.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	35
2.2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	36
2.3. Metodologías para la Evaluación de Desempeño.....	37
2.3.1. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	37
2.3.2. Método de Escalas Gráficas de Evaluación del Desempeño	39
2.3.3. Método de Evaluación de Desempeño 360°	41
2.4. Evaluación de Desempeño 360° según Ministerio del Trabajo – MDT.....	42
2.4.1. Factores de Evaluación de Desempeño 360° – MDT	42
2.4.2. Instrumentos de Evaluación de Desempeño 360° – MDT.....	44
2.4.3. Escala de Calificación de Evaluación de Desempeño 360° – MDT.....	48
Capítulo dos.....	49
Marco Institucional.....	49
1. Historia	49

2. Identidad Institucional	53
3. Estructura Orgánica Institucional	53
4. Estructura Orgánica Descriptiva.....	54
Capítulo tres.....	57
Marco Metodológico	57
1. Metodología de la investigación.....	57
1.1. Análisis Cuantitativo: Correlación de Variables	58
1.2. Escala de Medición de Clima Laboral.....	59
1.3. Ponderación de los factores de Evaluación del Desempeño	60
1.4. Población	61
2. Tabulación y sistematización de datos cuantitativos de la variable Clima Laboral	61
2.1. Resultados por Dimensión de la variable Clima Laboral	63
2.1.1. Dimensión Flexibilidad.....	64
2.1.2. Dimensión Responsabilidad.....	65
2.1.3. Dimensión Estándares.....	66
2.1.4. Dimensión Recompensas	67
2.1.5. Dimensión Claridad	68
2.1.6. Dimensión Espíritu de Equipo	69
3. Tabulación y sistematización de datos cuantitativos de variable Desempeño Laboral	69
3.1. Resultados de la variable Desempeño Laboral.....	71
4. Análisis de Resultados de Correlación de Pearson en SPSS	72
4.1. Hallazgo en resultados de Correlación de Pearson en variables	74
4.2. Hallazgos en resultados de Correlación de Pearson de dimensiones y factores.....	75
5. Análisis Cualitativo de las variables Clima Laboral y Desempeño	77
Capítulo cuatro	83
Plan de acción de mejora	83
1. Generalidades	83
2. Objetivos.....	84
2.1. Objetivo General	84
2.2. Objetivos Específicos	84
3. Plan de acción de mejora del Clima Laboral.....	84
3.1. Dimensión Flexibilidad: Programa Agilidad organizativa.....	84
3.2. Dimensión Responsabilidad: Programa Todos somos responsables.....	85

3.3. Dimensión Estándares: Programa Soy productivo	86
3.4. Dimensión Recompensas: Programa Talento contento	86
3.5. Dimensión Claridad: Programa Transparencia organizacional	87
3.6. Dimensión Espíritu de Equipo: Programa Equipos conectados	88
Conclusiones y Recomendaciones.....	89
1. Conclusiones.....	89
2. Recomendaciones.....	92
Bibliografía.....	93
Anexos	97
Anexo 1 Extracto de Encuesta de Clima Laboral basada en el modelo Hay McBer	97
Anexo 2 Instrumentos para la Evaluación del Desempeño 360° - MDT	98
Anexo 3 Cuestionario de la entrevista individual de Clima Laboral.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de Clima Laboral.....	24
Tabla 2 Dimensiones del Clima Laboral	26
Tabla 3 Tipos de Clima Laboral según Likert.....	28
Tabla 4 Dimensiones del Clima Laboral - Modelo Hay McBer.....	29
Tabla 5 Cuestionarios para medir el Clima Laboral	31
Tabla 6 Dimensiones y Dominios de la Encuesta del Clima Laboral Modelo Hay McBer	32
Tabla 7 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	35
Tabla 8 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	36
Tabla 9 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	37
Tabla 10 Método Tradicional de Evaluación del Desempeño – Escalas Gráficas	40
Tabla 11 Factores de Evaluación del Desempeño 360° - MDT	42
Tabla 12 Instrumentos para la Evaluación del Desempeño 360° - MDT.....	44
Tabla 13 Escala de Calificación de Evaluación del Desempeño 360° - MDT	48
Tabla 14 Identidad Institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	53
Tabla 15 Procesos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	54
Tabla 16 Estructura Orgánica Descriptiva Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS	54
Tabla 17 Escala de Coeficiente de Correlación de Pearson	59
Tabla 18 Semaforización de Escala de Medición Evaluación de Clima Laboral.....	60
Tabla 19 Ponderación de los factores de Evaluación del Desempeño 360° - MDT.....	60
Tabla 20 Semaforización de Escala de Calificación de Evaluación del Desempeño 360° - MDT	61
Tabla 21 Resultados de medición de la variable Clima Laboral	62
Tabla 22 Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral	70
Tabla 23 Resultados de Correlación de Pearson en variables Clima Laboral y Desempeño	73
Tabla 24 Resultados de Correlación de Pearson de Dimensiones y Factores de las Variables.....	74
Tabla 25 Categorización de respuestas de Entrevista Individual	77

Tabla 26 Análisis Cualitativo del Clima Laboral y Desempeño	79
Tabla 27 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Flexibilidad	84
Tabla 28 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Responsabilidad.....	85
Tabla 29 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Estándares	86
Tabla 30 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Recompensas	86
Tabla 31 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Claridad.....	87
Tabla 32 Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Espíritu de Equipo	88

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Evaluación de Desempeño 360°	41
Gráfico 2 Organigrama del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	52
Gráfico 3 Población de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS	61
Gráfico 4 Resultados de medición de Dimensiones de la variable Clima Laboral	63
Gráfico 5 Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral.....	64
Gráfico 6 Resultados de medición en Dimensión Responsabilidad de la variable Clima Laboral.....	65
Gráfico 7 Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral.....	66
Gráfico 8 Resultados de medición en Dimensión Recompensas de la variable Clima Laboral.....	67
Gráfico 9 Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral	68
Gráfico 10 Resultados de medición en Dimensión Espíritu de Equipo de la variable Clima Laboral	69
Gráfico 11 Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral	71
Gráfico 12 Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral por Género	72
Gráfico 13 Representación Gráfica de Resultados de Correlación de Pearson en SPSS	73
Gráfico 14 Representación Gráfica de Resultados de Correlación de Pearson de Variables.....	76

Introducción

El presente trabajo de investigación realiza un estudio sobre la influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito, en el que se determinan los principales aspectos que intervienen en cada variable de estudio, una breve presentación de la institución y de la unidad administrativa a intervenir, metodología e instrumentos empleados, así como los hallazgos encontrados, y compendia la siguiente estructura:

El capítulo uno corresponde al Marco Teórico y presenta una compilación bibliográfica de varios entendidos sobre el campo del clima laboral y el desempeño, en el que se muestra las diversas definiciones, las principales teorías planteadas, la evolución de los términos al paso del tiempo y su clasificación. Además, identifica la relación e incidencia entre el clima laboral y el desempeño, así como las metodologías, instrumentos y parámetros que comprenden cada una de las variables de estudio.

El capítulo dos expone el Marco Institucional en el que se realiza una breve reseña histórica desde el inicio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, señala la identidad institucional y estructura orgánica establecida, así como la descripción de la misión, atribuciones y responsabilidades de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano.

El capítulo tres refiere al Marco Metodológico en el que se detalla el tipo de investigación, la población, instrumentos, metodologías y técnicas de investigación empleadas para el desarrollo del presente trabajo, además de evidenciar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, así como el análisis de los hallazgos encontrados, posterior a la medición de los parámetros y factores que componen cada una de las variables de estudio, con la finalidad de determinar su nivel de influencia.

El capítulo cuatro contiene el Plan de acción de mejora del clima laboral que tiene como objetivo fortalecer el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, que propone medidas y actividades tendientes a minimizar el nivel de riesgo en el que se encuentran los parámetros y factores que componen el clima laboral y el desempeño.

Finalmente, se presenta las conclusiones del presente trabajo de investigación, basadas en los fundamentos teóricos planteados inicialmente, las aportaciones obtenidas a partir del marco metodológico propuesto, y el análisis causa-efecto que se genera en cada componente que integra la variable clima laboral y la variable desempeño, además se efectúa una serie de recomendaciones con el objeto de contribuir a la mejora del clima laboral a fin de que influya de manera positiva en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS.

Antecedentes

1. Breve descripción del problema

Actualmente, se conoce que el entorno en el que se desempeña una persona influye en su comportamiento, y que el recurso más valioso de las organizaciones es el factor humano; en tal virtud, es oportuno mantener un clima laboral adecuado. Sin embargo, la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), no cuenta con un estudio de medición del clima laboral, y además se desconoce la percepción del personal en relación al liderazgo, coordinación, comunicación entre directivos, servidores públicos y equipos de trabajo; así también no se conoce la percepción de los individuos respecto al impacto de la aplicación de la normativa y procesos institucionales que se ejecutan en la mencionada Unidad Administrativa, lo que ha implicado incurrir en reprocesos, incorrecta distribución de trabajo, aumento de carga laboral, duplicidad de información, incremento de tareas intermedias innecesarias que extienden el lapso de atención de los productos y servicios que se generan, sin considerar el tiempo establecido para el cumplimiento de los mismos.

Además, debido al proceso de transición en los cambios de autoridades que se han generado en la institución, es relevante conocer el sentido de pertenencia y la percepción de los servidores en relación con el liderazgo actual, así también de analizar otros factores que intervengan en el clima laboral del área; por lo tanto, es indispensable realizar un diagnóstico del clima laboral, a fin de conocer su nivel de influencia en el desempeño de los servidores públicos de la Unidad Administrativa en estudio, para posteriormente proponer un programa que contenga medidas a tomar para generar y mantener un clima laboral propicio que motive el desempeño óptimo de los servidores públicos en la gestión de los procesos internos.

2. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito?

3. Objetivos Específicos

Identificar los factores que intervienen en el clima laboral que influyen en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito.

Evaluar el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito.

Proponer un diseño de un plan de acción de mejora del clima laboral para fortalecer el desempeño de los servidores públicos.

4. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrollará con el objeto de cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad Andina Simón Bolívar, para la obtención del título de postgrado como magíster en desarrollo del talento humano, previo a la defensa de tesis, lo cual beneficiará a la investigadora en la adquisición de nuevos conocimientos sobre el tema a estudiar; así también se realizará un aporte académico para la universidad y se favorecerá al área de la institución en estudio, debido a que mediante la propuesta planteada se generará y mantendrá un clima laboral propicio que fortalezca el desempeño de los servidores públicos que participan.

En tal virtud, será necesario evaluar y analizar los aspectos que intervienen en el clima laboral como en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito, a fin de conocer su percepción e incidencia en relación al ambiente de trabajo, para de esta manera identificar y establecer los factores de mayor relevancia que limitan y condicionan su motivación y rendimiento en el puesto de trabajo, y así proponer un plan de acción de mejora del clima laboral con estrategias que permitan desarrollar de manera óptima el desempeño de los mismos, así como su objetividad en la realización de las tareas, fomentando además un ambiente adecuado, apoyando a la gestión de la administración y al desarrollo del talento humano del área en estudio.

Por lo tanto, el aporte de la investigación se centra en un plan de acción de mejora del clima laboral que contemple actividades cotidianas que generen un entorno favorable para el desempeño de las actividades y que además promueva el desarrollo,

compromiso, satisfacción y crecimiento profesional, logrando así tanto satisfacción personal como el éxito institucional, debido a que la presente propuesta podrá ser empleada y aplicada en otras unidades administrativas de la institución originando un efecto multiplicador con impacto positivo, que además servirá como sustento para futuros estudios.

Capítulo uno

Marco Teórico

1. Clima Laboral

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad; y cada organización moldea su propio diseño e integra todos sus componentes, es decir gestiona el uso de recursos tangibles e intangibles, que constituyen piezas fundamentales para su funcionamiento y el logro de objetivos y metas. Además, cabe manifestar que muchas veces la clave del éxito de una organización, no siempre se debe al aspecto financiero sino a las actitudes, motivación y comportamientos de sus integrantes por crear una buena atmósfera de trabajo. (Arano, Escudero y Delfín 2016)

En consecuencia, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de una organización, es imprescindible encontrar un equilibrio entre los recursos con los que cuenta, considerando entre estos no solo los recursos tangibles como los financieros, tecnológicos, materiales o comerciales, sino además el recurso humano, debido a que actualmente este último factor es el más valioso de las organizaciones, con el cual se agrega un componente de diferencia entre estas; y las habilidades, el entusiasmo, la satisfacción en el trabajo y la lealtad hacia la organización por parte de sus colaboradores, influye no solo sobre sus resultados sino además en su productividad, calidad, eficiencia, imagen, rentabilidad y competitividad. (Domínguez, Ramírez y García 2013)

El espacio en el que se desempeñan los individuos dentro de una organización, a más de contemplar factores ambientales debe mantener condiciones que produzcan satisfacción en el trabajador al momento de realizar sus labores, y para referirse sobre este tema, varios entendidos han desarrollado el término clima laboral o clima organizacional; en este sentido se señala que el clima organizacional está basado en las percepciones individuales y patrones habituales de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan a la organización, que se relacionan con su situación actual y los vínculos existentes entre los grupos de trabajo, colaboradores y desempeño laboral. (Domínguez, Ramírez y García 2013)

1.1. Definiciones de Clima Laboral

El concepto clima laboral fue introducido por primera vez en el año 1960 en la psicología industrial por Saúl Gellerman, y con el propósito de realizar un acercamiento y tener una noción clara y general sobre una de las variables objeto de estudio del presente trabajo de investigación, en la siguiente tabla se recogen definiciones propuestas por varios autores:

Tabla 1
Definiciones de Clima Laboral

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	1. Distinguen a una organización de otra, 2. Perduran en el tiempo, 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Representa la personalidad de la organización.
Tagiuri y Litwin, (1968)	El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) Experimentan sus miembros, b) Influye en su comportamiento, c) Se describe en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.
Forehand y Gilmer (1965) Litwin y Stringer (1966, 1968)	Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados.
Campbell et al. (1970) Guion (1971) Pritchard y Karasick (1973)	Serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre sus miembros, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tiene de la realidad laboral; las percepciones, a su vez, influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payneet et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son: 1. Perceptuales, 2. Psicológicos, 3. Abstractos, 4. Descriptivos, 5. No evaluativos, 6. Sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos, expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto. Un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.
Martín y Colbs, 1999	Concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere relevancia en el ámbito social cuando las empresas comienzan a otorgar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos.
Gairín	Las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos, sino esquemas colectivos de significado.
Goncalves, (2000)	El clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.
Chiavenato y Colbs, (2001)	El clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización.
Domínguez, Sánchez y Torres, (2010)	Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.
Manosalvas Vaca, et al. (2015)	Conjunto de características que definen a una organización diferenciándola de otra, y dichas características tienen permanencia en el tiempo de vida de la organización e influyen en la conducta de las personas.

Fuente: (Domínguez et al. 2013), (Furnham 2001), (Seisdedos 1985) y (Manosalvas et al. 2015)
Elaboración propia

En síntesis, el clima laboral es el conjunto de percepciones de modo global, que los individuos tienen con respecto al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, que se reflejan en la interacción entre sus características personales y de la organización, y además representa una cualidad interna perdurable de la organización. Es evidente que el constructo clima laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, y a pesar de tener un uso cotidiano, ha obtenido diferentes connotaciones.

El clima laboral cuenta con una extensa aplicación en estudios e investigaciones relacionadas al factor humano en las empresas, transformándose así en un indicador esencial de estas, que es condicionado por múltiples ámbitos, que van desde normas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, así como actitudes de los individuos que integran equipos de trabajo, estilos de liderazgo, salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con las actividades que realiza, todo esto sin dejar de lado que existe una

amplia lista de elementos que inciden e influyen en el clima laboral o clima organizacional. (Gan y Triginé 2013)

1.2. Dimensiones del Clima Laboral

Al reconocer la importancia del estudio del clima laboral en las organizaciones, que está dada por la percepción del individuo en el lugar de trabajo, y dentro de la línea de teoría cognitiva planteada por varios autores, se presenta la existencia de las siguientes dimensiones que influyen en este contexto:

- a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral;
- b) La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal;
- c) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados;
- d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales. (Seisdedos 1985)

A pesar que estas dimensiones han sido estudiadas por varios autores entendidos del tema y aplicadas en diferentes campos empresariales e industriales, estos han derivado en conclusiones distintas por múltiples razones, que pueden ser debido a la aplicación de una definición diferente en cada estudio, aplicación de diversos métodos o enfoques de medición, e incluso la forma en que se empleó el factor clima laboral como objeto de estudio, planteándose como variable dependiente en ciertos casos e independiente en otros. A fin de analizar el clima laboral de una organización, necesariamente se debe considerar los factores que intervienen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos, sin embargo al igual que en la definición de clima laboral, varios autores han planteado desde su punto de vista, los factores o características que forman parte de las dimensiones que deben tomarse en cuenta para su medición y estudio, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 2
Dimensiones del Clima Laboral

Autor	Dimensiones
Forehand y Gilmer (1965)	1. Tamaño de la organización, 2. Estructura organizacional, 3. Complejidad sistemática de la organización, 4. Estilo de liderazgo, 5. Orientación de fines.
Rensis Likert (1967)	1. Métodos de mando, 2. Características de las fuerzas motivacionales, 3. Características de los procesos de comunicación, 4. Características de los procesos de influencia, 5. Características de los procesos de toma de decisiones, 6. Características de los procesos de planificación, 7.

	Características de los procesos de control, 8. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.
Litwin y Stringer (1968)	1. Estructura, 2. Responsabilidad individual, 3. Remuneración, 4. Riesgos y toma de decisiones, 5. Apoyo, 6. Tolerancia al conflicto.
Schneider y Bartlett (1968)	1. Apoyo patronal, 2. Estructura, 3. Implicación con los nuevos empleados, 4. Conflictos interagencias, 5. Autonomía de los empleados, 6. Grado de satisfacción general.
Friedlander y Margulies (1969)	1. Empeño, 2. Obstáculos o trabas, 3. Intimidación, 4. Espíritu de trabajo, 5. Actitud, 6. Acento puesto sobre la producción, 7. Confianza, 8. Consideración.
Bowers y Taylor (1970)	1. Apertura a los cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de decisiones.
Pritchard y Karasick (1973)	1. Autonomía, 2. Conflicto y cooperación, 3. Relaciones sociales, 4. Estructura, 5. Remuneración, 6. Rendimiento, 7. Motivación, 8. Estatus, 9. Flexibilidad e innovación, 10. Centralización en la toma de decisiones, 11. Apoyo.
Moos (1974)	1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Tarea, 6. Presión, 7. Claridad. 8. Control, 9. Innovación, 10. Confort
Gavin (1975)	1. Estructura organizacional, 2. Obstáculo, 3. Recompensa, 4. Confianza y consideración de parte de los administrativos, 5. Riesgos y desafíos.
James y Jones (1979)	1. Característica de trabajo y rol, 2. Característica de liderazgo, 3. Característica del grupo de trabajo, 4. Característica de la organización.
Campbell y Col (1979)	1. Autonomía individual, 2. Grado de estructura que impone el puesto, 3. Tipo de recompensa, 4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Fuente: (Sandoval Caraveo, Concepto y dimensiones del clima organizacional 2004), («Clima Organizacional» 2017), (Hay Group SAP s.f.) y (Vega, Rodríguez Díaz y Montoya R. 2014)
Elaboración propia.

De acuerdo a los factores considerados en las dimensiones para la medición de clima laboral por los autores citados anteriormente, se debe tomar en cuenta que cada uno estableció dichas dimensiones según su criterio propio y conforme a los requerimientos que demandaba en su momento la medición de clima laboral, sin embargo se puede encontrar que ciertos autores coinciden en los criterios a aplicar en el estudio de clima laboral, entre las cuales se puede señalar: Autonomía, estructura organizacional, recompensa, motivación y estilo de liderazgo; siendo este último elemento el de mayor relevancia, por ser el aspecto que más incide en el clima, ya que es el que fomenta o no relaciones cercanas entre jefe-subordinado, que influyen en la productividad individual y empresarial. (Cuadra y Veloso 2007)

1.3. Teoría de Clima Laboral de Likert

La Teoría de Clima Organizacional de Likert, señalada como una de las más importantes en este ámbito, menciona que el clima laboral se relaciona con tres tipos de variables que establecen las características de una organización:

Variables causales o variables independientes, determinan el sentido en que evoluciona y obtiene resultados una organización, entre estas están la estructura, administración, reglas, decisiones. Pueden ser modificadas por miembros de la organización y como resultado se consigue variación en otras variables.

Variables intermediarias, representan los objetivos y procesos organizacionales de una empresa y muestran su estado interno, aquí se señala la motivación, actitud, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales o variables dependientes, reflejan el resultado y logros obtenidos de la interacción de las dos variables anteriores, por ejemplo: productividad o beneficios.

