



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**“Estudio del clima laboral y su incidencia en el desempeño organizacional del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), Regional Litoral, agencia Guayas en el 2017”.**

**Línea 2. Gestión Empresarial, Responsabilidad Social y  
Competitividad de la empresa ecuatoriana.**

**AUTORA:**

**SILVIA MELISSA GÓMEZ MESTANZA**

**NOVIEMBRE 2017**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Yo, **SILVIA MELISSA GÓMEZ MESTANZA** con C.C. N° **0927196642**, declaro que la tesis ***Estudio del clima laboral y su incidencia en el desempeño organizacional del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), Regional Litoral, agencia Guayas en el 2017***, se ha desarrollado de manera íntegra, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas, cuyos datos se detallan de manera más completa en la bibliografía.

Pertenece el patrimonio intelectual de la misma, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”.

Guayaquil, Noviembre de 2017.

La autora

---

Silvia Melissa Gómez Mestanza



## **DEDICATORIA**

*A Dios. A mis padres, Silvia y Alberto, quienes han sido la mayor fuente de aliento y soporte en todos los aspectos de mi vida, les dedico este de los muchos logros que espero seguir compartiendo con ustedes.*

*A todos quienes en algún momento fueron parte de este camino.*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, UTEG; donde he podido culminar esta etapa académica.

De manera especial al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA; por su apertura y apoyo con esta investigación, gracias.

## RESUMEN

La presente investigación, busca conocer cómo es el clima laboral de los colaboradores del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), Regional Litoral, agencia Guayas en el 2017. Se estudian los factores que componen el clima laboral de los colaboradores del ISSFA y la incidencia de este en su desempeño. Variables abordadas en el marco teórico: Clima Laboral y Desempeño Organizacional. Tipo de investigación: descriptiva. Diseño de la investigación: de campo y documental. El principal fin de este trabajo de investigación, es el diagnóstico y conocimiento de cuál es la situación actual del clima laboral de la institución, conformada por 61 personas entre civiles y militares, mediante la aplicación de un cuestionario sobre clima organizacional, que mide nueve dimensiones de este, teoría propuesta por los autores Litwin y Stringer.

**Palabras claves:** Psicología Laboral, Clima Laboral, Desempeño Organizacional.

## **ABSTRACT**

This research seeks to find out how the work environment of the employees of the Social Security Institute of the Armed Forces (ISSFA), Regional Litoral, Guayas agency in 2017 is. The factors that make up the work environment of the employees of the ISSFA and the incidence of this in its performance. Variables addressed in the theoretical framework: Labor Climate and Organizational Performance. Type of investigation: descriptive. Research design: field and documentary. The main purpose of this research work is the diagnosis and knowledge of the current situation of the work environment of the institution, formed by 61 people between civilians and military, through the application of a questionnaire on organizational climate, which measures nine dimensions of this, theory proposed by the authors Litwin and Stringer.

**Key words:** Occupational Psychology, Organizational Climate, Organizational Performance.

## Índice de contenido

(DECLARACIÓN DE AUTORIDAD) .....	ii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3    SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4    JUSTIFICACIÓN .....	3
1.5    DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.6    OBJETIVOS .....	4
1.6.1.    OBJETIVO GENERAL .....	4
1.6.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
CAPÍTULO II .....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
2.1    ANTECEDENTES .....	5
2.2    REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	8
2.2.1    PSICOLOGÍA LABORAL .....	8
2.2.2    GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	9
2.2.3    CLIMA LABORAL .....	11

2.2.4	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	16
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	20
2.4	MARCO LEGAL.....	21
CAPÍTULO III .....		22
MARCO METODOLÓGICO .....		22
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.2	METODOLOGÍA .....	22
3.3	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	22
3.3.1	DESGLOSE OPERACIONAL .....	23
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	24
3.6	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	24
CAPÍTULO IV .....		26
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		26
4.1	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.....	26
4.2	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	58
4.3	RESULTADOS .....	60
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	63
4.5	CONCLUSIONES .....	65
4.6	RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....		68
ANEXOS.....		71

## Índice de tablas

Tabla 1: Procesos de Gestión del Talento Humano .....	10
Tabla 2: Teoría de los sistemas de Likert.....	14
Tabla 3: Definiciones de Productividad .....	17
Tabla 4: Conceptualización y Operacionalidad de las variables .....	23
Tabla 5: Opciones de respuesta .....	24
Tabla 6: Tabulación de Dimensión Estructura .....	26
Tabla 7: Tabulación de Dimensión Responsabilidad.....	29
Tabla 8: Tabulación de Dimensión Recompensa .....	33
Tabla 9: Tabulación de Dimensión Desafíos .....	36
Tabla 10: Tabulación de Dimensión Relaciones.....	40
Tabla 11: Tabulación de Dimensión Cooperación .....	44
Tabla 12: Tabulación de Dimensión Estándares .....	48
Tabla 13: Tabulación de Dimensión Conflicto .....	51
Tabla 14: Tabulación de Dimensión Identidad .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1: En esta organización las tareas están claramente definidas .....	27
Gráfico 2: En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones .....	27
Gráfico 3: En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar .....	28
Gráfico 4: Conozco claramente las políticas de esta organización .....	29
Gráfico 5: No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización casi todo se verifica dos veces .....	30
Gráfico 6: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.....	31
Gráfico 7: Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado .....	32
Gráfico 8: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas .....	32
Gráfico 9: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo .....	34
Gráfico 10: En esta organización hay muchísima crítica .....	34
Gráfico 11: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo .....	35
Gráfico 12: Cuando cometo un error, me sancionan .....	36
Gráfico 13: La filosofía de esta organización es que a largo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente .....	38
Gráfico 14: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.....	39
Gráfico 15: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.....	39
Gráfico 16: Aquí la organización se arriesga por una buena idea .....	40
Gráfico 17: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.....	42
Gráfico 18: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones .....	42
Gráfico 19: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí .....	43
Gráfico 20: Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables .....	44
Gráfico 21: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.....	45
Gráfico 22: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal .....	46

Gráfico 23: Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño .....	46
Gráfico 24: Me siento orgulloso de mi desempeño.....	47
Gráfico 25: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización .....	49
Gráfico 26: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil .....	49
Gráfico 27: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. ....	50
Gráfico 28: Si me equivoco las cosas las ven mal mis superiores.....	51
Gráfico 29: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.....	52
Gráfico 30: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable .....	53
Gráfico 31: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes .....	54
Gráfico 32: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible .....	54
Gráfico 33: Se siente orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.....	56
Gráfico 34: Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien .....	56
Gráfico 35: Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización .....	57
Gráfico 36: En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses .....	58

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo relacional del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud.....	9
Figura 2: Relaciones del clima del trabajo .....	12

# INTRODUCCIÓN

El mundo laboral actual exige una mayor atención a las nuevas tendencias organizacionales, mismas que buscan dejar a un lado los antiguos métodos de dirección y tratamiento del Talento Humano, acercándose a una gestión menos rígida, más flexible y orientada al desarrollo personal e integral de sus miembros, es decir, adoptando una postura más humanista.

El entorno o clima laboral, es un término al que se le ha atribuido una especial importancia dentro de la rama de la Psicología Laboral, puesto que varios estudios sobre el mismo, han podido evidenciar su relevancia en el empleado y consecuentemente en la organización a la cual pertenece. El problema radica en la inexistencia de un estudio de este tipo en la institución.

El presente estudio tiene como principal finalidad diagnosticar y conocer el estado del clima laboral, percibido por el talento humano del ISSFA Regional Litoral y cómo este ha incidido en su Desempeño. Mediante la aplicación del cuestionario que mide 9 dimensiones concurrentes en la construcción del clima, según la Teoría de Litwin y Stringer, se pudo conocer el nivel de aceptación que tienen los integrantes con respecto a cada uno de los factores medidos.

Este documento consta de cuatro capítulos; El primero sitúa y define la problemática a investigar, el segundo aborda teóricamente los principales conceptos inmersos en la investigación y sus variables a medir. El tercero expone la metodología utilizada para la consecución del objetivo general, la población (61 colaboradores), el diseño, y las técnicas de investigación. El último apartado contiene la información sobre los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta, datos como los porcentajes de las evaluaciones de desempeño, las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel global la preocupación por el estado del personal que conforma una organización, se ha visto incrementada, teniendo en cuenta las nuevas exigencias del medio laboral de hoy, atención en el factor humano y la repercusión de la situación de estos, en los resultados de la empresa que conforman.

En esta investigación se busca profundizar por vez primera, en el estudio del Clima Laboral de los miembros del ISSFA Regional Litoral.

Un estudio de este tipo, proporciona una valiosa información acerca de los procesos internos propios de la organización, que no solo influyen, sino que, en varios casos, determinan comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, esto habilita modificaciones e innovaciones en uno o más de los subsistemas que la componen, con la finalidad de estar y ser mejores.

Esta preocupación, sin embargo, no ha sido el común denominador entre la gran parte de organizaciones ecuatorianas, omisión que podría ser manifestada con desempeños deficientes y quejas por parte del público.

Se precisa del constante análisis por parte de autoridades y personal interesado, del entorno y las condiciones a más de físicas, psicológicas en las que se desenvuelven diariamente los empleados, ya que este se ve reflejado en la satisfacción de la propia sociedad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño organizacional de los colaboradores del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), Regional Litoral, agencia Guayas en el 2017?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- A. ¿Cuáles son los factores conceptuales que relacionan el desempeño organizacional con el clima laboral?
- B. ¿Cuáles son los métodos y técnicas más recurrentes en Psicología Laboral para el diagnóstico y fortalecimiento del clima laboral?
- C. ¿Cómo se encuentra actualmente el clima laboral en el ISSFA?
- D. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los colaboradores del ISSFA, Regional Litoral?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es importante porque permite conocer la situación de los colaboradores de la institución, respecto a su percepción del clima laboral, procedimientos de Talento Humano y factores propios de este, que inciden en el desempeño de los miembros de una Institución con características especiales, como lo es el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), agencia Guayas.

Es relevante porque la unidad de observación, asume la importancia del estudio y diagnóstico concernientes al clima laboral. Es novedoso porque el clima laboral y cómo influye en el desempeño de los colaboradores de dicha institución, no ha sido analizado con anterioridad.

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación aborda procedimientos del área de Talento Humano del (ISSFA), Regional Litoral, y los factores que componen su clima laboral. De esta forma se afronta en temáticas propias de Psicología laboral, así como lo son el clima laboral, la motivación, los estilos de liderazgo, entre otros. Las cuales permiten un análisis integral para que la investigación logre los objetivos planteados.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diagnosticar el clima laboral de los colaboradores del ISSFA Regional Litoral, agencia Guayas y de qué manera incide en su desempeño.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceptualizar los términos relacionados al clima laboral, desempeño organizacional y evaluación de desempeño.
- Establecer los factores que componen el clima laboral.
- Diagnosticar el clima laboral del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, mediante una encuesta.
- Evaluar el estado actual de la relación entre el clima laboral y el desempeño organizacional en el ISSFA Regional Litoral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

El factor humano es el corazón de una organización, lastimosamente no siempre ha recibido la atención ni el trato adecuados a sus necesidades e importancia; Incluso en la actualidad persisten organizaciones cuyo estilo de liderazgo, no brinda la importancia merecida a este, considerando que el éxito o fracaso de una empresa, depende en gran medida, de sus integrantes y de cómo se encuentran en el medio donde se desarrollan.

Son varios los autores y estudiosos que se han permitido definir el concepto de clima laboral, como Gellerman, Dessler, Schein, Chiavenato, Anzola, entre otros.

Uno de los experimentos más emblemáticos en el campo de la Psicología industrial, sin duda fue el de Hawthorne; del cual se desprendieron varias hipótesis sobre la productividad y su relación no solamente con el medio físico al que se exponían como en principio se sostuvo.

La reproducción del artículo *Los experimentos de Hawthorne*, expone:

[...] “Es decir, los autores de los experimentos Hawthorne no "estaban investigando problemas laborales" ni "realizando estudios de psicología industrial", ni de ningún otro campo especializado. Simplemente estaban observando lo que la gente hacía, procedimiento hasta entonces desconocido en las investigaciones industriales”. (Hart, 2012)

Esta conclusión se apega a la idea de que uno de los métodos más efectivos, y en general, menos utilizados para intentar comprender o predecir el comportamiento humano, es la observación. Muchas investigaciones a nivel mundial se han realizado en torno a la importancia de este tópico y a la estrecha relación que se considera posee con la satisfacción laboral, así como con el desempeño productivo.

Según un estudio de clima laboral aplicado a países latinoamericanos; incluyendo calificaciones de más de 500 empresas de alrededor de 13 países, realizado por Acsendo, un software especializado en procedimientos evaluativos de Talento Humano, se pudo evidenciar que en el período 2013-2014, las organizaciones se mostraron más predispuestas al monitoreo y evaluación de su clima laboral.

En la tesis “*Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*”, se defiende que:

[...] “Así como se ha constatado que el clima organizacional y la motivación se encuentran altamente relacionados y tienen un efecto directo en el comportamiento de los empleados, ambas variables, tal como se reporta en ciertas investigaciones empíricas, también presentan una relación directa y se encuentran asociadas con la satisfacción laboral”. (Castillo, 2014)

Investigaciones como estas corroboran la importancia del análisis de cómo se están manejando los altos mandos, y la organización en general con el capital humano, respecto a la relación existente entre el ambiente laboral; mismo que está conformado por muchas variables, como la motivación, comunicación interna, remuneraciones, entre otras, y la manera en la que el trabajador se desenvuelve.

Según el artículo *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*, que expresa:

[...] “Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)”. (Cuadra, A; Veloso, C, 2007)

Se concibe, además, al liderazgo, como una de las variables que intervienen en el clima, con predominante peso e impacto en el momento de la construcción de la percepción individual del clima laboral por parte del empleado. Liderazgo visto como la forma en la que los altos mandos se relacionan con sus subordinados o pares.

En el siguiente artículo, luego de una investigación, se pudo concluir que:

[...] “Los 8 factores analizados sobre clima organizacional (ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, comunicación, equidad, motivación, reconocimiento,

remuneración y trabajo en equipo) correlacionan significativamente con la competitividad”. (Almanza; Pulido, 2016)

En dicha intervención se pudo demostrar mediante la técnica de recolección de datos, a través de cuestionarios, que efectivamente la competitividad, como sinónimo del resultado de un buen desempeño, se ve influenciada y está considerablemente correlacionada con cómo percibe el trabajador, los aspectos propios de la personalidad y cultura de la empresa donde labora.

En la tesis *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stringer en dos sucursales de davivienda en cartagena durante 2014*, se pudo concluir que:

[...] “Bajo este enfoque integrado se conoció el clima organizacional, es decir, todo se basó en la mencionada percepción de los efectos subjetivos, del sistema formal, del estilo formal de la administración, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización, esto circunscrito a la serie de categorías enunciadas por los teóricos mencionados”. (Salcedo; Lozano, 2015)

Litwin y Stringer, a pesar de haberse encontrado entre los primeros en determinar los componentes del clima laboral; mediante su criterio y cuestionario propuesto, han seguido siendo referentes para el estudio de clima en la actualidad. Por medio del análisis de variables como estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, e identidad, se puede llegar a una caracterización del clima laboral, puesto que las variables antes mencionadas, engloban varias percepciones propias de cada categoría.

## 2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.2.1 PSICOLOGÍA LABORAL

La psicología organizacional se reconoce fundada formalmente a principios del siglo XX, aunque desde mucho tiempo atrás, se realizaban estudios bajo esta. Muchos autores coinciden en que el profesor Walter Dill Scott fue el precursor de la Psicología industrial, quien, con Wundt, publicó el primer libro sobre psicología de la publicidad en el año 1900. Años más tarde, aparece el libro, también de su autoría, *The Theory Of Advertising*, mismo que aborda Psicología y un aspecto del mundo laboral.

