



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

Estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado

Línea de Investigación:

Gestión administrativa y sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Henry Paúl Torres Paredes

Tutor/a:

Phd. Grisel Pérez Falco

Quito – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Phd. Grisel Pérez Falco con C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: Estrategias para mejorar el clima laboral de la Procuraduría General del Estado.

Elaborado por: Henry Paúl Torres Paredes, de C.I: 1714899786, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 15 de marzo de 2021

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	4
Contextualización del tema	4
Pregunta Problemática	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Beneficiarios directos:.....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	6
1.2. Problema a resolver.....	8
1.3. Proceso de investigación	9
1.4. Enfoque Metodológico de Investigación	9
1.5. Población y tamaño de la muestra	10
1.6. Vinculación con la sociedad.....	10
CAPÍTULO II: PROPUESTA	39
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	39
2.2. Descripción de la propuesta	42
2.3. Matriz de articulación.....	49
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	53

Índice de tablas

Tabla 1: Distributivo por tipo de modalidad contractual.....	7
Tabla 2: Liderazgo, factores y sub factores	34
Tabla 3: Compromiso, factores y sub factores.....	35
Tabla 4: Entorno de trabajo, factores y sub factores	35
Tabla 5: Resultados comparativos de la medición del clima laboral de los años 2018, 2019 y 2020	36
Tabla 6: Estrategia 1 del componente liderazgo: Fortalecer el liderazgo institucional.....	41
Tabla 7: Estrategia 2 del componente liderazgo: Mantener reuniones trimestrales de equipos de trabajo.....	41
Tabla 8: Estrategia 3 del componente liderazgo: Reconocer los logros en función de las metas cumplidas.....	42
Tabla 9: Estrategia 4 del componente compromiso: Mantener un plan de capacitación anual efectivo	42
Tabla 10: Estrategia 5 del componente compromiso: Establecer programas de fidelización y motivación.....	43
Tabla 11: Estrategia 6 del componente compromiso: Levantar nuevos indicadores de gestión y revisión de metas proyectadas.....	43
Tabla 12: Estrategia 7 del componente entorno de trabajo: Proponer la creación de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.....	44
Tabla 13: Estrategia 8 del componente entorno de trabajo: Implementar estrategias de comunicación sobre los ambientes de trabajo saludables.....	44
Tabla 14: Matriz de articulación.....	46

Índice de figuras

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En una organización una de las áreas más importantes que regulan la estabilidad entre los colaboradores y las autoridades son las unidades que administran los recursos humanos, ya que estratégicamente tienen un beneficio mutuo, considerando que para lograr los objetivos institucionales es importante que exista un clima laboral adecuado, ya que el mismo influye directamente con los trabajadores de las organizaciones y a su vez les motiva a mejorar la productividad, es por esto que es fundamental que deba existir una sinergia entre estos dos pilares institucionales, y que se establezcan estrategias que permitan mantener un clima laboral adecuado.

Algo que generaliza a las organizaciones es que están conformadas por personas, y ellas a su vez son las que apoyan a las administraciones a obtener los logros propuestos o caso contrario que los errores sean los que limiten los mismos.

Según Chiavenato (2001): “La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de ARH, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización” (p.133).

En el mismo autor sobre el clima organizacional manifiesta: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p.120).

Según el autor, la administración de talento humano no sólo es responsabilidad de las unidades de talento humano, sino de toda la organización en todos los niveles y serían las unidades administrativas de recursos humanos de las organizaciones las encargadas de promover el desempeño eficiente de su personal, y para lograrlo es necesario mantener un clima organizacional favorable, lo que influiría en el comportamiento de los colaboradores y esto ayudaría a alcanzar los objetivos personales e institucionales.

La Procuraduría General del Estado se encuentra en un proceso de cambio de modelo de gestión, por lo que es necesario e importante que exista un adecuado clima laboral entre las autoridades y los servidores, a fin de que el impacto sea reducido al máximo.

Pregunta Problémica

¿Cómo mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado?

Objetivo general

Diseñar estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre clima laboral.
- Analizar la situación actual del clima laboral de la Procuraduría General del Estado.
- Proponer estrategias para mejorar y/o mantener el clima laboral de los servidores de la Procuraduría General del Estado, basadas en la metodología implementada por el Ministerio del Trabajo.

Beneficiarios directos:

La investigación involucra a todos los funcionarios y servidores de la Procuraduría General del Estado, considerando que mantener un clima laboral apropiado servirá de base para el cambio del modelo de gestión de la Procuraduría General del Estado.

También se puede establecer que la presente investigación beneficiará a todos los ciudadanos del Ecuador, porque contribuyendo con un buen clima laboral, los usuarios podrán recibir un servicio de calidad en cada uno de los trámites que ofrece la Institución, bajo la perspectiva de un personal motivado lo que llevaría a que la Institución cumpla estándares de calidad bajo una excelencia al servicio público.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

El clima laboral y la cultura organizacional

El clima laboral es un factor fundamental en la gestión de los recursos humanos ya que tiene una influencia significativamente en los sentimientos y el comportamiento de los colaboradores. Cuando una organización se enfoca en mantener un ambiente de trabajo adecuado, la participación de los colaboradores, el compañerismo y la cultura organizacional, puede asegurar el logro de los objetivos.

Mantener un clima laboral adecuado es una parte fundamental para que los colaboradores de una organización se sientan motivados y realicen sus actividades enfocados y dispuestos a lograr los objetivos.

Para Seisdedos (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Según Llenezca (2007), la cultura organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento determinado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

Guerrero, W. (2019): Clima organizacional y desempeño docente de los profesores de la Institución Educativa Callao, Bellavista –2017 (*Tesis de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa*). Universidad Nacional De Educación, Perú sobre la importancia del clima organizacional manifiesta: “De acuerdo con Brunet (1987), afirmó sobre la importancia del clima organizacional así: En forma global, el clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

-Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.

-Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales debe dirigir sus intervenciones.

-Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir” (p. 20).

Constitución de la República del Ecuador

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de la eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

El mismo cuerpo legal en el artículo 229 define al servidor público como: “Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.”

Ley Orgánica del Servicio Público

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General, norman la administración del talento humano en el sector público, y en el artículo 51 señala: “El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

- a) Ejercer la rectoría en materia de remuneración del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley”.

Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138

Mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138, el Ministerio de Trabajo expide la Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Sector Público.

Según el Acuerdo Ministerial en el Capítulo II sobre la metodología de aplicación para medir el clima laboral en el artículo 4 establece: “De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.”

La misma normativa legal en el artículo 9 establece: “Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral.- El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los

factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.”

Autores como Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) mencionan que, entre los papeles a desempeñar de las unidades de recursos humanos en las instituciones, parten de las variables organizativas, que fijan las respuestas que se exigen o se espera del trabajo de recursos humanos. También hace mención que hasta finales de los años sesenta, las unidades departamentales que manejaban los recursos humanos realizaban actividades rutinarias como son las de contratación, despidos y de control. En la actualidad las organizaciones han ido evolucionando y las acciones teóricas en la administración de los recursos humanos, considerando que hay un cambio fundamental en los objetivos y las competencias que marcan a las unidades de recursos humanos. Las competencias establecidas para este órgano se encaminan a dos ámbitos:

1) En su ámbito de aplicación

La aplicación establece que la responsabilidad no solo debe ser cargada a los trabajadores de niveles bajos, sino también, les involucra a los mandos medios y superiores, lo que conlleva a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa.

2) En su horizonte temporal

La incorporación de nuevas técnicas permite incluir nuevos modelos de gestión administrativa a los modelos clásicos existentes, proyectándose modelos de un corto plazo a un largo y mediano plazo.

1.2. Problema a resolver

La Procuraduría General del Estado, en la medición del clima laboral realizado por el Ministerio del Trabajo en el año 2020, obtuvo los siguientes resultados:

Figura 1

Resultado de clima laboral PGE 2020



Fuente: Ministerio del Trabajo – Medición de Clima Laboral de la PGE

La presente propuesta tiene como objetivo proponer estrategias para mejorar el clima laboral de la Procuraduría General del Estado, y de manera conjunta con la diferentes Coordinaciones, Direcciones Nacionales y Regionales trabajar en equipo para llegar a cumplir con el desafío propuesto.

1.3. Proceso de investigación

1.4. Enfoque Metodológico de Investigación

Tipo de estudio

Una vez que se ha la Procuraduría General del Estado ha sido notificada de los resultados de las mediciones de clima laboral de los años 2018, 2019 y 2020, se ha determinado que los factores y sub factores que encuentran en un rango creciente lo que es bueno para la institución, sin embargo, el desafío propuesto de llegar al 90% es parte fundamental de la presente investigación, es por esto que la presente investigación es de tipo descriptivo y explicativa ya que permitirá analizar los resultados obtenidos, sobre la percepción del clima laboral que tienen los funcionarios y servidores de la Procuraduría General del Estado.

Modalidad de investigación

La metodología a aplicarse es de campo y tipo comparativa ya que va encaminada al análisis y la revisión de los resultados y las encuestas de medición de clima laboral realizadas a los servidores que laboran en la Procuraduría General del Estado, en el que se identificará cuáles son los componentes a los que hay que atacar para poder formular estrategias objetivo principal del estudio y así elevar la percepción del clima laboral y motivar a los servidores a cumplir con las metas propuestas.

El diseño de la investigación será documental ya que se analizará los resultados clima laboral obtenidos de los años 2018, 2019 y 2020 a los servidores de la Procuraduría General del Estado.