La combinación de dichas variables y su grado de influencia en la organización, determinan dos tipos de clima laboral: autoritario y participativo, conforme se detalla a continuación:

Tabla 3
Tipos de Clima Laboral según Likert

Tipo	Clasificación
Autoritario , clima cerrado caracterizado por una estructura rígida	Sistema I. Autoritarismo explotador , características: <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura, dirección o gerencia no tiene confianza en los colaboradores, • La interacción jefe-subordinados se basa en el temor, • La comunicación es casi nula y únicamente se emiten órdenes.
	Sistema II. Autoritarismo paternalista , características: <ul style="list-style-type: none"> • En la relación jefe-subordinados existe confianza, • Se manejan recompensas y castigos como fuentes de motivación, • Acepta cierta autonomía de los trabajadores pero la toma de decisiones es efectuada por los directivos.
Participativo , clima abierto caracterizado por una estructura flexible.	Sistema III. Consultivo , características: <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos confían en sus empleados, • La toma de decisiones es realizada por los directivos, pero delega parte de esta en niveles más bajos, • Los castigos y recompensas son usados ocasionalmente para motivar a los empleados, • Satisface necesidades de prestigio y estima • Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos a alcanzar.
	Sistema IV. Participación en grupo , características: <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos tienen plena confianza en los empleados, • La toma de decisiones se realiza en toda la organización, • La comunicación es ascendente, descendente y lateral, • La motivación es con la participación, establecimiento de objetivos y el mejoramiento de métodos de trabajo,

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en equipos de trabajo para alcanzar objetivos mediante la participación estratégica. |
|--|--|

Fuente: (Sandoval Caraveo, Concepto y dimensiones del clima organizacional 2004), («Clima Organizacional» 2017) y (Hay Group SAP s.f.)
Elaboración Propia

Luego de la revisión bibliográfica realizada y al contar con las definiciones, tipos y dimensiones propuestas por varios autores para el estudio sobre clima laboral, se puede entender que para llevar a cabo un análisis sobre este tema, no se cuenta con un solo modelo estandarizado y aceptado para ser empleado de forma rígida en la práctica. Sin embargo, para la medición del clima laboral en el presente trabajo de investigación, se empleará el modelo desarrollado por Hay McBer, que es una empresa líder en consultorías sobre el talento humano, que propone un enfoque pragmático, es decir más relacionado a la práctica y no únicamente teórico, este enfoque se basa en medir elementos modificables que influyen en los resultados. (Hay Group SAP s.f.)

1.4. Clima Laboral - Modelo Hay McBer

A partir de la incursión de empresas consultoras dedicadas a desarrollar instrumentos para la medición del clima laboral basadas en diversas metodologías, como se mencionó anteriormente, podemos encontrar a la empresa Hay McBer, fundada por David McClelland, experto en motivación humana; que plantea un modelo basado en las siguientes seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo; las cuales están direccionadas al rendimiento de los individuos en las organizaciones, así como a los logros obtenidos a nivel empresarial y en los equipos de trabajo a los que pertenecen. Hay McBer, define estas dimensiones, como se ilustra en la siguiente tabla: (Hay Group SAP s.f.)

Tabla 4
Dimensiones del Clima Laboral - Modelo Hay McBer

Dimensión	Descripción
Flexibilidad	Grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización , es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. Refleja la medida en que se aceptan las nuevas ideas. No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
Responsabilidad	Grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos. Los individuos tienen autoridad para lograr objetivos.

Estándares	Percepción que tienen los individuos del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo . Grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras .
Recompensas	Grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.
Claridad	Grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos , de manera que todo mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización. Todos en la organización saben lo que se espera del individuo.
Espíritu de equipo	Grado en que los individuos están orgullosos de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Fuente: (Misch 2004) y (Hay Group SAP s.f.)
Elaboración propia

Según Hay McBer, si al emplear esta metodología se obtiene un alto resultado en las dimensiones propuestas, los individuos están motivados en el lugar de trabajo, lo perciben como un espacio placentero y productivo, dan su mejor esfuerzo en el desarrollo de las actividades y sienten confianza en que su aporte en la organización será recompensado; y si el puntaje es bajo, se produce un efecto totalmente contrario a lo dicho, y negativo para la organización, reflejando disminución en la productividad y ganancias. En relación a las herramientas e instrumentos a aplicar en la medición de clima laboral, la elección de estas debe realizarse conforme a la técnica que más se adapte al contexto específico de la organización, y que permita realizar el levantamiento de información; y las técnicas más apropiadas para el estudio de este tema, según la consultora P.A. & Partners, son las siguientes: cuestionarios, entrevistas, observación, análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos. Además, se recomienda aplicar estos instrumentos de manera simultánea debido a que brindan diferentes perspectivas y en otras ocasiones confirman hipótesis formuladas con anterioridad. (Misch 2004)

1.4.1. Herramientas para la medición de Clima Laboral según Hay McBer

Hay Group SAP, presenta tres herramientas, para la efectuar la medición del clima laboral:

Observar el trabajo, para valorar factores del ambiente de trabajo (físicos, ambientales, psicosociales, entre otros), que influyan en el desempeño del individuo; y además conocer qué y cómo los individuos trabajan; sin embargo este método es uno de

los más costosos ya que requiere de personal altamente cualificado y además su aplicación se realiza por un largo periodo de tiempo en áreas representativas de la organización.

Entrevistar a varios miembros de equipos, permite recopilar datos de las experiencias de los entrevistados en una sola sesión, reemplazando en ocasiones las observaciones directas; sin embargo también requiere de personal cualificado para asegurar objetividad y fiabilidad en los datos, así como de disponibilidad de tiempo suficiente para la aplicación de la herramienta para recabar información necesaria, lo que representa un alto costo para la organización.

Hacer una encuesta escrita, permite recoger información de un gran número de personas en corto tiempo, y los cuestionarios bien diseñados no requieren de un alto grado de interpretación profesional, lo que significa costos relativamente bajos para la organización; sin embargo se debe considerar las debilidades de esta herramienta, que no permite amplitud en las respuestas y en ocasiones las dimensiones que contempla no están acorde a la realidad organizacional, y de esta manera, los datos pueden ser malinterpretados. (Hay Group SAP s.f.)

Existen varias encuestas en el mercado, y Hay Group SAF, cita entre las más importantes, las siguientes:

Tabla 5
Cuestionarios para medir el Clima Laboral

Autor	Encuesta	No. Dimensiones	No. Items
Rensis Likert (1967)	Profile of Organizational Characteristics (POC)	8	51
Litwin y Stringer (1968)	Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	6	31
Schneider y Bartlett (1968)	Agency Climate Questionnaire (ACQ)	6	80
Tagiuri (1968)	Executive Climate Questionnaire (ECQ)	6	80
Halpin y Croft (1968)	Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)	8	64
Stern y Steinhoff (1970)	Organizational Climate Index (OCI)	30	300
Bowers y Taylor (1972)	Survey of Organizations (SO)	5	22
Pritchard y Karasick (1973)	---	11	110
Lawler Hall y Oldhan (1974)	Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	5	15

Moos e Insel (1974)	Work Environment Scale (WES)	10	200-138
Newman (1975)	Perceived Work Environment (PWE)	4	60
James y Jones (1979)	Psychological Climate Questionnaire (PCQ)	4	145

Fuente: (Hay Group SAP s.f.)
Elaboración Propia

1.4.2. Dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral según Hay McBer

La herramienta utilizada por la empresa Hay McBer, es la Encuesta de Clima Organizativo (OCS – Organizational Climate Survey), que fue desarrollada en 1968 en Harvard Business School; que es un instrumento empleado para la medición del clima laboral, que se centra en aspectos del ambiente que influyen directamente en el desempeño de los individuos en la realización del trabajo y los resultados. Este instrumento debe ser aplicado de manera individual y evalúa el clima actual y el clima ideal, con el objeto de centrarse en intervenir y solucionar aspectos críticos, luego de su aplicación y conforme los resultados obtenidos. (Hay Group SAP s.f.)

La encuesta contiene noventa ítems, y cada uno contempla dos expresiones opuestas, que deben ser evaluadas en dos filas: “Cómo son ahora las cosas” en relación a la percepción del clima actual, y “Cómo deberían ser las cosas” en relación a la percepción del clima ideal. Cada fila tiene seis círculos, y debe ser rellenado por el encuestado para describir la situación actual e ideal en el lugar de trabajo, conforme su percepción; dependiendo del círculo rellenado se mostrará el grado de acuerdo o desacuerdo con la frase que se está valorando; mientras más cercano sea el círculo repintado a la frase evaluada, se muestra un completo acuerdo con esta, por el contrario mientras más lejano sea el círculo repintado, se muestra un completo desacuerdo con la frase planteada.

Tabla 6
Dimensiones y Dominios de la Encuesta del Clima Laboral Modelo Hay McBer

Dimensiones	Dominios	Preguntas									
Flexibilidad	Minimizar la burocracia	5	32	51	66						
	Innovación	14	42	55	76						
Responsabilidad	Autonomía	4	24	45	52	78					
	Riesgo	16	31	63	85						
Estándares	Mejora	2	36	48	77						
	Excelencia	13	27	40	73	84	60				

Recompensas	Desempeño	6	21	49	64	82						
	Reconocimiento	10	28	34	43	58	71	89				
Claridad	Organización y Expectativas	1	12	20	30	37	54	65	72	87	39	
	Misión y Dirección	7	19	25	35	41	46	56	70	81	86	90
Espíritu de Equipo	Dedicación	8	17	23	53	68	80					
	Orgullo de Grupo	18	38	47	61	69	83					
	Cooperación	9	11	26	29	44	57	59	74	75		
	Buenas Relaciones	3	15	22	33	50	62	67	79	88		

Fuente: (Hay Group SAP s.f.)
Elaboración propia

2. Desempeño Laboral

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel. («Definición de desempeño» s. f.)

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. (Pérez 2009)

Es notorio, que el mundo actual está en constante evaluación del desempeño de los objetos, situaciones o personas con los cuales interactúa, ya que requiere conocer el rendimiento, costo-beneficio y resultados que estos aportan; lo cual no es una práctica reciente, dado que los sistemas de evaluación del desempeño se proliferaron en las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial; no obstante, en ese entonces el interés, esfuerzo e investigaciones, estaban direccionados en conseguir la eficiencia de las maquinarias para el aumento de la productividad en la organización. Con el origen de la Escuela de la Administración Científica, a inicio del siglo XX, se propiciaron avances en la teoría de la administración en la que se incluye a la máquina y el trabajo del hombre como principales actores de una organización; pero realmente con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas se eliminó el interés por el estudio de la máquina, enfocándose netamente en el hombre, lo cual desató una serie de definiciones, teorías y técnicas en torno al desempeño humano en la empresa. (Chiavenato 2007)

Las organizaciones realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que por medio ellos se logren los objetivos organizacionales propuestos (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, entre otros), sin embargo estos individuos por su parte también tiene objetivos personales por

alcanzar, y en ocasiones estos objetivos no son muy compatibles entre sí, llegando a ocasionar desinterés en el trabajo, lo que evidencia de esta manera la interacción intrínseca que existe entre persona y organización, que implica un tema complejo y dinámico que relaciona además a las esferas de eficiencia y eficacia, y conlleva a un proceso de reciprocidad, en el que la persona y la organización generan expectativas recíprocas que se reflejan en el desempeño individual y organizacional. (Chiavenato 2007)

El desempeño laboral es el comportamiento de los individuos en la búsqueda y consecución de los objetivos organizacionales planteados y representa las estrategias individuales empleadas para alcanzarlos; por lo tanto este contexto relaciona los recursos utilizados y la obtención de las metas propuestas, además muestra la optimización o el uso ineficiente de los recursos para alcanzar o no los objetivos fijados, dependiendo del desempeño del trabajador, los recursos dados a disposición y otros factores externos como la percepción del colaborador referentes a la equidad, actitudes y opiniones sobre el trabajo que realiza. (Del Toro Granados, Salazar Sotter y Gómez Rangel 2011)

Este elemento es variable entre los individuos de la organización, debido a que es influenciado no solo por las aptitudes y actitudes en el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo, sino también toma en cuenta el nivel de capacitación, motivaciones, trabajo en equipo, supervisión, factores situacionales del colaborador y el entorno del lugar de trabajo, ya que si solo se considera los factores individuales del colaborador, no sería posible detectar los motivos de determinado comportamiento en el desempeño de tareas y mucho menos establecer acciones para su mejora. El desempeño laboral corresponde a una serie de características individuales, como: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, las cuales interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, que producen comportamientos que ejercen influencia en los resultados organizacionales, debido a que estas habilidades reflejan las capacidades y técnicas de trabajo, capacidades interpersonales y conocimiento del puesto, y la cantidad o volumen de esfuerzo que aplique el colaborador en una tarea específica depende únicamente de sí mismo. (Del Toro Granados, Salazar Sotter y Gómez Rangel 2011) (Queipo y Useche 2002)

El desempeño laboral o rendimiento laboral, hace referencia a la contribución de los individuos en las metas de la organización, y según Campbell se pueden distinguir dos características: las conductas o acciones relevantes para conseguir las metas de la

organización, y el desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma, debido a que pueden existir conductas no observables que contribuyen al logro de objetivos; es decir el desempeño es una acción y no un resultado de esa acción. (Sanz 2002)

2.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño, busca evaluar las conductas de los individuos frente a las expectativas de la organización, por consiguiente corresponde a una apreciación sistemática de cómo una persona se desempeña en un puesto de trabajo determinado y su potencial desarrollo a futuro; en resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico que emplea técnicas de administración con cierta periodicidad, para estimular o juzgar las cualidades de una persona en el desempeño de tareas, que además permite la detección de problemas y el desarrollo de políticas acorde a las necesidades de la organización; por lo tanto la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. (Chiavenato 2007)

Tabla 7
Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Objetivos	Descripción
Básico	Mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.
Intermedios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idoneidad del individuo para el puesto. 2. Capacitación. 3. Promociones. 4. Incentivo salarial por buen desempeño. 5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados. 6. Desarrollo personal del empleado. 7. Información básica para la investigación de recursos humanos. 8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados. 9. Estímulo para una mayor productividad. 10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización. 11. Retroalimentación o feedback de información al individuo evaluado. 12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.
Fases de los Objetivos fundamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización. 2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación

	efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.
--	--

Fuente: (Chiavenato 2007)
Elaboración Propia

2.2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Al aplicar la evaluación del desempeño, previa planeación, coordinación y con un óptimo desarrollo, se obtiene beneficios a corto, mediano y largo plazo, y los beneficios y beneficiarios se muestran conforme siguiente tabla:

Tabla 8
Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Beneficiario	Beneficios
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. • Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. • Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las reglas del juego, es decir, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. • Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. • Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.). • Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado. • Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia. • Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Fuente: (Chiavenato 2007)
Elaboración Propia

2.3. Metodologías para la Evaluación de Desempeño

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño se han desarrollado varias metodologías que han sido aplicadas por las organizaciones, las cuales han recurrido a la adaptación y adecuación de estos métodos conforme a los requerimientos específicos que se presenten y a determinadas características del personal a evaluar, por eso estos métodos tienden a variar de una empresa a otra.

2.3.1. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Con el objeto de encontrar el método más adecuado a aplicar y que produzca resultados esperados en relación a la obtención de datos e información que permita la mejora del desempeño humano; entre los principales métodos se encuentran los detallados en la siguiente tabla:

Tabla 9
Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Método	Características	Ventajas / Desventajas
Elección Forzosa	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño de las personas mediante frases alternativas que describen el desempeño individual. • Se compone de bloques que contienen un cierto número de frases, y el evaluador está obligado a escoger una o dos de ellas que describan el desempeño del individuo, de ahí el nombre de este método. 	Ventajas <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización. • Es de aplicación simple y no exige preparación previa de los evaluadores.
		Desventajas <ul style="list-style-type: none"> • Es de elaboración compleja y requiere de una planeación cuidadosa y tardada. • Es un método comparativo y ofrece resultados globales. • Discrimina a los evaluados en buenos, medios y malos, sin mayor información. • Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carecen de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc. • No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

<p>Investigación de campo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, para analizar el desempeño de estos. • Diagnostica el desempeño del empleado y ofrece la posibilidad de planear con el jefe inmediato su desarrollo en el puesto de trabajo y organización. • El especialista acude a cada área de la organización para entrevistarse con el jefe inmediato, de ahí el nombre de este método. • Se desarrolla en el siguiente orden: evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es precedida por dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite visualizar el contenido de los puestos, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exige. • Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal. • Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problema. • Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño. • Es uno de los métodos más completos de evaluación.
<p>Incidentes Críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de generar resultados positivos o negativos. • Detecta características extremadamente positivas, las cuales deben continuar destacándose; y características excepcionalmente negativas deben ser corregidas o eliminadas del desempeño del individuo. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una técnica económica, rápida y sencilla que suministra buena información. • Revela los rasgos o aspectos que hacen más vulnerable a un sistema. <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede causar conflicto y frustración entre empleados. • No permite privacidad.

Comparación de Pares	<ul style="list-style-type: none"> • Compara a los empleados en pares, y toma como referencia al de mejor desempeño. • Es un proceso poco eficiente, por lo que es recomendable su uso, solo en caso de que el evaluador no tenga condiciones para aplicar otros métodos. 	Ventajas <ul style="list-style-type: none"> • Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad. • Proceso sencillo de fácil aplicación.
		Desventajas <ul style="list-style-type: none"> • Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
Frases Descriptivas	<ul style="list-style-type: none"> • Se diferencia del método de elección forzada, en que el evaluador solo escoge las frases que caracterizan el desempeño del individuo. • No es obligatorio seleccionar todas las frases. 	Ventajas <ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación es simple y no exige mucha preparación o sofisticada de los evaluados • El listado de frases contiene características del evaluado lo que le permitirá conocer mejor a la persona.
		Desventajas <ul style="list-style-type: none"> • Es subjetivo y no proporciona resultados claros sobre lo que se desea medir • Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados • Las frases planteadas son generales. • Presenta resultados globales.

Fuente: (Chiavenato 2007), («Evaluación de Desempeño» 2017) y (Carreón 2010)
Elaboración Propia

2.3.2. Método de Escalas Gráficas de Evaluación del Desempeño

Entre las herramientas para la evaluación del desempeño, adicional a las detalladas en la tabla anterior, también se encuentra el método de escalas gráficas, como se expone en el siguiente cuadro:

Tabla 10
Método Tradicional de Evaluación del Desempeño – Escalas Gráficas

Método	Características	Clasificación	Ventajas / Desventajas
Escalas Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> • Más empleado, divulgado y de uso sencillo. • Requiere cuidado con la subjetividad y prejuicios del evaluador, para no interferir en los resultados. • Mide el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. • Utiliza un cuestionario de doble entrada; las filas representan los factores de evaluación del desempeño; y las columnas representan los grados de variación de dichos factores. • Cada factor es definido mediante una descripción sumatoria, simple y objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Gráfica Continúa: escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. Se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado. • Escala Gráfica Semi-Continúa: es similar a las escalas continuas, pero su diferencia está en que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. • Escala Gráfica Discontinúa: escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. • Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación; las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas. • Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No brinda flexibilidad al evaluador quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado. • Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes pueden generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. • Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

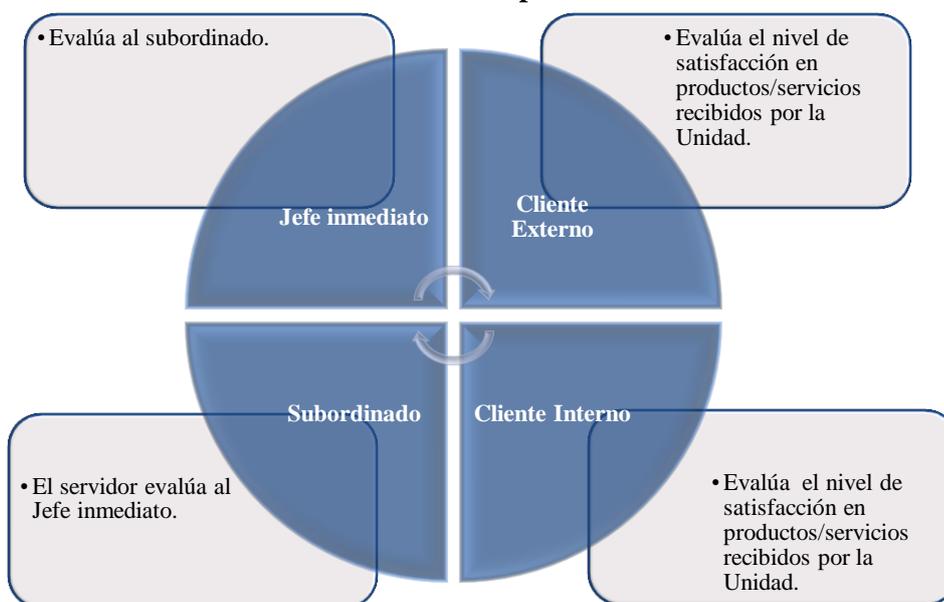
Fuente: (Chiavenato 2007)
Elaboración Propia

2.3.3. Método de Evaluación de Desempeño 360°

Puesto que el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es brindar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las actividades de su puesto de trabajo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y a su vez ser prácticos y estandarizados en toda la organización, lo que permitirá prácticas iguales y comparables. Esta evaluación puede ser realizada por cada jefe a sus subordinados, ya que conoce las funciones del puesto y el rendimiento de quien lo ejerce. Puede también ejecutarse una autoevaluación, en donde el individuo hace un estudio de su desempeño en la organización, generando un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. La evaluación puede ser realizada también entre pares o por personas del mismo nivel o cargo; además se puede incluir la evaluación por parte de los subordinados al jefe, a fin de que estos sean más conscientes de su efecto sobre los individuos a su cargo; por último los clientes pueden evaluar al área o titular del puesto. (Pérez 2009)

Para el estudio de la variable desempeño laboral en el presente trabajo de investigación se aplicará una evaluación 360°, que compendia la intervención de los actores mencionados anteriormente, en consecuencia la evaluación se realiza del jefe inmediato al subordinado y viceversa, de un área par o cliente interno y por parte del cliente externo.

