

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO EN INGENIERIA COMERCIAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

**VALENTINA KRUPSKAYA BENAVIDES BENÍTEZ**

**QUITO-ECUADOR**

**DIRECTOR**

**Ing. Juan Lascano**

**2012-2013**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por: VALENTINA KRUPSKAYA BENAVIDES BENITEZ, Cédula de Identidad 0400900676, para optar al título de INGENIERA COMERCIAL Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Quito, a los \_\_\_\_ días del mes de mayo de 2013

---

Ing. Juan Lascano

C.I.

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “El clima y la cultura organizacional en la Procuraduría General del Estado”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

VALENTINA KRUPSKAYA BENAVIDES BENÍTEZ

C.C 0400900676

AUTORA

### **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica Israel.

F.....

F.....

Quito, mayo 15 de 2013

## **DEDICATORIA**

*Durante estos cinco años de lucha constante, de esfuerzo, dedicación y de muchos momentos de éxitos y también de angustias por cumplir mi objetivo el culminar mi carrera, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresadas de todas y cada una de las personas que, a continuación citaré y mucha de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y pesimismo.*

*A DIOS que ilumina mi camino día a día, el que fortalece mi corazón y me da fuerzas para seguir adelante.*

*A mis hijos Diana y Pablo que son la luz de mi vida y el sentido verdadero del esfuerzo y sacrificio.*

*A mis padres que con su apoyo y tolerancia han permitido la culminación de esta meta.*

*Valentina Benavides Benítez*

## *AGRADECIMIENTO*

*Al término de esta etapa de mi vida profesional, quiero expresar un profundo agradecimiento a mis padres y familia, quienes con su apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad, mis ideales y esfuerzos han sido también suyos.*

*Así también a todo el personal docente y compañeros de la Universidad Israel, ya que dentro de los ámbitos que a cada uno le competen, me han colaborado sin poner ningún impedimento, al contrario, me brindaron todo su conocimiento y buena voluntad.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>PAGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
<b>Página de datos</b>	
AUTORA: Valentina Krupskaya Benavides Benítez.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y ANEXOS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO (en castellano).....	xiii
ABSTRACT (en inglés).....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### **CAPITULO I EL PROBLEMA**

1.1. TEMA.....	2
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	4
1.3.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	4
1.3.1.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	4
1.3.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	26
1.3.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	27
1.3.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	27
1.3.3. PROGNOSIS.....	27
1.3.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.3.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	28

1.5.	OBJETIVOS .....	29
1.5.1.	General .....	29
1.5.2.	Específicos.....	29

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA**

2.1.	FUNDAMENTACIONES .....	30
2.1.1.	Síntesis Histórica de la PGE.....	30
2.1.1.1.	Misión.....	33
2.1.1.2.	Visión .....	33
2.1.1.3.	Valores Corporativos .....	33
2.1.2.	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL .....	33
2.1.3.	Estructura Funcional .....	36
2.1.4.	Estructura Legal .....	37
2.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	39
2.3.	HIPÒTESIS DEL TRABAJO.....	99
2.3.1.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	99
2.4.	ENFOQUE DE LA MODALIDAD .....	99
2.5	TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	100
2.5.1.	Investigación Descriptiva.....	100
2.5.2.	Investigación Correlativa .....	100
2.6.	REFERENCIA ESTADÍSTICA.....	100
2.6.1	Tamaño de la Muestra.....	100
2.7.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	102
2.7.1.	Encuesta .....	102
2.8.	PLANES DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN...	104

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

3.1.	ANÁLISIS.....	105
3.1.1.	Evaluación de los perfiles resultantes.....	105
3.2.	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	120
3.2.1.	Matrices de Impacto (Foda) .....	120
3.2.2.	Matriz Ofensiva (Oportunidades/Fortalezas) .....	124

3.2.3.	Matriz Defensiva (Amenazas/Debilidades) .....	125
3.3.	Objetivos .....	126
3.4.	Estrategias .....	126
3.5	Planes de Acción.....	126
3.6	TITULO DE LA PROPUESTA .....	130
3.6.1.	Datos Informativos .....	130
3.6.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	130
3.6.3.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	131
3.6.4.	MODELO OPERATIVO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.....	132
3.6.4.1.	Plan de Acción 1 .....	132
3.6.4.2.	Plan de Acción 2 .....	134
3.6.4.3.	Plan de Acción 3 .....	134
3.6.5.	PERSPECTIVA Y/O EVALUACIÓN DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA.....	137
3.7.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	131

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	CONCLUSIONES.....	140
4.2.	RECOMENDACIONES .....	140

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1.	BIBLIOGRAFÍA .....	142
2.	ANEXOS .....	145

### **ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y ANEXOS**

Gráfico No. 0-1 Análisis externo .....	4
Gráfico No. 0-2 Factores del Macroentorno .....	5
Gráfico No. 0-3 Pro forma y Presupuesto (Gastos).....	6