Técnica de investigación

La técnica para la recolección de datos en esta investigación será mediante encuestas y entrevistas realizadas a los servidores de la Procuraduría General del Estado, tomado en cuenta un universo de 411 trabajadores y servidores.

La técnica de la encuesta a ser utilizada es la investigación cuantitativa, ya que permite obtener información real y específica directamente de las personas sobre el tema o la realidad que se está investigando, a través de un cuestionario prediseñado o preparado para el efecto.

El objetivo principal de la encuesta y la entrevista será conocer el estado real del clima laboral de la PGE, como fuente de información base para el análisis, tabulación e interpretación de resultados.

1.5. Población y tamaño de la muestra

Para esta investigación el universo de población estuvo conformado por 411 servidores y trabajadores que laboran más de tres meses en la Procuraduría General del Estado, bajo cualquier modalidad contractual.

Tabla 2

Distributivo por tipo de modalidad contractual

TIPO DE VINCULACIÓN	Nro.	%
CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	8	2%
CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO	27	7%
CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO FIJO	1	0%
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	36	9%
NOMBRAMIENTO PERIODO FIJO	1	0%
NOMBRAMIENTO PERMANENTE	254	62%
NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	84	20%
TOTAL GENERAL	411	100%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el tamaño de la muestra se procedió a aplicar el método de muestra probabilística mediante la fórmula ($Tamaño\ de\ Muestra = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$), donde Z=Nivel de confianza es de 90 a fin de obtener mínimo un 95% de nivel de confianza de los resultados, $p=0.5$ considerando un 50% de precisión optando por la opción máxima de variabilidad, y $c=$ Margen de error (0.05) considerando un margen de error del 5%, dando resultado una muestra de 199 encuestas realizadas.

La encuesta se denomina “ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE LA PGE”; y consta de preguntas relacionadas a tres componentes: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.

1.6. Vinculación con la sociedad

Este proyecto contiene una alta relevancia con los servidores que laboran en la Procuraduría General del Estado y la sociedad, considerando que las propuestas que se propongan servirán

de ayuda para otras instituciones públicas y privadas que quieran implementar estrategias de clima laboral y así poder incrementar su productividad.

Una organización que tiene un clima laboral adecuado, se refleja en la atención de calidad que se les brinda a los usuarios externos, considerando que la Constitución de la República del Ecuador en el art. 227 establece: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los **principios de eficacia, eficiencia, calidad**, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

Indicadores de resultados

Según las encuestas realizadas y en base al componente de liderazgo, se analizaron 8 sub factores con sus respectivas preguntas.

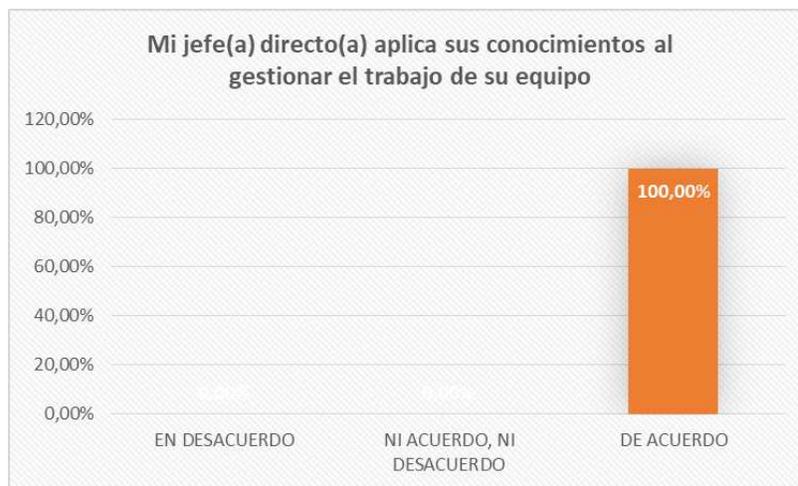
Liderazgo:

En cuanto tiene que ver con **credibilidad** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: “Mi jefe(a) directo(a) aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo”

Figura 2

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



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: “Mi jefe(a) directo(a) aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo”.

Figura 3

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



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: “Mi jefe(a) directo(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo”.

Figura 4

“Mi jefe(a) directo(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo”

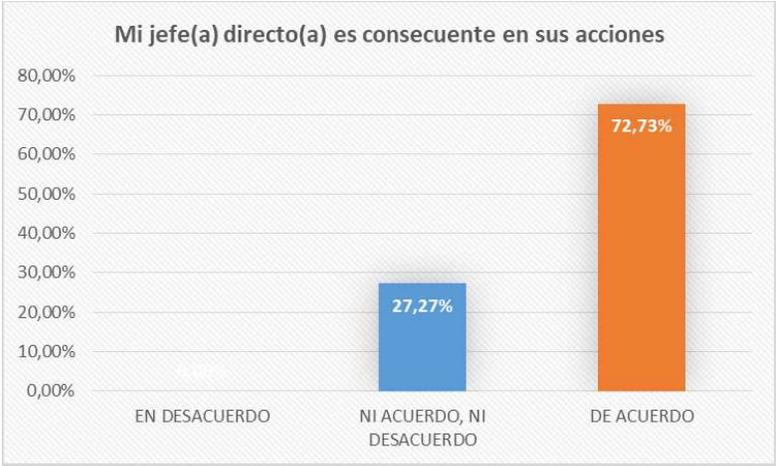


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: “Mi jefe(a) directo(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo”.

Figura 5

“Mi jefe(a) directo(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo”



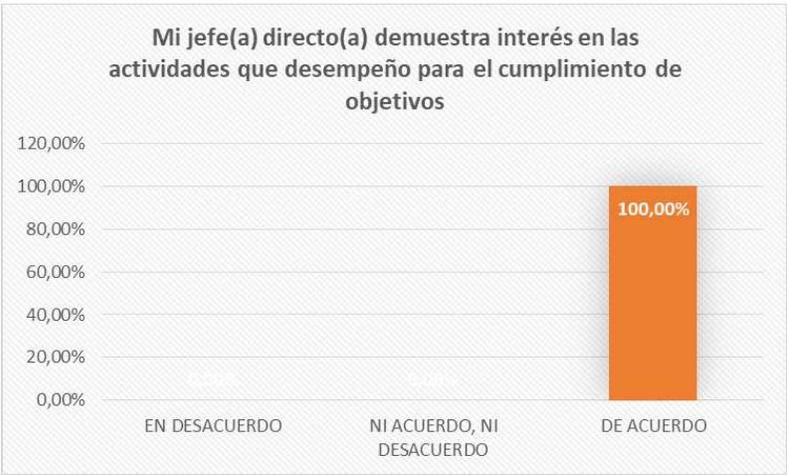
Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver a la **motivación** se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Figura 6

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

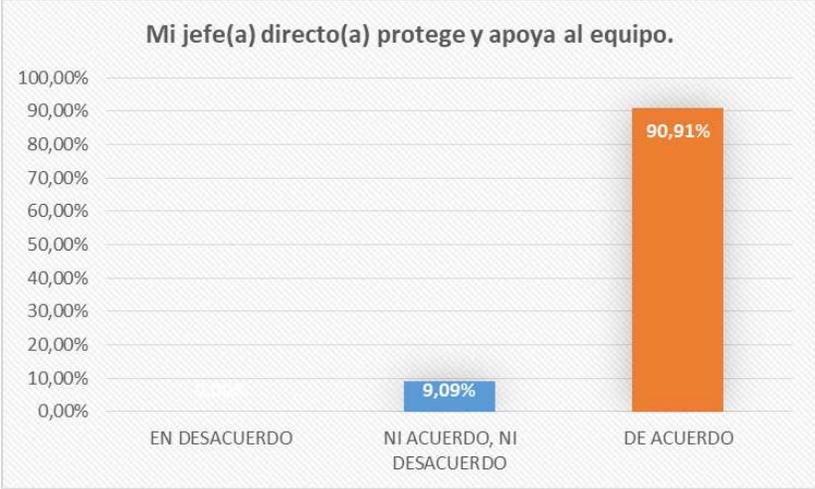


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: “Mi jefe(a) directo(a) protege y apoya al equipo”.