Gráfico 1
Evaluación de Desempeño 360°



Elaboración Propia

2.4. Evaluación de Desempeño 360° según Ministerio del Trabajo – MDT

Debido a que este estudio es aplicado en una institución pública, las cuales están sujetas a las disposiciones y regulaciones que establece el Ministerio del Trabajo – MDT en materia de recursos humanos y remuneraciones, la evaluación está dada conforme al Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, de 07 de marzo de 2018, emitido por el mencionado organismo de control, con el que se expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, que tiene como objeto medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (Ministerio del Trabajo 2018)

2.4.1. Factores de Evaluación de Desempeño 360° – MDT

Los factores de evaluación de desempeño, están determinados de manera institucional a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; y de manera individual en los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar son los siguientes:

Tabla 11
Factores de Evaluación del Desempeño 360° - MDT

Factor	Descripción
a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> • Mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. • El MDT desarrolla el instrumento a emplear para medir el nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas cada unidad o proceso interno. • Las metas están relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. • La ponderación de este factor es el 35% del total de la evaluación y se aplica a todos los integrantes de la unidad o proceso interno.
b) Niveles de eficiencia del desempeño individual	<ul style="list-style-type: none"> • Mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios. • El jefe inmediato evalúa este factor en el formato Asignación de Responsabilidades, y los subfactores a evaluar son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Calidad de los productos y/o servicios</i>, mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de los productos y/o servicios. b) <i>Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios</i>, mide el

	<p>nivel de oportunidad en la entrega de los mismos, según lo planificado.</p> <p>c) <i>Conocimientos específicos</i>, mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad.</p> <p>d) <i>Competencias técnicas</i>, mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el formato de Asignación de Responsabilidades.</p> <p>e) <i>Competencias conductuales</i>, mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el formato de Asignación de Responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ponderación de este factor es el 30% del total de la evaluación y se aplica individualmente a cada servidor público.
<p>c) Niveles de satisfacción de usuarios externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos. • Esta evaluación se lleva a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos y el MDT desarrolla el instrumento a emplear para la medición de este factor. • La ponderación de este factor es el 20% del total de la evaluación y se aplica el mismo puntaje a todos los servidores de la institución.
<p>d) Niveles de satisfacción de usuarios internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para la consecución de los productos y/o servicios internos o externos. • El responsable de la unidad o proceso interno en coordinación con la UATH institucional, elaboran la matriz de correlación en la que se establecen los productos o servicios y los usuarios internos de su unidad o proceso, del cual se define un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluado y la respectiva unidad o proceso evaluador. • Esta evaluación se realiza a través de atributos de calidad respecto a las características del producto o servicio a evaluarse, y el MDT desarrolla el instrumento a emplear para la medición de este factor. • La ponderación de este factor es el 15% del total de la evaluación y se aplica el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación.
<p>e) Cumplimiento de normas internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mide el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas. • Las sanciones administrativas inciden en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo la calificación en los siguientes porcentajes: <ul style="list-style-type: none"> a) Amonestación verbal – 0.5%; b) Amonestación escrita – 1%; c) Sanción pecuniaria administrativas – 6%; d) Suspensión temporal sin goce de remuneración – 8%. • Los porcentajes de reducción no son acumulables y se aplica la sanción administrativa de mayor gravedad a la fecha de evaluación del desempeño.

Fuente: (Ministerio del Trabajo 2018)
Elaboración Propia

2.4.2. Instrumentos de Evaluación de Desempeño 360° – MDT

Para la medición de los factores de Evaluación del Desempeño detallados anteriormente, el Ministerio del Trabajo desarrolló los instrumentos a emplear en el registro de la información, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 12
Instrumentos para la Evaluación del Desempeño 360° - MDT

Instrumento	Características
Formato IN-GEP-02-02 FOR-01: Metas por Unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea para la medición del factor a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno. • Las metas deben estar alineadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. • Contempla dos fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se registran los productos y servicios que deben ser ejecutados en el periodo de evaluación correspondiente y se definen los indicadores de gestión por unidad o proceso interno. (productos y servicios, indicador, meta proyectada) 2. Se realiza la evaluación de los indicadores establecidos en el periodo de evaluación, y se determina el porcentaje de cumplimiento. (meta cumplida)
Formato IN-GEP-02-02 FOR-02: Asignación de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con la medición del factor b) Niveles de eficiencia del desempeño individual. • El jefe inmediato de cada unidad o proceso interno realiza el ingreso de la información en esta herramienta, y establece los productos o servicios en los que interviene el servidor público, y las metas individuales determinadas para el cumplimiento de los mismos, y emplea los siguientes instrumentos: <ol style="list-style-type: none"> a) Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno, derivado del estatuto orgánico legalmente expedido y la planificación institucional aprobada. b) Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno constantes en la planificación institucional del año sujeto a evaluación en concordancia a lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano. (productos o servicios que insume y producto intermedio más importante que desarrolla el servidor) c) Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados. (conocimientos específicos en la ejecución de los productos intermedios, misión del puesto, relaciones internas y externas vinculadas a la ejecución de actividades, competencias técnicas y competencias conductuales asociadas a la ejecución de los productos intermedios)
Formato IN-GEP-02-02 FOR-03: Niveles de eficiencia del desempeño Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea en la medición del factor b) Niveles de eficiencia del desempeño individual. • Interrelaciona la información ingresada en el Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-02 Asignación de Responsabilidades. • El jefe inmediato evalúa el nivel de eficiencia del desempeño individual del servidor público a su cargo, sobre los siguientes

	<p>subfactores:</p> <p>a) Calidad y Oportunidad Calidad, se evalúa con los siguientes parámetros: ✓ Excelente, que destaca su calidad; ✓ Buena, que es aceptable su calidad; y, ✓ Mala, que es inaceptable su calidad. Oportunidad, se evalúa con los siguientes parámetros: ✓ En el tiempo previsto, que la entrega lo realizó dentro del plazo establecido; ✓ Después del tiempo previsto, que la entrega lo realizó fuera del plazo establecido; y, ✓ No entrega, que no realizó la entrega en el plazo establecido. Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados equivale al 50%.</p> <p>b) Conocimientos específicos en la ejecución de productos intermedios, equivale al 30%, se evalúa con los siguientes parámetros: ✓ Bueno, demuestra un algo nivel de conocimiento; ✓ Regular, le falta profundizar sus conocimientos; y, ✓ Insuficiente, no posee los conocimientos.</p> <p>c) Competencias técnicas, equivale al 10%, se evalúa con los siguientes parámetros: ✓ Desarrollada, competencia totalmente desarrollada; ✓ Medianamente desarrollada, le falta desarrollar dicha competencia; y, ✓ No desarrollada, no posee dicha competencia.</p> <p>d) Competencias conductuales, equivale al 10%, se evalúa con los siguientes parámetros: ✓ Siempre, demuestra la competencia; ✓ Frecuentemente, casi siempre demuestra la competencia; y, ✓ Nunca, no demuestra la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El instrumento visualiza los puntajes parciales por cada subfactor y el resultado total obtenido de manera cuantitativa y cualitativa.
<p>Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-04 Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea en la medición del factor c) Niveles de satisfacción de usuarios externos. • Contiene cinco componentes, para que el cliente externo evalúe: <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura, conjunto de estructuras físicas tangibles o intangibles (virtuales) consideradas como necesarias para que una institución pueda prestar los servicios requeridos de manera efectiva. 2. Equipamiento y materiales, constituyen los equipos, bienes, maquinarias, insumos y objetos virtuales (links de acceso, menús de opciones, gráficos, etc.) disponibles para la generación servicio. 3. Tramitología, capacidad de la organización para resolver, perfeccionar o facilitar los requisitos, trámites, procedimientos y actividades que condicionan la prestación de un servicio. 4. Personal de Contacto, conjunto de personas o medios que física o virtualmente se encuentran asignadas a la prestación de un servicio y constituyen el contacto entre el usuario y la institución. 5. Tecnología de Contacto, conjunto de disciplinas, instrumentos, recursos tecnológicos y procedimientos desarrollados para proveer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios.

	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sí, nivel de satisfacción alto; ✓ Parcialmente, nivel de satisfacción medio; y, ✓ No, nivel de satisfacción bajo. • La tabulación de las encuestas aplicadas se la realiza través de una matriz de Excel denominada base histórica de datos, en la cual, cada columna representa la unidad que atendió, producto y/o servicio recibido, fecha y porcentaje de evaluación, y se obtiene el porcentaje del nivel de satisfacción de usuarios externos. • El resultado obtenido debe trasladarse al Formato Resultados Evaluación Individual Nro. IN-GEP-02-02-FOR-09.
<p>Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-05 Matriz de Correlación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con la medición del factor d) Niveles de satisfacción de usuarios internos • Determina el producto o servicio a evaluar y la unidad o proceso interno que interviene como evaluador. (Unidades/procesos internos que se interrelacionan directamente, y producto/servicio que se ejecutan en coordinación con dichas unidades) • Evalúa ocho atributos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad, el producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario; 2. Objetivo, el producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial, y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados; 3. Flexible, el producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función de los requerimientos y necesidades. 4. Confiable, los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema; 5. Equitativo, los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito; con el conocimiento la práctica y la ética; 6. Oportuno, el producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado; 7. Innovador, el producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, ha generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnología que superen los estándares; 8. Técnico, el producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas acordes a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.
<p>Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-06 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea en la medición del factor d) Niveles de satisfacción de usuarios internos. • Interrelaciona la información ingresada en el Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-05 Matriz de Correlación. • El responsable de la unidad o proceso evaluador procede a evaluar, los niveles de satisfacción de los usuarios internos, es decir la unidad con la que trabaja de manera frecuente y directa. • La evaluación se realiza de acuerdo a los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo, atributo totalmente desarrollado; ✓ Parcialmente de acuerdo, le falta desarrollar atributo; y, ✓ En desacuerdo, no posee dicho atributo.

	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado obtenido debe trasladarse al Formato Resultados Evaluación Individual Nro. IN-GEP-02-02-FOR-09.
Formato IN-GEP-02-02 FOR-07 Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior	<ul style="list-style-type: none"> • En la evaluación sobre la percepción de desempeño al Nivel Jerárquico Superior, se mide once competencias y su comportamiento observable (descripción): 1. Adaptación al cambio, liderazgo y cultura corporativa; 2. Comprensión del entorno organizacional y orientación a resultados; 3. Impacto e influencia y transparencia de gestión; 4. Dinamismo; 5. Habilidad de escucha activa; 6. Desarrollo de Personas; 7. Comunicación con el equipo; 8. Compromiso; 9. Inteligencia emocional; 10. Buen gobierno corporativo y responsabilidad social en organismos estatales; 11. Manejo de crisis y resolución de conflictos en la gestión del Estado. • La evaluación se realiza de acuerdo a los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ DE, desempeño excepcional; ✓ DA, desempeño aceptable; y, ✓ DI, desempeño inaceptable.
Formato IN-GEP-02-02 FOR-08 Consolidado de Percepción al Nivel Jerárquico Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila los resultados individuales obtenidos en el Formato IN-GEP-02-02 FOR-07 Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior.
Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-09 Formato Resultados de Evaluación Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Consolida los resultados por factor obtenidos en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de gestión operativa (Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-01, de ser el caso), ponderación del 35% del total de la evaluación; ✓ Niveles de eficiencia del desempeño individual (Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-03), ponderación del 30% del total de la evaluación; ✓ Niveles de satisfacción de usuarios externos (Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-04 de ser el caso), ponderación del 20% del total de la evaluación; ✓ Niveles de satisfacción de usuarios internos (Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-06); ponderación del 15% del total de la evaluación; y, ✓ Cumplimiento de normas internas (reducción de puntaje por sanciones administrativas por régimen disciplinario). • El instrumento visualiza los puntajes parciales por cada factor y el resultado total obtenido de manera cuantitativa y cualitativa.
Formato No. IN-GEP-02-02 FOR-10 Informe consolidado de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila el análisis de resultados de la evaluación del desempeño institucional de cada servidor público evaluado: <ol style="list-style-type: none"> a) “indicadores de gestión operativa; b) “nivel de eficiencia del desempeño individual”; <ol style="list-style-type: none"> b.1. Calidad y Oportunidad, b.2. Conocimientos Específicos, b.3. Competencias Técnicas, b.4. Competencias Conductuales, c) “nivel de satisfacción de usuarios externos”, d) “nivel de satisfacción de usuarios internos”, e) “cumplimiento de normas internas”, f) “Calificación específica para los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b5 del Art. 10 y Art. 27. g) “Evaluación cuantitativa” (Este factor se calcula

	automáticamente) h) “Evaluación cualitativa” (Este factor se calcula automáticamente)
--	--

Fuente: (Ministerio del Trabajo 2018)
Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente, el proceso de evaluación del desempeño en el presente trabajo de investigación, contempla la evaluación a los jefes inmediatos por parte de los subordinados, lo que permite conocer la percepción de los servidores que integran la unidad o unidades dependientes orgánicamente del nivel directivo sujeto a evaluación, sobre las habilidades gerenciales y directivas en la gestión de los procesos, manejo de recursos, administración del talento humano, toma de decisiones, entre otras competencias. La evaluación del nivel jerárquico superior no tiene ponderación y su información es conocida por las máximas autoridades institucionales como mecanismo de retroalimentación. (Ministerio del Trabajo 2018)

El período de evaluación anual de desempeño es del 01 de febrero al 31 de diciembre de cada año, por lo que para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomará como referencia los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del año fiscal 2018.

2.4.3. Escala de Calificación de Evaluación de Desempeño 360° – MDT

La escala de calificación para la evaluación del desempeño, se establece conforme a los siguientes niveles:

Tabla 13
Escala de Calificación de Evaluación del Desempeño 360° - MDT

Nivel	Descripción
a) Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas. Calificación igual o superior al 95%.
b) Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas. Calificación comprendida entre 90% y 94.99%
c) Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible. Calificación comprendida entre el 80% y 89.99%;
d) Regular	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad. Calificación comprendida entre el 70% y 79.99%;
e) Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos. Calificación igual o inferior al 69.99%.

Fuente: (Ministerio del Trabajo 2018)
Elaboración Propia

Capítulo dos

Marco Institucional

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 370 establece que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es una entidad autónoma regulada por la ley, y es responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados. (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador de 2007- 2008)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)

1. Historia

Año 1928 – Caja de Pensiones: El gobierno del Dr. Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto Ejecutivo No. 018, de 8 de marzo de 1928, publicado en el Registro Oficial No. 591, de 13 de marzo de 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones, la cual fue considerada como entidad aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral público y privado. Su objetivo fue conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuorio. En octubre de 1928, estos beneficios se extendieron a los empleados bancarios.

Año 1935 – Instituto Nacional de Previsión: En octubre de 1935 mediante Decreto Supremo No. 12 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión , órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio. En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

Año 1937 – Caja del Seguro Social: En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión. En marzo de ese año, el Ejecutivo aprobó los Estatutos de la Caja del Seguro de Empleados Privados y Obreros, elaborado por el Instituto Nacional de Previsión. Nació así la Caja del Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937.

Año 1942 a 1963: El 14 de julio de 1942, mediante el Decreto No. 1179, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país. En diciembre de 1949, por resolución del Instituto Nacional de Previsión, se dotó de autonomía al Departamento Médico, pero manteniéndose bajo la dirección del Consejo de Administración de la Caja del Seguro, con financiamiento, contabilidad, inversiones y gastos administrativos propios. Las reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio de julio de 1958 imprimieron equilibrio financiero a la Caja y la ubicaron en nivel de igualdad con la de Pensiones, en lo referente a cuantías de prestaciones y beneficios.

Año 1963 a 1970: En septiembre de 1963, mediante Decreto Supremo No. 517, se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex – Instituto Nacional de Previsión. En 1964, se establecieron el Seguro de Riesgos del Trabajo, Seguro Artesanal, Seguro de Profesionales, Seguro de Trabajadores Domésticos y, en 1966, el Seguro del Clero Secular.

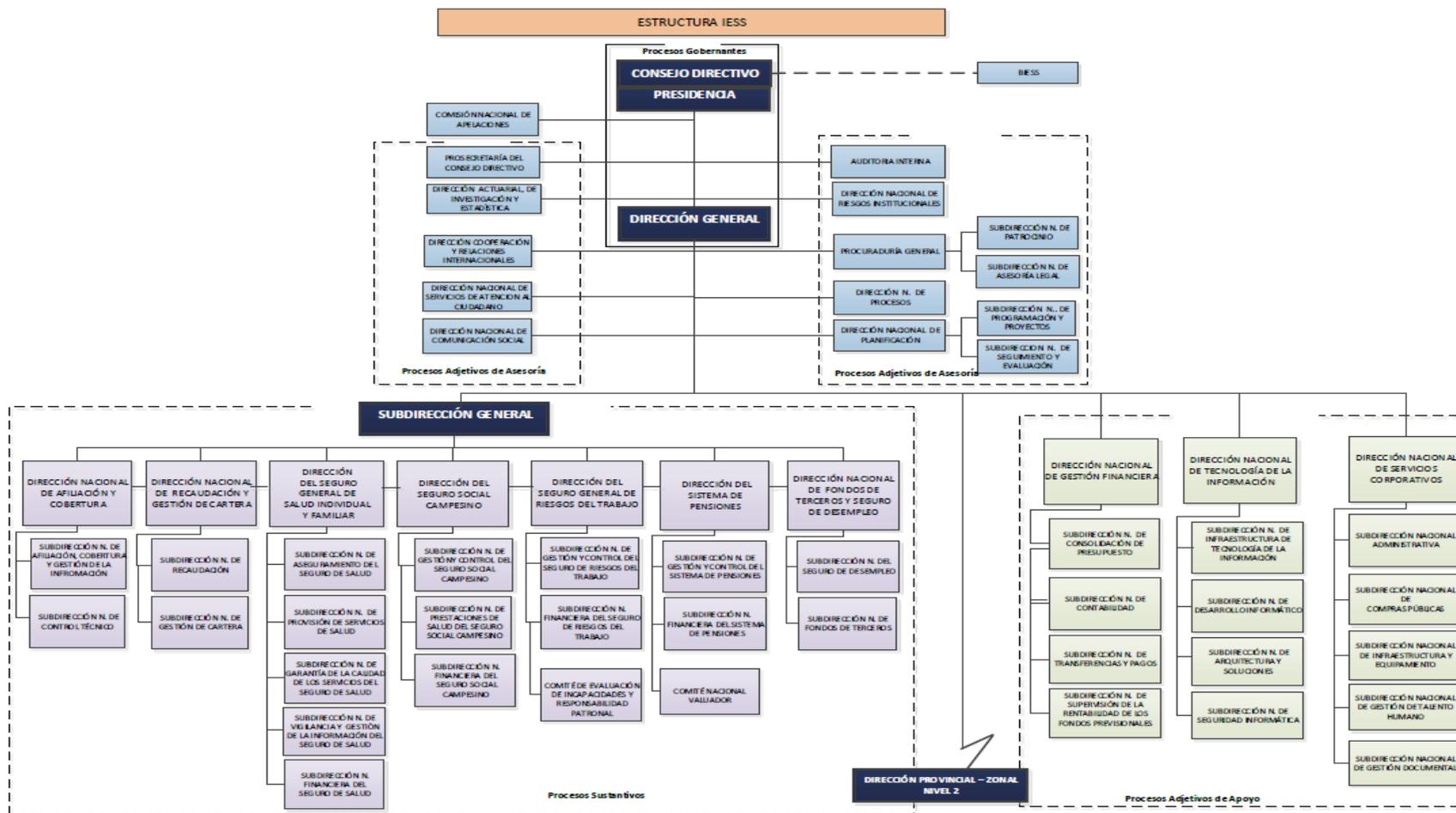
En 1968, estudios realizados con la asistencia de técnicos nacionales y extranjeros, determinaron "la inexcusable necesidad de replantear los principios rectores adoptados treinta años atrás en los campos actuariales, administrativo, prestacional y de servicios", lo que se tradujo en la expedición del Código de Seguridad Social, para convertirlo en "instrumento de desarrollo y aplicación del principio de Justicia Social, sustentado en las orientaciones filosóficas universalmente aceptadas en todo régimen de Seguridad Social: el bien común sobre la base de la Solidaridad, la Universalidad y la Obligatoriedad". El Código de Seguridad Social tuvo corta vigencia. En agosto de 1968, con el asesoramiento de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, se inició un plan piloto del Seguro Social Campesino. El 29 de junio de 1970 se suprimió el Instituto Nacional de Previsión.

Año 1970 a 1991 – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Mediante Decreto Supremo No. 40, de 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial No. 15, de 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El 20 de noviembre de 1981, por Decreto Legislativo se dictó la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino. En 1986, se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social Marginal a favor de la población con ingresos inferiores al salario mínimo vital. El Congreso Nacional, en 1987, integró el Consejo Superior en forma tripartita y paritaria, con representación del Ejecutivo, empleadores y asegurados; estableció la obligación de que consten en el Presupuesto General del Estado las partidas correspondientes al pago de las obligaciones del Estado. En 1991, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado de estos fondos. Los resultados de la Consulta Popular de 1995 negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en 1998 para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio. El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco. El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial No. 465 se publica la Ley de Seguridad Social, que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única, una disposición general.

El Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante Resolución C.D. 535, aprobada en dos debates celebrados en las sesiones de 25 de julio y 08 de septiembre de 2016, que entró en vigencia el 06 de mayo de 2017; resolvió aprobar la reforma integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS, el cual define la estructura organizacional sustentada en la base legal y direccionamiento estratégico institucional. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)

Gráfico 2
Organigrama del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)

2. Identidad Institucional

Tabla 14
Identidad Institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Atributo	Descripción	
Misión	Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir.	
Visión	Ser una Institución referente en Latinoamérica dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con los altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores.	
Principios y Valores	Normativos <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión • Equidad Social • Obligatoriedad • Suficiencia • Integración • Solidaridad • Subsidiaridad • Universalidad • Eficiencia • Transparencia • Participación 	Institucionales <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Respeto • Calidez
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional. • Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior. • Incrementar la eficiencia en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. • Incrementar el desarrollo del talento humano. • Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros. 	