Gráfico No. 0-4 PIB análisis de producción de bienes.....	7
Gráfico No. 0-5 Tasas de interés .....	8
Gráfico No. 0-6 Índice de Inflación .....	10
Gráfico No. 0-7 Inflación acumulada.....	11
Gráfico No. 0-8 Nivel de Desempleo.....	17
Gráfico No. 0-9 La Dimensión Internacional.....	22
Gráfico No. 0-10 Diseño de la Investigación .....	26
Gráfico No. 0-11 Árbol de Problemas .....	27
Gráfico No. 0-12 Estructura Funcional de la PGE .....	36
Gráfico No. 0-13 Diferencias entre Clima Laboral & Cultura Organizacional .....	44
Gráfico No. 0-14 Cultura Organizacional .....	46
Gráfico No. 0-15 Poder de referencia .....	48
Gráfico No. 0-16 Motivación.....	50
Gráfico No. 0-17 Teoría de Maslow .....	56
Gráfico No. 0-18 Motivación en el Trabajo.....	60
Gráfico No. 0-19 Modelo de motivación del empleado.....	63
Gráfico No. 0-20 Empowerment.....	66
Gráfico No. 0-21 Proceso del Empowerment .....	67
Gráfico No. 0-22 Impacto del entorno .....	70
Gráfico No. 0-23 Ausentismo e impuntualidad .....	71
Gráfico No. 0-24 Conflicto en la organización .....	75
Gráfico No. 0-25 Dirección Estratégica de Recursos Humanos .....	77
Gráfico No. 0-26 Correspondencia entre ciertos factores.....	78
Gráfico No. 0-27 Análisis y descripción de puestos .....	80
Gráfico No. 0-28 Selección del Personal.....	81
Gráfico No. 0-29 La Organización.....	86
Gráfico No. 0-30 Descripción de puestos.....	86
Gráfico No. 0-31 Capacitación y su relación con otros subsistemas de RRHH .....	90
Gráfico No. 0-32 El rol de Recursos Humanos en la capacitación .....	92
Gráfico No. 0-33 ¿Qué evaluamos en la capacitación? .....	96
Gráfico No. 0-34 Obtención de mejores niveles de desempeño.....	98
Gráfico No. 0-35 Matriz de Impacto (Fortalezas).....	120
Gráfico No. 0-36 Matriz de Impacto (Debilidades).....	121
Gráfico No. 0-37 Matriz de Impacto (Oportunidades).....	122
Gráfico No. 0-38 Matriz de Impacto (Amenazas) .....	123
Gráfico No. 0-39 Matriz Ofensiva (Oportunidades/Fortalezas).....	124

Gráfico No. 0-40 Matriz Defensiva (Amenazas/Oportunidades) .....	125
Gráfico No. 0-41 Plan de Acción No. 1 .....	127
Gráfico No. 0-42 Plan de Acción No. 2 .....	127
Gráfico No. 0-43 Plan de Acción No. 3 .....	129
Grafico No. 0-44 Impacto del buen Clima Laboral.....	138
Grafico No. 0-45 Número de servidores públicos.....	147
Grafico No. 0-46 Organigrama de la Institución .....	149
Gráfico No. 0-47 Croquis de la Procuraduría General del Estado .....	150

## **TABLAS**

Tabla No. 0-1 Tasas de Interés Marzo 2012 .....	9
Tabla No. 0-2 Evolución costo de la canasta básica familiar e inflación.....	12
Tabla No. 0-3 Razones de Migración.....	16
Tabla No. 0-4 Características Ocupacionales .....	17
Tabla No. 0-5 Evolución del mercado Laboral .....	18
Tabla No. 0-6 Mercado Laboral como porcentaje de la PEA.....	19
Tabla No. 0-7 Beneficios Laborales .....	20
Tabla No. 0-8 Evolución Productividad media laboral .....	22
Tabla No. 0-9 Gasto en ciencia y tecnología/PIB (Porcentaje).....	23
Tabla No. 0-10 Datos para determinar la muestra .....	101
Tabla No. 0-11 Costo Total.....	131
Tabla No. 0-12 Temas propuestos para Capacitación .....	133

## **TABLAS Y GRÁFICOS ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS**

Tablas y Gráficos No. 0-1 Clima Laboral.....	105
Tablas y Gráficos No. 0-2 Cursos .....	106
Tablas y Gráficos No. 0-3 Carga de Trabajo.....	107
Tablas y Gráficos No. 0-4 Motivación .....	108
Tablas y Gráficos No. 0-5 Políticas Institucionales.....	109
Tablas y Gráficos No. 0-6 Relaciones Humanas.....	110
Tablas y Gráficos No. 0-7 Reconocimientos .....	111
Tablas y Gráficos No. 0-8 Reconocimientos a quien los merece .....	112
Tablas y Gráficos No. 0-9 Actitud abierta.....	113
Tablas y Gráficos No. 0-10 Estructura Organizativa.....	114

Tablas y Gráficos No. 0-11 Condiciones físicas .....	115
Tablas y Gráficos No. 0-12 Niveles de información.....	116
Tablas y Gráficos No. 0-13 Comunicación .....	117
Tablas y Gráficos No. 0-14 Atmósfera agradable.....	118
Tablas y Gráficos No. 0-15 Beneficios de salud.....	119

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al Clima y la Cultura Organizacional en la Procuraduría General del Estado, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a las máximas autoridades de la institución, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objetivo del estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo se analiza el problema del clima organizacional, lo cual permite conocer la realidad de la institución y de esta manera guiar este trabajo, hacia el análisis de posibles alternativas que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de un plan de mejoramiento a partir del planteamiento de la hipótesis.

En el tercer capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizan los factores que están afectando el clima organizacional, recolectando la información en base a una encuesta aplicada a los trabajadores de la institución, con la finalidad de evidenciar el problema y verificar la hipótesis.

En el cuarto capítulo, se llega a las conclusiones y recomendaciones.

El propósito de este proyecto es, aplicarlo en la Procuraduría General del Estado con el fin de que, la institución refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, para esto, es necesario que los funcionarios de éste organismo de control desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, logrando otorgar satisfacción total a los clientes externos y para esto es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

## **ABSTRACT**

This work in its general context, detailed analysis of all aspects of the organizational climate and culture in the Procuraduría General of the State, in order to propose alternatives for improvement, to guide the highest authorities of the institution, to foster a pleasant and motivating work environment for their workers.