Figura 7

“Mi jefe(a) directo(a) protege y apoya al equipo”



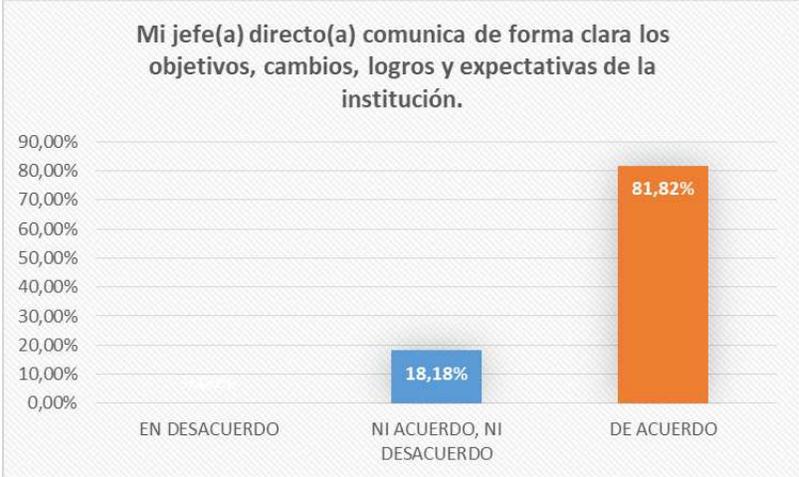
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto tiene que ver a la **comunicación** se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Figura 8

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

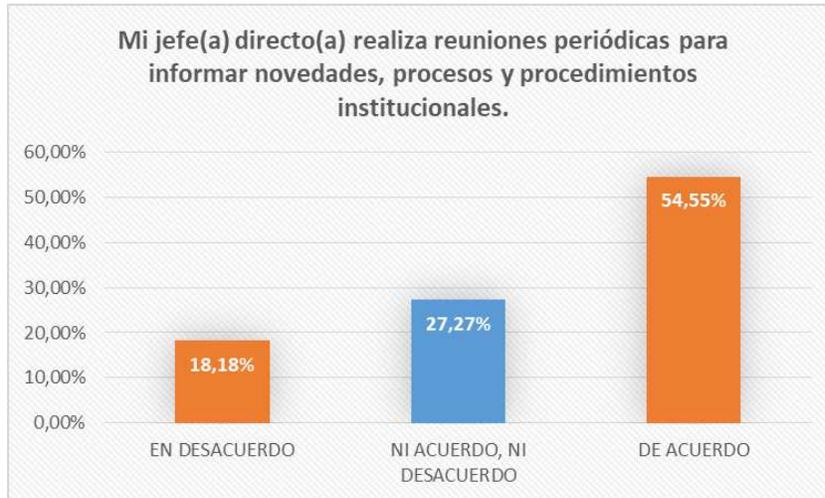


Fuente: Elaboración propia

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

Figura 9

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

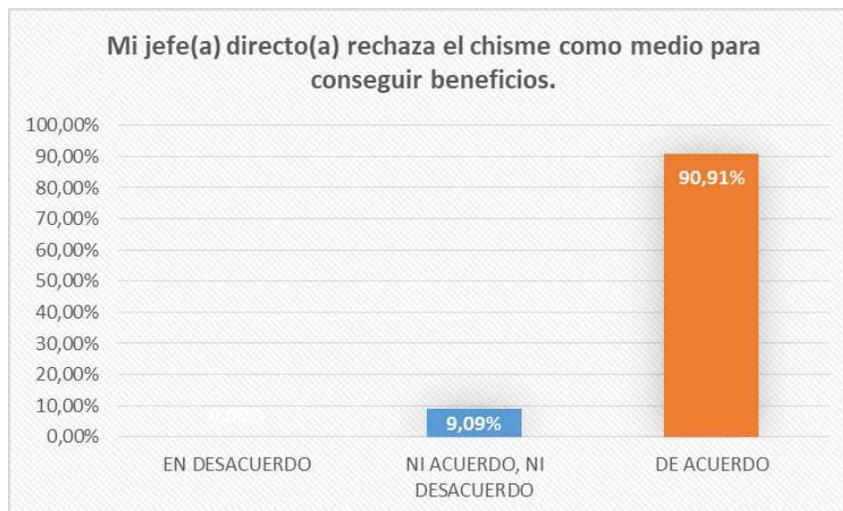


Fuente: Elaboración propia

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

Figura 10

“Mi jefe(a) directo(a) rechaza el chisme como medio para conseguir beneficios”

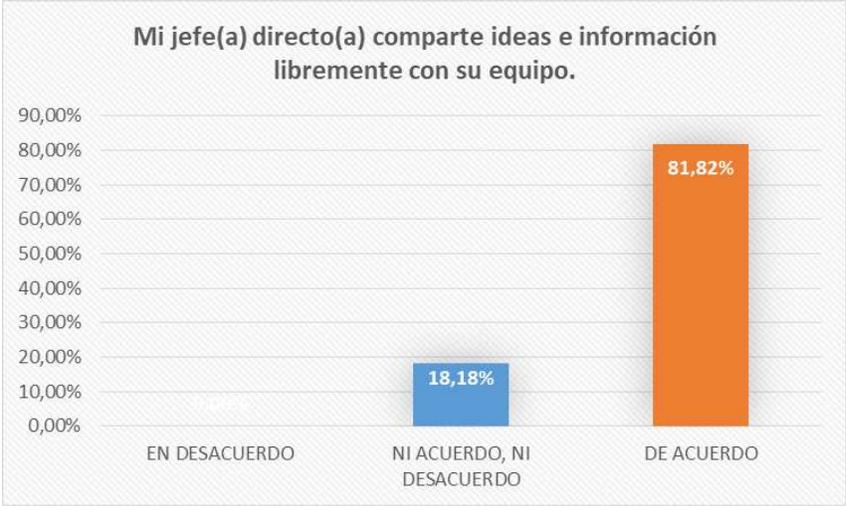


Fuente: Elaboración propia

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

Figura 11

“Mi jefe(a) directo(a) comparte ideas e información libremente con su equipo”

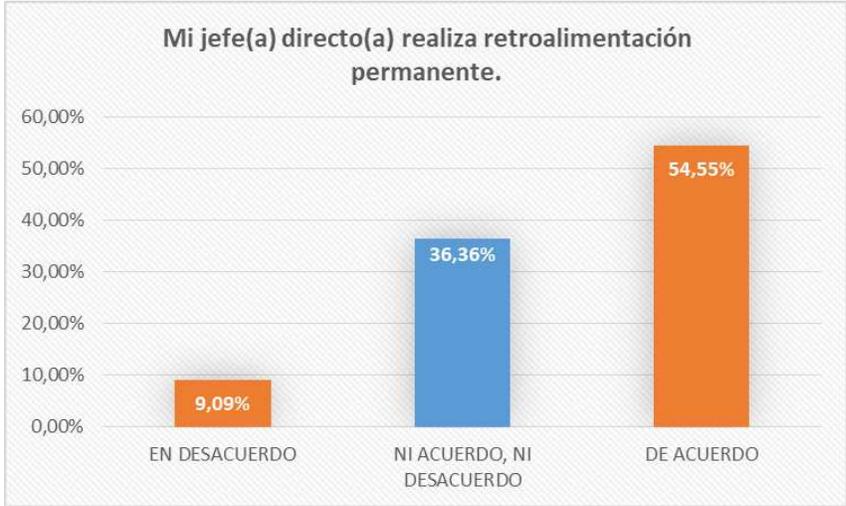


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11: “Mi jefe(a) directo(a) realiza retroalimentación permanente”.

Figura 12

“Mi jefe(a) directo(a) realiza retroalimentación permanente”



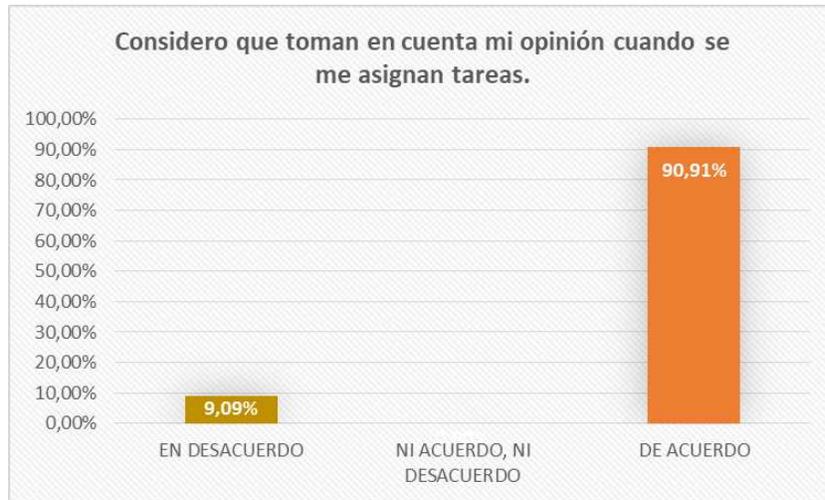
Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver a la **participación** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 12: “Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas”.

Figura 13

“Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13: “La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida”.

Figura 14

“La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 15

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



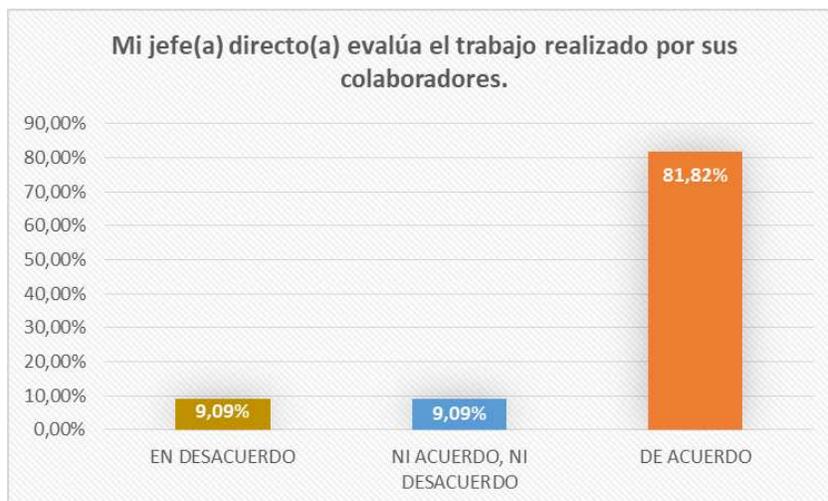
Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver a la **evaluación** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 15: “Mi jefe(a) directo(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores”.

Figura 16

“Mi jefe(a) directo(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 17

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



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto tiene que ver a la **organización** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 17: “Mi jefe(a) directo(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación”.