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)
Elaboración Propia

3. Estructura Orgánica Institucional

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión, visión, define los siguientes procesos:

Tabla 15
Procesos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Procesos	Descripción
Gobernantes	Son aquellos que determinan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
Sustantivos	Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y productos que ofrece a sus clientes, y que se enfocan en cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución.
Adjetivos de asesoría y de apoyo	Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
Desconcentrados	Son aquellos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en la implementación de políticas, metodologías y herramientas en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, y; seguimiento y evaluación.

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)
Elaboración Propia

4. Estructura Orgánica Descriptiva

El presente trabajo de investigación se aplicará en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dependencia que corresponde al proceso adjetivo de apoyo.

Tabla 16
Estructura Orgánica Descriptiva Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS

Atributo	Descripción
Misión	Gestionar y potenciar el talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del desarrollo personal y profesional de los servidores (as) en concordancia con la misión institucional; así como definir, normar y garantizar el cumplimiento de estándares relacionados con la planificación, gestión, formación y desarrollo de los profesionales de la salud, a fin de que la institución garantice la calidad y excelencia en los servicios.
Responsable	Subdirector (a) Nacional de Gestión del Talento Humano.
Atribuciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> a. Asesorar a los niveles directivos de la institución en aspectos relacionados con el Sistema de Desarrollo Organizacional, Administración de Recursos Humanos y Bienestar Social; b. Difundir manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos, formatos y otros documentos generados por la unidad; c. Dirigir la elaboración del Reglamento Orgánico Institucional en coordinación con el área de procesos, y supervisar su implementación; d. Dirigir y coordinar la administración del sistema informático del talento humano y remuneraciones;

- e. Dirigir, coordinar y aplicar el régimen disciplinario en el nivel central y controlar su aplicación en los niveles desconcentrados;
- f. Velar por el cumplimiento de los procesos que integran el Sistema de Remuneraciones a nivel nacional;
- g. Emitir políticas internas, reglamentos, instructivos y disposiciones para la ejecución del subsistema de reclutamiento, selección y contratación;
- h. Dirigir la implementación de gestión del cambio y cultura organizacional;
- i. Dirigir la elaboración del Manual de Descripción Valoración y Clasificación de Puestos del personal administrativo y salud;
- j. Controlar la aplicación del Manual de Clasificación de los Perfiles Profesionales de la Salud y administrativos;
- k. Revisar, evaluar y proponer las normas, políticas y lineamientos para la planificación, gestión, formación, desarrollo, evaluación y retención del talento humano de los profesionales de la salud y administrativo, en base a investigaciones del Sistema Nacional de Salud y otros insumos técnicos y monitorear en los niveles desconcentrados;
- l. Implementar y controlar la aplicación de normas para la capacitación, especialización y pasantías de los profesionales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- m. Dirigir y coordinar el estudio e informe técnico de la creación y supresión de puestos;
- n. Dirigir y coordinar la administración de los movimientos de personal;
- o. Administrar y custodiar los expedientes del personal del nivel central y controlar los procesos desconcentrados;
- p. Proponer y coordinar los procesos de formulación, aprobación e implementación de normas que contribuyan a la distribución equitativa del talento humano de los profesionales de la salud, buscando satisfacción entre oferta y demanda en el territorio nacional y todos los niveles de atención de salud en el país;
- q. Desarrollar y proponer, innovaciones y estándares óptimos para los perfiles del talento humano de los profesionales de la salud, en base a investigaciones del Sistema Nacional de Salud y otros insumos técnicos;
- r. Definir e implementar estrategias de vinculación con instancias académicas internacionales para programas de capacitación, entrenamiento, formación y evaluación de los profesionales de la salud, en coordinación con la unidad correspondiente;
- s. Desarrollar e implementar el plan de seguridad y salud ocupacional y controlar su ejecución en los niveles desconcentrados;
- t. Realizar estudios comparativos relacionados con las mejores prácticas nacionales e internacionales sobre normas y estándares relacionados a la gestión del talento humano de los profesionales del sector salud;
- u. Asegurar la generación, actualización y coherencia de las normativas relacionadas a la gestión del talento humano de los profesionales de la salud, con coordinación con el ente rector de salud;
- v. Proponer e implementar estrategias para reducir la brecha entre la oferta y la demanda de profesionales de la salud para el corto, mediano y largo;

	w. Administrar el sistema de becarios y devengantes de becas; x. Las demás asignadas por las autoridades competentes.
--	--

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)

Elaboración Propia

Capítulo tres

Marco Metodológico

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno de la organización lo generan las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, el modo de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes. (Sandoval Caraveo 2004)

En consecuencia, del planteamiento presentado en capítulos anteriores sobre las definiciones de las variables de estudio, se concluye que el clima organizacional también llamado clima laboral es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, en el que se incluyen factores como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa sobre el comportamiento y desempeño de los individuos. (Sandoval Caraveo 2004)

La literatura académica citada anteriormente, se encuentra relacionada de manera directa con las variables en estudio, en este caso, la variable independiente es el clima laboral, y a su vez la variable dependiente está representada por el desempeño laboral. Las variables en estudio se relacionan debido a que los individuos se encuentran constantemente involucrados en adaptarse a un sinnúmero de situaciones que obedecen a la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, en consecuencia, el conocer los factores que componen el clima laboral contribuye con el análisis de la influencia que este tiene en relación con el desempeño laboral.

1. Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, y utiliza la correlacionalidad, con el propósito de determinar si la variable clima laboral influye en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS. Así también, esta investigación es de tipo

cuantitativo y cualitativo, a fin de conocer los principales factores que intervienen en las variables de estudio y la percepción que se tiene sobre estas.

Esta investigación se realizó a 30 servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, los cuales representan el 100% de la población total, por lo tanto se determina que es una población finita y el procedimiento estadístico aplicado es el censo, ya que en el estudio participó la totalidad de individuos que componen la población.

La técnica empleada es la encuesta estructurada, y se aplicó de manera directa a la población en estudio, la encuesta de clima laboral basada en el modelo Hay McBer, que permite conocer al mismo tiempo el clima actual y el clima ideal, con la finalidad de centrar la atención en aspectos que conforme la escala de medición propuesta, sean considerados como críticos o con cierto grado de riesgo. Además, a fin de conocer la percepción del personal sobre el clima laboral en la Subdirección Nacional de Talento Humano, se efectuó una entrevista individual a 8 servidores públicos que colaboran en la mencionada dependencia y representan el 26.67% de la población total, con el objeto de corroborar cualitativamente los resultados cuantitativos obtenidos en la encuesta estructurada. Para la medición de los factores de desempeño laboral se emplearon los instrumentos y la normativa expedida para la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño emitida por el Ministerio del Trabajo.

Las fuentes de información empleadas en este trabajo de investigación, son de tipo primaria y secundaria. La fuente primaria está representada por el registro de datos, y el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las mediciones realizadas en las variables de estudio, mediante la aplicación de los instrumentos mencionados para el levantamiento de la información, es decir la encuesta estructurada para datos cuantitativos y la entrevista individual para datos cualitativos. La fuente secundaria está compuesta por la compilación de referencias bibliográficas relacionadas con las variables de estudio, es decir clima laboral y desempeño laboral.

1.1. Análisis Cuantitativo: Correlación de Variables

Para analizar la relación entre los datos cuantitativos obtenidos en las variables de estudio, clima laboral y desempeño, se empleó el sistema SPSS (Statistical Product and Service Solutions), que corresponde a un conjunto de herramientas de tratamiento de datos para el análisis estadístico, y funciona mediante elementos relacionados entre

sí, es decir que transforma los insumos o datos en productos. (Pedroza Pacheco y Dicoovski Riobôo 2006)

Además, es necesario mencionar que en el presente trabajo de investigación, se utilizó el coeficiente de correlación desarrollado por Karl Pearson, creador de la estadística matemática. El Coeficiente de Correlación de Pearson, está enfocado en el estudio de variables cuantitativas, y es un índice que mide la covariación entre distintas variables relacionadas linealmente; sus valores absolutos oscilan entre -1 y +1, y el signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto (1) indica fuerza o correlación perfecta. (Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson s.f.)

Para interpretar el coeficiente de correlación se emplea la siguiente escala:

Tabla 17
Escala de Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor		Descripción
+ / -	0	Correlación nula
+ / -	0,01 a 0,19	Correlación positiva/negativa muy baja
+ / -	0,2 a 0,39	Correlación positiva/negativa baja
+ / -	0,4 a 0,69	Correlación positiva/negativa moderada
+ / -	0,7 a 0,89	Correlación positiva/negativa alta
+ / -	0,9 a 0,99	Correlación positiva/negativa muy alta
+ / -	1	Correlación positiva/negativa grande y perfecta

Sig. (bilateral): p-valor debe ser \leq (menor o igual) a 0,05 para que haya correlación.

Fuente: (Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson s.f.)
Elaboración Propia

1.2. Escala de Medición de Clima Laboral

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta aplicada para medir la variable clima laboral, se determinó la siguiente escala de medición mediante la aplicación de cuartiles:

Tabla 18
Semaforización de Escala de Medición Evaluación de Clima Laboral

Límite Inferior	Límite Superior	Nivel Cualitativo	Semaforización	Descripción
17,33%	32,00%	Sin Riesgo	Azul	Incluir medidas en plan de acción para mantener nivel
32,10%	34,67%	Riesgo bajo	Verde	Incluir medidas en plan de acción que disminuyan nivel de riesgo
34,68%	38,67%	Riesgo medio	Amarillo	Plan de acción e intervención a mediano plazo
38,68%	49,33%	Riesgo Crítico	Rojo	Plan de acción e intervención a corto plazo

Fuente: Datos de estudio de variable Clima Laboral en la SDNGTH
Elaboración Propia

1.3. Ponderación de los factores de Evaluación del Desempeño

Para la obtención de resultados de la variable desempeño laboral, como se señaló anteriormente, se emplearon los instrumentos y la normativa expedida por el Ministerio del Trabajo, referente al Subsistema de Evaluación de Desempeño, que pondera los factores a medir, en los formularios dispuestos para el efecto, de la siguiente manera:

Tabla 19
Ponderación de los factores de Evaluación del Desempeño 360° - MDT

Factor	Ponderación	Observación
a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno	35%	e) Cumplimiento de normas internas: Las sanciones administrativas inciden en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo la calificación en los siguientes porcentajes: a) Amonestación verbal – 0.5%; b) Amonestación escrita – 1%; c) Sanción pecuniaria administrativas – 6%; d) Suspensión temporal sin goce de remuneración – 8%.
b) Niveles de eficiencia del desempeño individual	30%	
c) Niveles de satisfacción de usuarios externos	20%	
d) Niveles de satisfacción de usuarios internos	15%	
TOTAL	100%	

Fuente: (Ministerio del Trabajo 2018)
Elaboración Propia

En la medición de Evaluación del Desempeño, se establece la siguiente escala de calificación:

Tabla 20
Semaforización de Escala de Calificación de Evaluación del Desempeño 360° - MDT

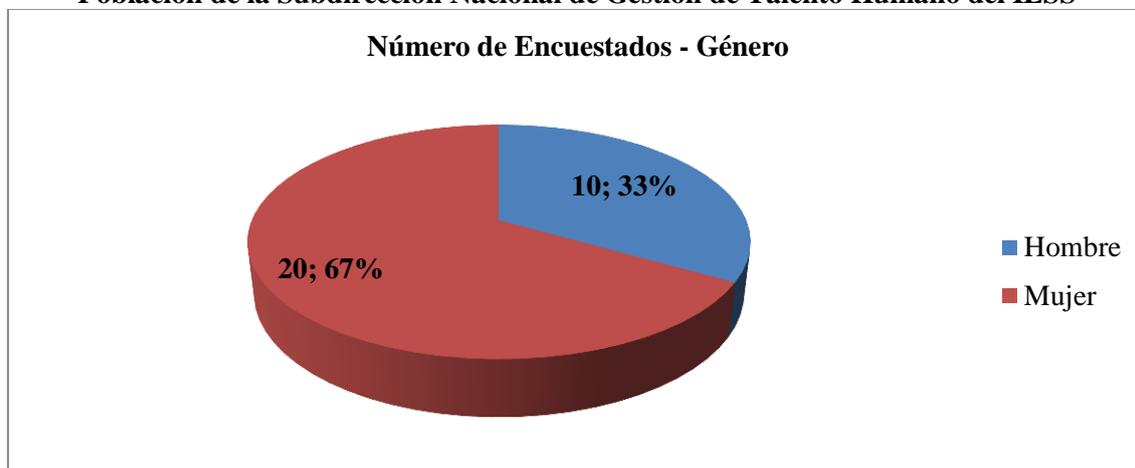
Nivel Cualitativo	Calificación	Semaforización
a) Excelente	Igual o superior a 95%.	Azul
b) Muy Bueno	Entre 90% y 94.99%	Verde
c) Satisfactorio	Entre 80% y 89.99%	Amarillo
d) Regular	Entre 70% y 79.99%	Naranja
e) Insuficiente	Igual o inferior al 69.99%	Rojo

Fuente: (Ministerio del Trabajo 2018)
 Elaboración Propia

1.4. Población

La población en estudio corresponde a 30 servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, de los cuales 10 personas son Hombres, que representa el 33% de la población; y 20 son Mujeres, es decir el 67% de la población; a continuación se muestra de manera gráfica los datos mencionados:

Gráfico 3
Población de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS



Fuente: Dato demográfico de la SDNGTH del IESS
 Elaboración Propia

2. Tabulación y sistematización de datos cuantitativos de la variable Clima Laboral

Una vez aplicada de manera directa a los servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, la encuesta de clima laboral basada en el modelo HayMcBer, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21
Resultados de medición de la variable Clima Laboral

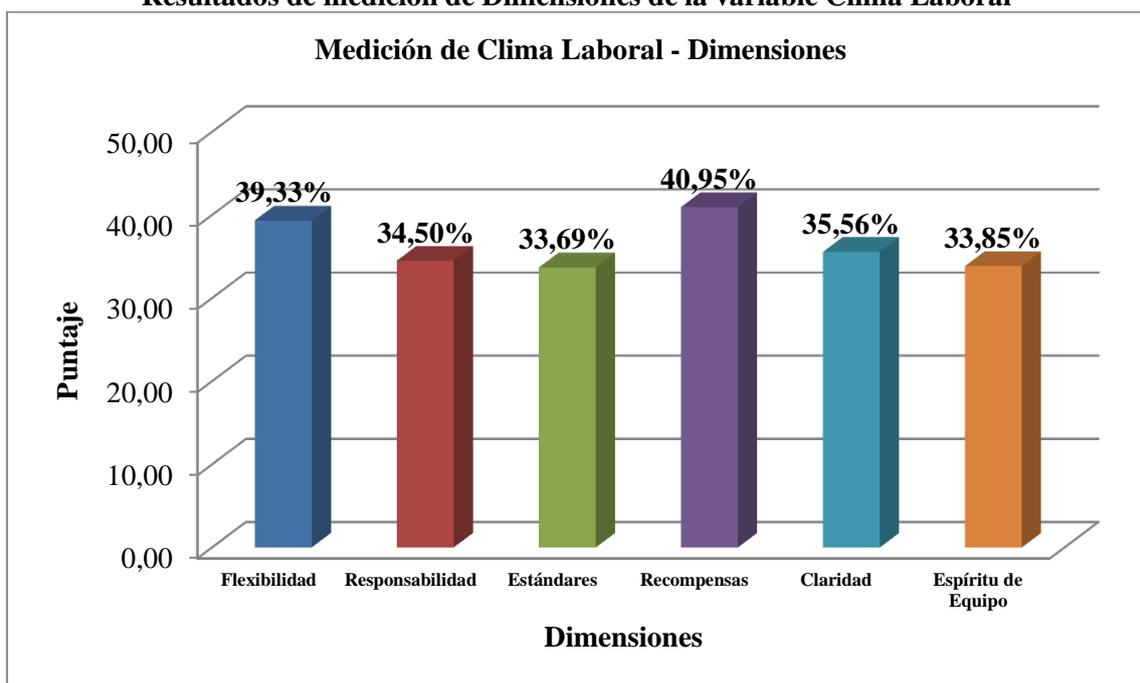
Dimensiones	Dominios	Brecha	
Flexibilidad		39,33%	
	Minimizar la burocracia	40,33%	
	Innovación	38,33%	
Responsabilidad		34,50%	
	Autonomía	34,00%	
	Riesgo	35,00%	
Estándares		33,69%	
	Mejora	36,17%	
	Excelencia	31,22%	
Recompensas		40,95%	
	Desempeño	44,00%	
	Reconocimiento	37,90%	
Claridad		35,56%	
	Organización y Expectativas	37,67%	
	Misión y Dirección	33,45%	
Espíritu de Equipo		33,85%	
	Dedicación	33,56%	
	Orgullo de Grupo	31,56%	
	Cooperación	36,00%	
	Buenas Relaciones	34,30%	
			36,32%

Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

Interpretación de resultados

Luego de revisar los resultados obtenidos en la medición de la variable de clima laboral, se evidencia que los servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, obtuvieron un puntaje general de brecha de 36,32%, lo cual ubica a la percepción del clima laboral entre lo actual y lo deseado, en el rango cualitativo de riesgo medio. Además, se muestran los siguientes resultados:

Gráfico 4
Resultados de medición de Dimensiones de la variable Clima Laboral



Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
 Elaboración Propia

Interpretación de resultados

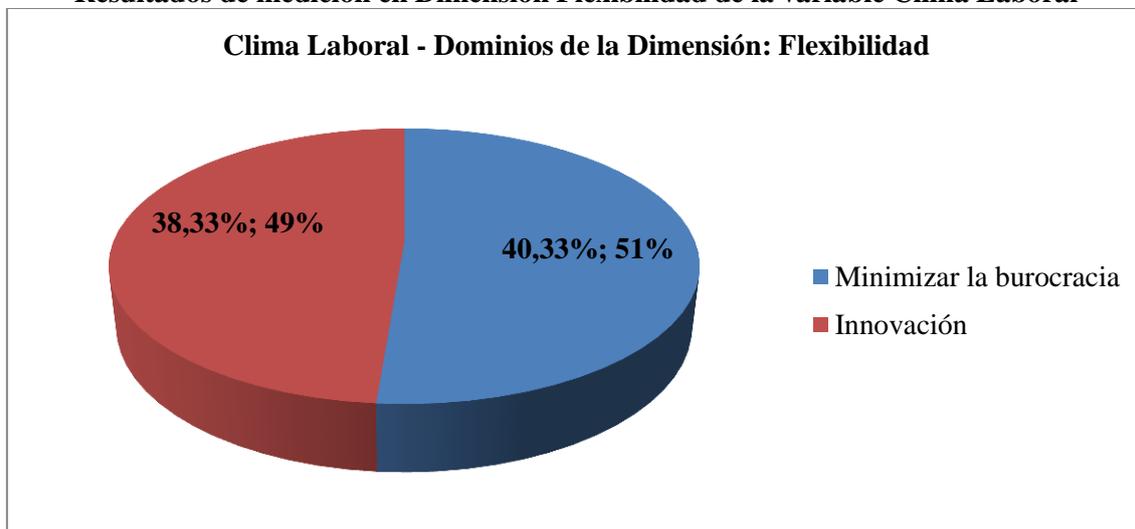
En relación a las dimensiones evaluadas en la variable de clima laboral, se obtuvieron los siguientes resultados: La *dimensión Flexibilidad*, tiene una brecha de 39,33%, lo cual indica que es percibida por la población en estudio con riesgo crítico. La *dimensión Responsabilidad*, tiene una brecha de 34,50%, lo que muestra un riesgo bajo. La *dimensión Estándares*, presenta una brecha de 33,69%, que implica un riesgo bajo. La *dimensión Recompensas*, muestra una brecha de 40,95%, que representa riesgo crítico. La *dimensión Claridad*, indica una brecha de 35,56%, que significa riesgo medio en la escala de medición planteada. Finalmente, la *dimensión Espíritu de Equipo*, evidencia una brecha de 33,85%, lo que indica que es percibida por la población en estudio con riesgo bajo.

2.1. Resultados por Dimensión de la variable Clima Laboral

Una vez revisados los resultados obtenidos en las dimensiones evaluadas en la variable de clima laboral, se puede apreciar que en su mayoría están ubicadas entre riesgo medio y riesgo crítico; adicionalmente se realiza el siguiente análisis respecto a los dominios que comprende esta variable:

2.1.1. Dimensión Flexibilidad

Gráfico 5
Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral



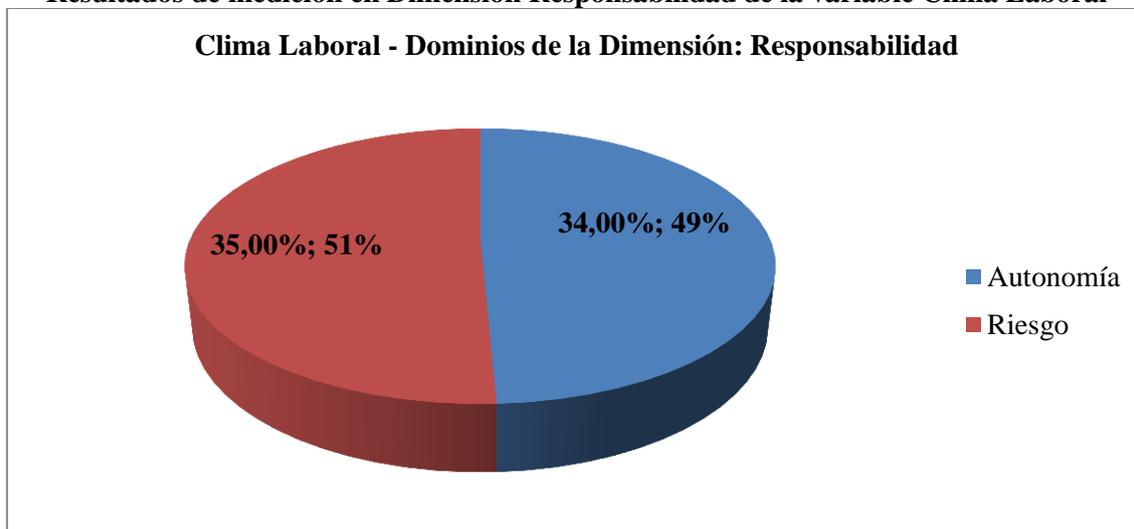
Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

La *dimensión Flexibilidad*, ubicada en riesgo crítico; contiene el dominio o subfactor: Minimizar la burocracia (40,33%) con igual estado crítico, lo cual puede deberse a que la toma de decisiones es efectuada únicamente por el directivo de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, quien a su vez depende de las disposiciones de un directivo de mayor nivel jerárquico, lo que incide significativamente en los tiempos de atención de los procesos o incurrir en reprocesos que se ajusten a disposiciones emanadas en el momento, además implica la ejecución de tareas intermedias innecesarias o repetitivas que no agregan valor a los procesos.