En el libro *Psicología del trabajo* se lee:

[...] “La psicología del trabajo, como tal, es una materia que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas, las cuales tienen como objetivo el estudio del comportamiento de las personas en una organización y cómo éste afecta el rendimiento de la organización. Por ejemplo, la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras”. (Olivares; González, 2014)

Según lo expuesto, se puede catalogar a esta ciencia como interdisciplinaria, ya que implica y atiende varios aspectos, vistos como disciplinas, de diferentes tipos y componentes que pueden llegar a influenciar o condicionar el pensamiento, comportamiento, y, en consecuencia, las relaciones que el ser humano establece dentro de sus lugares de trabajo. Sin dejar de lado la repercusión de esta en el rendimiento productivo de la organización.

Desde el año 1951 hasta la actualidad, se ha ido construyendo un amplio bagaje de definiciones y características que engloban el concepto de clima organizacional. Estas definiciones y criterios, a pesar de pertenecer a diferentes tiempos cronológicos y autores, no se contraponen, más bien reiteran de la importancia de la percepción del trabajador respecto a todo lo atinente a su medio laboral. Medio que está estrechamente relacionado con la motivación, el estilo de liderazgo, y demás aspectos propios de la cultura organizacional que posea una empresa.

**Figura 1: Modelo relacional del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud**

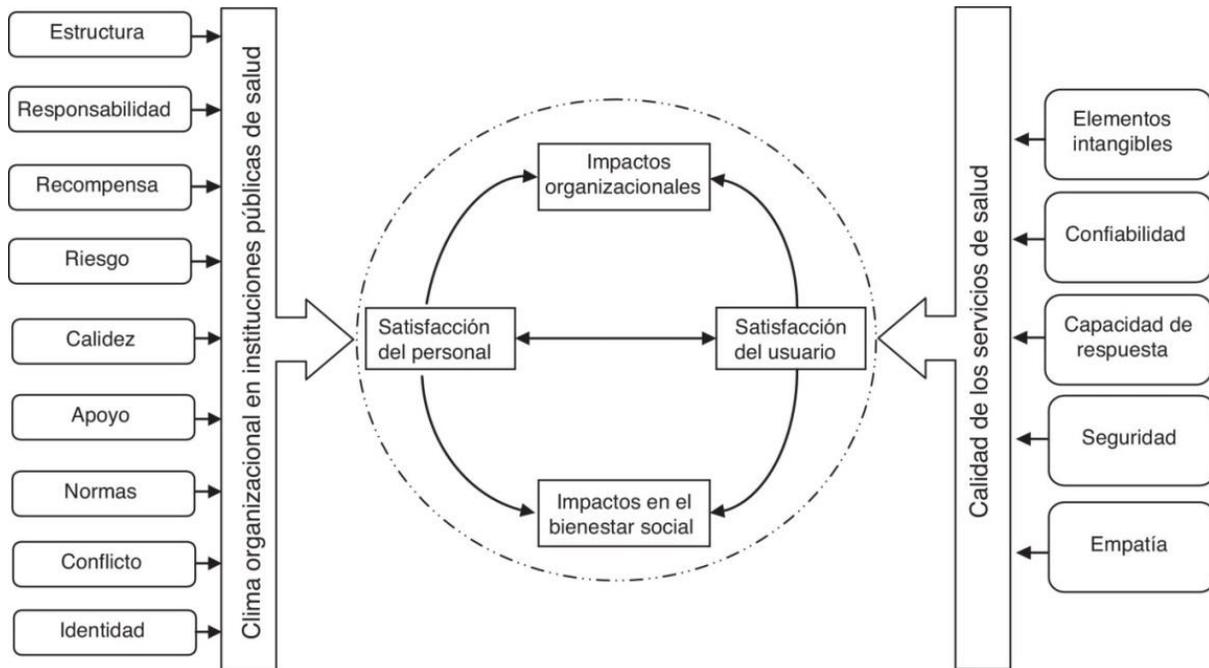


Figura 1. Modelo relacional del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud. (Bernal, 2006).

La figura 1 indica cómo los diferentes aspectos que componen el clima laboral de una empresa y los pertinentes a la calidad de servicios, tienen un impacto directo con la satisfacción del personal, mismo que se ve reflejado en la satisfacción del usuario. Al existir o no, dicha satisfacción, genera reacciones a nivel organizacional y social.

## 2.2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Se parte con el reconocimiento de que un individuo, es más que un recurso simple y aislado dentro de una organización. En la actualidad, son muchas las empresas que han aceptado y adoptado la importancia del desarrollo y debido tratamiento de los integrantes de una empresa, siendo considerados hoy, como una de las grandes riquezas con las que puede contar una organización. En la práctica, la administración del personal, se efectúa principalmente a través de varios procesos como el de planeación, ejecución y control.

El manejo adecuado del talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también deben ser considerados los aspectos abstractos implicados en cada persona, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, salud, etc.

**Tabla 1: Procesos de Gestión del Talento Humano**

Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	•Reclutamiento •Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	•Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	•Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	•Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	• Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	•Bases de datos •Sistemas de información gerencial

Tabla 1. Procesos Gestión del Talento Humano. (Suárez, 2012)

La gestión del talento humano abarca varias actividades o sub áreas: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Estas se configuran en seis procesos generales y relacionados entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar el desarrollo de los demás dependiendo de su utilización.

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. (Chiavenato, 2001).

En el libro *Gestión del Talento Humano*, se manifiesta:

[...] “Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados”. (Chiavenato, 2008)

Lo antes mencionado, hace referencia a la distinción y efecto de pertenencia provocada cuando un colaborador se siente realmente parte de un todo y no solo como un elemento aislado de las funciones, objetivos, metas de la empresa, y por tanto hasta cierto punto, ajeno de sus fracasos o logros.

Siguiendo el criterio de Chiavenato, en la Gestión del Talento Humano, a las personas se las debería considerar como:

- Seres humanos.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales.
- Socios de la organización.

### **2.2.3 CLIMA LABORAL**

Afamosos autores y estudiosos, coinciden en la importancia que posee este tema, aún más en la actualidad, donde crece la cantidad de organizaciones comprometidas con el mejoramiento de las condiciones y bienestar de sus integrantes en su medio laboral.

En el artículo *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*, se sostiene que:

[...] “El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. (Domínguez; Et. Al, 2013)

Se considera al clima como un elemento de alto grado definitorio en la construcción de la percepción a nivel individual y grupal de los diferentes miembros de una organización con respecto a la misma, incluyendo como parte de esta, a las relaciones interpersonales que se establecen entre sus colaboradores.

**Figura 2: Relaciones del clima del trabajo**



Figura 2. Ubicación y relaciones del clima de trabajo. (Orbegoso, 2010 p. 354)

La figura 2 muestra que el clima laboral de una organización se compone de varios elementos y factores tanto físicos como subjetivos, propios de la empresa y causados en gran medida por las prácticas de liderazgo y administración de quienes la comandan.

Diferentes estudios realizados bajo el mando del psicólogo norteamericano, Rensis Likert, permitieron establecer tres tipos de variables que caracterizan, según su teoría, la personalidad de una organización. Estas se agrupan en:

- Causales
- Intermedias
- Finales.

Las variables causales hacen referencia a la estructura organizacional, el liderazgo y las políticas. Las intermedias, como las actitudes, motivaciones, y percepción grupal. Y las finales que implican la productividad, costos y ganancias. Estas últimas, son originadas del conjunto de las otras dos, es decir, de la identidad de la organización y de la situación interna de esta.

Según su teoría de sistemas, el clima laboral, entendido como un sistema, puede ser visto o dividido en dos grandes y contrarias perspectivas, mismas que se subdividen; estas son: el clima de tipo autoritario, que puede ser explotador o paternalista; y el clima de tipo participativo, que puede ser consultivo o de participación en grupo.

En la tesis, *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*, se concluyó:

[...] “El clima organizacional es susceptible de ser modificado, el éxito de este cambio consiste en evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo, así mismo analizar aquellos factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima”. (Ramos, 2012)

Es amplia la ventana que abre la ejecución de un análisis de clima organizacional, ya que como lo menciona la conclusión anterior, por medio del conocimiento de los factores que lo condicionan, no sólo es factible una modificación de lo negativo para su mejora, también permite identificar lo positivo y potenciarlo.

**Tabla 2: Teoría de los sistemas de Likert**

<b>Variable del liderazgo</b>	<b>Sistema 1(explotador)</b>	<b>Sistema 2 (autócrata)</b>	<b>Sistema 3 (participativo)</b>	<b>Sistema 4 (democrático)</b>
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Tabla 2. Teoría de los sistemas según Likert. (Cruz, 2009)

La propuesta de Likert sostiene la existencia de una relación estrecha entre el clima laboral y el estilo de liderazgo predominante en una organización, expone que es la forma en la que administran los líderes, la que propicia un tipo de clima en particular. Entre las variables del liderazgo, se consideran: Confianza en los subordinados, sentimientos de libertad de los subordinados, y búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.

### **2.2.3.1 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL (TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER)**

Estos autores establecen y describen 9 dimensiones o factores claves en la construcción de un clima laboral:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa

- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

La dimensión *estructura*, comprende la forma en que son divididas, sectorizadas y coordinadas las diferentes actividades correspondientes a la organización, abordando también las relaciones que se establecen entre los distintos niveles jerárquicos, sin distinguir su posición. Su naturaleza se fundamenta estrechamente con la composición orgánica, es decir, su estructura organizacional.

El factor *responsabilidad*, conocido también como “empowerment”, hace referencia o se apega mucho al nivel de autonomía que posee un trabajador en la realización de sus actividades, y, por consiguiente, se ve implicado el tipo de control o supervisión ejercida por sus superiores.

Cuando se trata de *recompensa*, interviene la percepción del colaborador, con respecto a lo recibido por su labor ejecutada. Cumple un papel primordial la preponderancia por premio o castigo, frecuentada por la organización, sin referirse exclusivamente a lo monetario.

La dimensión *desafíos o riesgos*, mide el nivel de aceptación y apertura por parte de la organización, hacia riesgos y desafíos calculados, con la finalidad del cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

La percepción de un ambiente agradable, y de satisfactorias relaciones interpersonales tanto entre compañeros, así como entre superiores y subordinados, son abordadas en el factor *relaciones*.

La dimensión *cooperación* representa la percepción de la voluntad de apoyo hacia los empleados, por parte de sus compañeros y superiores. El sentimiento o espíritu de equipo.

*Estándares*, a esta parte corresponde la percepción que poseen los colaboradores sobre la importancia o atención que se coloca sobre los parámetros preestablecidos de rendimiento y exigencias, por parte de la organización.

*Conflictos*, se entiende como la manera en la cual son enfrentados los problemas y discrepancias dentro de la organización, implica también la percepción de ser escuchados y la libertad de opinión que tienen los colaboradores.

Por último, dentro de la dimensión *identidad*, se mide el sentido de pertenencia y compromiso que los empleados presentan hacia la organización de la cual forman parte.

#### **2.2.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

La Real Academia de la lengua Española, RAE, define al verbo desempeñar, como: “Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”.

El desempeño organizacional hace alusión a la forma en la que actúa o se desenvuelve un empleado al momento de llevar a cabo y cumplir con sus respectivas responsabilidades, este concepto también alberga a los términos eficacia y eficiencia.

La eficacia suele ser entendido, en pocas palabras, como el cumplimiento de lo esperado o acordado previamente. Y la eficiencia, a la capacidad de hacer bien lo trazado o encomendado.

Algunas organizaciones, de hecho, han acogido a estos dos vocablos como reveladores indicadores del alcance y status que poseen en su medio laboral.

**Tabla 3: Definiciones de Productividad**

Autor	Año	Definición
Schroeder	1992	La relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo.
Stoner y Freeman	1994	La medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.
Chiavenato	2000	La productividad es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos. La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción.
Koontz y Weihrich	2004	Es la razón aritmética de producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad.
Robbins	2004	
La Organización Internacional del Trabajo (OIT) <sup>5</sup>		Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

Tabla 3. Definiciones de productividad. (Chiang; Ojeda, 2013)

En las diferentes concepciones de lo que se limita como productividad, según los autores en mención, se puede denotar que no se precisa de una sola definición aceptada. Sin embargo, se puede concluir con las ideas de Koontz y Weihrich, y Robbins (2004) que la productividad es la razón aritmética de producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad.

En la tesis *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua*, se expone que:

[...] “Se refiere al comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento del empleado, los cuales procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen con sus actividades y las personas que tienen a su cargo”. (Alemán, 2015)

En muchas ocasiones cuando se busca definir el desempeño laboral de un trabajador lo primero que se viene a la mente son los indicadores que se han establecido para evaluar el cumplimiento de sus funciones, pero el procedimiento suele llegar hasta solamente una calificación, pasando por alto la devolución a este desempeño y su trascendencia.

En el año 1978, Thomas Gilbert, bajo su modelo de desempeño, manifiesta siete factores claves a estudiar para cuando se busque una mejora en el desempeño de uno o un grupo de individuos. Estos son: Estándares claros, Feedback o retroalimentación, apoyo a la tarea, incentivos, conocimiento y competencias, capacidad individual y contexto.

El modelo de Gilbert manifiesta la importancia de esos siete factores como intervinientes principales en la salida o resultado, tomando el punto de vista del individuo como un sistema abierto dentro de otro, su organización. En adición, Gilbert señala la trascendencia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores o disuasorios de la actuación del colaborador.

Las instituciones públicas en el Ecuador, cuentan con la Secretaría Nacional de Administración Pública, organismo que entre otras funciones y responsabilidades, se encarga de direccionar y propiciar el mejoramiento de toda la administración pública, hacia la eficiencia y eficacia.

#### **2.2.4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño, es el método comúnmente utilizado para conocer y/o ponderar el rendimiento de un empleado, en términos establecidos por las autoridades o en el caso de las instituciones públicas, el organismo competente.

En el ensayo *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*, se defiende que:

[...] “El fin último de la evaluación es proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y generación de desarrollo; aspectos estratégicos dentro de la organización, los cuales sin la intermediación de la Evaluación del Desempeño serían inalcanzables”. (Prieto, 2014)

Es destacable la importancia que esta evaluación posee, misma que debería ser imprescindible en organizaciones de todo tipo, ya que su existencia ofrece un acercamiento hacia la oportunidad de evolución de sus integrantes, y por consiguiente de la entidad en conjunto.

La Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, en su artículo 52, con título “De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración de Talento Humano”, describe en uno de sus literales, la necesidad de ser evaluados los servidores y servidoras, teniendo en cuenta la naturaleza de su institución y el servicio prestado, una vez al año.

En el Capítulo VI, de la misma Ley, se expone lo concerniente al Subsistema de Evaluación del Desempeño, describiéndolo en su Artículo 76, como el conjunto de técnicas, métodos, normas, y procedimientos justos, transparentes e imparciales, sistematizados y orientados a la evaluación bajo distintos parámetros acordes con las responsabilidades y funciones propias del perfil del puesto. Dicha evaluación, se basa en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, con el objetivo de impulsar el logro de los propósitos institucionales, del desarrollo personal, organizacional, y del mejoramiento de la condición de los servicios prestados a la sociedad.

Con respecto a su calificación, la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, en su artículo 22, detalla:

**Art. 22.- Escalas de calificación.**- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas. Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.

- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.

- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.

- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.

- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%. (Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, 2008, art. 22).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

En el año 1928, un 26 de marzo, fue expedida y publicada en el registro oficial 601, la Ley de retiro militar, que junto a la Ley de montepío, convierten al país en pionero a nivel de Latinoamérica, en contar con un sistema de seguridad social militar.