Figura 18

“Mi jefe(a) directo(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 19

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

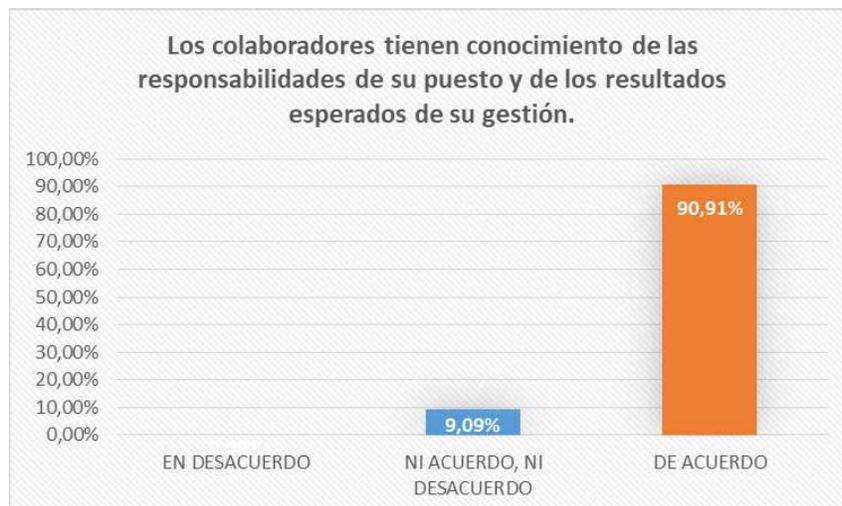


Fuente: Elaboración propia

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

Figura 20

“Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión”



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver al **cumplimiento** se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Figura 21

“La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21: “Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir”.

Figura 22

“Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir”



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver a la **independencia** se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Figura 23

“Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos”

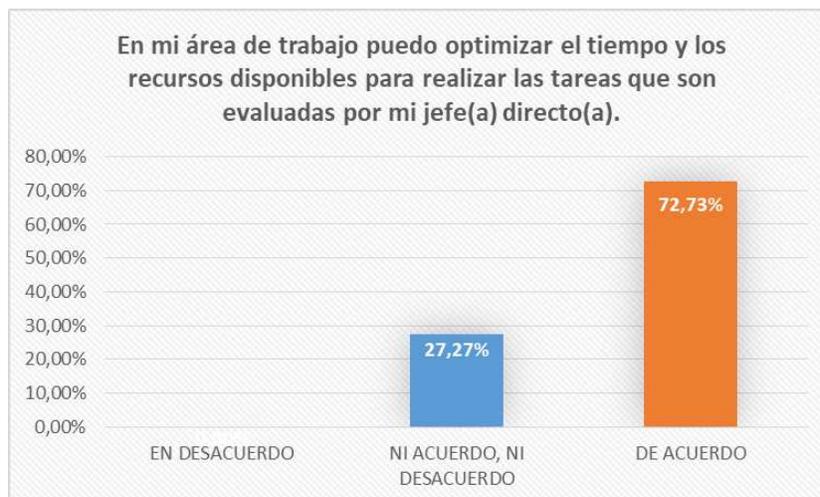


Fuente: Elaboración propia

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

Figura 24

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



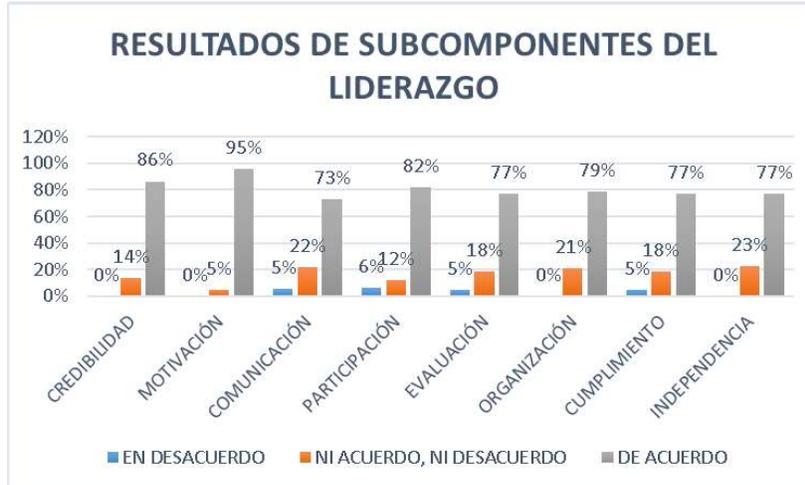
Fuente: Elaboración propia

Resultados de los “sub factores” del liderazgo

Una vez tabuladas las preguntas se desprenden los siguientes resultados por cada uno de los factores y sub factores del liderazgo:

Figura 25

Resultados de los subfactores del liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Compromiso:

En cuanto tiene que ver con la **integración** se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Figura 26

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

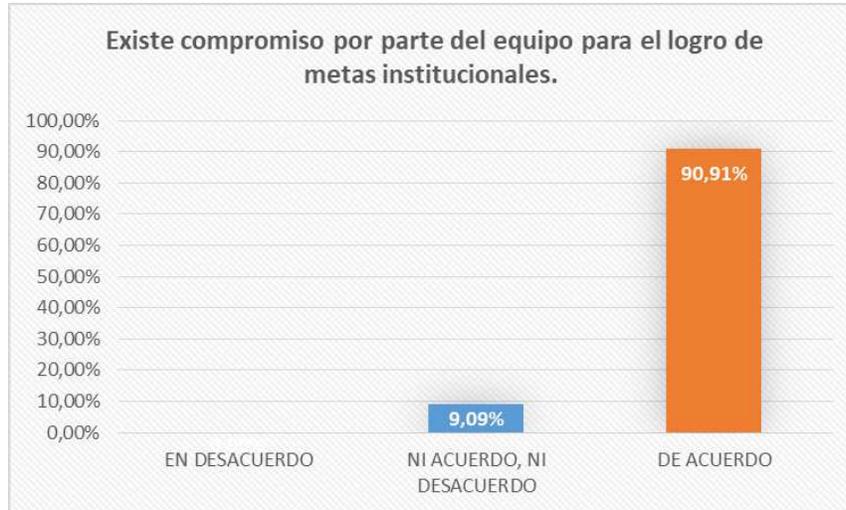


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 25: “Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales”.

Figura 27

“Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 26: “Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito”.

Figura 28

“Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 29

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



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con la **identificación** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 28: “Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución”.

Figura 30

“Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 29: “Prefiero permanecer en esta institución, aunque ganara lo mismo en otra”.

Figura 31

“Prefiero permanecer en esta institución, aunque ganara lo mismo en otra”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 30: “Mi Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco”.

Figura 32

“Mi Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 33

“Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y ciudadanía”



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con el **reconocimiento** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 32: “Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales”.

Figura 34

“Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales”



Fuente: Elaboración propia

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

Figura 35

“En mi puesto de trabajo se valoran mis habilidades y el potencial para aprender”



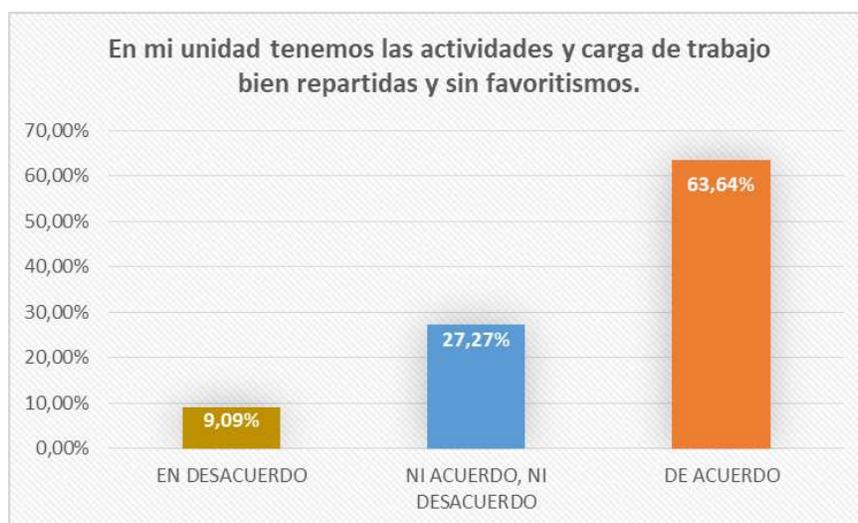
Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con la **equidad** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 34: “En mi unidad tenemos las actividades y carga de trabajo bien repartidas y sin favoritismos”.

Figura 36

“En mi unidad tenemos las actividades y carga de trabajo bien repartidas y sin favoritismos”

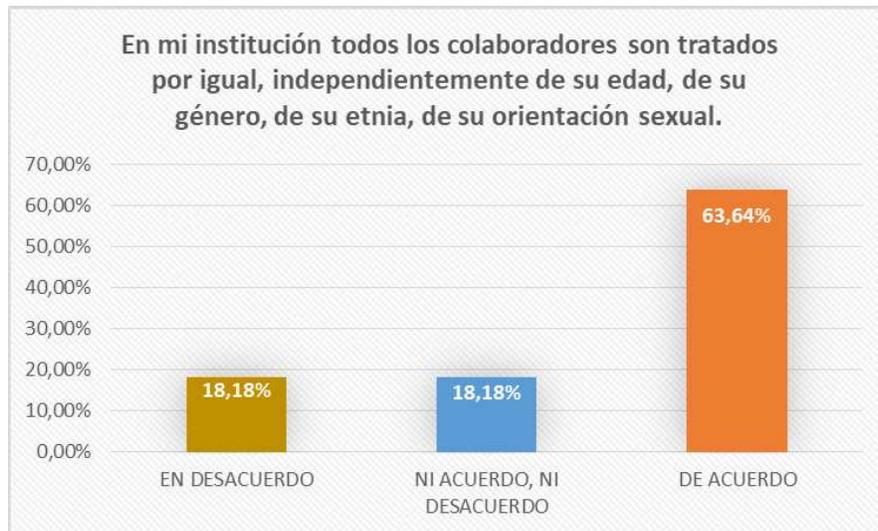


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 35: “En mi institución todos los colaboradores son tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de su orientación sexual”.