The first point is defined the problem, that is the goal of the study, which was the reason for the investigation. The first chapter discusses the problem of organizational climate, which allows to know the reality of the institution and thus guide this work, to the analysis of possible alternatives to improve these variables.

The second chapter, covering the theoretical framework combines several conceptualizations that frame the work environment and provides a basis for the implementation of an improvement plan from the approach of the hypothesis.

In the third chapter, analysis and interpretation of results, we analyze the factors affecting the organizational environment, collecting information based on a survey of workers in the institution, in order to highlight the problem and verify the hypothesis.

In the fourth chapter, we reach conclusions and recommendations.

The purpose of this project is to apply it to the Procuraduría General of the State to which the institution reflects a good quality service, through the involvement of human resources, for this it is necessary that this agency officials Control undertake their work in a work environment that make you more productive and efficient, achieving total satisfaction to provide external customers and for this it is necessary to begin by offering a higher level of satisfaction to internal customers.

## **INTRODUCCIÓN**

Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, este trabajo esta enfocado a la importancia del clima laboral en una organización, tema de gran interés que busca convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica y continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En las empresas es de vital importancia medir, conocer el clima organizacional puesto que esto impacta significativamente en las tareas diarias, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Partiendo de estas afirmaciones se pretende orientar, fundamentar y sustentar el proyecto, destacando la importancia del clima laboral como vínculo que conduce a las organizaciones al éxito, específicamente aplicado a la institución en la cual laboro, se espera que los resultados de la presente tesis permita la máxima reflexión de las máximas autoridades de este organismo de control a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

El Clima y la Cultura Organizacional en la Procuraduría General del Estado

### **1.2 ANTECEDENTES**

La Procuraduría General del Estado es un organismo público de control, forma parte de una de las Funciones del Estado, posee personería jurídica, patrimonio y fondo propios, autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigida y representada por el Procurador, su función es la de defender al Estado de juicios que se le impongan tanto nacionales como internacionales.

El Procurador es quien representa judicialmente al Ecuador, organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Bajo la figura personal del Procurador del Estado, la Procuraduría General del Estado ha evolucionado junto con el país y ha crecido al punto de abarcar una serie de complejas responsabilidades, la institución debe ejercer el Patrocinio del Estado, representando al Ecuador ante juzgados y tribunales, tanto nacionales como internacionales. También debe revisar y aprobar el texto de los contratos de interés público, esto es, de aquellos en que intervengan el Estado y comprometan el uso de fondos fiscales; y, asesorar jurídicamente a los altos poderes de la nación. Pero también han pasado a ser tareas suyas, o de su titular, el dirigir la prevención y el control del tráfico de drogas y promover la plena vigencia de la juridicidad en el Ecuador, informando a los ciudadanos sobre sus derechos individuales y colectivos, así como promoviendo el conocimiento de la legislación vigente en el País.

Los sucesivos cambios producidos actualmente en las instituciones públicas debido a los cambios de gobierno y sus técnicas de gerenciar, es una condición indispensable para mejorar como Institución y de esta manera lograr ser altamente competitivos. El primer

paso es que la Procuraduría General del Estado como institución conozca y reconozca los puntos débiles, mejor conocidos como áreas de oportunidad, para fortalecerlos.

El personal no competitivo, desmotivado, estresado, es producto de una falta de comunicación entre los compañeros, la falta de capacitación es un vacío que tienen los funcionarios lo que no permite al personal estar constantemente actualizado, es muy importante que el espacio físico sea el adecuado para el normal desenvolvimiento de sus tareas, y que exista un plan de carrera para que al personal le permita ir ascendiendo lo cual será motivante para todos, todo esto afecta la calidad de vida laboral del personal, a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables, con la cual los empleados valoran su trabajo, entendiendo que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante, por lo general las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por estas, que su vida sea satisfactoria y estimulante, o como también insatisfactoria y desagradable.

El pronóstico de estos síntomas y causas, da como resultado una baja de productividad del personal, ya que no lo hará de una manera eficiente y eficaz, las relaciones entre funcionarios se verán deterioradas y la falta de capacitación no ayudará a lograr la superación individual, la contratación del personal por el método tradicional, conlleva a la contratación de personas muchas veces sin la instrucción y los conocimientos apropiados que se ajusten a las necesidades y beneficios de la institución.

Es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que, la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr elevar un rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

De tal manera que, es preciso tomar acciones necesarias para formalizar los sistemas de comunicación e información en la institución, así como reestructurar el sistema administrativo, consolidar procesos, procedimientos y sus recursos humanos, para lograr que sean altamente competitivos, realizando la contratación del personal a través del método científico y experimental, con la finalidad de que, la nueva captación del funcionario aporte logros a la institución, y su formación académica esté directamente relacionada con la actividad que desarrolla la Procuraduría General del Estado.

### 1.3.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la organización, ya que ejerce influencia directa en el rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores y éste a su vez se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las instituciones un indicador de satisfacción laboral que ayuda a mejorar condiciones para el buen desempeño de los trabajadores.

#### 1.3.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Se realiza un análisis externo e interno de la institución; con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas de la Procuraduría General del Estado, además de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el micro y macroentorno, presentes y futuras.

El entorno de la institución abarca todos aquellos factores dentro y fuera de la misma, que pueden influir en el clima y la cultura organizacional.