La Seguridad Social Militar, es promovida por el estado, y se define como el servicio público obligatorio que beneficia y resguarda el bienestar de los miembros de las Fuerzas Armadas, el pensionado militar y su familia, del profesional militar y los pensionistas militares. Su lema radica en el servicio, protección e innovación.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA, ampara a más de 250.000 personas, dispersas en todo el país, posee agencias en la costa, sierra, oriente, y Galápagos. Su matriz se sitúa en Quito, sector Iñaquito.

La disciplina, lealtad, honestidad, calidez, y equidad, conforman sus valores institucionales. Y se rige bajo principios como la creatividad e innovación, proactividad, solidaridad, oportunidad, previsión, transparencia, entre otros. La misión de la institución se centra en el resguardo al colectivo militar del Ecuador, así como a sus dependientes, por medio del cumplimiento de las prestaciones y servicios establecidos en el Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Se proyecta como una entidad que prioriza la garantía del aseguramiento integral de la familia militar. La agencia Litoral, ubicada en el centro de la ciudad, está integrada por 61 colaboradores, entre militares y civiles.

## 2.4 MARCO LEGAL

La Carta Magna, establece a la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas bajo un régimen especial, administrado en su propia ley, misma que consta en el Sistema Nacional de Seguridad Social.

La presente investigación está enfocada en el marco legal de instituciones públicas, puesto que el ISSFA posee injerencia del Estado, es necesario basarse tanto en la Ley Orgánica de Servicio Público, 2010 como en su Reglamento.

Con respecto al clima laboral; si bien es promovido por el gobierno, el trabajo en condiciones enmarcadas al Plan Nacional del Buen Vivir, no existe normativa que estipule u otorgue una herramienta para su valoración, ni exija su evaluación en las empresas públicas y privadas.

Haciendo referencia a la variable Desempeño Organizacional y a su respectiva evaluación, se toman en consideración los siguientes Artículos expuestos en la Ley Orgánica de Servicio Público, que expresan:

**Art. 76. Subsistema de evaluación del desempeño.** - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en 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 prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. El Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, puntualiza el Subsistema de Evaluación del Desempeño desarrollado y manejado en instituciones públicas. (Ley de Servicio Público, 2010, art. 76).

**Art. 215. De la evaluación.** - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor. (Reglamento General LOSEP, 2011, art. 215).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación usado es el descriptivo, ya que representa o da características a algo. “Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar”. (Toro, Parra, 2010).

#### **3.2 METODOLOGÍA**

El método de investigación es analítico-sintético, porque estudia los hechos, iniciando por la descomposición en partes individuales del objeto que estudiamos, y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística y total.

La encuesta fue aplicada directamente y de manera anónima a los 61 trabajadores del ISSFA en sus puestos de trabajo.

#### **3.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

H0: El clima laboral del ISSFA Regional Litoral es favorable.

H1: El clima laboral del ISSFA, Regional Litoral, incide positivamente en el desempeño de sus colaboradores.

H2: Mejorando el clima laboral en el ISSFA Regional Litoral, se obtendrá un mejor desempeño organizacional.

### 3.3.1 DESGLOSE OPERACIONAL

**Tabla 4: Conceptualización y Operacionalidad de las variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Herramienta
<b>Clima Laboral</b>	Hace referencia a la forma compartida en la que sienten el medio laboral, respecto a varios factores, los integrantes de una organización.	Su análisis puede llevarse a cabo, elaborando un diagnóstico de las percepciones de los individuos y los factores que las generan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Desafíos</li> <li>- Relaciones</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Estándares</li> <li>- Conflicto</li> <li>- Identidad</li> </ul>	- Encuesta
<b>Desempeño Organizacional</b>	Se refiere a la actuación del colaborador en su trabajo, manifestado en su rendimiento.	Entendido como el resultado de los logros y cumplimiento de los trabajadores en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos</li> <li>- Competencias técnicas del puesto</li> <li>- Competencias universales</li> <li>- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</li> <li>- Evaluación del ciudadano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de desempeño</li> <li>- Encuesta</li> </ul>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño es el de campo, puesto que recolecta datos directamente de los sujetos investigados. Además de la recopilación de documentos facilitados por la institución.

### 3.5 POBLACIÓN

La población de esta investigación, está conformada por los 61 colaboradores que forman parte del ISSFA, Regional Litoral, agencia Guayas.

### 3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación utilizada para el estudio del clima, es la encuesta. Siguiendo la teoría de Litwin y Stringer sobre el clima laboral, se opta por su cuestionario sobre las 9 dimensiones involucradas en la construcción del mismo.

En la formulación de dicho instrumento, se agruparon cuatro enunciados por cada factor medido, Dio como resultado 36 aseveraciones, a las cuales, los encuestados tuvieran como opciones de respuesta, las siguientes:

**Tabla 5: Opciones de respuesta**

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
-----------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Al final del cuestionario, fue incluida la pregunta “¿Considera usted que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en su desempeño organizacional?”, con el objetivo de conocer la opinión y responder a la hipótesis antes formulada.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Mediante la encuesta sobre clima laboral, se pudo conocer la opinión de los 61 colaboradores de la institución con respecto a las dimensiones comentadas con anterioridad, el cuestionario se agrupó en cuatro enunciados por cada factor analizado.

**Tabla 6: Tabulación de Dimensión Estructura**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	3	10	29	19
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	13	28	14	6
3. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	21	21	14	5
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.	7	1	20	33

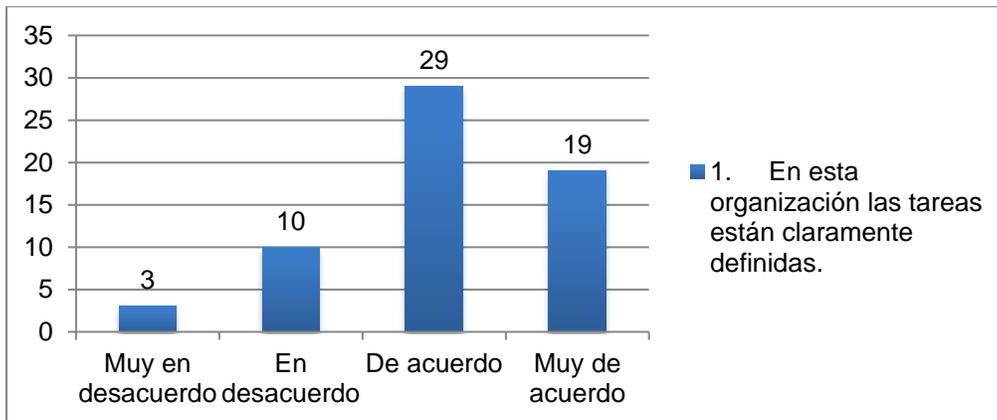
**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

13 de los encuestados, no consideran que en la organización, las tareas estén claramente definidas, mientras que los 48 restantes, sí lo consideran así. 20

colaboradores creen que en la institución no siempre está claro a quién reportar, 41 de ellos, disienten.

**Gráfico 1: En esta organización las tareas están claramente definidas**

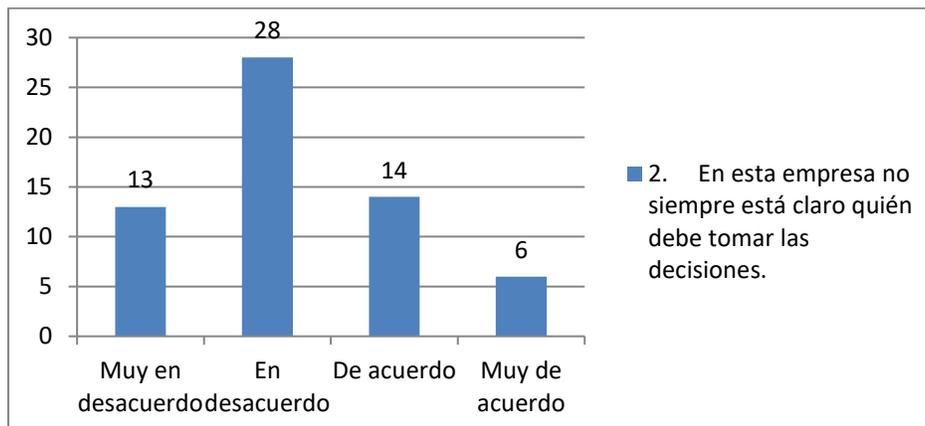


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

La percepción del 78,68%, gran parte de los encuestados, es que en la institución están claramente definidas las tareas, a diferencia del 21,32 % que no lo percibe así.

**Gráfico 2: En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones**

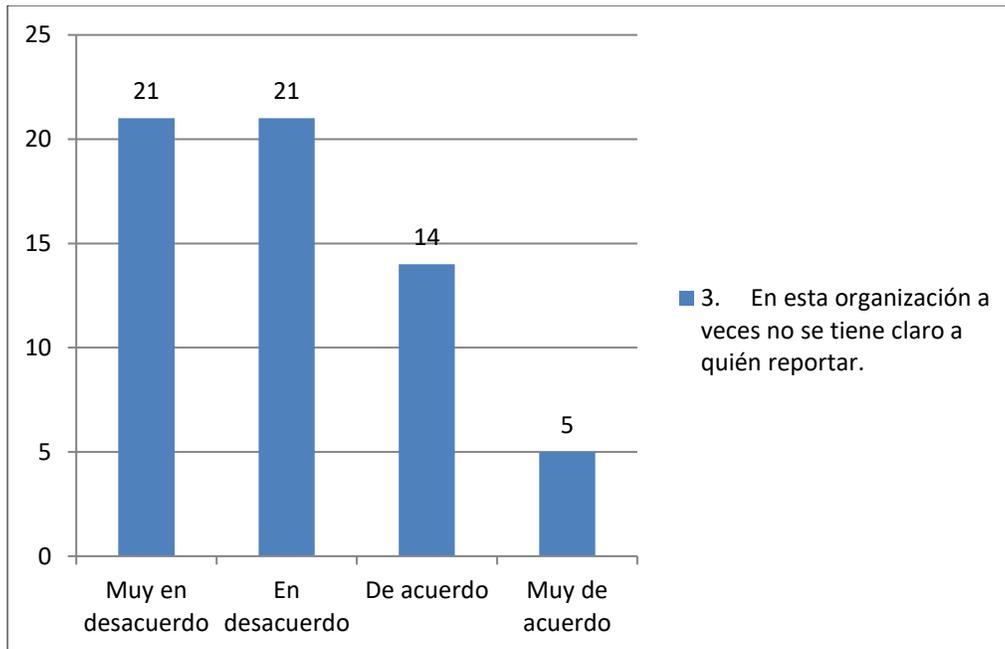


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 67,22% de los colaboradores, en la organización está claro quién debe tomar las decisiones, mientras que la menor parte, conformada por el 32,78%, considera lo contrario.

**Gráfico 3: En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar**

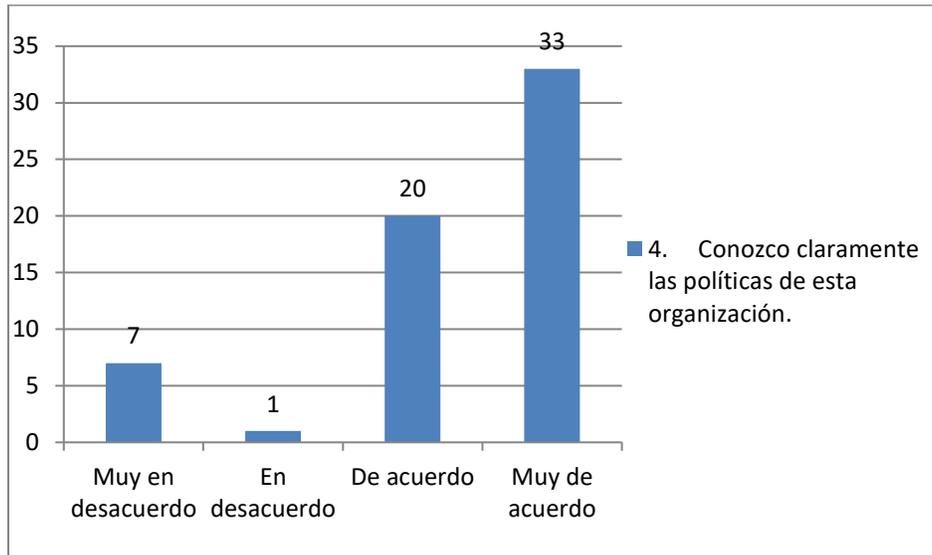


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

La mayoría de los encuestados, el 68,86%, coinciden en que en la organización, sí se tiene claro a quién reportar, mientras que el 31,14% restante, disiente con dicha idea.

**Gráfico 4: Conozco claramente las políticas de esta organización**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 86,88% de los empleados, expresa conocer claramente las políticas de la organización, mientras que el resto de ellos, representados por el 13,12% sostienen no conocer claramente las políticas institucionales.

**Tabla 7: Tabulación de Dimensión Responsabilidad**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5. No nos confiamos en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	2	6	34	19
6. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.	3	8	31	19
7. Mis superiores solo	2	8	34	17

trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

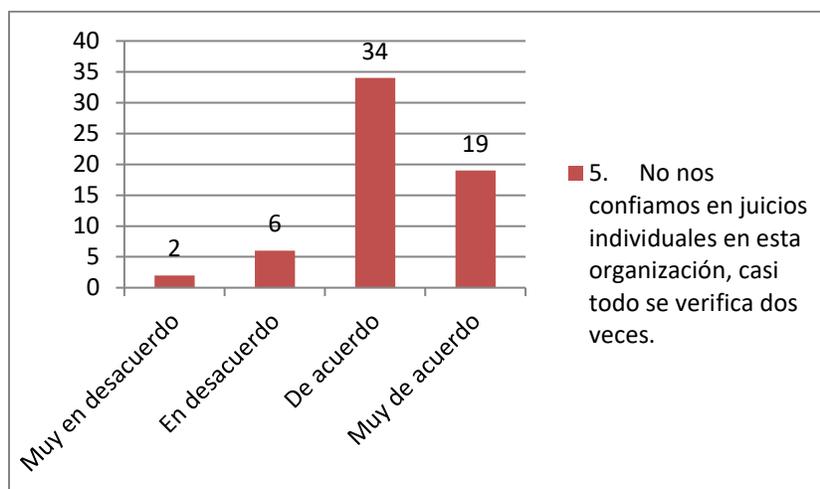
8. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	4	17	34	6
--	---	----	----	---

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Silvia Gómez

53 empleados están de acuerdo con que no se confían mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces. 50 consideran que a su jefe le gusta que haga bien su trabajo, sin que lo esté verificando con él, 11 de ellos creen que no es así. 51 asienten en que sus superiores solo trazan planes generales, y del resto del trabajo realizado son ellos los responsables. 40 de los encuestados, coinciden en que la filosofía de la organización, enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

**Gráfico 5: No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización casi todo se verifica dos veces**

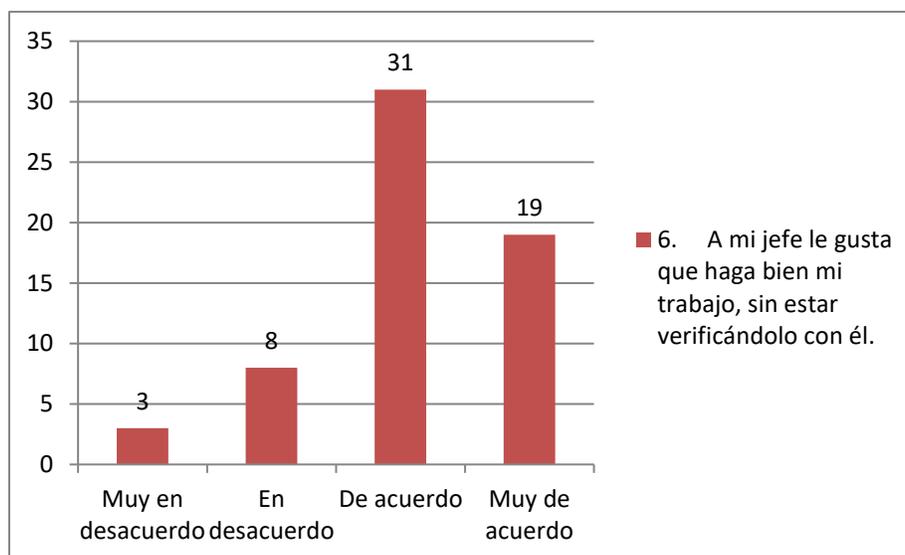


Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Silvia Gómez

Apenas el 13,12% de la población, considera que en la organización se confían en sus juicios, sin verificar dos veces, a diferencia de la mayor parte, que coincide en que en la institución no se confían en juicios individuales.