Dentro de esta dimensión también se halla el dominio Innovación (38,33%) que tiene riesgo medio, en el que se puede señalar que debido al nivel de burocracia y la rigidez de los directivos para aceptar nuevas propuestas de cambios por parte del personal que presta servicios en la dependencia de estudio, ciertas actividades no pueden ser disminuidas o en su caso eliminadas, a fin de contribuir en la reducción de tiempos y mejora de procesos.

2.1.2. Dimensión Responsabilidad

Gráfico 6
Resultados de medición en Dimensión Responsabilidad de la variable Clima Laboral

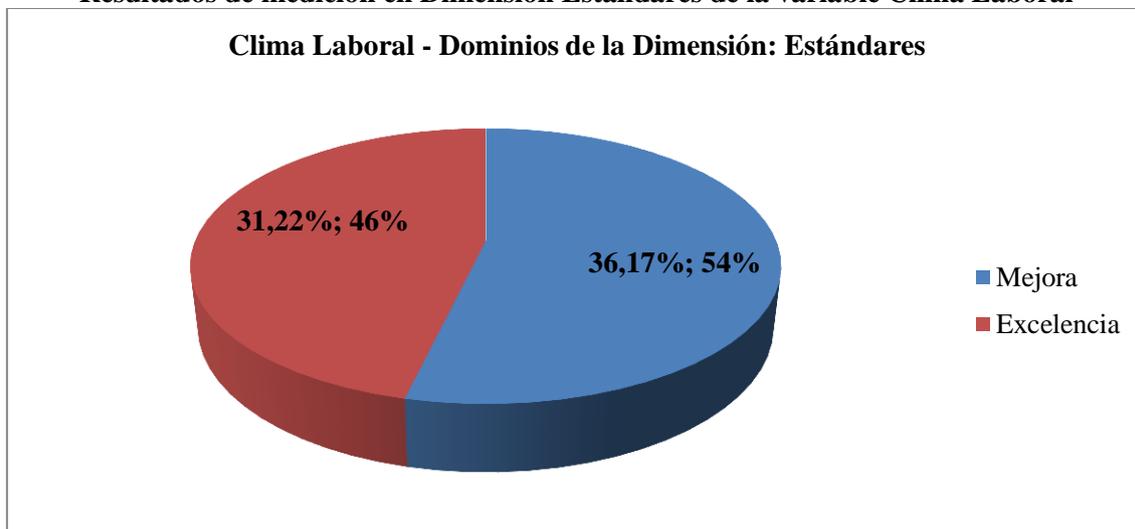


Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

La *dimensión Responsabilidad*, situada en riesgo bajo; comprende el dominio Autonomía (34,00%), con similar riesgo, es decir bajo, en donde se puede mencionar que el personal en estudio percibe que cuenta con autonomía para la ejecución de las actividades asignadas, considerando las directrices emitidas por el directivo de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, y demás políticas dadas por las Autoridades institucionales competentes, mismas que deben ser tomadas en cuenta en la realización de los procesos, lo que a su vez limita al personal de la dependencia a actuar dentro del marco de lineamientos emanados, con lo cual las Autoridades institucionales evitan incurrir en riesgos innecesarios, y establecen un control sobre estos, de esta manera se explica que el dominio Riesgo (35,00%), segundo factor medido en esta dimensión, se sitúe en la escala cualitativa riesgo medio.

2.1.3. Dimensión Estándares

Gráfico 7
Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral

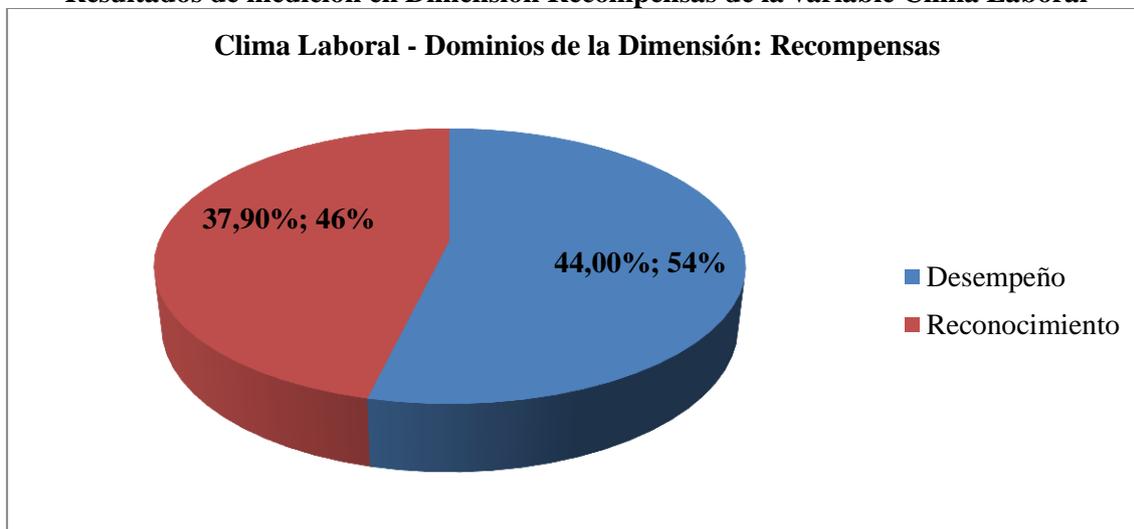


Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
 Elaboración Propia

La *dimensión Estándares*, muestra riesgo bajo, e incluye el dominio Mejora (36,17%) que presenta riesgo medio, y el dominio Excelencia (31,22%) tiene un estado sin riesgo, conforme la escala de medición establecida; con lo que se puede señalar, que los servidores públicos en estudio, perciben un grado significativo de compromiso por parte del directivo de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, para el buen desarrollo de las actividades y procesos que se ejecutan en la dependencia, así como el planteamiento de metas claras; sin embargo la emisión de políticas acorde a la necesidad institucional, debe direccionarse a promover la mejora de los procedimientos, ya que en el dominio Mejora perteneciente a esta dimensión, se evidencia riesgo medio.

2.1.4. Dimensión Recompensas

Gráfico 8
Resultados de medición en Dimensión Recompensas de la variable Clima Laboral

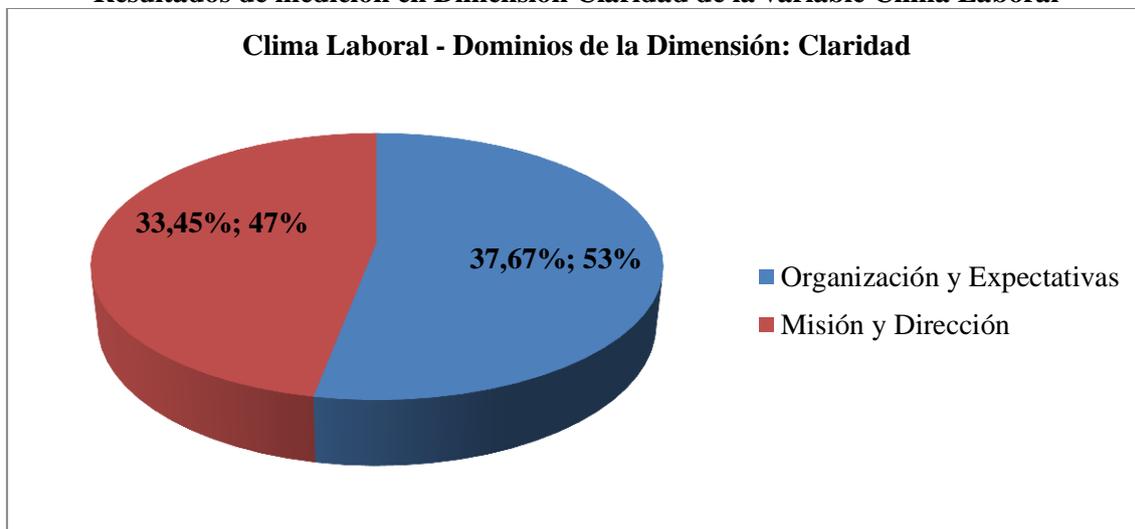


Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

La *dimensión Recompensas*, indica riesgo crítico, y es uno de los aspectos donde es necesario prestar mayor atención, ya que es la dimensión con la brecha más alta obtenida en los resultados de clima laboral. Se puede manifestar que el personal que labora en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, percibe que su trabajo no es reconocido en relación con el desempeño que realiza en las funciones asignadas, así como se muestra en el dominio Desempeño (44,00%), ubicado en riesgo crítico, lo cual puede estar dado por la incorrecta distribución del trabajo y la carga laboral existente entre equipos de trabajo y dentro del mismo a nivel individual. Adicionalmente, se carece de un plan o medidas para recompensar o reconocer el desempeño individual y grupal, con el objeto de que motive al personal a la mejora del desempeño y el logro de la eficiencia, por ende el dominio Reconocimiento (37,90%), tiene riesgo medio.

2.1.5. Dimensión Claridad

Gráfico 9
Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral



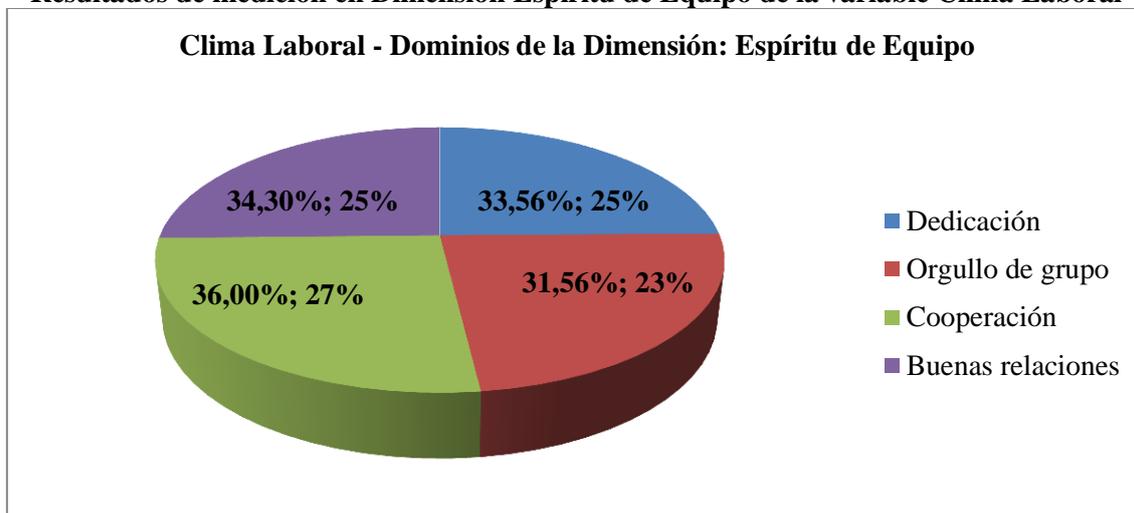
Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

La *dimensión Claridad*, presenta riesgo medio, y su dominio Misión y Dirección (33,45%), tiene riesgo bajo, por lo que se puede señalar que los servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, consideran que la identidad institucional, la estructura orgánica, así como las atribuciones y responsabilidades de la dependencia, están claramente definidas, en función de los objetivos institucionales; sin embargo el limitado grado de innovación permitido al personal incurre en que este desconozca las expectativas que el nivel directivo espera de su gestión como colaborador, por lo que el dominio Organización y Expectativas (37,67%), se encuentra en riesgo medio.

2.1.6. Dimensión Espíritu de Equipo

Gráfico 10

Resultados de medición en Dimensión Espíritu de Equipo de la variable Clima Laboral



Fuente: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

La *dimensión Espíritu de Equipo*, es percibida con riesgo bajo, su dominio Orgullo de Grupo (31,56%), refleja estado sin riesgo; en consecuencia, se puede señalar que el personal de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, tiene un grado de pertenencia aceptable, demostrando así orgullo de formar parte de la Unidad Administrativa en estudio. En relación a los dominios Dedicación (33,56%) y Buenas Relaciones, (34,30%), estos reflejan un riesgo bajo; lo que demuestra que el personal se encuentra comprometido en la consecución de los objetivos institucionales, en virtud de la dedicación de tiempo y el esfuerzo profesional invertido en el desarrollo de las actividades asignadas a nivel individual y grupal, lo cual tiene una estrecha conexión con las relaciones interpersonales de la dependencia; sin embargo es necesario el planteamiento de medidas que fomenten la cooperación entre los individuos, ya que el dominio Cooperación (36,00%), señala riesgo medio.

3. Tabulación y sistematización de datos cuantitativos de variable Desempeño Laboral

Una vez aplicados los instrumentos establecidos por el Ministerio del Trabajo, para llevar a cabo la evaluación del desempeño a los servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, conforme la normativa estipulada para el caso, se obtuvieron los siguientes resultados:

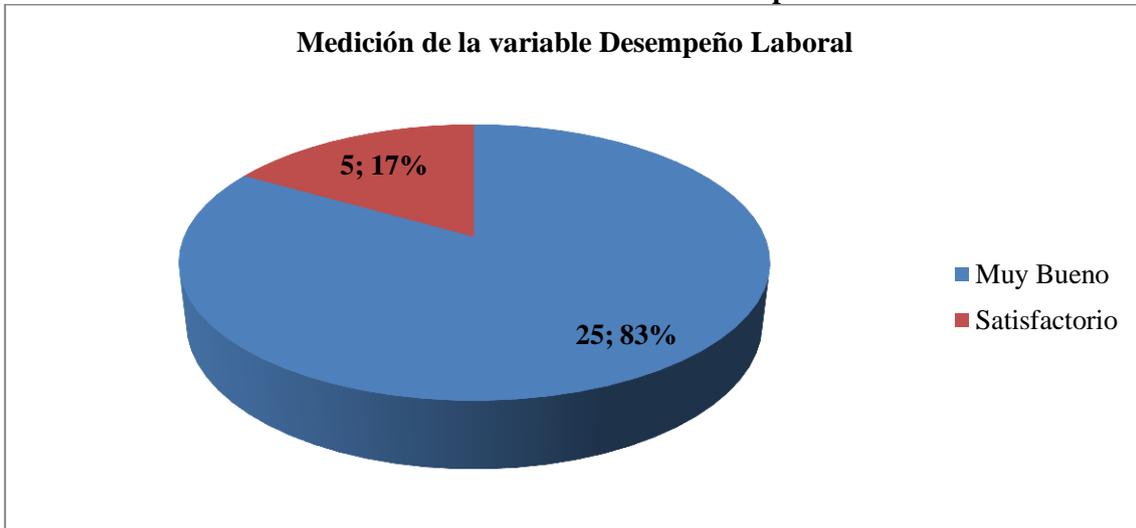
Tabla 22
Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL											
N°	GÉNERO	FACTORES							EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA	
		INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (35%)	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL (30%)				NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS (20%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS (15%)			CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS (-)
			Calidad y Oportunidad (50%)	Conocimientos Específicos (30%)	Competencias Técnicas (10%)	Competencia Conductuales (10%)					
1	H	97,55%	40,28%	25,71%	8,33%	7,50%	95,66%	81,25%		90,01%	MUY BUENO
2	M	97,55%	37,50%	22,50%	10,00%	8,33%	95,66%	81,25%		88,96%	SATISFACTORIO
3	M	97,55%	46,09%	25,71%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		91,50%	MUY BUENO
4	M	97,55%	45,00%	27,00%	2,50%	5,00%	95,66%	81,25%		89,31%	SATISFACTORIO
5	M	97,55%	47,92%	30,00%	7,50%	5,00%	95,66%	81,25%		92,59%	MUY BUENO
6	M	97,55%	43,75%	22,50%	9,17%	9,17%	95,66%	81,25%		90,84%	MUY BUENO
7	M	97,55%	43,75%	27,50%	10,00%	8,33%	95,66%	81,25%		92,34%	MUY BUENO
8	M	97,55%	46,25%	25,00%	9,17%	8,33%	95,66%	81,25%		92,09%	MUY BUENO
9	H	97,55%	47,66%	24,64%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		91,65%	MUY BUENO
10	M	97,55%	47,50%	22,50%	9,17%	10,00%	95,66%	81,25%		92,21%	MUY BUENO
11	H	97,55%	46,25%	25,00%	8,33%	9,17%	95,66%	81,25%		92,09%	MUY BUENO
12	M	97,55%	50,00%	22,50%	8,33%	9,17%	95,66%	81,25%		92,46%	MUY BUENO
13	H	97,55%	45,00%	27,50%	10,00%	7,50%	95,66%	81,25%		92,46%	MUY BUENO
14	H	97,55%	43,75%	22,50%	7,50%	8,33%	95,66%	81,25%		90,09%	MUY BUENO
15	M	97,55%	45,00%	27,50%	10,00%	7,50%	95,66%	81,25%		92,46%	MUY BUENO
16	M	97,55%	45,00%	27,50%	10,00%	7,50%	95,66%	81,25%		92,46%	MUY BUENO
17	M	97,55%	41,67%	23,33%	10,00%	8,33%	95,66%	81,25%		90,46%	MUY BUENO
18	M	97,55%	43,13%	30,00%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		91,90%	MUY BUENO
19	H	97,55%	43,75%	30,00%	7,50%	5,00%	95,66%	81,25%		91,34%	MUY BUENO
20	H	97,55%	42,86%	30,00%	7,50%	5,00%	95,66%	81,25%		91,07%	MUY BUENO
21	M	97,55%	43,75%	22,50%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		89,84%	SATISFACTORIO
22	M	97,55%	49,31%	22,50%	8,33%	10,00%	95,66%	81,25%		92,50%	MUY BUENO
23	M	97,55%	45,54%	30,00%	2,50%	2,50%	95,66%	81,25%		89,62%	SATISFACTORIO
24	M	97,55%	47,50%	27,00%	2,50%	5,00%	95,66%	81,25%		90,06%	MUY BUENO
25	M	97,55%	43,75%	24,38%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		90,40%	MUY BUENO
26	M	97,55%	46,88%	22,50%	8,33%	9,17%	95,66%	81,25%		91,53%	MUY BUENO
27	M	97,55%	45,14%	25,00%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		91,00%	MUY BUENO
28	H	97,55%	43,75%	25,00%	7,50%	8,33%	95,66%	81,25%		90,84%	MUY BUENO
29	H	97,55%	43,75%	26,25%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		90,96%	MUY BUENO
30	H	97,55%	43,75%	22,50%	7,50%	7,50%	95,66%	81,25%		89,84%	SATISFACTORIO
PROMEDIO									91,16%	MUY BUENO	

Fuente: Resultados de estudio de variable Desempeño Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

3.1. Resultados de la variable Desempeño Laboral

Gráfico 11
Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral



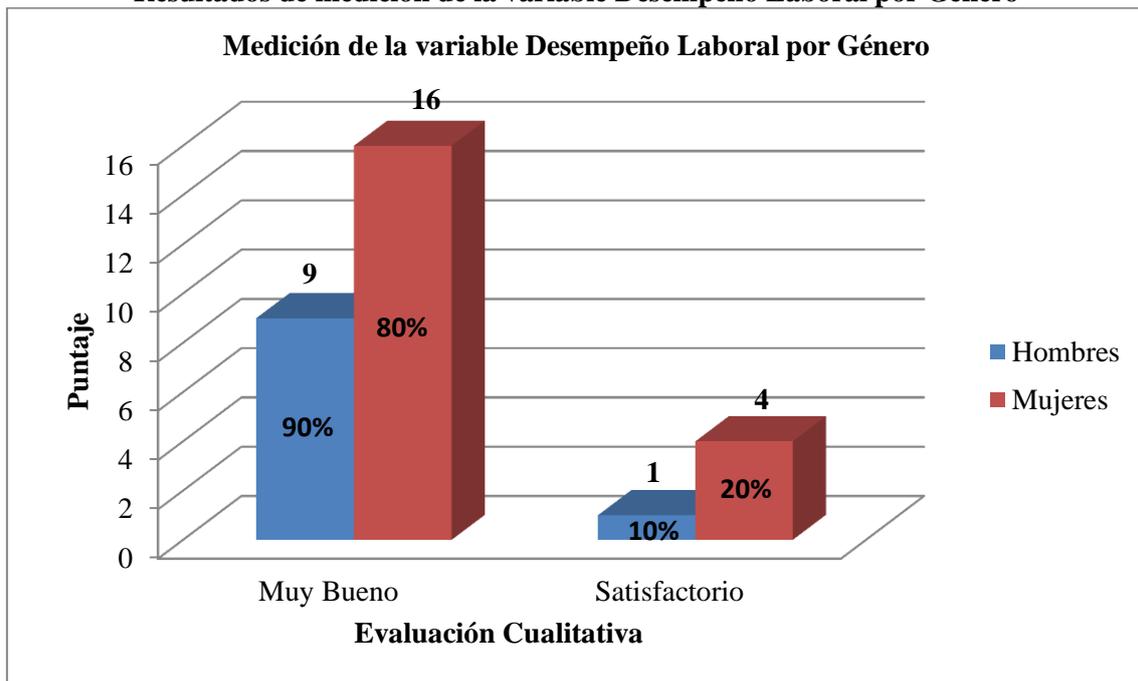
Fuente: Resultados de estudio de variable Desempeño Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

Interpretación de resultados de la variable Desempeño Laboral

Luego de revisar los resultados obtenidos en la medición de la variable de desempeño laboral, se refleja un puntaje de 91,16% sobre el 100%, que corresponde al nivel cualitativo Muy Bueno. El desempeño del 83% del personal, es decir 25 individuos evaluados, obtuvo una calificación considerada como Muy Buena, lo cual describe que tienen un desempeño esperado, y además cumplen los objetivos y metas programadas. El desempeño del 17% del personal, correspondiente a 5 individuos evaluados, es calificado como satisfactorio, lo que evidencia un desempeño aceptable, y mantiene un nivel de productividad admisible, es decir que el desempeño debe estar sujeto a mejora.