#### 1.3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar un análisis situacional externo es indispensable subdividirlo en los siguientes:

**Gráfico No. 0-1 Análisis externo**



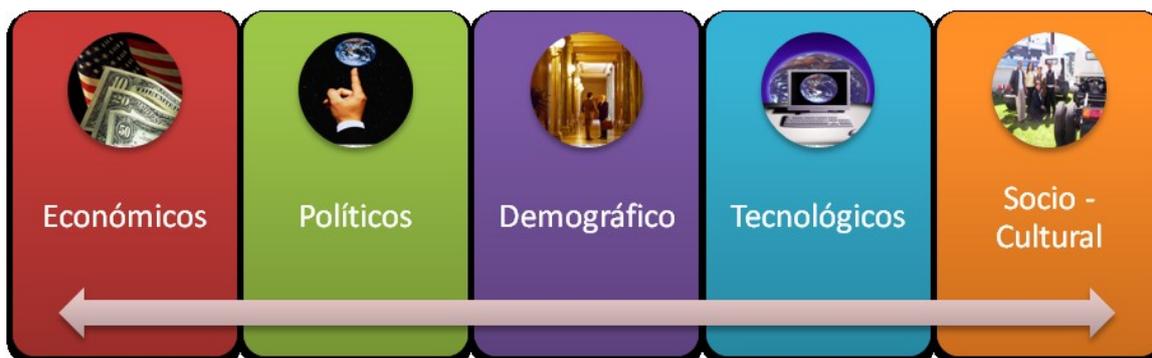
*Elaboración: Valentina Benavides*

Se hace importante mencionar que por ser una organización del Estado no se analizará el micro ambiente ya que no tiene una competencia, ni proveedores ni mucho menos algún producto o servicio sustituto. Por lo tanto no es relevante su análisis.

## MACROENTORNO

El análisis del entorno son todas las fuerzas o elementos relevantes, fuera de los límites de una institución o compañía importantes para su funcionamiento ya que uno de ellos ocasionaría cambios en uno o varios factores, generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

Gráfico No. 0-2 Factores del Macroentorno



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Valentina Benavides

## FACTOR ECONÓMICO

El Presupuesto General del Estado Ecuatoriano, es el medio regulador y controlador de la economía y finanzas mediante el cual se debe manejar los gastos, inversiones y distribución participativa que debe realizar el Gobierno Central en función de los ingresos previstos para el año de su ejercicio, de acuerdo con la Constitución y las leyes vigentes en el año de su uso, es un instrumento fundamental de la Política Fiscal, con que cuenta la economía política para influir en los agregados macroeconómicos, por tanto es necesario contar con un presupuesto sostenible y viable en el mediano y largo plazo.

**Gráfico No.0-3 Pro forma y Presupuesto (Gastos)**

<b>Proforma y Presupuesto (Gastos)</b>						
<b>Acumulado al período 2008</b>						
<b>BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN</b>	<b>Año Anterior</b>	<b>Solicitado</b>	<b>Proforma</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Var. Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Administración de los servicios de radio y telecomunicación	8.604.299,35	8.604.299,35	8.604.299,35	8.604.299,35	0,00	0,00
Construcción de obras de abastecimiento de agua potable	9.625.493,65	8.760.000,00	8.160.000,00	8.160.000,00	-1.465.493,65	-15,22
<b>Procuraduría General del Estado</b>	<b>11.515.498,47</b>	<b>20.940.000,00</b>	<b>19.389.600,00</b>	<b>19.389.600,00</b>	<b>7.874.101,53</b>	<b>68,37</b>
Extensión Universitaria	3.037.614,29	3.420.965,63	3.420.965,63	3.420.965,63	383.351,34	12,62
Fomento y difusión cultural	5.713.687,87	9.906.312,69	5.981.339,13	5.981.339,13	267.651,26	4,68
Servicios técnicos y agropecuarios	2.862.692,03	3.649.100,88	4.640.100,88	4.640.100,88	1.777.408,85	62,08
Formación y Capacitación profesional	45.514.082,08	36.358.047,79	38.502.047,79	38.502.047,79	-7.012.034,29	-15,40
Fiscalía General	39.738.609,09	51.511.622,11	39.410.876,18	39.410.876,18	-327.732,91	-0,82
Administración Aduanera	50.152.582,53	53.772.759,83	50.849.089,29	49.253.344,29	-899.238,24	-1,79
Administración general de asuntos agropecuarios	7.423.261,95	10.077.497,80	8.432.897,08	8.432.897,08	1.009.635,13	13,60
Fomento y desarrollo científico y tecnológico	9.693.298,98	11.269.198,01	13.328.755,91	13.328.755,91	3.635.456,93	37,50
Desarrollo regional Integral	8.162.738,05	8.693.079,22	7.647.182,49	7.647.182,49	-515.555,56	-6,31
Control Cívico de la Corrupción	3.479.403,47	7.156.962,96	3.661.226,55	3.661.226,55	181.823,08	5,22
Provisión de educación superior	199.438.473,27	242.291.102,46	247.890.071,66	247.890.071,66	48.451.598,39	24,29
Supervisión de Sociedades y Compañías	50.335.598,26	51.330.599,56	51.330.599,56	51.330.599,56	995.001,30	1,97
Defensoría del Pueblo	6.932.926,75	8.300.529,02	7.031.107,05	8.031.107,05	1.098.180,30	15,84
Determinación de Responsabilidades	2.202.082,00	2.317.662,00	2.267.662,00	2.267.662,00	65.580,00	2,97
Administración general del control	14.607.425,00	16.956.751,00	16.677.751,00	16.677.751,00	2.070.326,00	14,17
Administración de fondos y cuentas especiales	526.661.484,32	526.661.484,32	868.487.429,55	868.487.429,55	341.825.945,23	64,90