**Gráfico 6: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él**

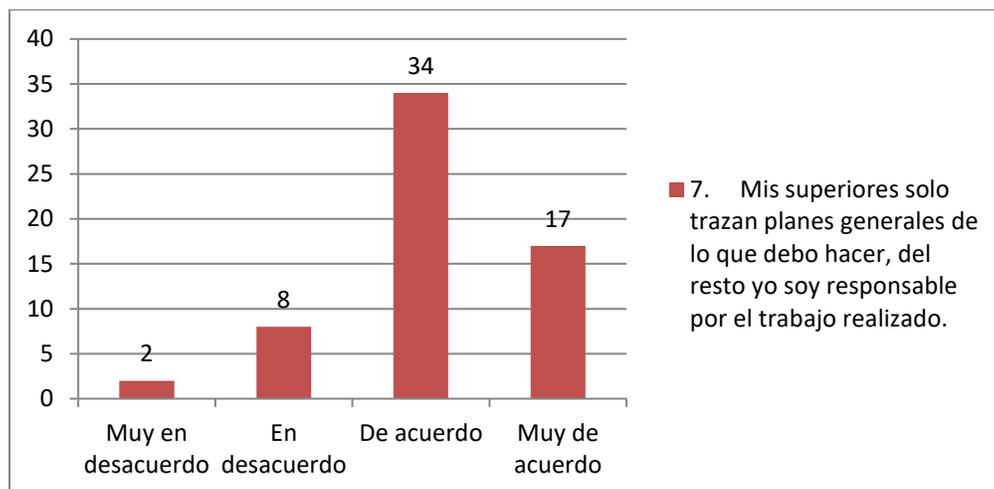


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 81,96% de los colaboradores, perciben que a sus jefes les gusta que hagan bien su trabajo sin estar verificándolo con ellos, el resto de ellos, representado por el 18,04%, perciben lo contrario.

**Gráfico 7: Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado**

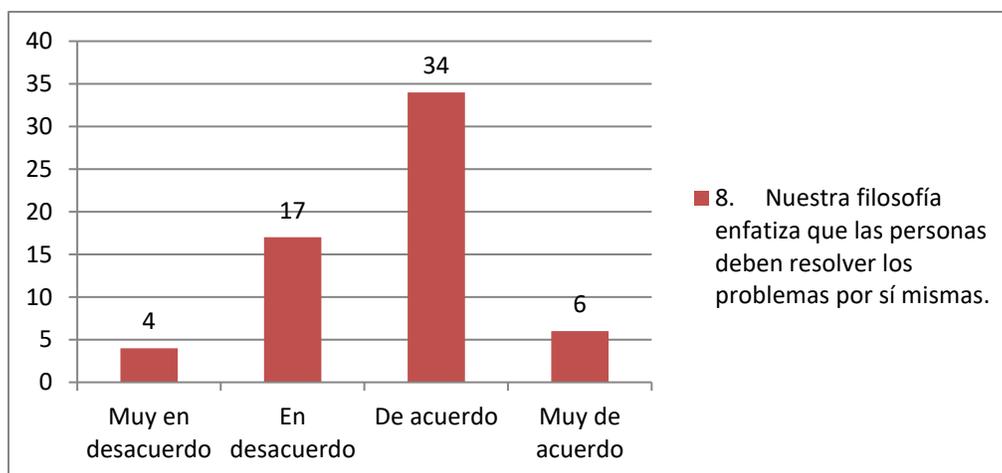


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 83,60%, la mayor parte de los trabajadores encuestados, asienten en que sus superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto son ellos los responsables del trabajo realizado.

**Gráfico 8: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 65,57% de consultados, la filosofía de la institución enfatiza que los problemas deben ser resueltos por sí mismos. Para el 34,43% no es de dicho modo.

**Tabla 8: Tabulación de Dimensión Recompensa**

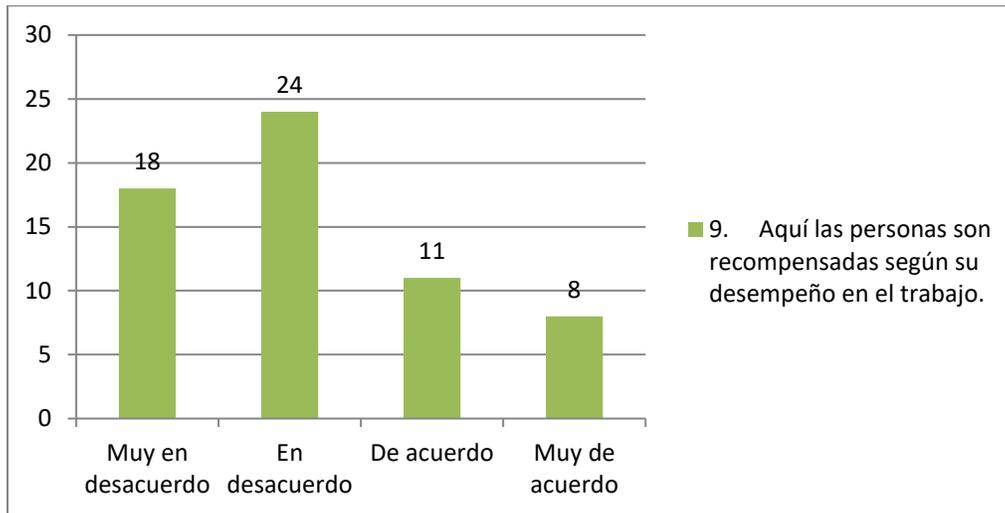
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>9.</b> Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	18	24	11	8
<b>10.</b> En esta organización hay muchísima crítica.	4	18	26	15
<b>11.</b> En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2	14	29	16
<b>12.</b> Cuando cometo un error me sancionan.	4	15	24	18

**Fuente: Datos de investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

De los encuestados, 42 se consideran recompensadas según su desempeño, 19 no lo creen así. 16 empleados coinciden en que en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, mientras que 45 opinan que sí los hay. Son 42 personas quienes asienten en que cuando cometen un error, son sancionados.

**Gráfico 9: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo**

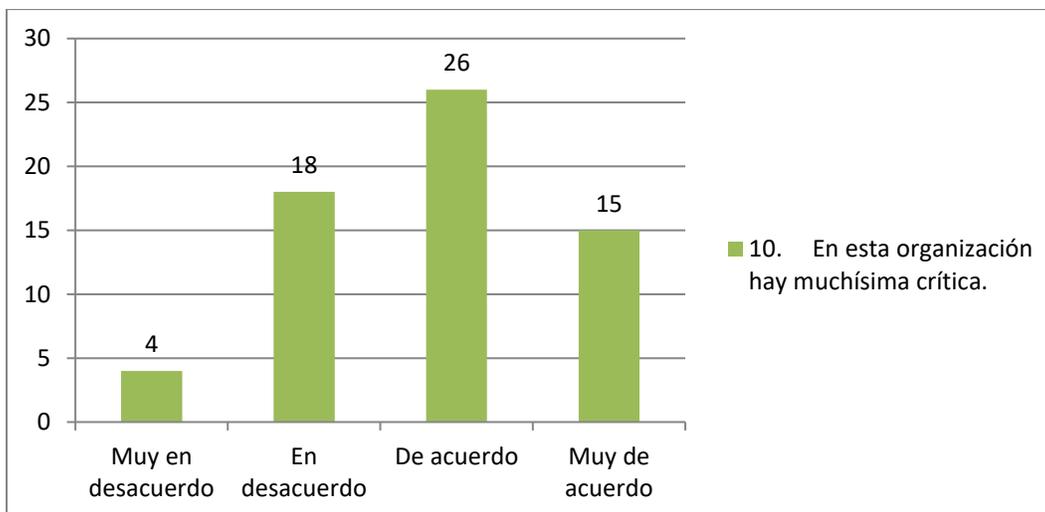


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 68,86% de los encuestados, en la institución las personas no son recompensadas según su desempeño por el trabajo, mientras que el 31,14% coincide en que sí lo son.

**Gráfico 10: En esta organización hay muchísima crítica**

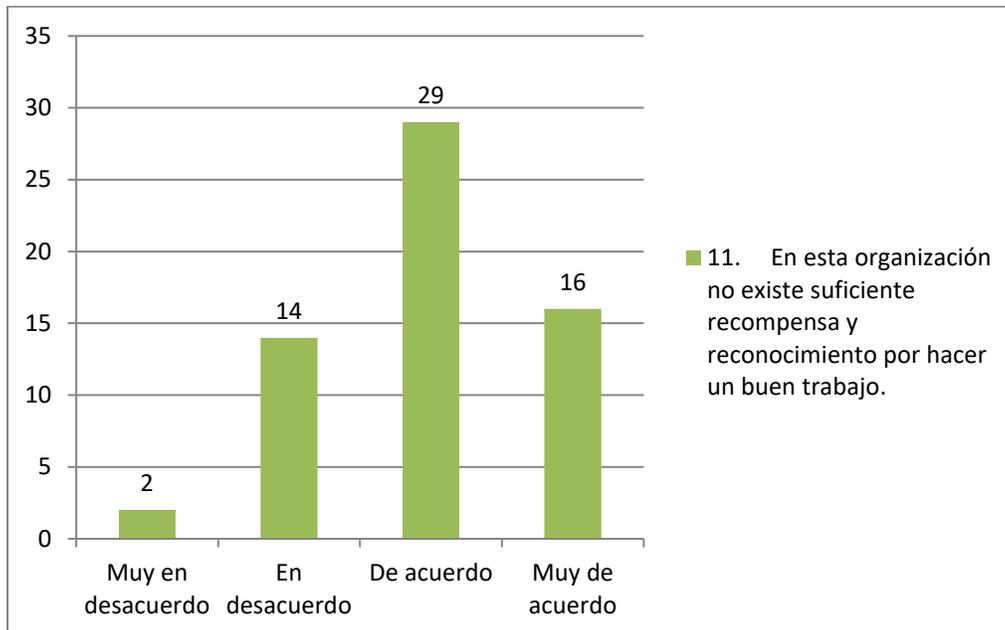


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

La mayoría de los colaboradores, representados por el 67,21%, consideran que en la organización hay mucha crítica. Para el 32,79% en la organización no hay mucha crítica.

**Gráfico 11: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo**

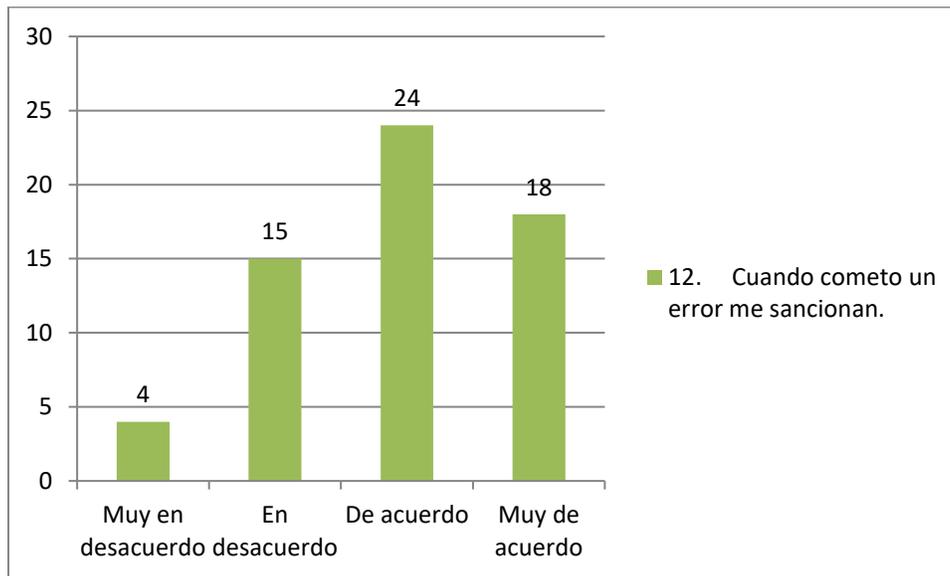


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 73,77% de los funcionarios, en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, mientras que el 26,23% restante, considera que sí existe suficiente recompensa y reconocimiento por la realización de un buen trabajo.

**Gráfico 12: Cuando cometo un error, me sancionan**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 68,85% de las personas encuestadas, coinciden en que son sancionadas cuando cometen un error, el 31,15% opina lo contrario.

**Tabla 9: Tabulación de Dimensión Desafíos**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>13.</b> La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	6	29	23	3

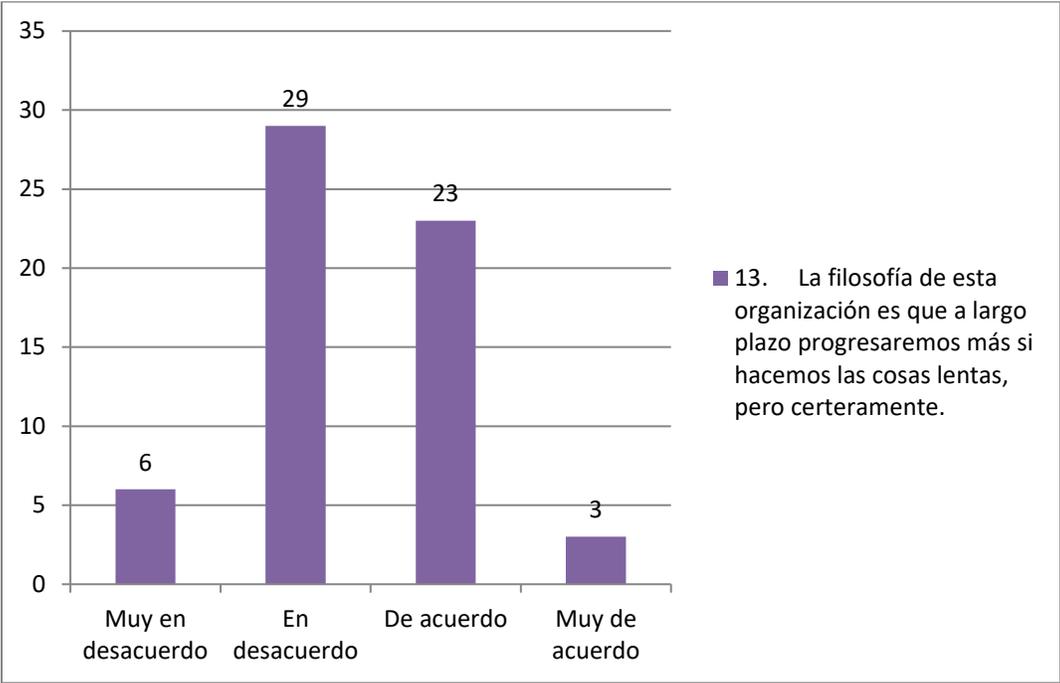
14. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	3	8	39	11
15. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2	9	30	20
16. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	2	11	36	12

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

35 encuestados sostienen que la filosofía de la organización es que a largo plazo progresarán más si hacen las cosas lentas, pero certeramente. 50 colaboradores coinciden en que la institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos, mientras que 11 de ellos, no. 50 empleados, concuerdan en que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. El sentir que la organización se arriesga por una buena idea, es común a 48 de los 61 miembros de la dependencia.