Adicionalmente, en el siguiente gráfico se puede apreciar la calificación cualitativa obtenida en la variable desempeño laboral, distribuida entre los Hombres y Mujeres participantes:

Gráfico 12
Resultados de medición de la variable Desempeño Laboral por Género



Fuente: Resultados de estudio de variable Desempeño Laboral aplicado en la SDNGTH
Elaboración Propia

Del estudio realizado se puede señalar que de los Hombres (10) participantes, 9 de ellos, es decir el 90%, obtuvo una calificación cualitativa de Muy Buena, y el 10% restante correspondiente a un (1) Hombre, tuvo calificación considerada como Satisfactoria dentro la escala de medición de Desempeño Laboral. En los datos obtenidos de las Mujeres (20) participantes, 16 de ellas que representa el 80%, obtuvo una calificación cualitativa considerada como Muy Buena, y el 20% restante, es decir 4 Mujeres, tienen calificación Satisfactoria.

4. Análisis de Resultados de Correlación de Pearson en SPSS

Como se mencionó en líneas anteriores, en el presente trabajo de investigación se empleó el sistema SPSS (Statistical Product and Service Solutions), y se aplicó el Coeficiente de Correlación de Perarson, con el objeto de analizar los datos obtenidos en las variables clima laboral y desempeño, a fin de determinar la influencia del clima laboral en relación al desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, obteniendo los siguientes resultados:

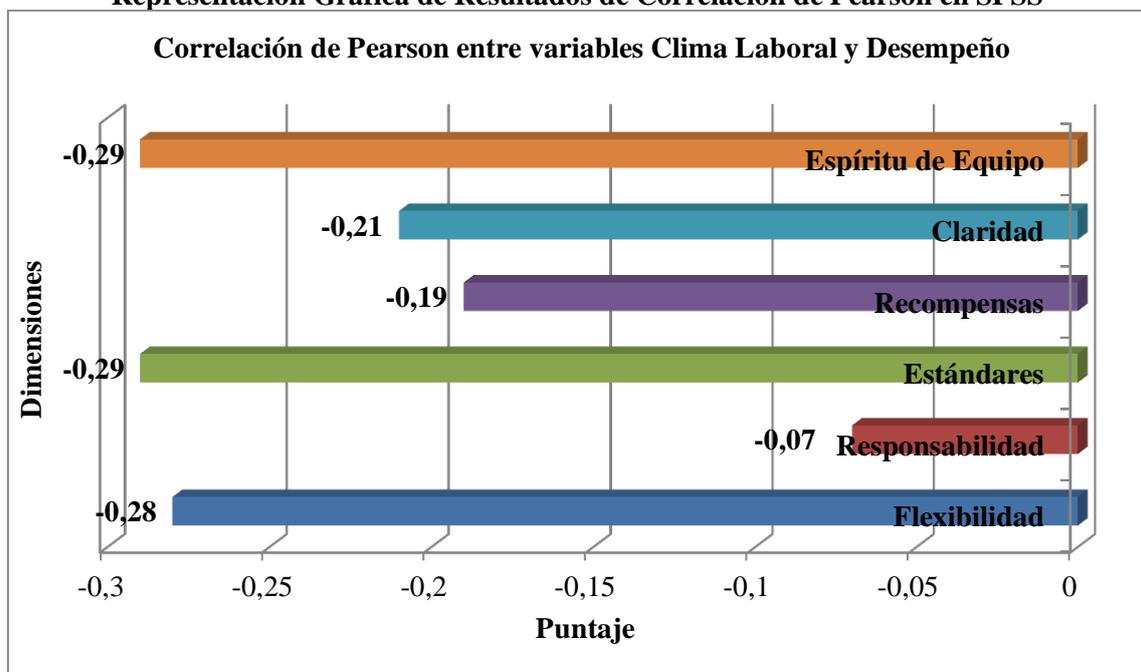
Tabla 23
Resultados de Correlación de Pearson en variables Clima Laboral y Desempeño

Dimensiones Clima Laboral	Análisis Correlacional		Descripción
Flexibilidad	Correlación de Pearson	-0,28	Negativa baja
	Sig. (bilateral)	0,14	
	N	30	
Responsabilidad	Correlación de Pearson	-0,07	Negativa muy baja
	Sig. (bilateral)	0,72	
	N	30	
Estándares	Correlación de Pearson	-0,29	Negativa baja
	Sig. (bilateral)	0,12	
	N	30	
Recompensas	Correlación de Pearson	-0,19	Negativa muy baja
	Sig. (bilateral)	0,33	
	N	30	
Claridad	Correlación de Pearson	-0,21	Negativa baja
	Sig. (bilateral)	0,27	
	N	30	
Espíritu de Equipo	Correlación de Pearson	-0,29	Negativa baja
	Sig. (bilateral)	0,11	
	N	30	

Sig. (bilateral): p-valor debe ser \leq (menor o igual) a 0,05 para que haya correlación.

Fuente: Resultados de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH procesados en SPSS
 Elaboración Propia

Gráfico 13
Representación Gráfica de Resultados de Correlación de Pearson en SPSS



Fuente: Resultados de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH procesados en SPSS
 Elaboración Propia

4.1. Hallazgo en resultados de Correlación de Pearson en variables

Del procesamiento de datos en el sistema SPSS (Statistical Product and Service Solutions), realizado a los resultados obtenidos de la medición de las variables clima laboral y desempeño, a partir del Coeficiente de Correlación de Pearson, y de acuerdo a los valores obtenidos en la significancia bilateral que son mayores a 0,05, se establece que no hay correlación entre las dimensiones de clima laboral y la variable desempeño. En las dimensiones de Clima Laboral, *Responsabilidad* (-0,07) y *Recompensas* (-0,19), se evidencia una correlación negativa muy baja, mientras que en las dimensiones *Flexibilidad* (-0,28), *Estándares* (-0,29), *Claridad* (-0,21) y *Espíritu de Equipo* (-0,29), la correlación es negativa baja. Por consiguiente, se puede señalar que hay una baja influencia del clima laboral respecto al desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS.

Tabla 24
Resultados de Correlación de Pearson de Dimensiones y Factores de las Variables

Dimensiones Clima Laboral	Análisis Correlacional	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL			
		Calidad y Oportunidad	Conocimientos Específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales
Flexibilidad	Correlación de Pearson	-0,22	0,04	-0,13	-0,16
	Sig. (bilateral)	0,24	0,85	0,51	0,39
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa baja	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja
Responsabilidad	Correlación de Pearson	-0,03	0,17	-0,15	-0,18
	Sig. (bilateral)	0,88	0,38	0,42	0,34
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa muy baja	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja
Estándares	Correlación de Pearson	-0,25	0,07	-0,12	-0,21
	Sig. (bilateral)	0,17	0,73	0,53	0,27
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa baja	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Negativa baja
Recompensas	Correlación de Pearson	-0,01	0,03	-0,20	-0,18
	Sig. (bilateral)	0,94	0,88	0,28	0,35
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa muy baja	Positiva muy baja	Negativa baja	Negativa muy baja
Claridad	Correlación de Pearson	-0,12	0,03	-0,15	-0,14
	Sig. (bilateral)	0,53	0,89	0,44	0,47
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa muy baja	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja

Espíritu de Equipo	Correlación de Pearson	-0,24	0,06	-0,15	-0,18
	Sig. (bilateral)	0,20	0,77	0,43	0,34
	N	30	30	30	30
	Descripción	Negativa baja	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja

Sig. (bilateral): p-valor debe ser \leq (menor o igual) a 0,05 para que haya correlación.

Fuente: Resultados de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH procesados en SPSS
Elaboración Propia

4.2. Hallazgos en resultados de Correlación de Pearson de dimensiones y factores

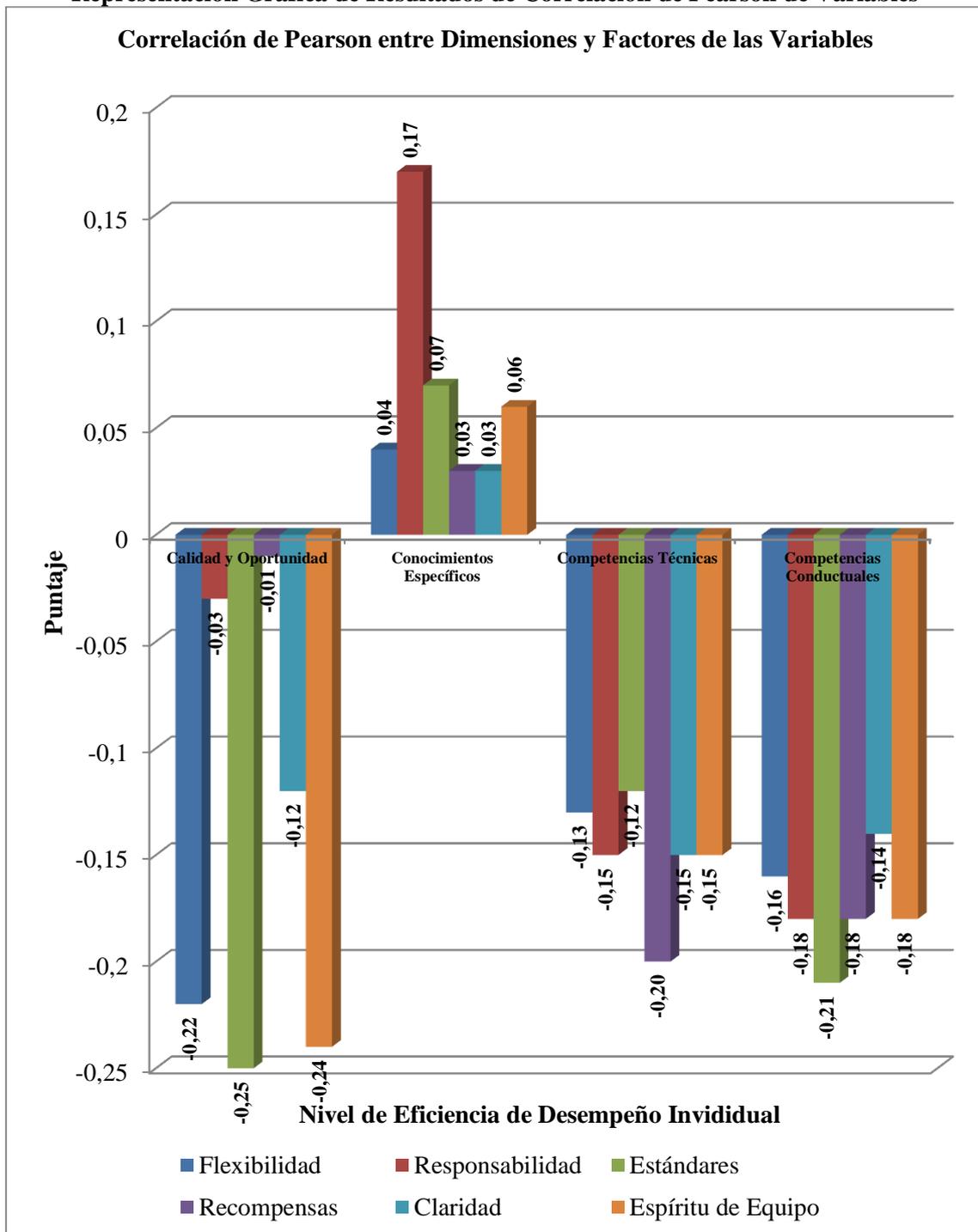
A partir del procesamiento de los datos referentes a las dimensiones y factores que intervienen en la medición de las variables de estudio, en el sistema SPSS (Statistical Product and Service Solutions), aplicando el Coeficiente de Correlación de Pearson, y según la significancia bilateral obtenida, se determina que no hay correlación entre las variables clima laboral y desempeño.

De acuerdo a la Escala de Coeficiente de Correlación de Pearson señalada anteriormente, todas las dimensiones de Clima Laboral, es decir *Flexibilidad* (0,04), *Responsabilidad* (0,17), *Estándares* (0,07), *Recompensa* (0,03), *Claridad* (0,03) y *Espíritu de Equipo* (0,06), muestran una correlación positiva muy baja respecto al factor *Conocimientos Específicos* que pertenece al nivel de eficiencia del desempeño individual.

Las dimensiones de Clima Laboral, *Flexibilidad* (-0,22), *Estándares* (-0,25) y *Espíritu de Equipo* (-0,24), presentan correlación negativa baja en relación al factor *Calidad y Oportunidad* que pertenece a la variable de Desempeño; similar correlación, es decir negativa baja, muestra la dimensión *Recompensas* (-0,20) en relación al factor *Competencias Técnicas*, y la dimensión *Estándares* (-0,21) de la variable Clima Laboral, respecto al factor *Competencias Conductuales* de Desempeño.

Las dimensiones de Clima Laboral, *Responsabilidad* (-0,03), *Recompensas* (-0,01) y *Claridad* (-0,12), muestran correlación negativa muy baja en relación al factor *Calidad y Oportunidad* que pertenece a la variable de Desempeño; similar correlación, es decir negativa muy baja, presentan las dimensiones *Flexibilidad* (-0,13), *Responsabilidad* (-0,15), *Estándares* (-0,12), *Claridad* (-0,15) y *Espíritu de Equipo* (-0,15), en relación al factor *Competencias Técnicas*; y finalmente las dimensiones *Flexibilidad* (-0,16), *Responsabilidad* (-0,18), *Recompensas* (-0,18), *Claridad* (-0,14) y *Espíritu de Equipo* (-0,18) de la variable Clima Laboral, tienen correlación negativa muy baja respecto al factor *Competencias Conductuales* de Desempeño.

Gráfico 14
Representación Gráfica de Resultados de Correlación de Pearson de Variables



Fuente: Resultados de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH procesados en SPSS
 Elaboración Propia

La dimensión *Flexibilidad* de Clima Laboral, señala correlación negativa muy baja respecto a los factores *Competencias Técnicas* y *Competencias Conductuales* del Desempeño. La dimensión *Responsabilidad* perteneciente a la variable de Clima Laboral, indica correlación negativa muy baja respecto a los factores *Calidad* y

Oportunidad, Competencias Técnicas y Competencias Conductuales de Desempeño. La dimensión *Estándares* muestra una correlación negativa muy baja en relación al factor *Competencias Técnicas* perteneciente a la variable Desempeño. La dimensión *Recompensas* de Clima Laboral tiene correlación negativa muy baja, respecto a los factores *Calidad y Oportunidad, y Competencias Conductuales* de Desempeño. La dimensión *Claridad* de Clima Laboral, señala correlación negativa muy baja respecto a los factores *Calidad y Oportunidad, Competencias Técnicas y Competencias Conductuales* del Desempeño. La dimensión *Espíritu de Equipo* perteneciente a la variable de Clima Laboral, indica correlación negativa muy baja respecto a los factores *Competencias Técnicas y Competencias Conductuales* de Desempeño.

5. Análisis Cualitativo de las variables Clima Laboral y Desempeño

Una vez aplicada la entrevista individual, que tiene como objeto corroborar los datos cuantitativos obtenidos en el presente trabajo de investigación, a ocho (8) servidores públicos que prestan servicios en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano, que corresponde al 26.67% de la población total, es decir alrededor de la cuarta parte del personal en estudio, que expusieron sus opiniones sobre el clima laboral y el desempeño, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 25
Categorización de respuestas de Entrevista Individual

Preguntas	Categorización		Coincidencias
¿Está a gusto con el trabajo que realiza en la SDNGTH?	Si	Permite adquirir conocimientos y experiencia	3
		Representa un reto	1
	Regular	Relacionado con formación académica	2
		Trabajo es monótono	1
	No, es únicamente operativo		1
¿Cree que el clima laboral influye en el desempeño de su trabajo?	Si	Referente para la calidad y producción del trabajo	4
		Influencia alta	6
		Aspecto fundamental	4
		Es regular	2
De acuerdo a su percepción, ¿Qué aspectos positivos del clima laboral puede mencionar actualmente?	Responsabilidad de analistas		1
	Conocimiento de procesos		1
	Comunicación con compañeros		1
	Compañerismo		6
Las políticas son emitidas por el nivel jerárquico superior, ¿Cuál es su opinión sobre	Claros		1
	Poco claros		3

estas directrices, lineamientos o procedimientos?	Básicos	2	
	No realistas	2	
	Interfieren en el trabajo	6	
¿Existe burocracia? ¿Es alta, media o baja?	Si, alta	Demasiados puntos de control y revisión	7
		Incremento de tiempos en procesos	2
		Uso de recursos y esfuerzos innecesarios	1
	No	1	
¿La SDNGTH, le ofrece la oportunidad de aprovechar sus cualidades, y crecer a nivel personal y profesional?	Si	2	
	Regular	3	
	No	3	
	Adquirir conocimientos	3	
	No asciendes	3	
¿Cree Usted que sus opiniones, propuestas o ideas son tomadas en cuenta? ¿Por qué?	Poco	3	
	No	5	
¿Cree Usted que tiene autonomía para desempeñar su trabajo y que puede tomar ciertos riesgos o decisiones?	Mínimo	1	
	No, depende del nivel directivo	4	
	En temas básicos	2	
	Todo debe enmarcarse a lineamientos	5	
¿Se siente Usted motivado?	Si	1	
	No	4	
	Motivación estrictamente personal	3	
¿Cómo percibe la distribución de trabajo y carga laboral a nivel individual y por equipos de trabajo?	Distribución correcta a nivel individual	3	
	Distribución incorrecta a nivel individual	2	
	Distribución incorrecta entre equipos de trabajo	5	
¿Cree que su trabajo es recompensado o reconocido en proporción al esfuerzo realiza?	Si	1	
	No	5	
	Reconocen experiencia y solicitan su participación	2	
¿Considera que la estructura orgánica, las metas y procedimientos están claramente definidos?	No	6	
	Requieren socialización	2	
¿Cree que todo el personal conoce lo que tiene que realizar en su trabajo?	Si	7	
	No	1	
¿Conoce Usted las expectativas que el jefe inmediato y nivel directivo de la SDNGTH espera de su gestión como colaborador?	No, existió reunión de trabajo inicial	8	
	De forma general	3	
¿Su jefe inmediato o nivel directivo muestran interés en el desarrollo de los procesos?	No	5	
	Relativamente	3	
¿Se siente orgulloso de pertenecer al IESS y a la SDNGTH? ¿Cómo considera su nivel de orgullo? Alto – medio – bajo	Si, por ser una institución importante	7	
	No	1	
¿Se siente acogido por sus compañeros de equipo de trabajo y área?	Si	7	
	Regular	1	
¿Cómo percibe el nivel de cooperación y relaciones interpersonales a nivel individual y	Buenas relaciones y colaboración en el equipo de trabajo	7	

entre equipos de trabajo?	Diferentes puntos de vista entre equipos de trabajo	5
¿Qué le molesta y qué se debería cambiar para obtener un mejor clima laboral?	Directivos y coordinadores no capacitados	2
	Disminuir burocracia	2
	Mejorar comunicación	2
	Falta de claridad en lineamientos y procesos	3
	Participación mínima de Personal con opiniones	2
	Mantener información básica a disposición	2

Fuente: Resultados cualitativos de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH
Elaboración Propia

Interpretación de resultados cualitativos de las variables

A partir de las opiniones receptadas de los servidores públicos entrevistado, se conoce de forma general que el personal se encuentra a gusto con el trabajo que realiza, ya que está relacionado con su formación académica y los procesos que se llevan a cabo en el área permiten de cierta manera adquirir nuevos conocimientos y experiencia, además señalan que el trabajo del área representa un reto, debido a que requiere de esfuerzo para su ejecución. Sin embargo, el personal considera que el trabajo es únicamente operativo y monótono, que no permite el desarrollo de otras capacidades o cualidades, y no precisa de un análisis complejo que contribuya al crecimiento profesional.