*Fuente: Ministerio de Finanzas  
Elaborado por: Valentina Benavides*

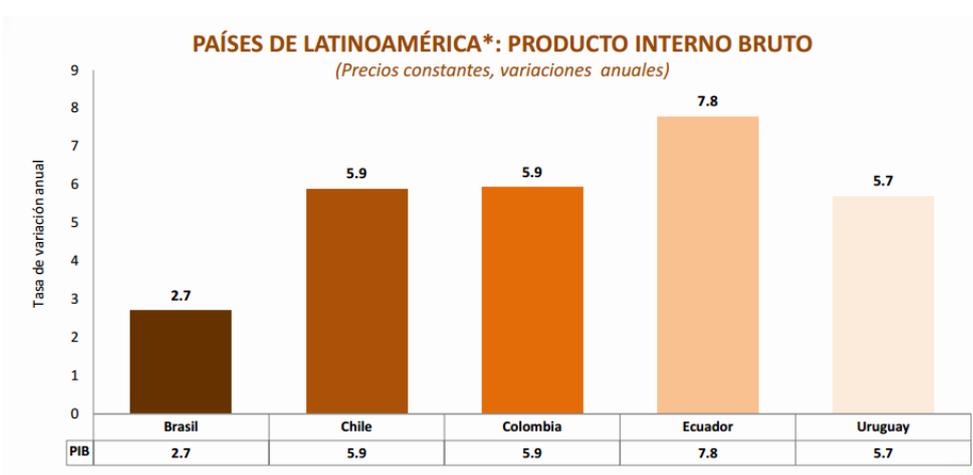
Las entidades públicas, descentralizadas y autónomas como es el caso de la Procuraduría General del Estado, forma parte del Presupuesto de Estado, es el Ministerio de Finanzas quien establecerá la asignación que financiará parte del presupuesto para el pago de las remuneraciones a las autoridades, asesores y resto de funcionarios, acorde a los indicadores como: PIB. Índice de inflación, clasificación y valoración de puestos, factores que se entrelazan en la vida de la persona influyendo considerablemente en el clima laboral.

El sistema de remuneraciones es fundamental, los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral por que no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados positivos en beneficio de la Procuraduría General del Estado.

## ➤ PIB (Producto Interno Bruto)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el índice que mide la producción de bienes y servicios de uso final de un país, valorados a precios de mercado.

**Gráfico No. 0-4 PIB análisis de producción de bienes**



*Fuente: Ministerio de Finanzas  
Elaborado por: Valentina Benavides*

Pese a la crisis financiera mundial el PIB del Ecuador se ha incrementado en un 7,8% al finalizar el año 2011, el rendimiento económico obedece principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, a la implementación de políticas económicas, lo que supuso un aumento de ingresos para el Ecuador.

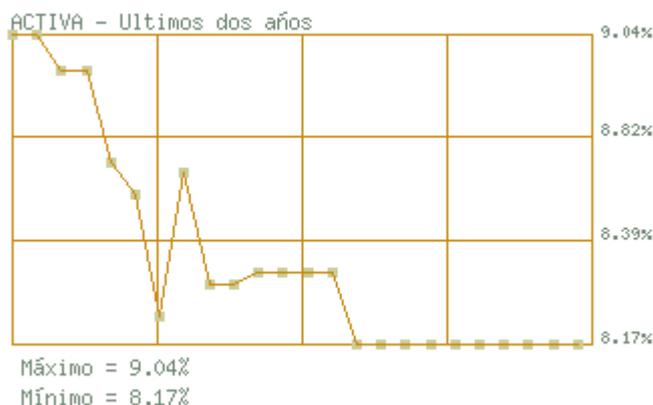
Para una institución pública como es la Procuraduría General del Estado un incremento del PIB, representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos, además de disminución de precios y mayor empleo, al obtener mayores ingresos para el Estado origina que las asignaciones previstas en la pro forma del Gobierno Central, en lo referente a sueldos y salarios sean ejecutados, favoreciendo la preservación y fortalecimiento del clima organizacional.

## ➤ Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez este tiende a subir.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; en el Ecuador la tasa pasiva a julio de 2012 es de 4,60%. La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. A julio de 2012 la tasa de interés es del 9,04%.

**Gráfico No. 0-5 Tasas de interés**



*Fuente: Ministerio de Finanzas*

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

**Tabla No. 0-1 Tasas de Interés Marzo 2012**

<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.21	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.94	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	16.8	Consumo *	16.3
Vivienda	10.94	Vivienda	11.33
Micro crédito Acumulación Ampliada	23.06	Micro crédito Acumulación Ampliada	25.5
Micro crédito Acumulación Simple	28.13	Micro crédito Acumulación Simple	33.3
Micro crédito Minorista	30.23	Micro crédito Minorista	33.9

<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.87	Depósitos de Ahorro	1.40
Depósitos monetarios	1.32	Depósitos de Tarjeta habientes	1.32
Operaciones de Reporto	1.20		

<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.46	Plazo 121-180	4.49
Plazo 61-90	4.57	Plazo 181-360	5.79
Plazo 91-120	5.13	Plazo 361 y más	6

Fuente: Ministerio de Finanzas  
 Elaborado por: Valentina Benavides

Las tasas de interés, tienen un doble efecto en la economía; por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, es el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito.

Las tasas de interés estables influyen en la preservación de un buen ambiente laboral puesto que permitirá que las personas incrementen los niveles de endeudamiento, satisfaciendo así sus necesidades.