Figura 37

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



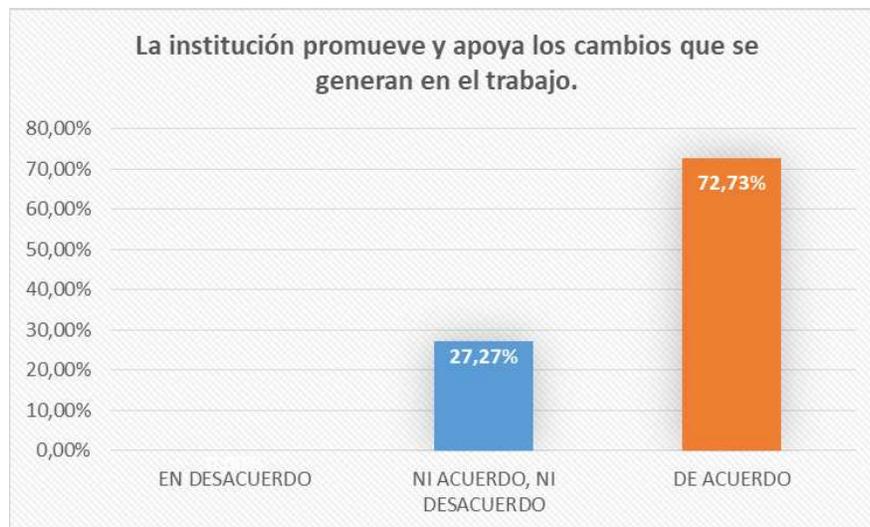
Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con la **apertura del cambio** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 36: “La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo”.

Figura 38

“La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo”

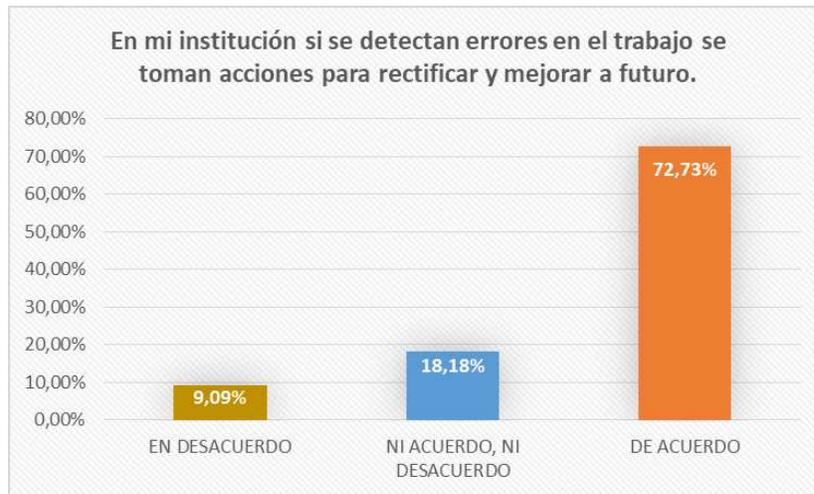


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 37: “En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro”.

Figura 39

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



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con la **iniciativa** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 38: “En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y ciudadanía”.

Figura 40

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



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 39: “En mi lugar de trabajo los colaboradores tienen autonomía y libertad para innovar y aportar con su iniciativa en tareas y procesos”.

Figura 41

“En mi lugar de trabajo los colaboradores tienen autonomía y libertad para innovar y aportar con su iniciativa en tareas y procesos”



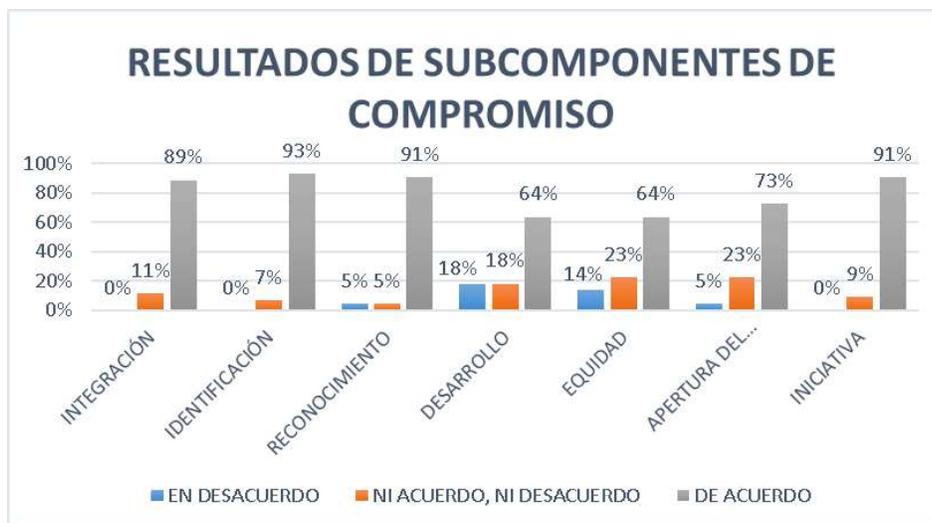
Fuente: Elaboración propia

Resultados de los “sub factores” del compromiso

De igual manera una vez tabuladas las preguntas de los factores y sub factores del compromiso, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 42

Resultados de los sub factores del compromiso



Fuente: Elaboración propia

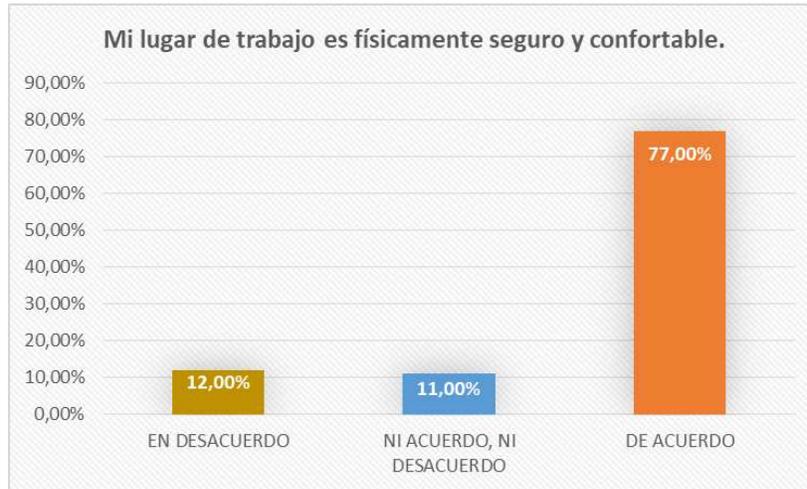
Entorno de trabajo:

En cuanto tiene que ver con las **instalaciones** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 40: “Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable”.

Figura 43

“Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable”

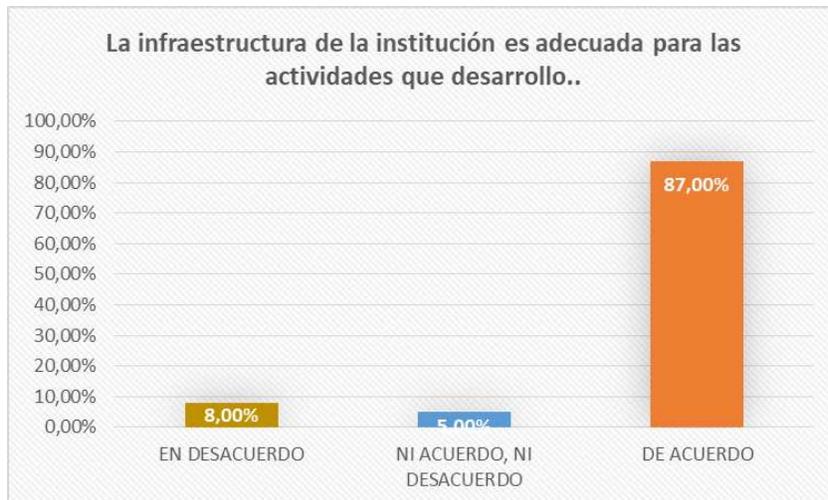


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 41: “La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo”.

Figura 44

“La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo”

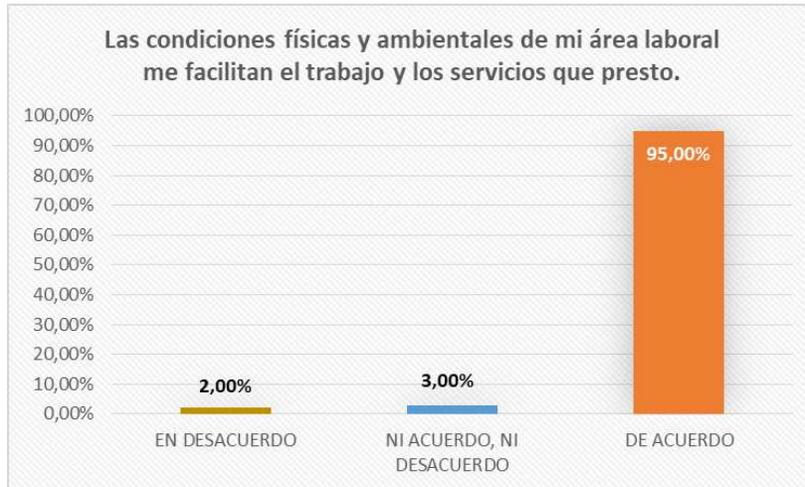


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 42: “Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto”.