El personal considera que el clima laboral es un aspecto fundamental del área y tiene una alta influencia en el desempeño de los colaboradores, por lo tanto es directamente proporcional con la calidad y producción del trabajo, sin embargo perciben que el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano es regular, lo que deriva en que los servidores públicos del área tengan un grado de motivación estrictamente personal y no una motivación que sea generada por los coordinadores y el nivel directivo. Además, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a la percepción de los entrevistados en relación al clima laboral, como se muestra a continuación:

Tabla 26
Análisis Cualitativo del Clima Laboral y Desempeño

Dimensión	Explicación
Flexibilidad	Las <i>políticas y directrices dadas son muy básicas</i> y no profundizan los procesos a fin de que ameriten un nivel de análisis que normen y regulen su ejecución, por el contrario representan pautas de la forma o estructura del

	<p>proceso, en las que se establecen tiempos a cumplir, modos de control del proceso, quién debe hacer seguimiento, quién lo debe revisar y quien lo debe autorizar y firmar, estableciendo así un <i>alto nivel de burocracia</i>, que incluye esfuerzos humanos y recursos económicos innecesarios.</p> <p>El personal debe adaptarse al estilo de trabajo para ejecutar los procesos y muchas veces no hay continuidad en los mismos, debido a la alta rotación de directivos, que implementan ideas propias sin la opinión del personal, convirtiéndose en <i>propuestas poco realistas</i> que no son acorde a las necesidades institucionales, que terminan por <i>interferir y retrasar el trabajo</i>, y al no existir un manual de procesos de cumplimiento fiel y obligatorio, se incrementan procedimientos que no agregan valor.</p>
Responsabilidad	<p>La Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano y la institución en sí, ofrece <i>crecimiento personal</i>, ya que se ejecutan procesos de los cuales los individuos pueden aprender, sin embargo <i>no permite un crecimiento profesional</i> para el personal, debido a que no tienen la oportunidad de desenvolverse en otros campos, ir escalando en puestos de trabajo hasta llegar a los niveles de responsabilidad, y <i>no hay un plan de ascensos establecido</i>.</p> <p>En general, el personal considera que sus opiniones, ideas y propuestas son poco tomadas en cuenta, tienen <i>autonomía</i> en temas básicos y las decisiones que se lleguen a tomar deben estar <i>enmarcadas en los lineamientos</i> ya dados, además su participación en la creación de directrices es mínima, y cualquier tema que requiere de decisión se concentra en el nivel directivo.</p>
Estándares	<p>El personal considera que los coordinadores y nivel directivo no muestran interés en el desarrollo de los procesos, y no conocen por completo el manejo operativo de estos, lo que recae en el aumento de burocracia, y conlleva además a la emisión de <i>parámetros básicos poco claros y sin realismo</i> que no se ajustan a la necesidad institucional.</p>
Recompensas	<p>El personal percibe que <i>no existe una correcta distribución del trabajo</i>, no es equitativo, además hay personas y equipos de trabajo que ejecutan procesos más complejos y tienen mayor responsabilidad en comparación con otros, y equipos de trabajo con mayor número de integrantes que no tienen una alta cantidad de trabajo.</p> <p>Así también, el personal percibe que su trabajo no es recompensado en proporción al esfuerzo que realiza, sin embargo, esto depende de la administración de turno, que en ciertas ocasiones <i>reconocen la experiencia</i> adquirida, y tampoco se cuenta con un <i>plan de recompensas</i>, lo cual es asociado al hecho de que es una entidad pública que no permite reconocimientos y mucho menos que estos sean económicos.</p>
Claridad	<p>El personal considera que la estructura orgánica institucional, así como la misión está definida en el estatuto, sin embargo es necesaria una mejor <i>socialización</i> a fin de definir los procesos, atribuciones y responsabilidades, para evitar que las administraciones de turno tengan diferentes interpretaciones, y lograr que de esta manera que el <i>personal esté plenamente informado</i> y conozca en lo que debe estar enfocado el trabajo, y su influencia con los objetivos institucionales.</p> <p>Además, el <i>personal desconoce por completo las expectativas</i> que tiene el coordinador y el nivel directivo de su gestión como colaborador, ya que no hubo una reunión de trabajo inicial al ingreso de la administración actual y no se plantean reuniones de trabajo donde se insten metas y se informe al personal lo que se requiere en el trabajo, lo que demuestra una <i>deficiente comunicación</i>, sin embargo de forma general el personal asume que se espera su compromiso y buen desempeño, pero no se les ha comunicado en términos específicos.</p>

<p>Espíritu de equipo</p>	<p>El personal señala que se siente <i>orgulloso de pertenecer al área y a la institución</i>, por ser una de las entidades más grandes e importantes del país, que representa una escuela para formarse a nivel profesional, así como un reto y alto nivel de conocimiento para el desarrollo de procesos, sin embargo este orgullo no es motivado por el nivel directivo o coordinaciones, sino a nivel personal.</p> <p>Además, el personal se siente acogido por los compañeros de equipos de trabajo y del área por lo que tratan de establecer una buena comunicación para la ejecución de los procesos, lo que deriva en buenas relaciones interpersonales dentro de cada equipo de trabajo al que pertenecen, sin embargo la comunicación y relaciones interpersonales entre equipos de trabajo no es adecuada debido a que se percibe diversos puntos de vista, por lo que la cooperación entre estos es limitada.</p>
----------------------------------	---

Fuente: Resultados cualitativos de variables Clima Laboral y Desempeño de la SDNGTH
Elaboración Propia

Los aspectos positivos que se pueden mencionar sobre el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano son casi nulos según la percepción del personal entrevistado, sin embargo destacan el nivel de compañerismo, responsabilidad y comunicación que existe netamente con los integrantes de cada equipo de trabajo al que pertenecen, mas no como Unidad Administrativa, debido a que los coordinadores de equipos de trabajo y el directivo del área no tienen un acercamiento que permita una comunicación efectiva que fomente la confianza y estima del personal.

Por lo tanto, señalan ciertos aspectos que deberían intervenir para obtener un mejor clima laboral, y entre estos indican que los niveles medios y altos, es decir coordinadores y directivos deben estar altamente capacitados, que estén sujetos a un proceso de selección, y que no sean elegidos sencillamente por otro nivel jerárquico, y por el contrario demuestren sus conocimientos y habilidades para ocupar determinado cargo, con el objeto de que se conviertan en una guía, y de esta manera se disminuyan las falencias y orienten a la definición y mejora de los procesos hasta proponer un manual que contemple de forma clara los procedimientos institucionales a aplicar, y evite recaer en la burocracia.

Además, es necesario mejorar el nivel de comunicación entre equipos de trabajo, a fin de tener claros los objetivos a cumplir y sus medios, evitar reprocesos y duplicidad de información, que promueva la cooperación, compromiso y coordinación del personal, y tener a disposición información general actualizada que pueda estar relacionada y contribuir en la ejecución de procesos de otros equipos de trabajo.

En consecuencia, dado el Coeficiente de Correlación de Pearson, y según la significancia bilateral (*p-valor*) obtenida, la hipótesis nula planteada en el presente trabajo de investigación, H_0 : el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS influye en el desempeño de los servidores públicos, es rechazada, y se establece que el clima laboral no influye en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS.

Capítulo cuatro

Plan de acción de mejora

Plan de acción de mejora del clima laboral para fortalecer el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS.

1. Generalidades

El desarrollo del presente plan de acción de mejora del clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), se efectúa a partir del análisis de resultados cuantitativos obtenidos en la medición de clima laboral mediante la encuesta de Hay MacBer, y los resultados de la evaluación de desempeño, recopilados en los instrumentos y acorde a los lineamientos expedidos por el Ministerio del Trabajo, además del análisis de datos cualitativos obtenidos de la aplicación de la entrevista individual realizada al personal del área.

El plan de acción de mejora del clima laboral tiene como objeto fortalecer el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, mediante la transformación de la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo en el que interactúan, para lo cual se incorporarán actividades que reduzcan el nivel de riesgo en el que se encuentran las dimensiones estudiadas en la variable de clima laboral a fin de que se ubiquen en un estado aceptable, o a su vez de ser el caso, incluir medidas para mantener el nivel sin riesgo en el que se sitúan ciertas dimensiones.

El presente plan de acción enfatiza la participación activa del personal, desde el directivo de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, coordinadores de equipos de trabajo hasta los colaboradores que ejecutan directamente los procesos del área, con la finalidad de detectar necesidades reales de cambio y de esta manera contribuir con el planteamiento de procesos eficientes, a la resolución inmediata de problemas, y además favorecer a un clima laboral que estimule un buen desempeño individual y del área.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Fomentar un ambiente de trabajo en equipo en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), que apoye la gestión de la administración así como el desempeño óptimo y el desarrollo profesional de los servidores públicos del área.

2.2. Objetivos Específicos

Establecer acciones que permitan la mejora de la percepción del clima laboral en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Promover la participación del personal incluido el Directivo de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), en el desarrollo de las acciones de mejora del clima laboral.

Impulsar una cultura de trabajo en equipo que propicie condiciones para un mejor clima laboral.

3. Plan de acción de mejora del Clima Laboral

3.1. Dimensión Flexibilidad: Programa Agilidad organizativa

Tabla 27
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Flexibilidad

Dimensión Flexibilidad	
Descripción: Grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. Refleja la medida en que se aceptan las nuevas ideas. No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.	
Brecha: 39,33 – Nivel de riesgo crítico	
Dominio: Burocracia Brecha: 40,33 – Nivel de riesgo crítico	Dominio: Innovación Brecha: 38,33 – Nivel de riesgo medio
Programa Agilidad organizativa	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar o actualizar directrices y procedimientos con la participación de los colaboradores del área. • Evitar la especialización. • Facilitar la comunicación.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar reuniones periódicas por equipo de trabajo para verificar el desarrollo de los procesos internos. • Promover la participación activa de los colaboradores en el desarrollo

	<p>de lineamientos a emitir, para la ejecución de los procesos del área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar tareas intermedias innecesarias o repetitivas dentro de los procesos internos del área, a fin de reducirlas o eliminarlas. • Integrar equipos de trabajo con personal con habilidades diferentes. • Incentivar a que los colaboradores tengan conocimiento de todos los procesos internos que se ejecutan en el equipo de trabajo al que pertenecen, a fin de resolver imprevistos y ofrecer respuestas inmediatas en ausencia de uno de ellos.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores

Elaboración propia

3.2. Dimensión Responsabilidad: Programa Todos somos responsables

Tabla 28
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Responsabilidad

Dimensión Responsabilidad	
Descripción:	
Grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos. Los individuos tienen autoridad para lograr objetivos.	
Brecha: 34,50 – Nivel de riesgo bajo	
Dominio: Autonomía Brecha: 34,00 – Nivel de riesgo bajo	Dominio: Riesgo Brecha: 35,00 – Nivel de riesgo medio
Programa Todos somos responsables	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar al personal en su trabajo. • Emitir políticas claras acorde a la necesidad institucional. • Proponer la autogestión del tiempo. • Tolerancia al error.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar directrices y lineamientos dados por el nivel jerárquico superior y equipos de trabajo del área relacionados con los procesos internos que se ejecutan. • Analizar y actualizar los descriptivos de puestos por competencias laborales. • Ofrecer capacidad de decisión, dentro de los parámetros dados. • Permitir al personal el desarrollo de procesos enmarcados en lineamientos y tiempos establecidos. • Estimular la aplicación del conocimiento adquirido. • Monitorear los procesos internos del área de manera regular. • Apertura del directivo del área para recibir apoyo y asesoría del personal.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores

Elaboración propia

3.3. Dimensión Estándares: Programa Soy productivo

Tabla 29
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Estándares

Dimensión Estándares	
Descripción: Percepción que tienen los individuos del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo. Grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retardoras.	
Brecha: 33,69 – Nivel de riesgo bajo	
Dominio: Mejora Brecha: 36,17 – Nivel de riesgo medio	Dominio: Excelencia Brecha: 31,22 – Nivel sin riesgo
Programa Soy productivo	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el manual de puestos y de procesos. • Generar un enfoque de mejora y excelencia en los procesos. • Fijar estándares o metas claras y razonables para la productividad del área.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la participación del personal en desarrollo de estándares y procedimientos. • Plantear procesos simplificados y actividades del área. • Proponer perfiles de puestos para el nivel jerárquico superior. • Analizar la carga laboral y distribución del trabajo. • Asignar actividades al personal. • Socializar los resultados esperados en los procesos. • Comunicar resultados obtenidos en los procesos. • Proponer medidas de mejora y retroalimentación periódica de procesos.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores

Elaboración propia

3.4. Dimensión Recompensas: Programa Talento contenido

Tabla 30
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Recompensas

Dimensión Recompensas	
Descripción: Grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.	
Brecha: 40,95 – Nivel de riesgo crítico	
Dominio: Desempeño Brecha: 44 – Nivel de riesgo crítico	Dominio: Reconocimiento Brecha: 37,90 – Nivel de riesgo medio
Programa Talento contenido	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una cultura de reconocimiento laboral. • Impulsar el desarrollo de destrezas y habilidades del personal. • Fortalecer el compromiso y la confianza.

Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la participación del personal en el desarrollo del plan de reconocimientos no remunerados. • Promover al personal acorde a su experiencia y perfil profesional, a otro puesto de trabajo. • Realizar una correcta distribución del trabajo al personal. • Reconocer al mejor personal mediante cartas de felicitación. • Incluir a todo el personal en programas de capacitación para el desarrollo o actualización de conocimientos. • Otorgar confianza y ofrecer flexibilidad en los horarios, cuando las horas extras no sean reconocidas económicamente. • Impulsar la motivación antes que la aplicación de sanciones.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores

Elaboración propia

3.5. Dimensión Claridad: Programa Transparencia organizacional

Tabla 31
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Claridad

Dimensión Claridad	
Descripción: Grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización. Todos en la organización saben lo que se espera del individuo.	
Brecha: 35,56 – Nivel de riesgo medio	
Dominio: Organización y Expectativas Brecha: 37,67 – Nivel de riesgo medio	Dominio: Misión y Dirección Brecha: 33,45 – Nivel de riesgo bajo
Programa Transparencia organizacional	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Crear canales de comunicación ascendente y escucha activa • Alinear a los colaboradores a la identidad institucional y logro de objetivos en tiempo y forma
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la estructura orgánica, misión, visión, valores, objetivos, y atribuciones y responsabilidades de la dependencia y a nivel institucional • Socializar el avance de resultados en el cumplimiento de metas y objetivos planteados. • Eliminar la duplicidad de tareas. • Informar al personal sobre las expectativas esperadas en la ejecución de los procesos. • Establecer planes de capacitación sobre liderazgo, negociación efectiva, resolución de conflictos y comunicación asertiva para el personal incluido el directivo del área.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores

Elaboración propia

3.6. Dimensión Espíritu de Equipo: Programa Equipos conectados

Tabla 32
Acciones de mejora del Clima Laboral - Dimensión Espíritu de Equipo

Dimensión Espíritu de Equipo			
Descripción: Grado en que los individuos están orgullosos de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.			
Brecha: 33,85 – Nivel de riesgo bajo			
Dominio: Dedicación Brecha: 33,56 – Nivel de riesgo bajo	Dominio: Orgullo de Grupo Brecha: 31,56 – Nivel sin riesgo	Dominio: Cooperación Brecha: 36 – Nivel de riesgo medio	Dominio Buenas Relaciones Brecha: 34,30 – Nivel riesgo bajo
Programa Equipos conectados			
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Generar sentido de pertenencia. • Invertir en crecimiento personal y profesional mediante la formación y capacitación. • Emplear Coaching. • Promover la visión sistemática. 		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de capacitación para la actualización o ampliación de conocimientos acorde a las actividades asignadas al servidor. • Aplicar metodologías de coaching, entrenamiento experto o mentoring. • Detectar las actividades que se trabajan de manera aislada. • Exponer el grado de afectación del trabajo aislado. • Proponer el uso de lenguaje positivo. • Emplear el diálogo para la resolución de problemas. • Realizar retroalimentación del diálogo para evitar malentendidos. 		
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo de la SDNGTH • Coordinadores de equipos de trabajo • Colaboradores 		

Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Varios autores han propuesto un sinnúmero de definiciones y factores referentes a clima laboral así como múltiples enfoques y herramientas para su medición, las cuales han sido consideradas como el punto de partida para el desarrollo de estudios sobre el elemento humano y su comportamiento en las organizaciones, por lo que de manera general se puede mencionar que el clima laboral corresponde a la percepción del individuo sobre el ambiente de trabajo en el que interactúa, lo cual permite definir los atributos que caracterizan a la organización y que tienden a influir sobre los individuos y su desempeño laboral, término que se entiende como el comportamiento del factor humano y sus estrategias o medios para el logro de metas organizacionales.

En el presente trabajo de investigación para la medición de la variable de clima laboral, se empleó el modelo desarrollado por la empresa Hay McBer, que propone como herramienta la Encuesta de Clima Organizativo (OCS – Organizational Climate Survey), la cual mide elementos modificables que influyen directamente en el individuo y están agrupados en seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo, y enfocándose además en el rendimiento individual y grupal, así como en los logros institucionales. En la variable desempeño se aplicó la evaluación 360°, que es el método adoptado por el Ministerio del Trabajo – MDT, y que se encuentra establecido en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, de 07 de marzo de 2018, con el que se expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Adicionalmente, los datos cuantitativos obtenidos fueron corroborados mediante una entrevista individual realizada al personal de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS.

A partir de los resultados cuantitativos obtenidos, y según los valores de significancia bilateral del Coeficiente de Correlación de Pearson con los que se rechaza la hipótesis nula (H_0) planteada en el presente trabajo de investigación, se puede concluir que el clima laboral no influye en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito.

Al efectuar el análisis de correlación de las dimensiones de clima laboral en relación con los factores de la variable desempeño, se puede establecer que todas las

dimensiones de Clima Laboral Flexibilidad (0,04), Responsabilidad (0,17), Estándares (0,07), Recompensa (0,03), Claridad (0,03) y Espíritu de Equipo (0,06), tienen incidencia sobre el factor Conocimientos Específicos perteneciente a la variable Desempeño, debido a que se obtuvo una correlación positiva muy baja; sin embargo dichas dimensiones también tienen incidencia en los demás factores de la variable Desempeño que son: Calidad y Oportunidad, Competencias Técnicas y Competencias Conductuales, pese a que estas correlaciones se sitúan entre negativa baja y negativa muy baja.

Las dimensiones de clima laboral, con nivel de riesgo crítico son Flexibilidad (39,33%) y Recompensas (40,95%), lo que requiere de un plan de acción e intervención a corto plazo; seguidas por la dimensión Claridad (35,56%) situada en riesgo medio, que indica la necesidad de un plan de acción e intervención a mediano plazo; y las dimensiones Responsabilidad (34,50%), Estándares (33,69%) y Espíritu de Equipo (33,85%) con riesgo bajo, que señala la inclusión de medidas en el plan de acción para la disminución del nivel de riesgo.

Cada dimensión de clima laboral tiene dominios, y los que se encuentran situados en riesgo crítico son Minimizar la burocracia (40,33%) y Desempeño (44,00%), que precisan de un plan de acción e intervención a corto plazo; los dominios Innovación (38,33%), Riesgo (35,00%), Mejora (36,17%), Reconocimiento (37,90%), Organización y Expectativas (37,67%), y Cooperación (36,00%), presentan riesgo medio, por lo que es necesario un plan de acción e intervención a mediano plazo; los dominios Autonomía (34,00%), Misión y Dirección (33,45%), Dedicación (33,56%) y Buenas Relaciones (34,30%) muestran riesgo bajo, y sugieren incluir medidas para reducir el nivel de riesgo; y los dominios Excelencia (31,22%) y Orgullo de Grupo (31,56%) tienen nivel sin riesgo, en donde se debe incluir medidas que mantengan el nivel.

Acorde a la recopilación bibliográfica y según la Teoría de Likert, se puede establecer que la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, tiene un Clima Laboral Autoritario Paternalista, caracterizado por un clima cerrado, estructura rígida y en el que se acepta cierta autonomía del personal, siempre que esta se encuentre dentro de los lineamientos emitidos, pero la toma de decisiones es efectuada exclusivamente por el nivel directivo, lo que da origen a un alto nivel de burocracia, y debido a la mínima participación de personal experimentado en el desarrollo de políticas y definición de procesos, se da paso a la emisión de directrices básicas, que no se

ajustan a la necesidad institucional, y que no regulan los procedimientos, por el contrario interfieren y retrasan los procesos, adoptando además tareas intermedias innecesarias o reprocesos, lo que evidencia la necesidad de establecer un manual de procesos, así como el procedimiento para seleccionar personal capacitado para ocupar puestos del nivel directivo de mandos medios y altos.

Se puede concluir que el personal de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS se encuentra motivado y orgulloso de pertenecer al área y a la Institución, sin embargo dichos aspectos no son generados por los niveles directivos medios y altos. Los colaboradores están motivados por la adquisición de conocimientos dado el nivel de complejidad de procesos que se maneja en el área lo que beneficia su crecimiento personal, sin embargo el personal percibe que su trabajo no es reconocido ni recompensado en proporción al esfuerzo que realiza, y que existe una incorrecta distribución de la carga laboral a nivel individual y por equipos de trabajo, además no tienen la oportunidad de desenvolverse en otras áreas y escalar en puestos de trabajo que incrementen el nivel de responsabilidad sobre las actividades así como la mejora del aspecto remunerativo, mostrando la necesidad de un plan de ascensos y reconocimientos.

El personal de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS reconocen que está definida la identidad institucional, la estructura orgánica, así como las atribuciones y responsabilidades de la dependencia, sin embargo es necesaria una mejor socialización sobre dichos puntos con la finalidad de establecer metas claras y conocer las expectativas del nivel directivo de mandos medios y altos respecto al trabajo esperado del personal, lo cual también incentivará la comunicación entre el directivo y el colaborador, además de proporcionar un enfoque general sobre los procesos y la forma en que deben ejecutarse para alcanzar un propósito común, produciendo así un impacto positivo en la relaciones interpersonales y cooperación entre los equipos de trabajo del área.

Finalmente, se establece un plan de acción de mejora del clima laboral que fortalezca el desempeño óptimo del personal, mediante la participación activa de los colaboradores incluidos los niveles directivos de mandos medios y altos en el desarrollo del mismo y que promueva una cultura de trabajo en equipo que beneficie las relaciones interpersonales, la cooperación y la comunicación.