**Gráfico 13: La filosofía de esta organización es que a largo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente**

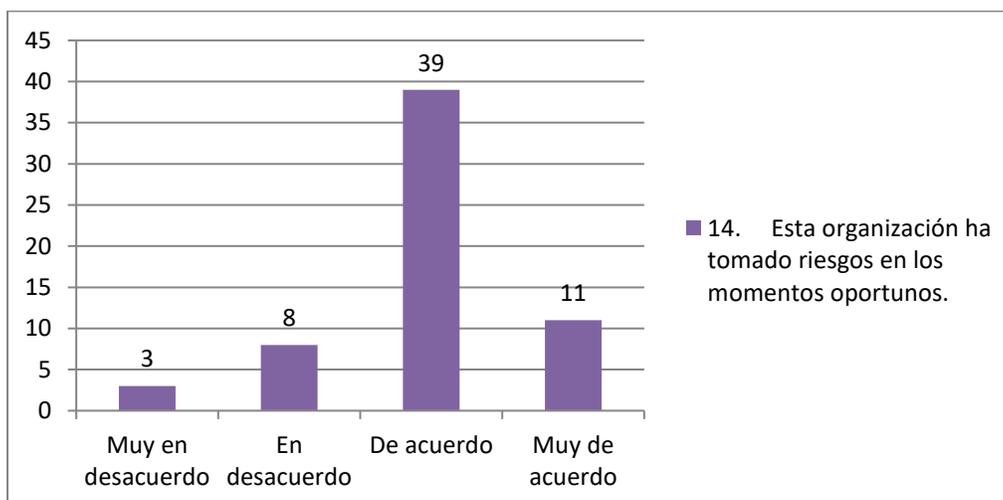


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 57,38% la filosofía de la institución no es que a largo plazo progresarán más si hacen las cosas lentas, pero certeramente, el 42,62% de la población está de acuerdo en que la filosofía de la organización es que a largo plazo progresarán más si hacen las cosas lentas, pero certeramente.

**Gráfico 14: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 81,96% de los colaboradores considera que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. La menor parte, disiente con el enunciado.

**Gráfico 15: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad**

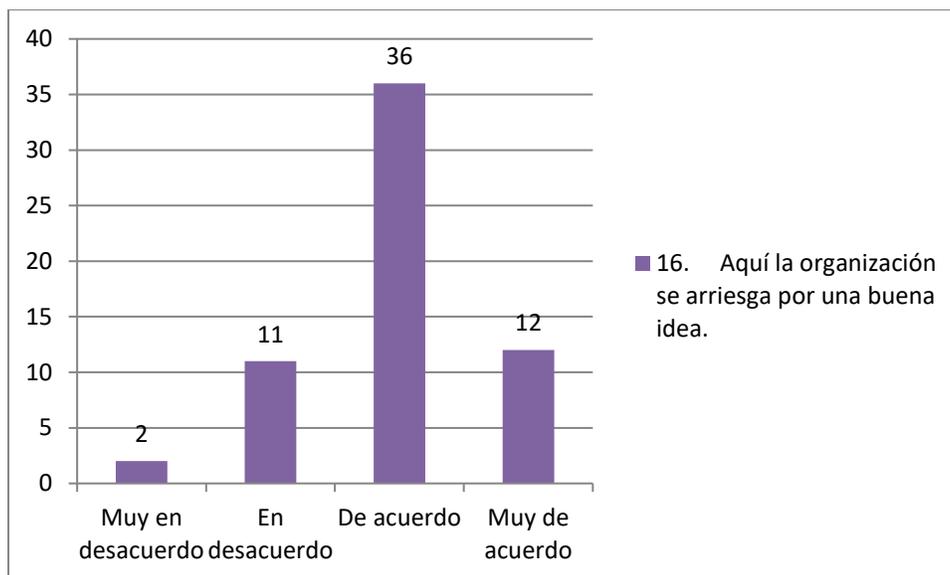


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Gran parte de la población, representada con el 81,96% de la población, coincide en que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

**Gráfico 16: Aquí la organización se arriesga por una buena idea**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 78,68% de los encuestados cree que la organización se arriesga por una buena idea, mientras que el 21,32% restante, considera lo contrario.

**Tabla 10: Tabulación de Dimensión Relaciones**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
17. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	7	23	23	8

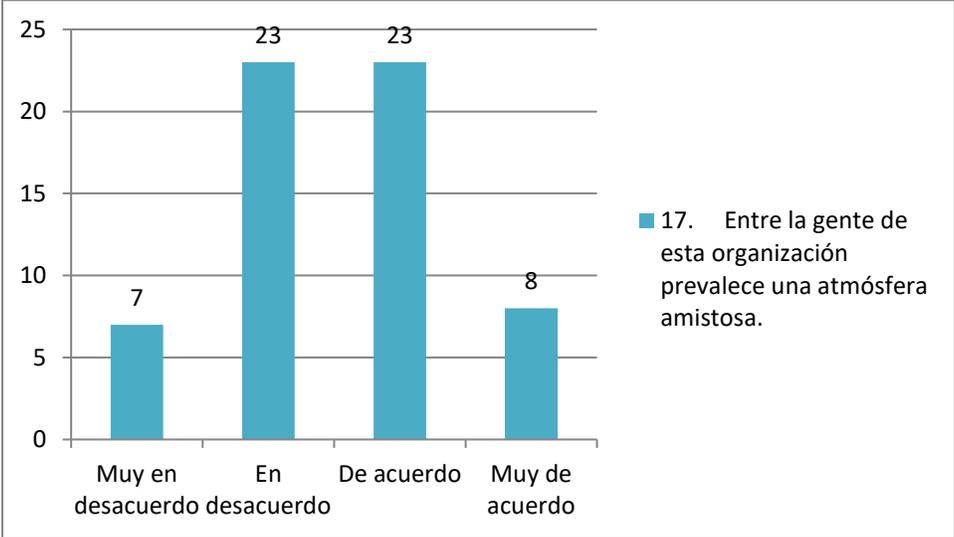
<b>18.</b> Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	7	15	30	9
<b>19.</b> Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	0	21	31	9
<b>20.</b> Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	6	3	34	18

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

31 de los empleados considera que prevalece una atmósfera amistosa, mientras que los 30 restantes, no coinciden. 39 apuntaron a que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, mientras que 22 de ellos, disienten. 40 estuvieron de acuerdo en que las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí. Trascendió que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.

**Gráfico 17: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa**

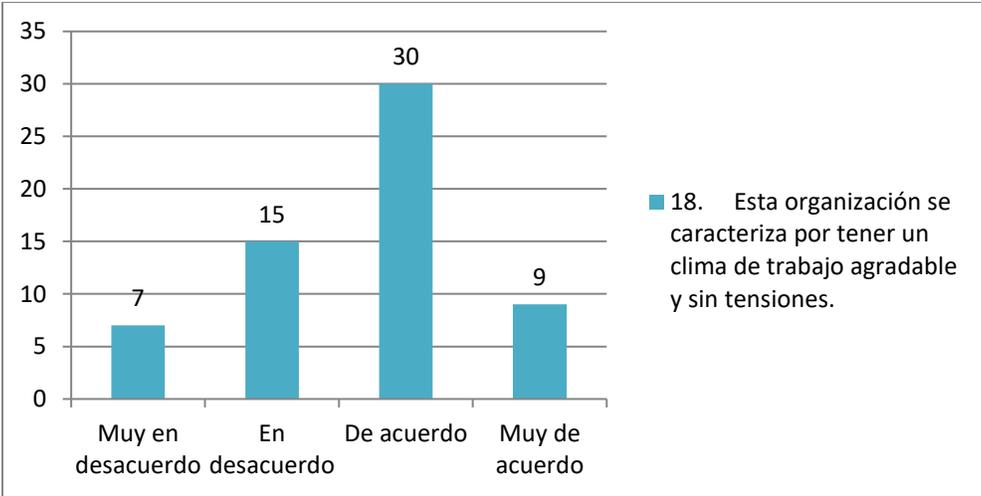


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 50,81% de los funcionarios encuestados, percibe que entre la gente de la organización, prevalece una atmósfera amistosa, y el 49,19% percibe que no prevalece una atmósfera amistosa entre la gente de la institución.

**Gráfico 18: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones**

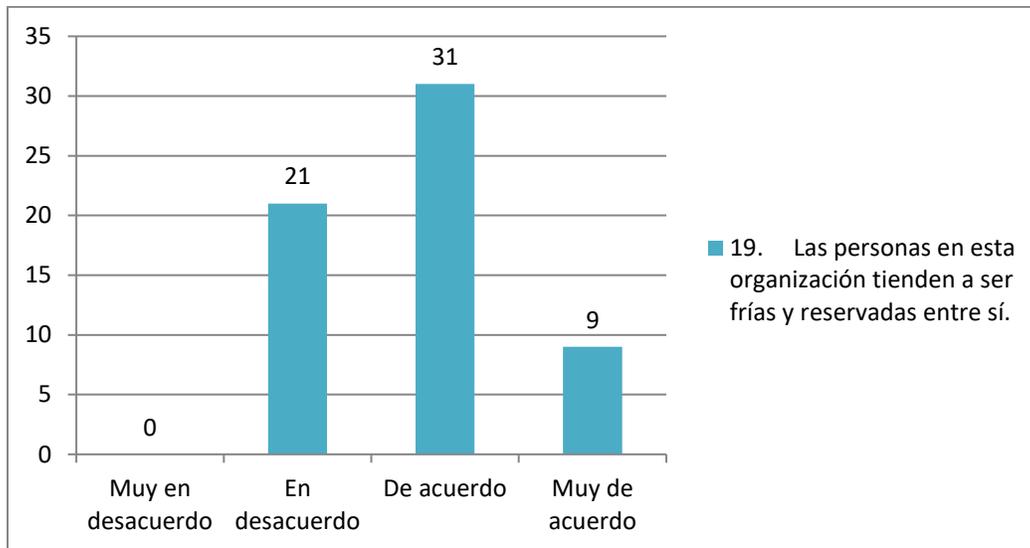


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 63,93% de la población sostiene que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, a diferencia del 36,07% restante.

**Gráfico 19: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí**

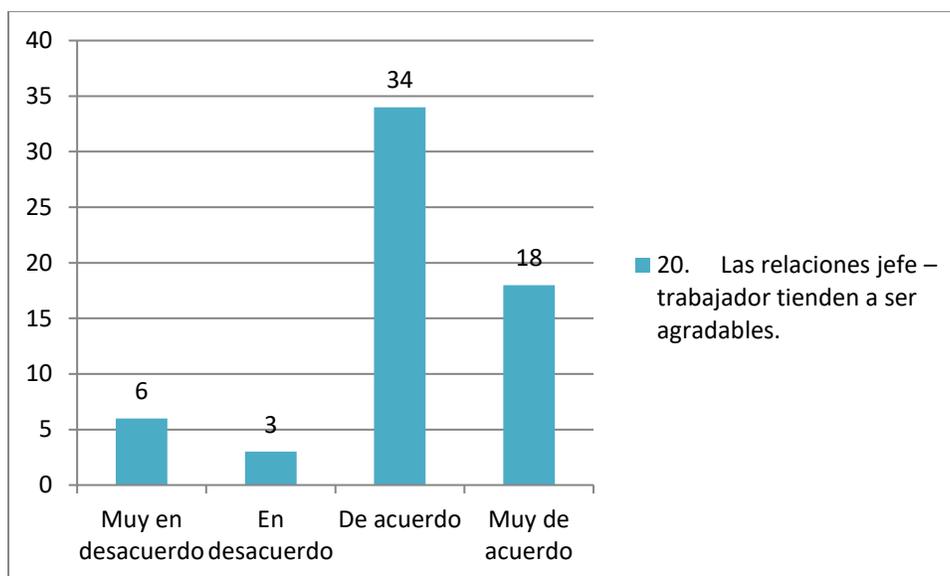


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 65,57% las personas en la organización tienden a ser frías y reservadas entre sí, mientras que el 34,43% restante, difiere.

**Gráfico 20: Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 85,24% de la población, las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables, mientras que para el 14,76% no lo son.

**Tabla 11: Tabulación de Dimensión Cooperación**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>21.</b> En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0	3	29	29
<b>22.</b> En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0	6	27	28

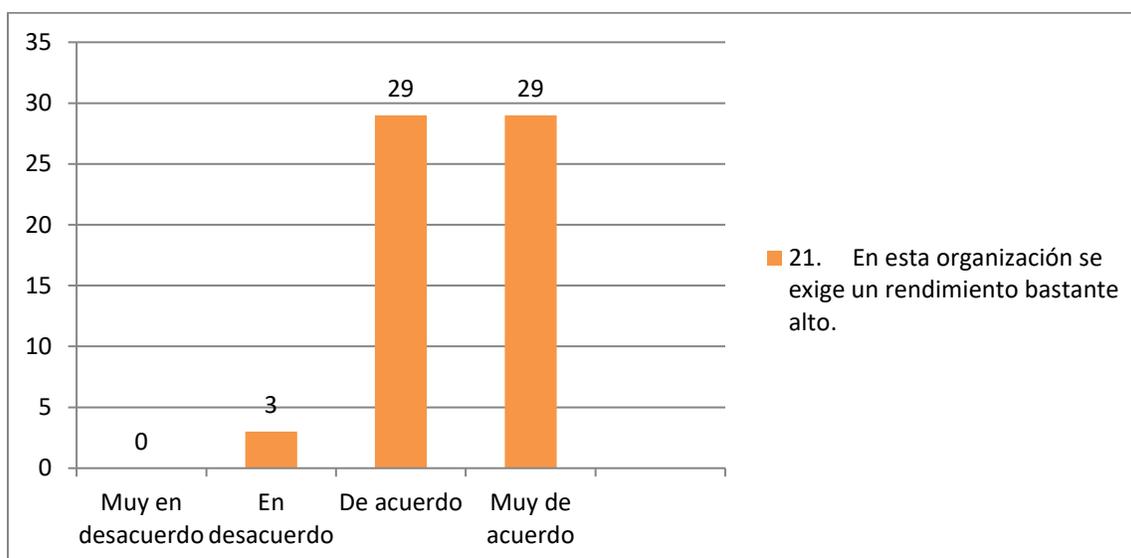
23. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	14	38	4	5
24. Me siento orgulloso de mi desempeño.	1	2	18	40

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Silvia Gómez

58 de los encuestados respondieron estar de acuerdo en que en la institución se exige un rendimiento bastante alto, y solo 3 de ellos, no lo consideran así. 55 concuerdan en que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal. 52 no creen que en la entidad, sea más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. Apenas 3 de los 61 empleados, no se sienten orgullosos de su desempeño.

**Gráfico 21: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto**

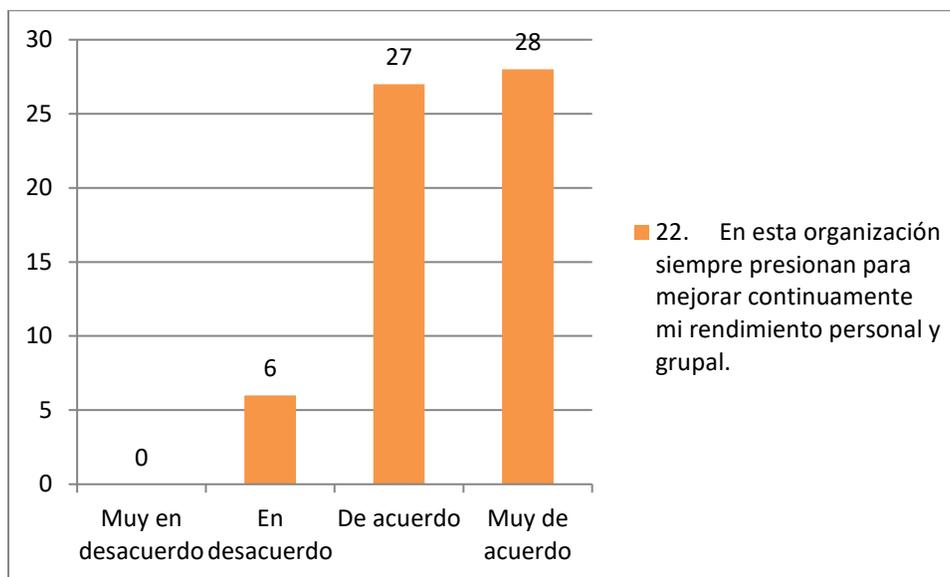


Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Silvia Gómez

El 95,08% de los funcionarios, considera que en la organización se exige un rendimiento bastante alto, a diferencia del porcentaje restante que no lo considera así.