Figura 45

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



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con las **herramientas** se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 43: “Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo”.

Figura 46

“Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 44: “Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades”.

Figura 47

“Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades”



Fuente: Elaboración propia

En cuanto tiene que ver con el **equilibrio** persona y trabajo se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 45: “Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva”.

Figura 48

“Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 46: “La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral”.

Figura 49

“La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral”

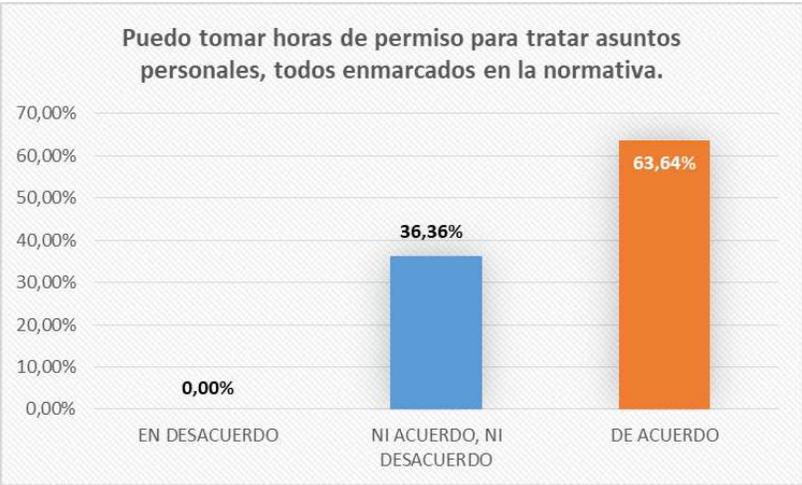


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 47: “Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa”.

Figura 50

“Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa”



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 48: “En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal”.

Figura 51

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



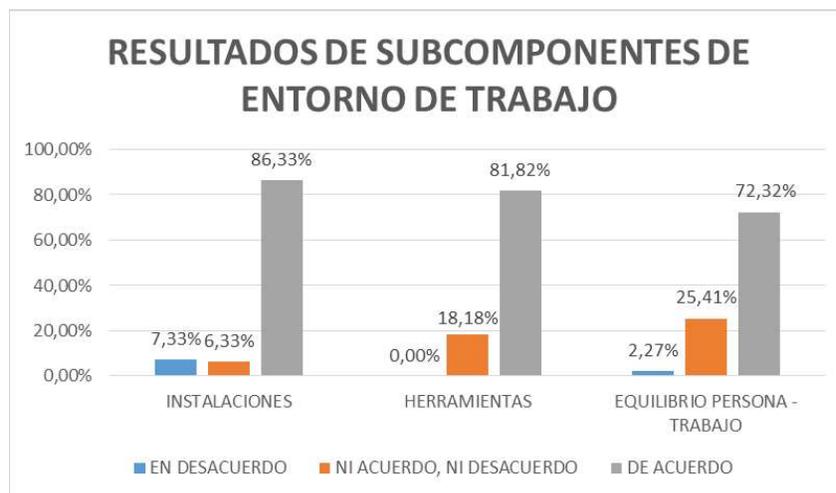
Fuente: Elaboración propia

Resultados de los “sub factores” sobre el entorno de trabajo en la PGE

Los resultados de los “sub factores” del entorno de trabajo en la PGE son las siguientes:

Figura 52

Resultado de los “sub factores” del entorno de trabajo

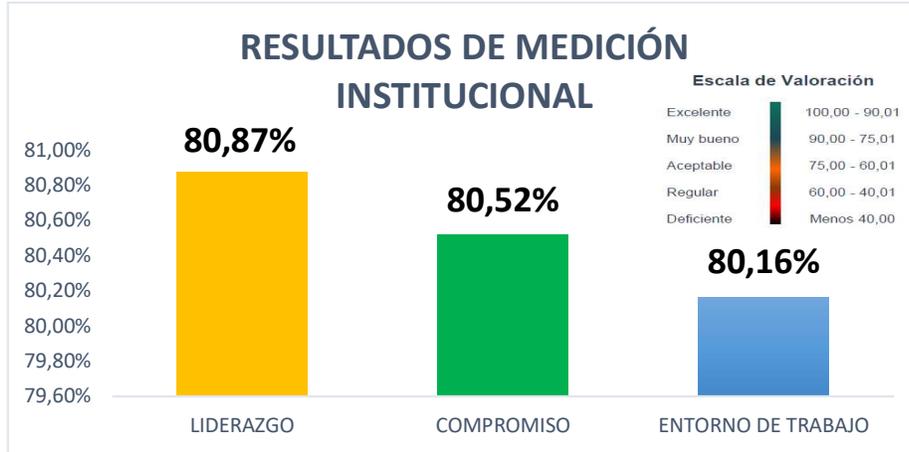


Fuente: Elaboración propia

Resultados totales en la medición institucional del clima laboral de la Procuraduría General del Estado

Figura 53

Los resultados obtenidos en sus tres componentes liderazgo, compromiso y entorno de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Para establecer estrategias mucho más técnicas y específicas que beneficien en la elevación del clima laboral de la Procuraduría General del Estado, es necesario realizar un comparativo histórico por cada uno de los factores y sub factores lo que determinará los puntos álgidos a considerar en la propuesta de estrategias.

Respecto al liderazgo, factores y sub factores se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 2

Liderazgo, factores y sub factores

	2018	2019	2020
LIDERAZGO	66%	78%	82%
INFLUENCIA	70%	82%	91%
CREDIBILIDAD	70%	82%	86%
MOTIVACIÓN	69%	81%	95%
INTERACCIÓN	59%	75%	77%
COMUNICACIÓN	60%	75%	73%
PARTICIPACIÓN	58%	74%	82%
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	69%	78%	78%
EVALUACIÓN	66%	78%	77%
ORGANIZACIÓN	71%	80%	79%
CUMPLIMIENTO	68%	75%	77%
INDEPENDENCIA	71%	77%	77%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al compromiso, factores y sub factores se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3

Compromiso, factores y sub factores

	2018	2019	2020
COMPROMISO	66%	75%	82%
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	61%	72%	82%
APERTURA AL CAMBIO	62%	74%	73%
INICIATIVA	60%	70%	91%
RECIPROCIDAD	55%	70%	73%
DESARROLLO	37%	56%	64%
EQUIDAD	63%	74%	64%
RECONOCIMIENTO	65%	79%	91%
SENTIDO DE PERTENENCIA	81%	85%	91%
IDENTIFICACIÓN	87%	89%	93%
INTEGRACIÓN	75%	80%	89%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al entorno de trabajo, factores y sub factores se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4

Entorno de trabajo, factores y sub factores

	2018	2019	2020
ENTORNO DE TRABAJO	71%	78%	80%
CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS	71%	78%	80%
HERRAMIENTAS	76%	82%	82%
INSTALACIONES	70%	76%	86%
EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	67%	77%	72%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se realiza un cuadro comparativo por cada componente en base a los resultados de las mediciones del clima laboral de los años 2018, 2019 y 2020, en donde se evidencia que hay un crecimiento en cada componente lo que es satisfactorio para la institución, sin embargo, en base a las estrategias propuestas en esta investigación se pretende fortalecer.

Tabla 5

Resultados comparativos de la medición del clima laboral de los años 2018, 2019 y 2020



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

El clima laboral institucional es el ambiente físico en donde se desarrollan las actividades diarias del trabajo, el mismo puede ser determinante para mantener una elevada inclinación hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, o puede retrasar los mismos cuando hay desmotivación por parte de los colaboradores.

Maish (2004) sobre el clima laboral manifiesta que su concepto muy complicado, sensible y tiene dinamismo. Determina que es complicado porque maneja muchos componentes, sensible porque sus componentes tienen variaciones constantes, y dinámico porque al analizar sus componentes se pueden mejorar y proponer acciones correctivas.

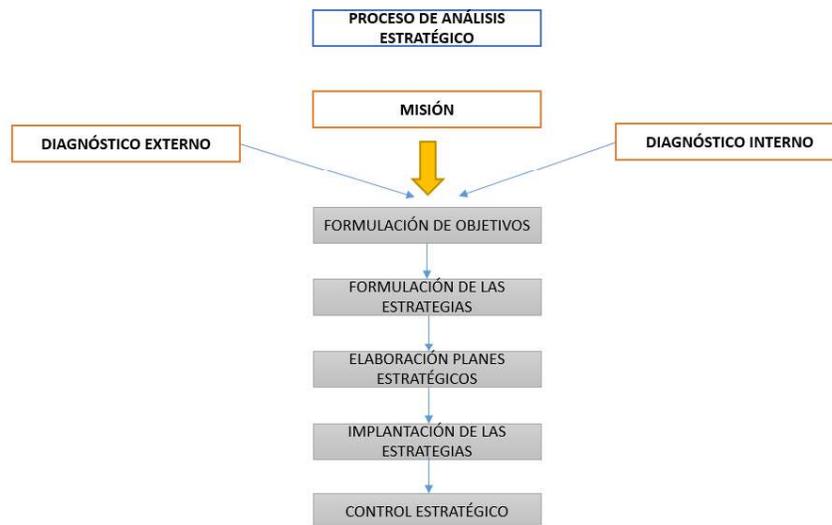
Hodgetts y Altman (1985) consideran al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p.376).