2. Recomendaciones

El presente trabajo de investigación recopila los principales factores del clima laboral que influyen en relación al desempeño del personal que labora en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, por lo que debe ser considerado como un punto de referencia para la intervención de aspectos que se encuentran en estado crítico y que ameritan de una pronta atención a fin de ser tratados y modificados en un corto plazo en beneficio institucional, apoyo a la gestión de la administración, y el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos del área, por lo que se realizan las siguientes recomendaciones:

Socializar con los servidores públicos que laboran en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS incluido el nivel directivo, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

Adoptar los planes de acción de mejora sugeridos en el presente trabajo de investigación con la participación del nivel directivo, a fin de fomentar un ambiente de trabajo adecuado en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS que mejore el desempeño laboral.

Determinar el nivel de impacto e incidencia de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo de investigación con la finalidad de conocer la utilidad y beneficio generado para la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano.

Realizar mediciones de clima laboral en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS de forma simultánea al proceso de evaluación de desempeño del personal, con el objeto de contar con indicadores de gestión actualizados sobre este ámbito, que permitan la práctica de acciones acorde a las necesidades institucionales.

Bibliografía

- Arano Chávez, Raúl Manuel, Jesús Escudero Macluf, y Luis Alberto Delfín Beltrán. 2016. «Clima organizacional: agente del cambio en el diseño organizacional». <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/06CA201602.pdf>.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador de 2007- 2008. «Constitución de la República del Ecuador.» Ciudad Alfaro, Montecristi, 20 de octubre de 2008. 218.
- Carreón, Adriana. 2010. «Recursos Humanos: Métodos». *Recursos Humanos* (blog). 22 de abril de 2010. <http://admonrecursoshumanos.blogspot.com/2010/04/metodos.html>.
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. 8ava. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. https://www.academia.edu/29163488/LIBRO_12_Administracion_de_recursos_humanos._El_capital_humano.
- «Clima Organizacional». 2017. *Clima Organizacional* (blog). 24 de febrero de 2017. <https://corganizacional1.wordpress.com/caracteristicas/>.
- Coefficiente de Correlación Lineal de Pearson. «Personal.us.es.» s.f. <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf> (último acceso: 21 de agosto de 2019).
- Cuadra Peralta, Alejandro, y Constanza Veloso Besio. 2007. «Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones». *Universum (Talca)* 22 (2): 40-56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
- «Definición de desempeño». s. f. Definición.de. Accedido 21 de abril de 2019. <https://definicion.de/desempeno/>.
- Del Toro Granados, Jenniffer, María Camila Salazar Sotter, y Javier Gómez Rangel. «Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería.» *Clío América* 10, n° 5 (2011): 204-227.
- Domínguez Aguirre, Luis Roberto, Álvaro Fabricio Ramírez Campos, y Andrés García Méndez. 2013. «El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional». *Revista Nacional de Administración* 4 (1): 59-70.

- «Evaluación de Desempeño». 2017. Capital Humano. 9 de mayo de 2017. <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/09/metodo-de-incidentes-criticos/>.
- Furnham, Adrián. 2001. *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Oxford University Press. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=094484>.
- Gan Bustos, Federico, y Jaume Triginé i Prats. 2013. *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. Administración/Marketing. Madrid. https://books.google.com.ec/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Hay Group SAP. «Clima Organizativo: dimensiones y cómo desarrollarlo.» *Factbook Recursos Humanos*, s.f.: 25.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *IESS*. s.f. <https://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos> (último acceso: 28 de abril de 2019).
- . «IESS.» s.f. <https://www.iess.gob.ec/es/organigrama> (último acceso: 28 de abril de 2019).
- . «IESS.» s.f. <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/consejo-directivo> (último acceso: 28 de abril de 2019).
- Manosalvas Vaca, Carlos Anibal, Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, y Jorge Nieves Quintero. 2015. «El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación». *AD-minister*, n.º 26: 5-15.
- Ministerio del Trabajo. «Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041.» *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Quito, 07 de marzo de 2018.
- . «Instructivo para el Registro de Información en los Formatos de Evaluación del Desempeño.» Quito, mayo de 2018.
- Misch, Elena Molina. 2004. «Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional |». *Gestión en el Tercer Milenio* 7 (13): 87-91.
- Pedroza Pacheco, Henry, y Luis Dicovski Riobôo. *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS*. Managua: LITONIC, 2006.
- Pérez, Anna Montejo. 2009. «Evaluación Del Desempeño Laboral», 6.

- Queipo, Beatriz, y María Cristina Useche. «El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria.» *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* (Red de la Universidad del Zulia) VIII, n° 3 (2002): 486-496.
- Sandoval Caraveo, María del Carmen. «Concepto y dimensiones del clima organizacional.» *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 10, n° 27 (mayo - agosto 2004): 78-82.
- Sanz, Castejón Alfonso. 2002. <https://clea.edu.mx/biblioteca/Anon%20-%20Psicologia%20Del%20Trabajo%202p.pdf>.
- Seisdedos Cubero, Nicolás. 1985. *El clima laboral y su medida*. Vol. 1. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>.
- Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. *Manual de Estilo*. Quito: ISBN, 2017.
- Vega, Juan Camilo, Edgar Guillermo Rodríguez Díaz, y Alexandra Montoya R. «Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia.» *CIFE* 21 14, n° 21 (julio-diciembre 2014): 247-272.

Anexos

Anexo 1 Extracto de Encuesta de Clima Laboral basada en el modelo Hay McBer

Instrucciones:

- Cada ítem contiene un par de frases opuestas: lee ambas.
- Entre cada par de frases hay dos filas de círculos.
- La fila superior es para valorar "Cómo son ahora las cosas".
- La fila inferior es para valorar "Cómo deberían ser las cosas".
- Rellena el círculo que tú consideres que describe con mayor precisión a tu departamento (o unidad).
- El círculo más cercano a la frase, es aquél que mejor describe a tu departamento.
- Por cada ítem, valora primero "Cómo son ahora las cosas" y después "Cómo deberían ser las cosas".

Ejemplo: Lea el ítem

1	Al personal de mi departamento no se le permite cometer errores.	Cómo son ahora las cosas ●○○○○○ ○○○○●○ Cómo deberían ser las cosas	Al personal de mi departamento se le permite cometer errores.
	<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta de la fila superior, que muestra cómo son ahora las cosas, indica un completo acuerdo con la frase de la izquierda. • La respuesta de la fila inferior del ejemplo, muestra cómo las cosas deberían de ser e indica un alto grado de acuerdo, aunque no completamente con la frase de la derecha. 		

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZATIVO

1. Las cosas no están bien organizadas en mi departamento/área.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	Las cosas están bien organizadas en mi departamento/área.
2. Mi jefe hace mucho hincapié en la mejora del desempeño y de los resultados.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	Mi jefe no hace mucho hincapié en la mejora del desempeño y de los resultados.
3. El ambiente de trabajo entre la gente de mi departamento/área es amistoso.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	El ambiente de trabajo entre la gente de mi departamento/área es poco amistoso.
4. Mi jefe espera de las personas que comprueben todo su trabajo, incluso si ellos piensan que utilizan el enfoque adecuado.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	Mi jefe no espera de las personas que comprueben su trabajo, si ellos utilizan el enfoque adecuado.
5. Las políticas, procedimientos y prácticas habituales establecidas por mi jefe no suponen un obstáculo para realizar el trabajo.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	Las políticas, procedimientos y prácticas habituales establecidas por mi jefe dificultan la realización del trabajo.
6. Mi jefe retribuye/reconoce a su personal de acuerdo a su desempeño.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	Mi jefe no retribuye/reconoce a su personal de acuerdo a su desempeño.
7. La misión y los objetivos de mi departamento/área son claros para el personal del mismo.	Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas	La misión y los objetivos de mi departamento/área no son claros para el personal del mismo.

Anexo 2 Instrumentos para la Evaluación del Desempeño 360° - MDT

Formato IN-GEP-02-02 FOR-01: Metas por Unidad.

 Ministerio del Trabajo		METAS POR UNIDAD				Fecha: 26-mar-2018 Versión: 01 Página: 1 de 1 Código: IN-GEP-02-02 FOR-01
INSTITUCIÓN:						
UNIDAD/PROCESO:						
FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS:						
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS:						
#	PRODUCTOS/SERVICIOS	INDICADOR	META PROYECTADA	META CUMPLIDA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR UNIDAD					#DIV/0!	

Formato IN-GEP-02-02 FOR-02: Asignación de Responsabilidades.

 Ministerio del Trabajo		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				Fecha: 26-mar-2018 Versión: 01.1 Página: 1 de 1 Código: IN-GEP-02-02 FOR-02
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:				
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		ROL DE PUESTO:				
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:				
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			
1.-						
2.-						
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:						
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)						
Nº	INTERNO		EXTERNO			
1.-						
2.-						
3.-						
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	#N/A	#N/A	#N/A			
	#N/A	#N/A	#N/A			
	#N/A	#N/A	#N/A			
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	#N/A	#N/A	#N/A			
	#N/A	#N/A	#N/A			
	#N/A	#N/A	#N/A			
Fecha:						
_____ Firma del Servidor Público			_____ Firma del Jefe Inmediato			
Nombre: 0 No. Cédula: 000000000-0			Nombre: 0 No. Cédula: 000000000-0			

Formato IN-GEP-02-02 FOR-03: Niveles de Eficiencia del Desempeño Individual.

 Ministerio del Trabajo		NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		Fecha: 26-mar-2018 Versión: 011 Página: 1 de 1 Código: IN-GEP-02-02 FOR-03
INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD / PROCESO:	0	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0	
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	GRUPO OCUPACIONAL:	0	0
		ROL DE PUESTO:	0	

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
No.	PRODUCTO INTERMEDIO	CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
1-0				
2-0				
3-0				
4-0				
5-0				

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
Calidad	Oportunidad
Excelente	En el tiempo previsto
Buena	Después del tiempo previsto
Mala	No entrega

PERFIL DEL PUESTO				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			B	R	I	
1-0				○	○	○	
2-0				○	○	○	
3-0				○	○	○	
4-0				○	○	○	
5-0				○	○	○	
6-0				○	○	○	
7-0				○	○	○	
8-0				○	○	○	
9-0				○	○	○	
10-0				○	○	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Calificación	Descripción
Bueno	Demuestra un alto nivel de conocimiento
Regular	Le falta profundizar sus conocimientos
Insuficiente	No posee los conocimientos

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Calificación	Descripción
Desarrollada	Competencia totalmente desarrollada
Medianamente Desarrollada	Le falta desarrollar dicha competencia
No Desarrollada	No posee dicha competencia

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Calificación	Descripción
Siempre	Demuestra la competencia
Frecuentemente	Casi siempre demuestra la competencia
Nunca	No demuestra la competencia

* Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1,00%	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)	0,00%	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)	0,00%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)	0,00%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)	0,00%	
TOTAL: (Resultado automático)	0,00%	
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS		
SANCCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable	%	
TOTAL: (Resultado automático)	0,00%	
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)	0,00%	
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
A.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0,00%	
B.- SANCCIONES ADMINISTRATIVAS	0,00%	
TOTAL (Resultado automático)	0,00%	

Fecha: _____

Firma del Jefe Inmediato

Nombre: 0
No. Cédula: 000000000-0

Formato IN-GEP-02-02 FOR-04: Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos.

 Ministerio de Trabajo		NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS			Versión: 1 Página: 1 de 1 Código: IN-GEP-02-02 FOR-04
INSTITUCIÓN QUE GENERA EL SERVICIO: _____ UNIDAD QUE LO ATENDIÓ: _____ PRODUCTO Y/O SERVICIO RECIBIDO: _____ NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ CÉDULA DEL ENCUESTADO: _____ FECHA DE LA ENCUESTA: _____ NUMERO DE CONTACTO: _____					
		CONVENCIONAL: _____		CELULAR: _____	
DESCRIPCIÓN	SI	PARCIALMENTE	NO	COMENTARIO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN					
El producto o servicio que recibí estuvo ajustado a sus necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
En el producto o servicio que recibí cumplió con sus expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
El producto o servicio fue entregado a tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
El contenido y características del producto o servicio recibido fue garantizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
NIVEL DE ATENCIÓN					
La atención, asesoramiento y asistencia técnica que recibí fueron entregados con oportunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Me fueron garantizadas soluciones a posibles problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
El trato fue cortés, ágil y personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
La información sobre su requerimiento fue clara y orientadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
El nivel de atención y tratamiento de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias o felicitaciones fue permisible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
FLEXIBILIDAD					
La atención consideró mis necesidades y disponibilidad de tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hubo una buena receptividad y predisposición a cambios o modificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Por parte de la institución ha existido toma de decisiones acertadas frente a sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO					
Hubo el debido interés y compromiso por parte de los servidores a sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Existió un valor agregado y predisposición por parte del servidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Considera que hubo una administración eficiente de los recursos en la prestación de productos o servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
INFRAESTRUCTURA					
Cuenta con una edificación, espacio y mobiliario donde recibir el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Disponibilidad de espacio físico y con facilidad de acceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Disponibilidad de áreas señalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Limpieza de espacio físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
EQUIPOS Y MATERIALES					
Cuenta con herramientas, instrumentos y materiales para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Disponibilidad de todo tipo de material necesario para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Disponibilidad de equipo tecnológico para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Disponibilidad de mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
TRAMITE					
Disponibilidad de información sobre los requisitos para realizar el trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Claridad en la explicación del proceso o pasos a seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Facilidad para realizar consultas en la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Tiempo que toma desde que ingresa hasta que sale realizado el trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
⚡ EVALUACIÓN FINAL (Resultado automático)					

Calificación	Descripción
SI	Nivel de Satisfacción Alto
Parcialmente	Nivel de Satisfacción Medio
No	Nivel de Satisfacción Bajo

Formatos IN-GEP-02-02 FOR-05: Matriz de Correlación.

		MATRIZ DE CORRELACIÓN		Fecha:	26-mar.-2018
				Versión:	01
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-GEP-02-02 FOR-05
INSTITUCIÓN:					
UNIDAD / PROCESO:					
PERIODO DE LA EVALUACIÓN:		DESDE:			HASTA:
UNIDADES / PROCESOS INTERNOS	PRODUCTO O SERVICIO	REFERENCIA DE ATRIBUTOS A EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS			
		No.	Atributos	Descripción	
		1	Calidad	El producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario.	
		2	Objetivo	El producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial, y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados.	
		3	Flexible	El producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función de los requerimientos y necesidades.	
		4	Confiable	Los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema.	
		5	Equitativo	Los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito, con el conocimiento la práctica y la ética.	
		6	Oportuno	El producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado.	
		7	Innovador	El producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, a generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnología que superen los estándares	
		8	Técnico	El producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas acordes a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.	

Formato IN-GEP-02-02 FOR-06: Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos.

		NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS				Fecha:	26-mar.-2018
						Versión:	01
						Página:	1 de 1
						Código:	IN-GEP-02-02 FOR-06
INSTITUCIÓN:		0					
UNIDAD/PROCESO QUE							
UNIDAD/PROCESO		0					
PRODUCTO/SERVICIO A							
FECHA DE EVALUACIÓN:							
NOMBRE Y APELLIDO DEL JEFE INMEDIATO:		NRO. DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:					
N°	ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMENTARIOS	
1	Calidad	El producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2	Objetivo	El producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial, y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3	Flexible	El producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función de los requerimientos y necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4	Confiable	Los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5	Equitativo	Los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito, con el conocimiento la práctica y la ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6	Oportuno	El producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7	Innovador	El producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, a generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnología que superen los estándares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
8	Técnico	El producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas acordes a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
➤ EVALUACIÓN FINAL							

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Calidad	Oportunidad
De acuerdo	Atributo totalmente desarrollado
Parcialmente de acuerdo	Le falta desarrollar atributo
En desacuerdo	No posee dicho atributo

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: 0
 No. Cédula: 000000000-0

Formato IN-GEP-02-02 FOR-07: Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior.

	PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	Fecha:	26-mar.-2018		
		Versión:	01		
		Página:	1 de 1		
		Código:	IN-GEP-02-02 FOR-07		
*Parámetros de evaluación					
INSTITUCIÓN:		DE	Desempeño excepcional		
UNIDAD/PROCESO:		DA	Desempeño aceptable		
NOMBRES DEL EVALUADO:		DI	Desempeño inaceptable		
FECHA DE EVALUACIÓN:					
TIPO DE PUESTO:	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR				
MODELO DE COMPETENCIAS DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS <small>(En caso de escoger "DI" se debe obligatoriamente colocar el porqué o la sugerencia para el respectivo feedback)</small>
		DE	DA	DI	
Adaptación al cambio, liderazgo y cultura corporativa	Responde oportunamente con nuevas estrategias de solución frente a amenazas y oportunidades del entorno, reflejando capacidad de liderazgo y fomentando fortaleza en los procesos y equipos de trabajo a su cargo.	○	○	○	
Comprensión del entorno organizacional y orientación a resultados	Identifica con claridad los elementos del entorno organizacional que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de los objetivos, proyectos o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan de manera directa e indirecta a la gestión institucional, que permitan corregir desviaciones, sus resultados en función a la demanda externa.	○	○	○	
Impacto e influencia y transparencia de gestión	Demuestra capacidad gerencial o directiva para posicionar a la organización a través de la oferta de productos y servicios claves de demanda externa, lo cual permitirá generar un percepción de calidad y ética pública de sus proveedores y que impacte positivamente el ámbito nacional, regional o local.	○	○	○	
Dinamismo	Es un líder activo y emprendedor que actúa con prontitud, diligencia y energía.	○	○	○	
Habilidad de escucha activa	Tiene la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.	○	○	○	
Desarrollo de personas	Sabe impulsar el desarrollo de las habilidades personales y de las potenciales habilidades de las personas a su cargo.	○	○	○	
Comunicación con el equipo	Domina la forma en como comunicarse con los integrantes de su equipo de manera verbal y no verbal	○	○	○	
Compromiso	Sabe implicarse al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevarla a cabo.	○	○	○	
Inteligencia emocional	Sabe apreciar y expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender las de los demás, y utiliza esta información para guiar su forma de pensar y su comportamiento	○	○	○	
Buen gobierno corporativo y responsabilidad social en organismos estatales.	Emite y cumple políticas y normas de responsabilidad social institucional o corporativa, además de los asuntos de tipo ambiental, desarrollo sustentable o producción más limpia, aquellos aspectos que generan problemas e impactan de manera directa al entorno humano, social y ambiental (contaminación ambiental, extinción de especies animales y vegetales, violencia, afectación a la salud, participación social, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más).	○	○	○	
Manejo de crisis y resolución de conflictos en la gestión del Estado	Construye relaciones beneficiosas para la ciudadanía, organizaciones e instituciones, que le permitan alcanzar los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales. Dirección y gestiona la evolución de la administración pública y sus organizaciones, a través de técnicas de manejo de conflictos y negociación, implementando estrategias para introducir innovaciones institucionales, planificación y calidad total, manejo de talento humano acordes a la misión organizacional.	○	○	○	
% EVALUACION FINAL				0,00%	

Formato IN-GEP-02-02 FOR-08: Consolidado de Percepción al Nivel Jerárquico Superior.

	CONSOLIDADO DE PERCEPCIÓN AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	Fecha:	26-mar.-2018	
		Versión:	1	
		Página:	1 de 1	
		Código:	IN-GEP-02-02 FOR-08	
INSTITUCIÓN:				
UNIDAD/PROCESO:				
NOMBRES DEL EVALUADO:				
PUESTO INSTITUCIONAL:				
TIPO DEL PUESTO:	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR			
SERVIDOR #		PORCENTAJE EVALUACIÓN FINAL		
		CALIFICACIÓN		
EVALUACION FINAL		#DIV/0!		

Anexo 3 Cuestionario de la entrevista individual de Clima Laboral

1. Está a gusto con el trabajo que realiza en la SDNGTH?
2. ¿Cree que el clima laboral influye en el desempeño de su trabajo?
3. De acuerdo a su percepción, ¿Qué aspectos positivos del clima laboral puede mencionar actualmente?
4. Las políticas son emitidas por el nivel jerárquico superior, ¿Cuál es su opinión sobre estas directrices, lineamientos o procedimientos?
5. ¿Existe burocracia? ¿Es alta, media o baja?
6. ¿La SDNGTH, le ofrece la oportunidad de aprovechar sus cualidades, y crecer a nivel personal y profesional?
7. ¿Cree Usted que sus opiniones, propuestas o ideas son tomadas en cuenta? ¿Por qué?
8. ¿Cree Usted que tiene autonomía para desempeñar su trabajo y que puede tomar ciertos riesgos o decisiones?
9. ¿Se siente Usted motivado?
10. ¿Cómo percibe la distribución de trabajo y carga laboral a nivel individual y por equipos de trabajo? Correcta – incorrecta, Alta – baja
11. ¿Cree que su trabajo es recompensado o reconocido en proporción al esfuerzo realiza?
12. ¿Considera que la estructura orgánica, las metas y procedimientos están claramente definidos?
13. ¿Cree que todo el personal conoce lo que tiene que realizar en su trabajo?
14. ¿Conoce Usted las expectativas que el jefe inmediato y nivel directivo de la SDNGTH espera de su gestión como colaborador?
15. ¿Su jefe inmediato o nivel directivo muestran interés en el desarrollo de los procesos?
16. ¿Se siente orgulloso de pertenecer al IESS y a la SDNGTH? ¿Cómo considera su nivel de orgullo? Alto – medio – bajo
17. ¿Se siente acogido por sus compañeros de equipo de trabajo y área?
18. ¿Cómo percibe el nivel de cooperación y relaciones interpersonales a nivel individual y entre equipos de trabajo?
19. ¿Qué le molesta y qué se debería cambiar para obtener un mejor clima laboral?