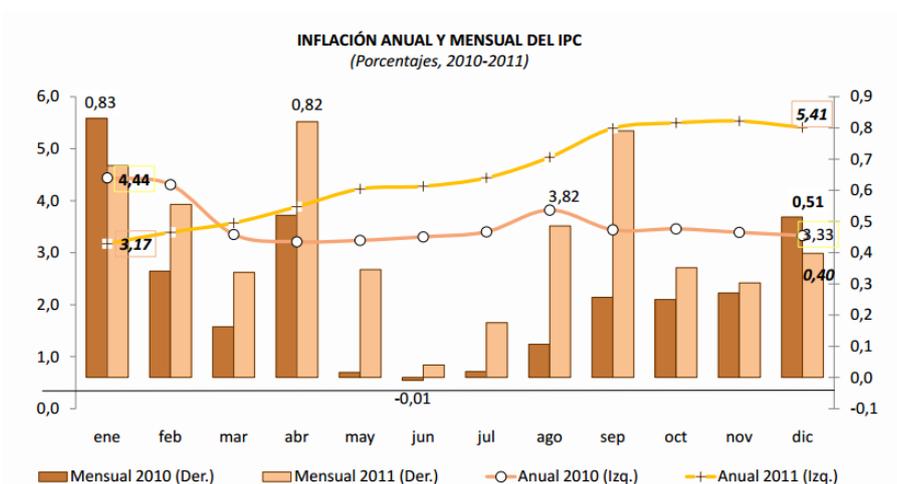
Me permito puntualizar que en la Procuraduría General del Estado existe la posibilidad de obtener el préstamo tipo B, que consiste en obtener un crédito de hasta tres remuneraciones sin ningún tipo de interés y con un tiempo máximo de pago de hasta 12 meses, lo que ocasiona que el funcionario este satisfecho y un trabajador contento es mas creativo, aporta con ideas, lo cual redundo en una mayor productividad y rentabilidad para la institución brindando así un buen ambiente laboral.

## ➤ Inflación

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación en el Ecuador a diciembre de 2011 es de 5,41%, una cifra mayor a la del cierre del año 2010, cuando se ubicó en 3,33%. De acuerdo al INEC la variación de la inflación se debe principalmente al incremento de precios de los productos como son: alimentos, bebidas no alcohólicas, prendas de vestir, calzado y educación, son productos que se encarecieron y que incidió en mayor medida. El alza global de los precios durante el año pasado significó que los consumidores tienen que invertir más dinero para poder obtener sus productos.

**Gráfico No. 0-6 Índice de Inflación**



Fuente: Ministerio de Finanzas

En diciembre de 2011, la canasta básica familiar se ubicó en \$ 578,04 lo que representa un incremento del \$33,33, en relación a diciembre de 2010 cuando esta se encontraba en \$574, 71. Según datos del INEC el valor es cubierto en un 85,25% por el ingreso familiar promedio. Si se considera que los técnicos del INEC calcularon un ingreso familiar de \$ 478,03, el año pasado terminó registrando un déficit de \$ 100,01 para que un hogar promedio pueda cubrir el valor total de la canasta básica.

Al iniciar el año 2012, se evidenció un aumento de la inflación en todos los sectores: “agrícola y pesca” (7,21% y 6, 66% respectivamente), el más elevado respecto a los demás sectores y a los dos años anteriores; “industria” (4,83%); y, “servicios” (4,63%).

**Gráfico No. 0-7 Inflación acumulada**



Fuente: Ministerio de Finanzas

La inflación afecta a muchos puntos dentro de la economía ecuatoriana, porque se pierde el poder adquisitivo, en el cuadro podemos observar que la inflación a febrero de 2012 se encuentra en 1.35%, ha subido con relación a años anteriores, esto significa que, cada persona necesita más dinero para realizar sus compras, y deberá recurrir a préstamos, generando un círculo vicioso ya que a más dinero en el mercado por los préstamos supone mayores inflaciones.

La disminución de la tasa de inflación significa que los precios no están subiendo, lo que origina que se incremente el consumo y permita que las familias consigan obtener la canasta básica que le permitirá satisfacer sus necesidades.

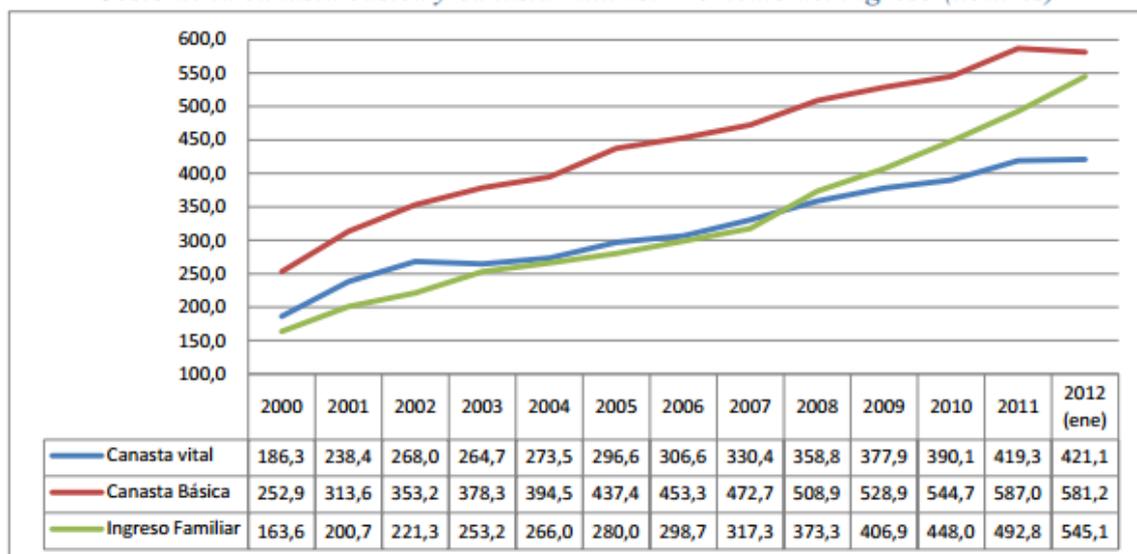
La inflación afecta directamente al ambiente laboral, por cuanto si un funcionario con su remuneración le permite cubrir necesidades, estos ocasionarán un ambiente favorable dentro de la institución y dentro del hogar, tendrá un impacto directo hacia la satisfacción de las necesidades tanto internas como externas.