Autores como Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) definen a la gestión estratégica de los recursos humanos como aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar estrategias institucionales o por las decisiones que se toman respecto al direccionamiento de los procesos en la gestión de los recursos humanos que afectan al comportamiento de los individuos, tomando como referencia los factores internos y externos de la organización.

Los mismos autores determinan que una estrategia de recursos humanos proviene del proceso del análisis estratégico, en donde se debe realizar necesariamente un diagnóstico externo a fin de analizar la amenazas y oportunidades existentes en la relación de recursos humanos. Una vez cubierta la primera etapa del análisis estratégico, se podría realizar el planteamiento de implementar estrategias a la interna de la empresa.

Figura 54

Proceso de Dirección



Fuente: *Libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007)*

Sobre la metodología de la medición del clima laboral a las instituciones del sector público la “Norma Técnica para la medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público”, establece un mecanismo metodológico basado en una encuesta de preguntas cerradas que miden los componentes de liderazgo institucional, compromiso institucional y entorno laboral en el cual laboran los servidores públicos.

Bajo el componente del **liderazgo** se miden los siguientes factores:

Factores:

- Influencia
- Interacción
- Orientación a resultados

Sub factores:

- Credibilidad
- Motivación
- Comunicación
- Participación
- Evaluación

Organización

Cumplimiento

Independencia

Bajo el componente del **compromiso** se miden los siguientes factores:

Factores:

Adaptación al cambio

Reciprocidad

Sentido de pertenencia

Sub factores:

Apertura al cambio

Iniciativa

Desarrollo

Equidad

Reconocimiento

Identificación

Integración

Bajo el componente **entorno del trabajo** se miden los siguientes factores:

Factores:

Condiciones físicas y humanas

Sub factores:

Herramientas

Instalaciones

Equilibrio persona – trabajo

La metodología aplicada en el presente estudio fue mediante una encuesta de 46 preguntas cerradas, las mismas establecidas dentro del formato del Ministerio del Trabajo aplicando la misma metodología de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuestas:

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- c) En desacuerdo

Para obtener la muestra se consideró un universo de 411 servidoras y servidores de la Procuraduría General del Estado, el mismo que mediante la aplicación del método de muestra probabilística se determinó una muestra de 199 encuestas.

De igual manera para identificar el indicador del clima laboral se tomó como referencia la misma escala establecida por el Ministerio del Trabajo, como se detalla a continuación:

- a) Excelente (100% - 90.01%): La percepción del clima laboral determina una fortaleza institucional importante para el logro de objetivos de la institución.
- b) Muy bueno (90% - 75.01%): La percepción sobre el clima laboral determina que la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen factores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.
- c) Aceptable (75% - 60.01%): La percepción sobre el clima laboral determina que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen sub factores que deben ser mejorados y/o sostenidos.
- d) Regular (60% - 40.01%): La percepción sobre el clima laboral determina que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de sub factores que deben ser mejorados.
- e) Deficiente (menos de 40%): La percepción del clima laboral determina que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los sub factores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección y mejora.

2.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta está encaminada a fortalecer los factores y sub factores que durante los últimos años muestran deficiencias en la medición del clima laboral, para lo cual se debe desarrollar estrategias para mejorarlos y/o sostenerlos en un corto, mediano y largo plazo.

Los sub factores a fortalecer para lograr llegar al 90% de satisfacción del clima laboral en el 2021 son los siguientes:

En el componente de liderazgo:

- Credibilidad
- Comunicación
- Participación
- Evaluación
- Organización
- Cumplimiento
- Independencia

En el componente de compromiso:

- Apertura al cambio
- Desarrollo
- Equidad

- Integración

En el componente de entorno de trabajo:

- Herramientas
- Instalaciones
- Equilibrio persona – trabajo

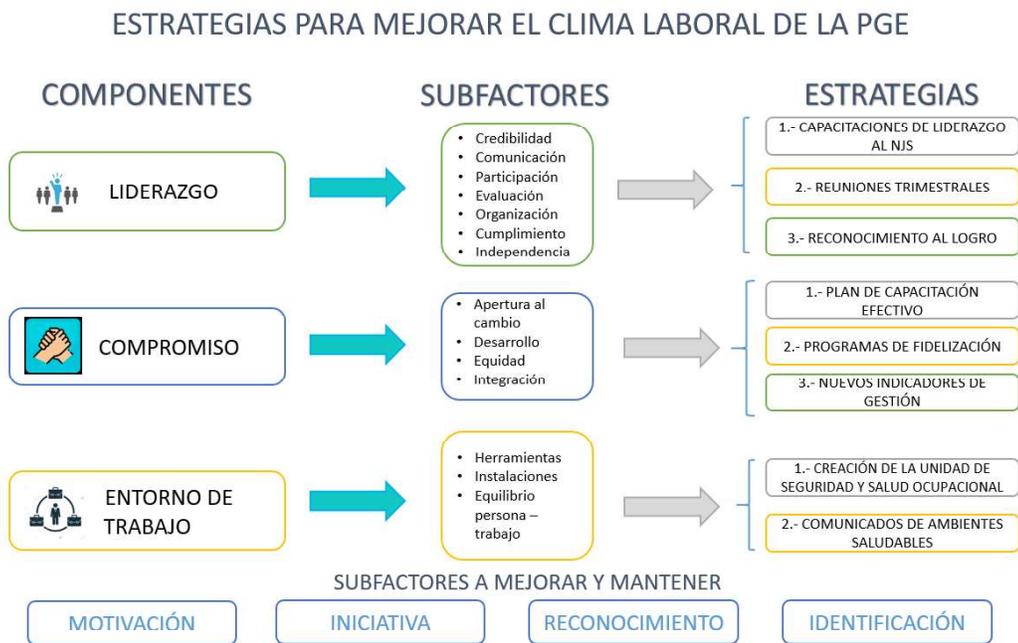
Los sub factores que se va sostener y fortalecer son los siguientes:

- Motivación
- Iniciativa
- Reconocimiento
- Identificación

a. Estructura general

Figura 55

Estrategias para mejorar el clima laboral de la PGE



Fuente: Elaboración propia

b. Explicación del aporte

FORTALECER EL LIDERAZGO

Para fortalecer en liderazgo institucional en base a las preguntas de las encuestas realizadas se propone las siguientes estrategias:

Tabla 6

Estrategia 1 del componente liderazgo: Fortalecer el liderazgo institucional

Nombre del componente:	LIDERAZGO
Objetivo:	Fortalecer el liderazgo institucional
Estrategia 1:	Mantener capacitaciones constantes de liderazgo a los funcionarios de nivel jerárquico superior, aprovechando los convenios suscritos con las universidades del país y del exterior, con la finalidad de concientizar el trabajo en equipo y establecer el tipo de liderazgo que se requiere en la institución para llegar a la eficiencia institucional.
Acciones:	Desarrollar estrategias gerenciales en los funcionarios de nivel jerárquico superior
Unidad responsable:	Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
Comprobables:	Listados de asistencia a capacitaciones y actas de reuniones
Año:	2021 – Política institucional
Tiempo de la ejecución:	PRIMER TRIMESTRE
	Capacitación en liderazgo y trabajo en equipo en el control gubernamental
	SEGUNDO TRIMESTRE
	Capacitación sobre motivación como parte fundamental del liderazgo
	TERCER TRIMESTRE
	Capacitación sobre la estrategia y la innovación como una competencia gerencial
	CUARTO TRIMESTRE
	Reuniones de trabajo para fomentar alianzas interdepartamentales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Estrategia 2 del componente liderazgo: Mantener reuniones trimestrales de equipos de trabajo

Nombre del componente:	LIDERAZGO
Objetivo:	Mantener reuniones trimestrales de equipos de trabajo
Estrategia 2:	Promover reuniones trimestrales de las diferentes Coordinaciones, Direcciones Nacionales y Regionales con el personal a su cargo, para así ir analizando el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación anual institucional. Adicionalmente, promover que estas reuniones sean de integración y comunicación a doble vía para que tanto los jefes como los colaboradores tengan la libertad de pronunciarse y tomar acciones hacia casos particulares y departamentales.
Acciones:	Hacer seguimiento a las reuniones trimestrales de los equipos de trabajo de las diferentes unidades de la PGE.
Unidad responsable:	Dirección Nacional de Planificación y Seguimiento y la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
Comprobables:	Actas de reuniones
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Estrategia 3 del componente liderazgo: Reconocer los logros en función de las metas cumplidas

Nombre del componente:	LIDERAZGO
Objetivo:	Reconocer los logros en función de las metas cumplidas
Estrategia 3:	Promover el reconocimiento a los logros personales, departamentales e institucionales por parte de las autoridades de la Procuraduría General del Estado, lo que ayudará a mantener motivados a los servidores para generar compromiso y fidelidad con la institución.
Acciones:	Realizar una reunión anual con todo el personal de la PGE y por medio del Procurador General del Estado o su delegado, haya el reconocimiento público de los logros y metas cumplidas.
Unidad responsable:	Coordinación Institucional - Unidad de Comunicación Social
Comprobables:	Convocatoria a la reunión general
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

FORTALECER EL COMPROMISO

Para fortalecer el compromiso institucional en base a las preguntas de las encuestas realizadas se propone las siguientes estrategias:

Tabla 9

Estrategia 4 del componente compromiso: Mantener un plan de capacitación anual efectivo