**Gráfico 22: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal**

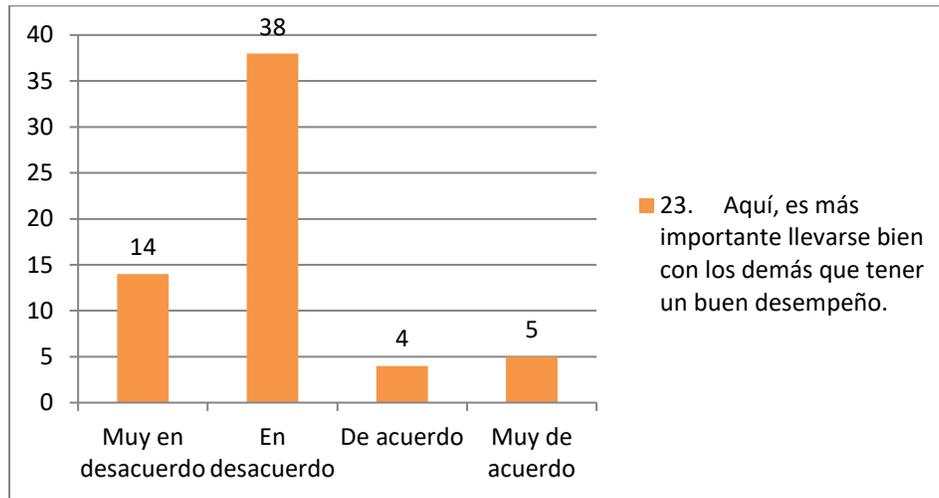


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 90,16% de los encuestados, en la organización siempre presionan para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal. La parte restante, el 9,84%, disiente con el enunciado antes mencionado.

**Gráfico 23: Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño**

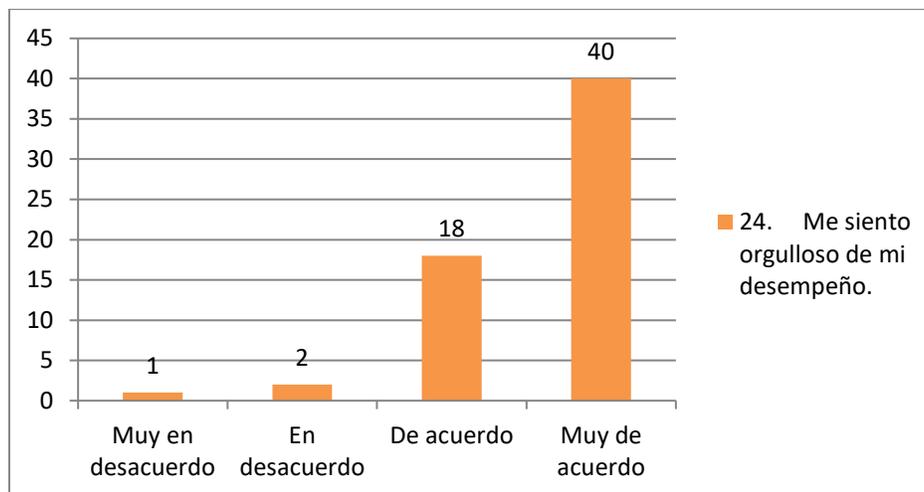


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 14,75% de los colaboradores, sostiene que en la organización es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

**Gráfico 24: Me siento orgulloso de mi desempeño**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

La mayoría de los funcionarios, el 95,08%, se siente orgulloso de su desempeño. Apenas el 4,92% manifiesta no sentirse orgulloso de su desempeño.

**Tabla 12: Tabulación de Dimensión Estándares**

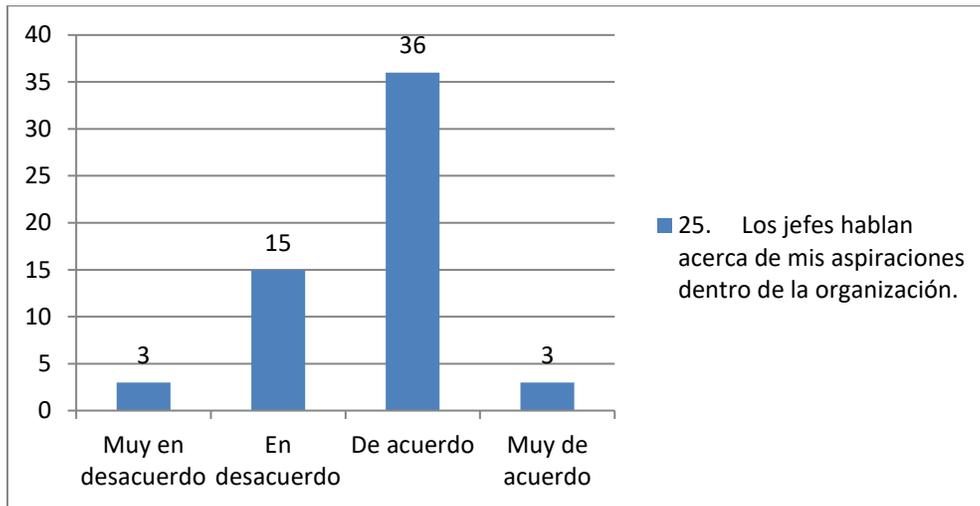
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>25.</b> Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	3	15	40	3
<b>26.</b> Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	14	28	18
<b>27.</b> La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	4	19	25	13
<b>28.</b> Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	1	14	28	18

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

43 encuestados coinciden en que sus jefes hablan acerca de sus aspiraciones. 36 están de acuerdo en que sus jefes y compañeros los ayudan cuando tienen alguna labor dificultosa, mientras que los 15 restantes, no lo comparten. 38 colaboradores, asienten en que la filosofía de sus jefes enfatiza el factor humano, el resto, disiente. 36 empleados comparten que al equivocarse, las cosas son mal vistas por sus superiores.

**Gráfico 25: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización**

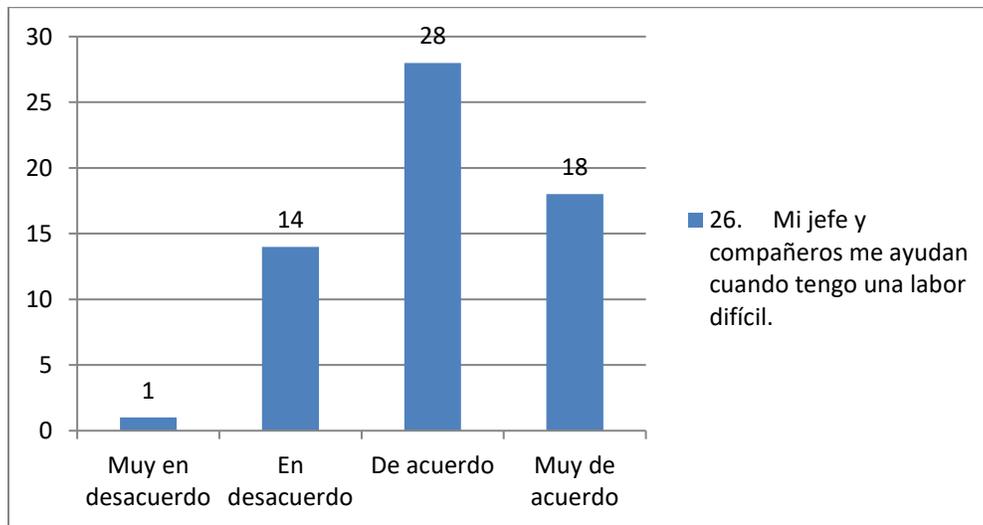


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 70,49% coincide en que sus jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organización, mientras que el 29,51% no lo percibe así.

**Gráfico 26: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil**

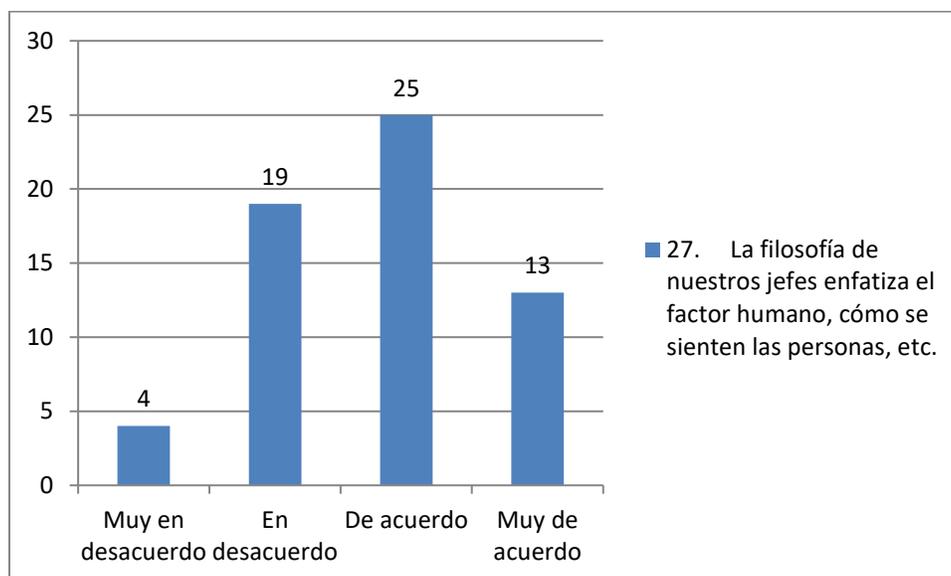


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 75,40% de los encuestados, percibe que su jefe y compañeros los ayudan cuando tienen una labor difícil. En contraste, el 24,6% no considera que sea ayudado por su jefe o compañeros cuando tiene una labor difícil.

**Gráfico 27: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.**

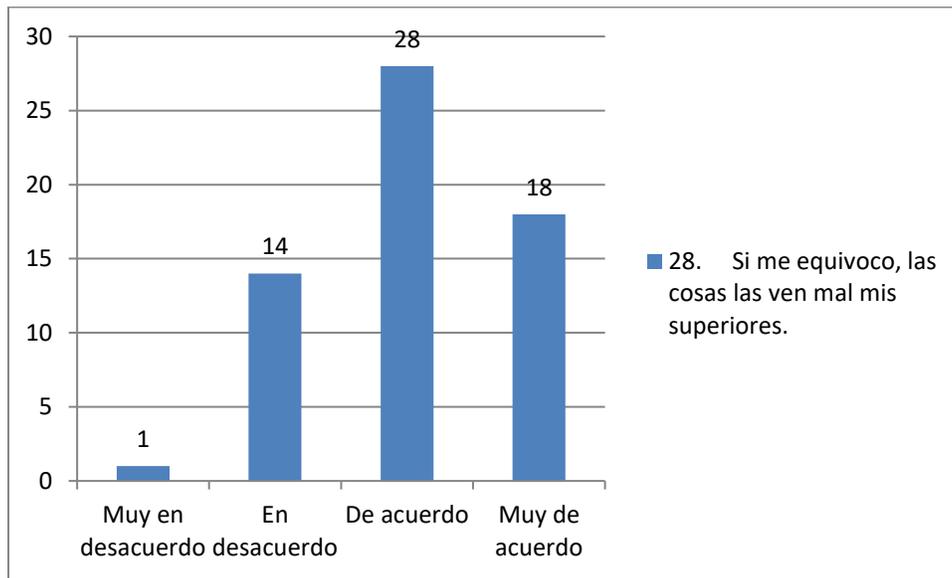


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 62,29% de la población, percibe que la filosofía de sus jefes enfatiza el factor humano, el resto de ellos, representa el 37,71%, que no considera que la filosofía de la institución enfatice el factor humano.

**Gráfico 28: Si me equivoco las cosas las ven mal mis superiores**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 75,40% de los colaboradores encuestados, consideran que si se equivocan, las cosas son mal vistas por sus superiores, a su vez el 24,6%, no lo comparten.

**Tabla 13: Tabulación de Dimensión Conflicto**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>29.</b> En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	4	19	25	13
<b>30.</b> La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	6	31	17	7
<b>31.</b> Siempre puedo decir lo	6	20	25	10

que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

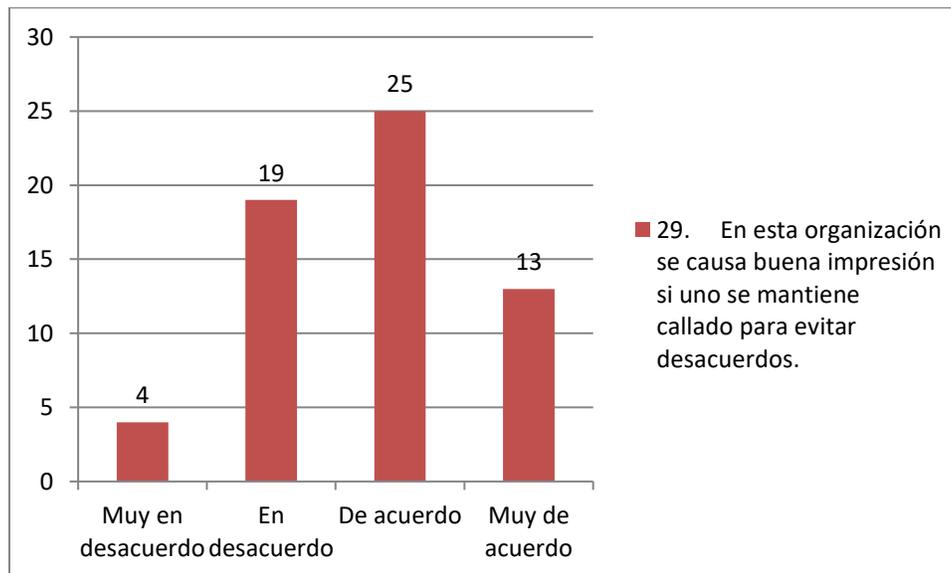
<b>32.</b> Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	5	25	22	9
---	---	----	----	---

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Silvia Gómez

38 de los encuestados, respondieron positivamente a que en la organización se causa buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos. 37 sostuvieron que la actitud de sus jefes no es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. 35 de los 61, coincidieron en que siempre pueden decir lo que piensan, aunque no se esté de acuerdo con sus jefes. 31 colaboradores perciben que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

**Gráfico 29: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos**

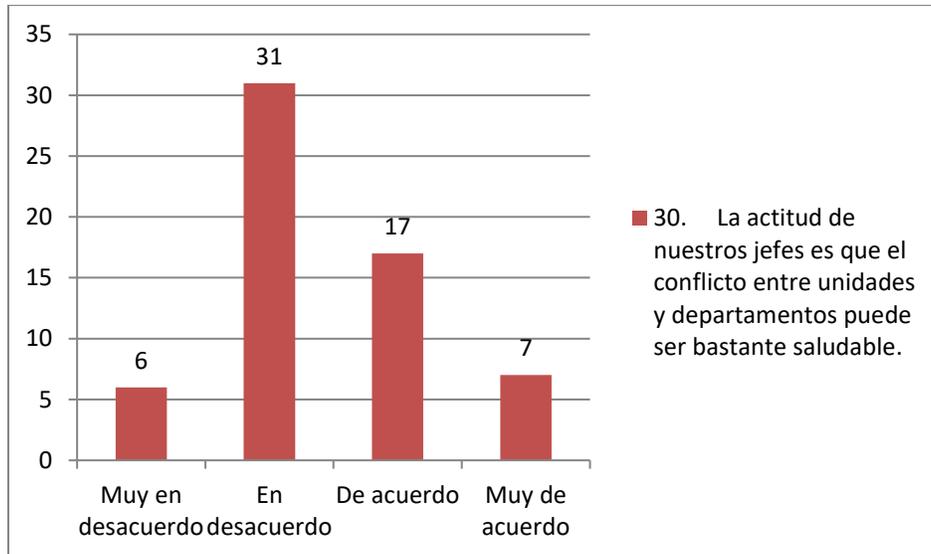


**Fuente:** Datos de la organización

**Elaboración:** Silvia Gómez

El 62,29% de los colaboradores, considera que en la organización se causa buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdos, mientras que el 37,71% de ellos, no lo creen así.