#### ➤ **Costo de la Canasta Básica**

La canasta básica es el conjunto de bienes indispensables para que una persona o una familia puedan cubrir sus necesidades básicas a partir de su ingreso. El costo de la canasta básica (datos del Banco Central) en diciembre de 2010 se encontraba en 544,71 dólares, pasando a valer 578,04 dólares a diciembre de 2011, teniendo un incremento del \$33,33. Según los analistas el problema está en que, los ingresos familiares se ubicó

en 492,80 dólares, lo óptimo sería que los ingresos de una familia superen los costos de la canasta básica, objetivo no alcanzado hasta ahora. Para el mes de diciembre de 2011, existe un déficit presupuestario de los ingresos familiares en relación al consumo de la canasta básica de 14,75%. Esto quiere decir, que a las familias les falta 94,2 dólares para cubrir la canasta.

**Tabla No. 0-2 Evolución costo de la canasta básica familiar**  
*Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)*



Fuente: Banco Central  
 Elaborado por: Valentina Benavides

Desde el 2007 hasta la actualidad los productos de la canasta básica han sufrido grandes aumentos impactando en la economía familiar, factores externos como este afectan el ambiente laboral en el cual se desenvuelven los servidores públicos, por cuanto su remuneración no le permite alcanzar el monto establecido de la canasta básica.

## FACTOR POLÍTICO-LEGAL

Desde 1996 el Ecuador vive una inestabilidad política que se produce luego de la gran movilización del país en 1995 para la guerra del Cenepa con el Perú. Desde ese instante la población ecuatoriana vive un estado de movilización que no se para. <sup>1</sup>Esta agitación partió con la guerra, y que significó gastos para enfrentar al “El Fenómeno del Niño de 1996”, el mismo que mantuvo a la costa ecuatoriana inundada por casi 500 días, destruyó la infraestructura vial, educativa, sanitaria y productiva de la costa, que es la

<sup>1</sup> <http://ecotrackers-quito.blogspot.com/2006/12/análisis-de-la-situación-política-del.html>

que genera la mayor cantidad de productos de exportación del país, lo que a su vez se tradujo en la quiebra bancaria, y una crisis migratoria, que obligo a salir a mas de tres millones de ecuatorianos, creándose el “boom económico de los emigrantes” que ahora se considera el segundo recurso económico del país.

En las diferentes ascensiones y caídas de los gobiernos, ha habido actores sociales que ha desempeñado papeles claves. Así en la caída de Abdalá Bucaram el factor clave fue las cámaras de empresarios y la prensa de Quito, frente a una corrupción presentada descaradamente como parte de un “show man del populacho”, que irritó a los empresarios, quienes actuaron al compás de las “observaciones” de la Embajada Norteamericana hasta desencadenar una gran marcha de cacerolas y listones negros, pusieron en fuga a Abdalá, llevándose consigo el dinero de las bodegas del Banco Central del Ecuador, en sacos de yute.

Para el 2000 Jamil Mahuad también huye. Los bancos que le apoyaron en su presidencia habían provocado la mayor estafa de la historia, los indígenas convertidos desde 1990 en la parte contestataria, o fuerza de resistencia a los gobiernos de turno, había armado un golpe de estado en el que el coronel Lucio Gutiérrez, que no era el cerebro de la operación, sino un oportunista de entre los conspiradores, se vio de pronto en la tribuna. Los indígenas, guiados por uno de sus líderes, habían logrado darle al movimiento indígena la belicosidad de los indígenas amazónicos, que contrasta con las actitudes de movilización masiva pero más pacífica de los indígenas andinos.

Para el 2004 cayó Lucio Gutiérrez, ex coronel del Ejército, por primera vez a la atención del público como miembro de la efímera "junta" de 21 de enero de 2000. Gutiérrez adopta políticas fiscales relativamente conservadoras y tácticas defensivas, incluida la sustitución de la Corte Suprema y declara el estado de emergencia en la capital para combatir la creciente oposición. La situación llegó a su punto culminante el 20 de abril de 2005, cuando los oponentes políticos y los levantamientos populares de Quito pide al Congreso destituir a Gutiérrez de la presidencia supuestamente por "abandono del cargo", Gutiérrez fue al exilio temporal y el Congreso declaró como Presidente al Vicepresidente Alfredo Palacio, pero el gobierno de Palacio no pudo lograr el apoyo del Congreso para las reformas importantes.

En las elecciones presidenciales en noviembre de 2006, gana la presidencia Rafael Correa, ex Ministro de Economía del gobierno de Palacio, quien destituyó al Congreso y

lo reemplazó por una asamblea que fue inaugurada el 29 de noviembre de 2007, en este período se redactó una nueva constitución que entró en vigor en octubre de 2008. Esta nueva Constitución de Ecuador es la número 20 desde la independencia.

El Presidente Correa fue reelegido para un segundo período presidencial, si bien la administración de Correa en ocasiones ha utilizado el término "Socialismo del Siglo 21" para describir sus ideas sobre la regionalización de América Latina, la economía y la política, Correa ha afirmado que su proyecto político tiene la intención de búsqueda de la justicia social y reafirmar la supremacía del trabajo humano sobre el capital.