Nombre del componente:	COMPROMISO
Objetivo:	Mantener un plan de capacitación anual efectivo
Estrategia 4:	Establecer un plan de capacitación anual efectivo y encaminado a la realidad institucional, para mejorar las habilidades, aptitudes y mantener actualizados los conocimientos de los servidores de las áreas misionales y de apoyo, apalancándose con programas de fortalecimiento institucional y convenios interinstitucionales.
Acciones:	Mantener capacitaciones constantes para los servidores de la PGE
Unidad responsable:	Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
Comprobables:	Registro de asistencia a las capacitaciones
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Estrategia 5 del componente compromiso: Establecer programas de fidelización y motivación

Nombre del componente:	COMPROMISO
Objetivo:	Establecer programas de fidelización y motivación
Estrategia 5:	Mantener programas de fidelización y motivación para los servidores de la institución
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos lúdicos virtuales sobre historia de la institución. • Crear de una comisión que se encargue de los actos sociales de la PGE, para que se haga cargo de desarrollar programas internos que promuevan la integración todo el personal. • La Unidad de Trabajo Social junto con estudiantes de carreras de Psicología de las universidades que se mantiene convenios realizaran seguimiento a los casos particulares de los servidores tanto en el ámbito laboral como personal, y así generar mecanismos de ayuda psicológica para ayudar a solventar los problemas.
Unidad responsable:	Coordinación Institucional - Dirección Nacional de Administración del Talento Humano - Unidad de Seguridad Social
Comprobables:	Grabaciones de las acciones realizadas
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Estrategia 6 del componente compromiso: Levantar nuevos indicadores de gestión y revisión de metas proyectadas

Nombre del componente:	COMPROMISO
Objetivo:	Levantar nuevos indicadores de gestión y revisión de metas proyectadas
Estrategia 6:	Mantener los indicadores de gestión de cada unidad y metas proyectas actualizadas
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de nuevos indicadores institucionales de cada unidad de la PGE para el año 2021. • Realizar una revisión anual de la proyección de las metas por unidad para reajustar o mantenerlas de acuerdo a la gestión de interna.
Unidad responsable:	Coordinación Nacional de Planificación - Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
Comprobables:	Formatos de indicadores y formularios de metas proyectadas
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

FORTALECER EL ENTORNO DE TRABAJO

Para fortalecer el entorno de trabajo en base a las preguntas de las encuestas realizadas se propone las siguientes estrategias:

Tabla 12

Estrategia 7 del componente entorno de trabajo: Proponer la creación de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional

Nombre del componente:	ENTORNO DE TRABAJO
Objetivo:	Proponer la creación de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Estrategia 7:	Crear la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de la PGE
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la Inclusión en el nuevo modelo de gestión de la PGE, la creación de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional. • Mantener reuniones de trabajo con la empresa que se encuentra haciendo el levantamiento de la nueva estructura de la PGE para generar la necesidad de crear la nueva unidad. • Revisar las nuevas funciones que debería tener la nueva unidad en base al nuevo Estatuto por Procesos que se proponga en la PGE. • Creación de los perfiles del puesto para la unidad y gestionar su aprobación por parte del MDT. • Obtener las certificaciones presupuestarias para la contratación del personal
Unidad responsable:	Coordinación Nacional de Planificación - Dirección Nacional de Administración del Talento Humano – Empresa LATAM
Comprobables:	Formatos de reuniones de trabajo, perfiles de puesto, estatuto
Tiempo de la ejecución	PRIMER TRIMESTRE
	Generar la necesidad de creación de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de la PGE
	SEGUNDO TRIMESTRE
	Levantamiento de funciones de la nueva unidad
	TERCER TRIMESTRE
	Creación de la nueva unidad
CUARTO TRIMESTRE	Análisis de las condiciones en las que se encuentran las instalaciones de la PGE a nivel nacional y si cumplen con las condiciones mínimas necesarias para trabajar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Estrategia 8 del componente entorno de trabajo: Implementar estrategias de comunicación sobre los ambientes de trabajo saludables

Nombre del componente:	ENTORNO DE TRABAJO
Objetivo:	Implementar estrategias de comunicación sobre los ambientes de trabajo saludables
Estrategia 8:	Mantener comunicados a los servidores de la PGE sobre mecanismos de promoción de la salud, prevención de enfermedades y accidentes en el trabajo
Acciones:	Enviar comunicados por medio de comunicación interna información de relevancia sobre temas relacionados con promoción de la salud, prevención de enfermedades, alimentación saludable, accidentes de trabajo, entre otros
Unidad responsable:	Coordinación Institucional - Unidad de Comunicación Social - Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Comprobables:	Artes y diseños comunicacionales
Año:	Política institucional

Fuente: Elaboración propia

c. Estrategias y/o técnicas

Las estrategias que se proponen en el presente proyecto tienen mucho que ver con la realidad que tienen las instituciones del Estado, es por esto que este análisis ayudará a la Dirección de Administración del Talento Humano de la PGE elevar el clima laboral.

No es muy cotidiano que el Ministerio del Trabajo realice una medición de clima laboral a todas las instituciones del Estado, sin embargo, esta investigación sirve de gran aporte porque visualiza de manera general los problemas que tenemos las instituciones y desmaterializa la metodología de medición del clima laboral para poder proponer estrategias.

Esta técnica debe ser aplicada a todas las instituciones que se consideran estratégicas en el sector público, ya que permitirá saber cómo se encuentran en su sitio de trabajo los servidores en el ámbito de 360 grados, y de existir falencias, proponer estrategias para cumplir los objetivos institucionales.

2.3. Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 5.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	CLASIFICACIÓN TIC
Estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Clima labora • Administración de recursos humanos • Gestión estratégica de los recursos humanos • Estrategia de recursos humanos 	<p>Para esta investigación el universo de población estuvo conformado por 411 servidores y trabajadores que laboran más de tres meses en la Procuraduría General del Estado, bajo cualquier modalidad contractual, a quienes una vez realizado el cálculo de la muestra se les realizó una encuesta a 199 servidores. Se aplicó la metodología establecida en la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público del Ministerio del Trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo descriptivo • Tipo comparativa • Tipo documental • Investigación cualitativa y cuantitativa 	<p>La propuesta está encaminada a fortalecer los factores y sub factores que durante los últimos años muestran deficiencias en la medición del clima laboral de la Procuraduría General del Estado, para lo cual se debe desarrollar estrategias para mejorarlos y/o sostenerlos en un corto, mediano y largo plazo.</p>	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El clima laboral dentro de las instituciones debe ser encaminado a la satisfacción de las condiciones laborales que tienen los servidores públicos, es por esto que cuando mayor es la satisfacción del clima laboral institucional, mayor es el compromiso de los servidores con la institución, y el resultado se refleja en la calidad de servicios que se oferta y el cumplimiento de objetivos.

En los últimos años el clima laboral de la Procuraduría General del Estado ha ido en incremento, según lo demuestra el presente análisis considerando que en el 2018 la PGE se encontraba en un 71% de satisfacción, en el año 2019 llegó al 78% de satisfacción y según la encuesta realizada en el presente proyecto se encuentra en el 82% de satisfacción, lo que quiere decir que su incremento entre el 2018 al 2020 fue de 11 %.

Los componentes a mejorar y/o sostener para así llegar a fortalecer el clima laboral luego del presente análisis son: el liderazgo, el compromiso y el entorno de trabajo con sus respectivos factores y sub factores. Estos componentes forman parte de la evaluación de clima laboral que anualmente realiza el Ministerio del Trabajo a las instituciones del sector público.

Para cumplir la meta propuesta para el 2021 por el Ministerio del Trabajo y llegar a 90% de satisfacción en el año 2021, es necesario implementar las estrategias propuestas en este proyecto que permitan ubicar a la institución en esta escala.

RECOMENDACIONES

Recomendar a las autoridades de la Procuraduría General del Estado la aplicación de las estrategias expuestas en el presente proyecto de investigación, para permitir elevar el clima laboral, fortalecer la cultura organizacional, fomentar el trabajo en equipo, la motivación a sus colaboradores lo que generará fidelización de ellos para con la institución, y a su vez mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución.

Proponer que las estrategias sean consideradas como políticas institucionales para llegar al nivel de excelencia que necesita la institución mantenerlas y así cumplir con las metas institucionales propuestas.

Identificar el tipo de liderazgo que se tiene en la Procuraduría General del Estado en el nivel directivo, con la finalidad de atacar los factores y sub factores y alinear con las propuestas para mejorar el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.

Rivera, D., Rincón, J. y Flores, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, Vol. 39 (Nro.19).

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

Seisdedos, N. (1996). The Impression Management. *European Review of Applied Psychology*

Guerrero, W. (2019). Clima organizacional y desempeño docente de los profesores de la Institución Educativa Callao, Bellavista –2017 (*Tesis de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa*). Universidad Nacional De Educación, Perú.

Autores como Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España:COFÁS S.A.

Rivera, D., Hernández, Juan., Forgiony, J., Bonilla, N. y Rozo, A. Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*, Vol. 39 (16) p.17

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%3bn%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ministerio del Trabajo. *Norma Técnica para la medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público*. (2018)

ANEXOS



PROCURADURÍA
GENERAL DEL ESTADO
REPÚBLICA DEL ECUADOR

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE LA PGE

Favor llenar la siguiente encuesta para determinar el clima laboral de la PGE.

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

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe6Cs7EpIDa8AMdcnEA2DNWipZE0NV0m6prpX8W4wmfSjKGmQ/viewform?usp=sf_link