**Gráfico 30: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable**

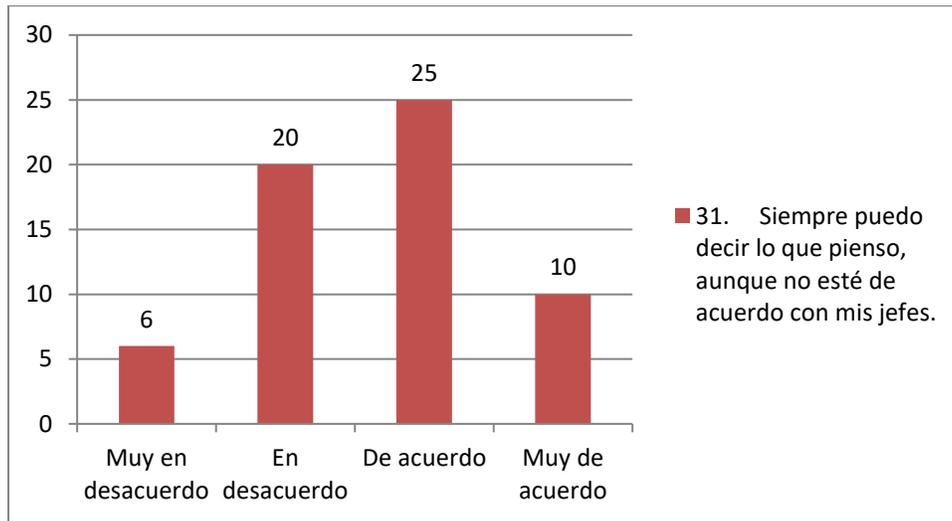


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 60,65% de los colaboradores, la actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, el 39,35% disiente con el enunciado.

**Gráfico 31: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes**

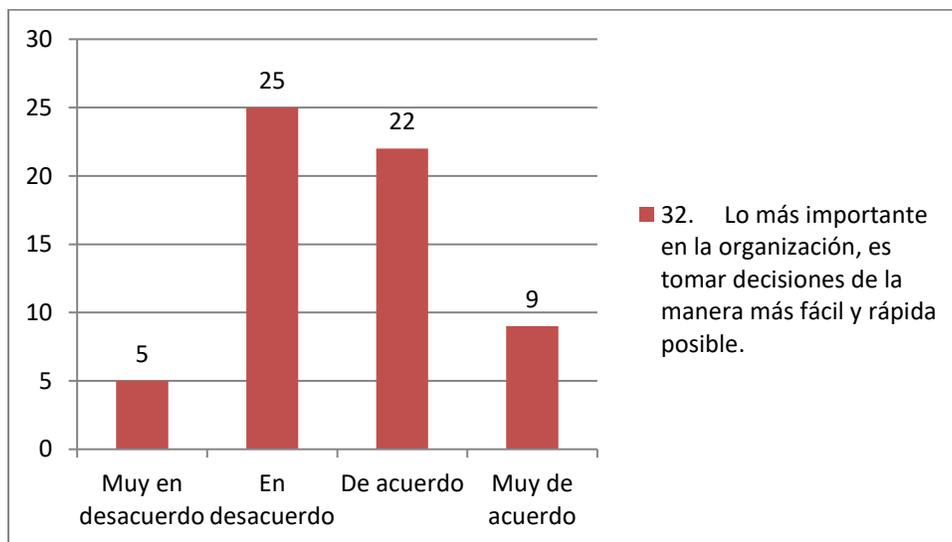


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 57,37% de los funcionarios, percibe que siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus jefes, pero el 42,63%, no coincide con ello.

**Gráfico 32: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 50,81% de los encuestados, opina que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida, a su vez el 49,19%, no concuerda con aquello.

**Tabla 14: Tabulación de Dimensión Identidad**

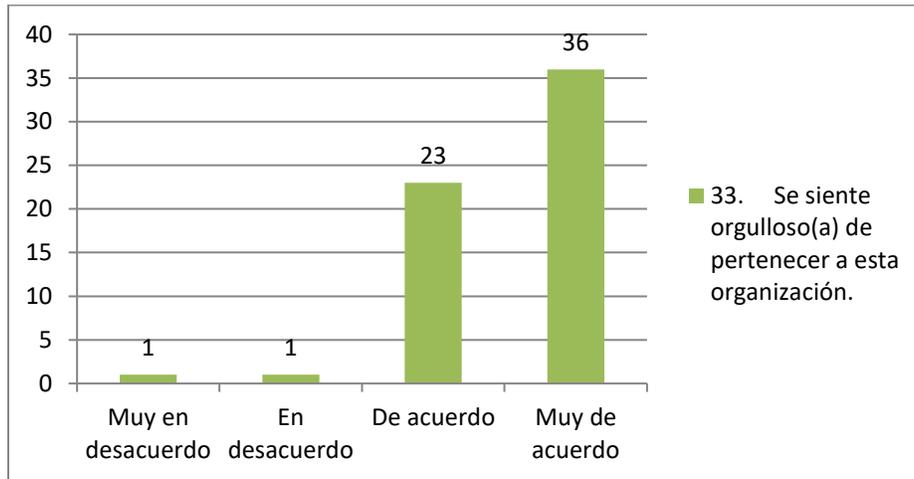
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>33.</b> Se siente orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.	1	1	23	36
<b>34.</b> Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	2	6	34	19
<b>35.</b> Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	3	22	31	5
<b>36.</b> En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	3	12	29	17

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

56 empleados asintieron sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, mientras que los dos restantes, sostuvieron lo contrario. 53 sienten que son miembros de un equipo que funciona bien. 36 empleados consideran que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución. Por último, 46 de los encuestados consideran que en la entidad cada cual se preocupa por sus propios intereses.

**Gráfico 33: Se siente orgulloso(a) de pertenecer a esta organización**

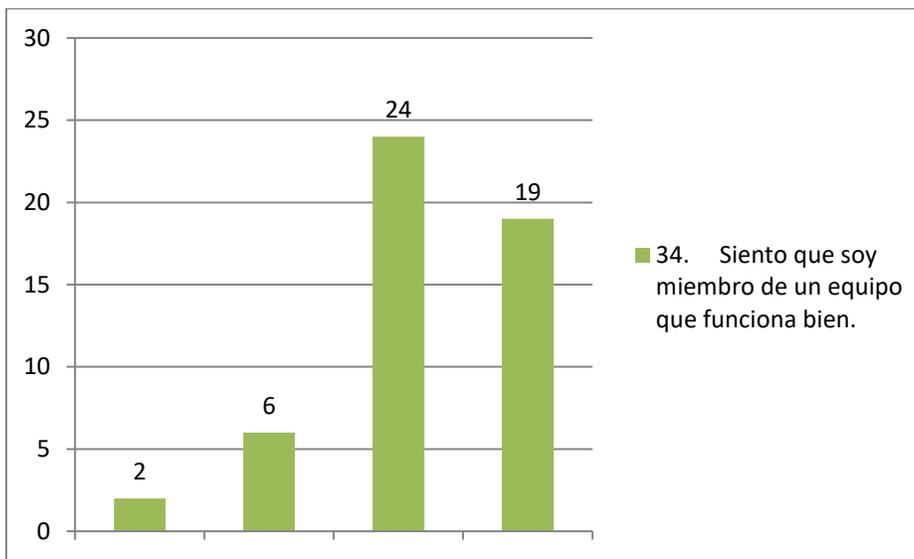


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 96,72% de los funcionarios, se siente orgulloso de pertenecer a la organización. Apenas el 3,28%, no se siente orgulloso de pertenecer a la organización.

**Gráfico 34: Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 86,88% siente que forma parte de un equipo que funciona bien. El 13,12% de los colaboradores, no se siente así.

**Gráfico 35: Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización**

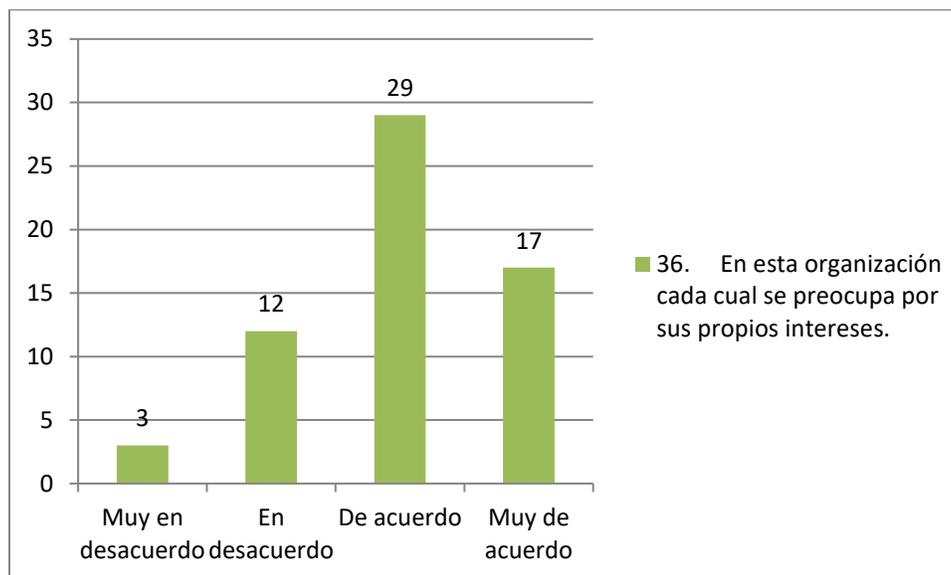


**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

Para el 59,01% de los empleados, no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. El 40,99%, de ellos, discrepa.

**Gráfico 36: En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 75,40% de los encuestados, considera que en la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. La parte restante, no lo comparte.

## **4.2 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Los funcionarios del ISSFA, como servidores públicos, son evaluados bajo el formato de evaluación de desempeño dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales, se utiliza el Formulario de Evaluación del Desempeño por competencias para uso del jefe inmediato, mismo que se agrupa en los factores de evaluación: Indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto (Véase anexo 4), competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (exclusivo para servidores que tengan subordinados bajo su responsabilidad), y por último, evaluación del ciudadano. (Véase anexo 3).

La aplicación y el reporte de estas evaluaciones, se realiza anualmente, razón por la cual se considera como información última, la obtenida en 2016. En la nómina constan los resultados de 52 colaboradores, el resto no fue evaluado ya que a la fecha de esta, no habrían completado tres meses en la institución. (Véase anexo 5).

### 4.3 RESULTADOS

Los siguientes, son los resultados porcentuales a los enunciados, obtenidos con la aplicación del cuestionario de clima laboral, en cada dimensión:

- El 78,68% de la población considera que en la organización las tareas están claramente definidas.
- El 32,78% de la población cree que no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
- El 31,14% de la población asiente en que a veces no se tiene claro a quién reportar.
- El 86,88% de la población coincide en conocer las políticas de la organización.
- El 86,88% de los encuestados, considera que no se confía mucho en juicios individuales en la organización, que casi todo se verifica dos veces.
- El 81,96% de la población comparte que a sus jefes les gusta que hagan bien su trabajo sin estar verificándolo con ellos.
- El 83,60% de la población, considera que sus superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto ellos son responsables de su trabajo realizado.
- El 65,57% de los colaboradores, cree que la filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.
- El 31,14 de los funcionarios, asiente en que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
- El 67,21 cree que en la organización hay mucha crítica.
- El 73,77% de la población, considera que no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
- El 68,85% de los encuestados, sostienen que cuando cometen un error, son sancionados.
- El 42,62% de la población está de acuerdo en que la filosofía de la organización es que a largo plazo progresarán más si hacen las cosas lentas, pero certeramente.
- El 81,96% de los colaboradores considera que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

- El 81,96% de la población coincide en que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución.
- El 78,68% de los encuestados cree que la organización se arriesga por una buena idea.
- El 50,81% de los funcionarios encuestados, percibe que entre la gente de la organización, prevalece una atmósfera amistosa.
- El 63,93% de la población sostiene que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
- El 65,57% de los encuestados concuerda en que las personas en la organización, tienden a ser frías y reservadas entre sí.
- El 85,24% de la población coincide en que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.
- El 95,08% de los funcionarios, considera que en la organización se exige un rendimiento bastante alto.
- El 90,16% de los encuestados, cree que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal.
- El 14,75% de los colaboradores, concibe que en la organización es más importante llevarse bien con los con los demás que tener un buen desempeño.
- El 95,08% de la población se siente orgulloso de su desempeño.
- El 70,49% coincide en que sus jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organización.
- El 75,40% de los encuestados, sostiene que su jefe y compañeros los ayudan cuando tienen una labor difícil.
- El 62,29% de la población, percibe que la filosofía de sus jefes enfatiza el factor humano.
- El 75,40% asiente que si se equivocan, las cosas son mal vistas por sus superiores.
- El 62,29% de los colaboradores, considera que en la organización se causa buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- El 60,65% sostiene que la actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

- El 57,37% de la población, percibe que siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus jefes.
- El 50,81% de los encuestados, considera que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida.
- El 96,72% de los colaboradores, se siente orgulloso de pertenecer a la organización.
- El 86,88% siente que forma parte de un equipo que funciona bien.
- El 59,01% de la población, siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
- El 75,40% de los encuestados, considera que en la organización, cada cual se preocupa por sus propios intereses.

## **PORCENTAJES GLOBALES POR DIMENSIÓN**

- El nivel de aceptación por parte del personal con respecto a la dimensión **estructura**, es del 75,40%.
- El nivel de aceptación de la dimensión **responsabilidad**, es del 61,06%.
- En la dimensión **recompensa**, el porcentaje de aceptación es del 31,14%.
- El nivel de aceptación favorable dentro de la dimensión **desafíos o riesgos** en la institución, es del 55,32%.
- Con respecto a la dimensión **relaciones**, se pudo evidenciar un nivel de aceptación del 58,6%.
- En la dimensión **cooperación**, el porcentaje de aceptación fue del 73,76%.
- Respecto a la dimensión **estándares**, es del 70,89%, el nivel de aceptación.
- En el factor **conflicto**, se obtuvo un nivel de aceptación del 51,63%.
- La dimensión **identidad**, manifestó un porcentaje de aceptación del 62,29% por parte de los funcionarios.

## **PUNTUACIÓN PROMEDIO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

- El resultado promedio global de las puntuaciones finales, obtenidas de las evaluaciones de desempeño, es 93,73 de un máximo de 100.

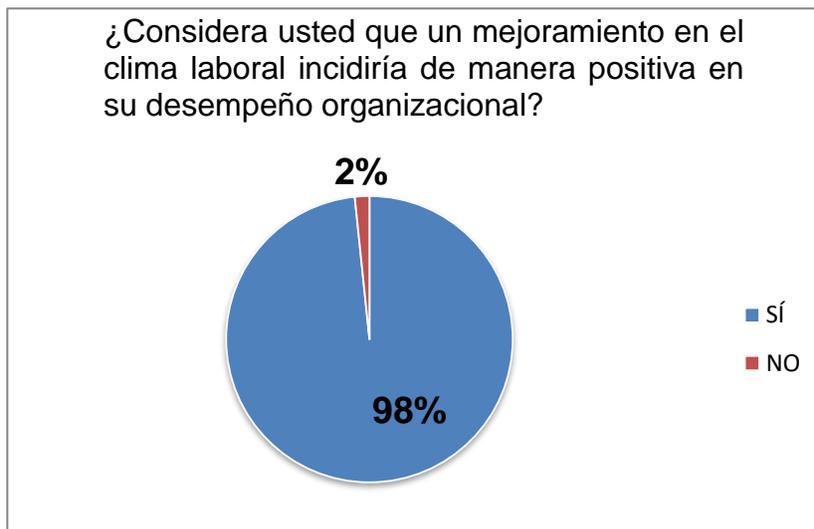
### **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Al término de la recolección de los datos e información obtenidos a través de esta investigación, se pudo conocer que el clima laboral del ISSFA Regional Litoral, es percibido como favorable por la mayoría del personal que lo integra, opinión manifestada en sus respuestas a la aseveración “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, incluida en la encuesta. Además de los puntajes positivos de las dimensiones evaluadas, los cuales en su mayor parte han podido ubicarse entre los rangos de aceptable y muy bueno, tomando la siguiente escala de calificación como modelo: 100,00 - 90,01 es excelente, 90,00 - 75,01 es muy bueno, 75,00 - 60,01 es aceptable, 60,00 – 40,01 es regular, 40,00 o menos, es deficiente.

El Clima laboral, ha incidido positivamente en su desempeño organizacional, ya que según las puntuaciones individuales de los colaboradores, éste se sitúa en la escala de muy bueno y excelente. De manera global, y bajo los estándares propuestos por la Norma técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño en su artículo 22, el desempeño de la institución con un promedio de 93,73%, lo ubica como “excelente”.

Mediante la pregunta cerrada, “¿Considera usted que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en su desempeño organizacional?”, se pudo conocer el parecer de los colaboradores.

**Gráfico 37: Un mejoramiento en el clima laboral, incidirá de manera positiva en el desempeño organizacional**



**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaboración: Silvia Gómez**

El 98% de ellos, tuvo una respuesta afirmativa, versus la negativa del apenas 2% de funcionarios. Con ayuda de esta consulta, se pudo conocer la opinión de la población y confirmar la hipótesis de que un mejoramiento en el clima laboral, incidiría positivamente en el desempeño organizacional. El personal de la institución coincide en que, si bien la puntuación de su desempeño es alta, se propende llegar al resultado máximo.

## 4.5 CONCLUSIONES

Luego de la lectura, aplicación de las diferentes técnicas de investigación y el análisis de sus resultados, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El clima laboral es entendido básicamente, como el medio en donde se desenvuelve el trabajador. Este medio, está compuesto y a su vez, influenciado por factores de diferente tipo que varían según el criterio de distintos estudiosos de la materia. Para Litwin y Stringer, las dimensiones claves que componen y perfilan el medio laboral, son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. El desempeño organizacional, es conceptualizado como la forma en la que el colaborador ejecuta sus funciones, en concordancia a lo esperado o trazado por la naturaleza de su cargo y las exigencias propias de este. Mediante la evaluación de desempeño, se logra ponderar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- El porcentaje de aceptación global del clima laboral, con respecto a las dimensiones analizadas, es del 60,01%. La dimensión con menor puntaje individual o nivel de aceptación, fue la de recompensa (31,14%).
- Más de la mitad de los empleados encuestados, no está satisfecha con la forma en que son recompensados por sus labores realizadas. Recompensa que puede implicarse no solo en el sueldo recibido, sino en las demás formas de retroalimentación.
- La dimensión más altamente percibida en la organización, manifestada por las puntuaciones obtenidas, fue la de estructura (75,40%). Se determina que gran parte de los funcionarios, están satisfechos y tienen un adecuado conocimiento sobre la forma en la que se estructura la organización que conforman y demás aspectos esquemáticos implícitos en ella.

- Acorde a los tipos de sistemas y clima laboral que generan, según la teoría de Likert; el ISSFA Regional Litoral, luego de conocer la percepción de sus integrantes, se perfila predominantemente de tipo autocrático, ya que prevalece un estilo de dirección bastante estructurado en aspectos como la toma de decisiones, funciones definidas, políticas institucionales, entre otros puntos pertenecientes a la estructura de una organización.
- El desempeño organizacional de los colaboradores del ISSFA Regional Litoral, se sitúa en un promedio de calificación 93.73 sobre un máximo de 100, mismo que es considerado como “excelente”.
- Se pudo concluir también, que la percepción del 98% de los miembros, es que un mejor clima laboral, incidirá positivamente en su desempeño organizacional.

#### **4.6 RECOMENDACIONES**

En conformidad a las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

- Concientizar a los directivos sobre la importancia de la realización de continuos análisis sobre los factores que intervienen en el entorno psicológico de sus colaboradores, y que puedan llegar a alterarlo.
- Realizar un estudio a profundidad, sobre motivación y satisfacción laboral.
- Incrementar la retroalimentación por parte de las jefaturas. Fomentar reforzamientos positivos en respuesta a buenos desempeños.

- Implementar por parte del área encargada del Talento Humano, más actividades de integración entre compañeros de trabajo, orientadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Brindar atención especial a las dimensiones cuyos niveles de aceptación han sido relativamente bajos en comparación a los de las demás, en pro de su afianzamiento.
- Llevar a cabo otros estudios que midan a detalle, desde otros aspectos y teorías, el clima organizacional de la institución, y gestionar planes que inviten a un continuo monitoreo de este.

## BIBLIOGRAFÍA

Alemán, L. (2015). Tesis de Maestría. Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Almanza, C.; Pulido, M. (2016). El clima organizacional como factor de competitividad en empresas BPO Bogotá. Colombia. Gestión Ingenio Y Sociedad, 1(1), 99-101.

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Ciudad de México: Editorial Trillas.

Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis de Licenciatura. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Universidad Católica del Perú.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Córdoba, L. (2015). Tesis de grado. Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito. Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad Central del Ecuador.

Cuadra, A; Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las organizaciones. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales Universum, vol. 2 pp. 49.

Domínguez, R; Et. Al. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración. P. 62.

González, M; Olivares, S. (2014). Psicología del trabajo. Ciudad de México: Grupo editorial Patria.

Guillén G., C; Guil B, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw Hill.

Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. Revista Cubana de Salud Pública.

Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Alteridad, 8(2), pp. 192-206.

Lozano, Y. Salcedo, S. (2015). Tesis de grado. Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de davivienda en cartagena durante 2014. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cartagena. Colombia.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.

Prieto, A. (2014). Ensayo. La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. Washington, DC. Estados Unidos.

Ramos, S. Tesis. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Cundinamarca. Colombia.

Rodríguez, A; Et. Al. (2011). Revista Salud y Sociedad.

Romero, M; Et. Al. (2015). Clima Organizacional enfocado al desempeño del Talento Humano. Sinergia, año 6 Vol. 6.

Suárez, B. (2012). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. Observatorio Laboral Revista Venezolana, año 7 Vol. 4.

Urdaneta, Q; Et. Al (2009). Clima Organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud, caso: Universidad de Zulia. Revista Venezolana de Gerencia año 14, Vol. 47.

Uría, D. (2011). Tesis de grado. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de andelas cía. Ltda. de la ciudad de ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta de clima organizacional

#### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(Autores: Litwin y Stringer)

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

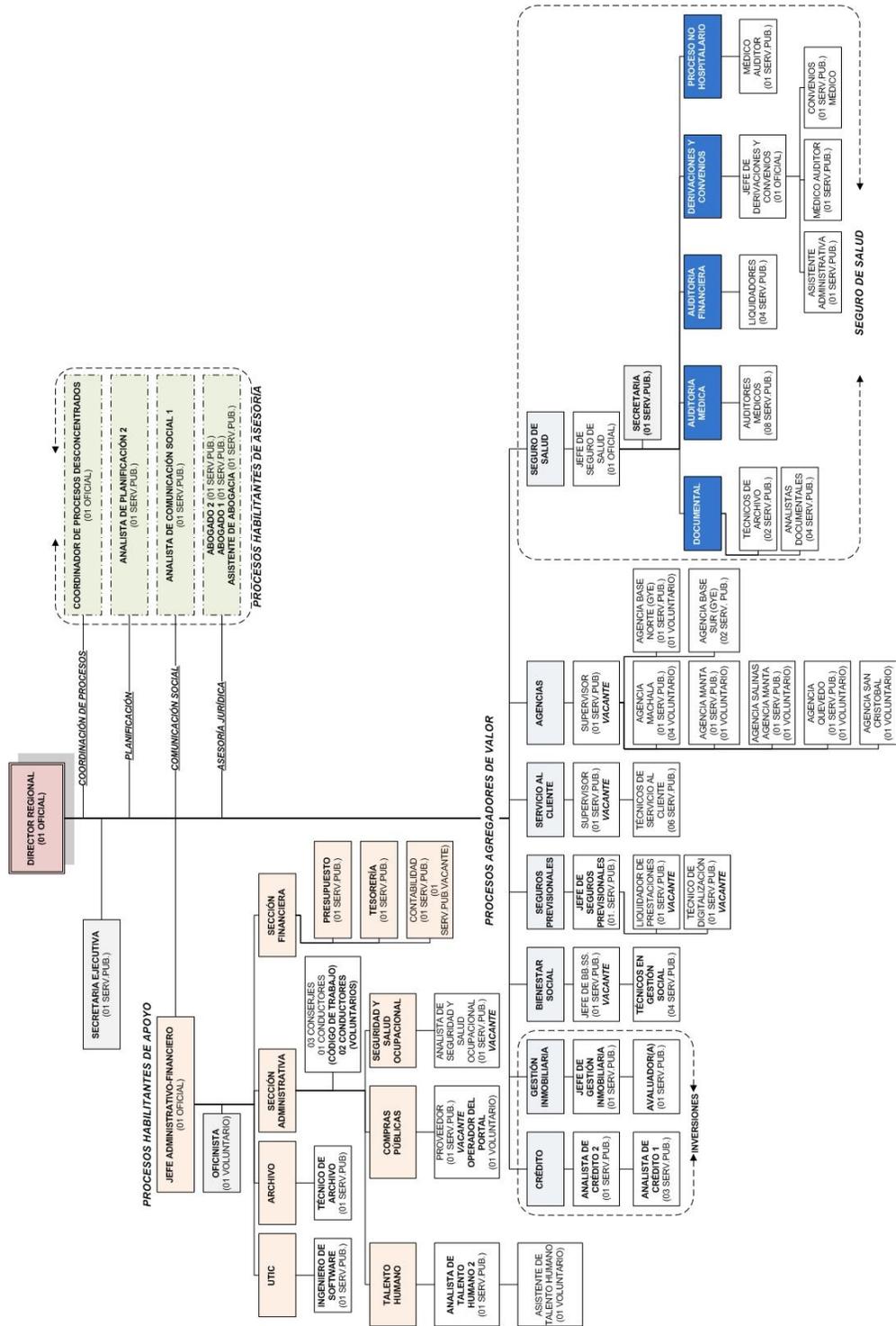
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
5. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
6. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
7. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

8. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
<b>RECOMPENSA</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
9. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
10. En esta organización hay muchísima crítica.				
11. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
12. Cuando cometo un error me sancionan.				
<b>DESAFÍOS</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
13. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
14. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportuno.				
15. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
16. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>RELACIONES</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
17. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
18. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
19. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				

20. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
<b>COOPERACIÓN</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
21. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
22. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
23. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
24. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>ESTÁNDARES</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
25. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
26. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
27. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
28. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
<b>CONFLICTO</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
29. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
30. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				

31. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
32. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>IDENTIDAD</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
33. se siente orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.				
34. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
35. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
36. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

# Anexo 2. Estructura orgánica del ISSFA Regional Litoral



Anexo 3. Formulario de evaluación del desempeño por competencias para uso del jefe inmediato


**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

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

**DATOS DEL SERVIDOR:**

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):

Denominación del Puesto que Desempeña:

Título o profesión:

Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluado):

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde:  Hasta:

---

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

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

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO 0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

---

**CONOCIMIENTO # Conocimientos: 0 Factor: 8% Nivel de Conocimiento**

<b>Total Conocimientos:</b>		<b>0%</b>

---

**COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 0 Factor: 8%**

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSAL</b> ■ Competencias: 0    Factor: 8%			
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b> Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVALUACION				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				0.0
Conocimientos				0.0
Competencias técnicas del puesto				0.0
Competencias Universales				0.0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0.0
Evaluación del ciudadano ( - )				0.0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe inmediato				

## Anexo 4. Catálogo de competencias técnicas del puesto

<b>CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permitan recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

**Anexo 5. Puntuaciones de evaluaciones de desempeño del personal ISSFA  
Regional Litoral**

<b>LISTADO PERSONAL EVALUADO ISSFA REGIONAL LITORAL 2016</b>		
<b>AC- No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puntuación</b>
1	ALMEIDA MONTERO CESA	90,30
2	ALVAREZ MORENO MAGDA	96,20
3	ANDINO ZAMBRANO SHIR	96,00
4	BENAVIDES F. NURIA	92,30
5	BUSTAMANTE O. MARIA	95,80
6	CALISPA V. INGRID	96,20
7	CÁRDENAS S. ANGIE	91,30
8	CELI FLORIL YENNIFER	96,20
9	CHOEZ CEDEÑO TANYA	97,00
10	CORNEJO R. ESTEFANIE	96,10
11	DAVILA GUAMAN LORENA	89,90
12	DEFAZ MICHELL	96,20
13	DEL PINO M. FREDDY	96,60
14	DIAZ CONCHA JOSE	94,00
15	ECHEVERRIA F. LEONAR	93,90
16	ESPINOZA YERSON	94,30
17	FUENTES V. MARIA	90,40
18	GARCIA L. BOLIVAR	100,00
19	GORDILLO ROMERO BAYR	90,30
20	GUSQUE LARA ISABEL	96,60
21	GUTIERREZ CEDILLO AN	94,80
22	HURTADO FLORES NORMA	94,40
23	JORDAN S. GUILLERMO	92,90
24	LARA GABAY MARIA CEC	89,00
25	MACIAS KARINA	85,90
26	MACUI CORNEJO INGRID	95,00
27	MARIDUEÑA PARDO MONI	91,60
28	MEDRANO YULEN	96,20
29	MENDOZA B. PEDRO	92,80
30	MENDOZA C. JUDITH	93,90
31	MUÑOZ ELIAS	85,90
32	MUÑOZ ZAMBRANO MARCE	96,20
33	OJEDA M. KATHERINE	100,00
34	OLEAS E. MAYRA	96,20
35	ORTIZ PONCE GERMANIA	96,40
36	PAREDES CRUZ ANDRES	90,30

37	PAREDES F. ROSALBA	90,00
38	PEÑAHERRERA TANYA	96,20
39	PEREDDO HIDALGO DANN	90,60
40	PINTO MARIA JOSE	95,60
41	PLAZA S. MICHAEL	90,40
42	RODRIGUEZ C. TOMAS	96,20
43	RODRIGUEZ H. JISSEL	98,50
44	RODRIGUEZ RUBIO SAND	96,40
45	ROMERO ISAMAR	100,00
46	TORRES ALEXANDRA	95,10
47	VALENCIA V. ALEXANDR	91,90
48	VASQUEZ MONTIEL DANI	93,50
49	GUAYASAMIN CANTOS YARISSA TAMARA	90,30
50	GARCIA MADRID CARLOS RODOLFO	92,70
51	ARMIJOS MOSQUERA MARTHA JACQUELINE	90,50
52	CHAVEZ CARRILLO ANA MARIA	85,30