La Constitución de 2008 establece un mandato de cuatro años al presidente, vicepresidente, y miembros de la Asamblea Nacional. El poder ejecutivo en la actualidad incluye a 39 miembros del gabinete, (incluida la coordinación entre los ministerios con la responsabilidad gubernamental). Los dirigentes provinciales (llamados prefectos) y concejales, como alcaldes, concejales, juntas parroquiales y rurales, son elegidos directamente. La Asamblea Nacional elegida en abril de 2009 sustituyó a la provisional de la Comisión Legislativa el 31 de julio de 2009. Los jueces de la Corte Nacional de Justicia serán elegidos por un Consejo Judicial a través de un proceso basado en el mérito para un período de nueve años sin reelección inmediata. Un comité especial, integrado por miembros seleccionados por todas las ramas del gobierno, nombrará a los miembros de la Corte Constitucional para servir un mandato de nueve años, sin reelección

Dentro de esta nueva concepción constitucional y legal, la Procuraduría General del Estado, es un Organismo de Control, que junto a la Contraloría General del Estado, el Ministerio Público, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y las Superintendencias de Bancos, de Compañías y de Telecomunicaciones, tiene que velar por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Estado.

Dentro de este contexto, el factor político influye directamente sobre el ambiente laboral de la Procuraduría General del Estado, porque depende de una buena política, que esta institución mantenga un buen Procurador que ejerza sus funciones por cuatro años, los malos gobiernos han llegado a desestabilizar originando que, la institución tenga varios Procuradores en cortos periodos de tiempo, situaciones que han sido percibidas directa o indirectamente por los empleados perturbando el ambiente interno laboral, los mismos que son una fuerza que influye en la conducta del empleado para el buen desempeño de las actividades.

## **FACTOR DEMOGRÁFICO**

Muchos factores demográficos afectan el clima laboral de la persona dentro de una institución ya sean estas privadas o públicas, aspectos que determinan las características de los mercados actuales y el futuro de las organizaciones, un punto importante que vale la pena resaltar es la migración.

La migración considerada uno de los temas mundiales determinantes; puesto que como nunca antes en la historia de la humanidad, cada vez son más las personas que se trasladan de un lugar a otro. Actualmente, hay cerca de 192 millones de personas viviendo fuera de su país de origen, lo cual representa alrededor del 3% de la población mundial.

La temática migratoria comprende diversas perspectivas. Un creciente número de personas reconoce que la migración es un componente esencial e inevitable de la economía y la vida social de cada país, si se encauza la migración de forma ordenada y adecuada puede ser beneficiosa tanto para los individuos como para las sociedades.

Muchos son los factores que conllevan a que una persona salga de su país y se instale en otro, el principal, es mejorar las condiciones de vida, otros países desarrollados ofrecen mejores beneficios económicos, pero esto trae consigo una estimación negativa del nivel de vida de una persona y de su entorno familiar, hogares destruidos, hijos abandonados, esposas o esposos que se quedan solos mientras su pareja intenta salir adelante en otros países, todos estos factores negativos afectan directamente a su entorno, vida social, laboral, se vuelven personas improductivas, violentas, se sienten personas fracasadas y por ende sus problemas y sus malestares psicológicos ocasionan un impacto negativo en el ambiente laboral donde se desenvuelven, la migración trae consigo el empobrecimiento del país afectando a las organizaciones .

**Tabla No. 0-3 Razones de Migración**

MIGRACIÓN INTERNA		NACIONAL	URBANO	RURAL
Población Migrante	% Población	<b>14,9%</b> 1.515.620	<b>15,9%</b> 1.053.736	<b>12,9%</b> 461.884
Población no Migrante	% Población	<b>95,1%</b> 8.684.639	<b>84,1%</b> 5.553.400	<b>87,1%</b> 3.131.239

RAZONES DE MIGRACIÓN		NACIONAL	URBANO	RURAL
Económicas	% Población	<b>30,2%</b> 459.290	<b>32,2%</b> 339.720	<b>25,9%</b> 119.570
Matrimonio	% Población	<b>7,2%</b> 109.803	<b>6,0%</b> 62.890	<b>10,2%</b> 46.913
Estudios	% Población	<b>6,9%</b> 103.861	<b>8,9%</b> 94.088	<b>2,1%</b> 9.773
Se vino con la familia	% Población	<b>40,6%</b> 615.984	<b>38,2%</b> 402.555	<b>46,2%</b> 213.429
Otras razones	% Población	<b>15,0%</b> 226.682	<b>14,7%</b> 154.483	<b>15,6%</b> 72.199

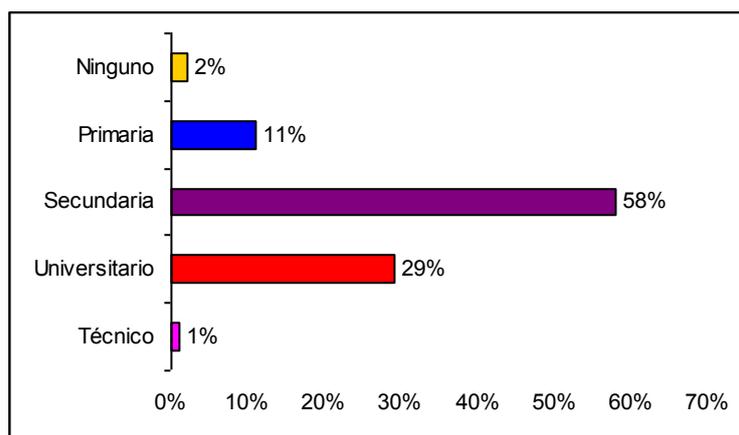
Fuente: INEC publicaciones  
Elaborado por: Valentina Benavides

### ➤ Nivel de Desempleo

El desempleo constituye la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Mientras que el subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos del salario mínimo vital.

En el Ecuador es posible identificar sub mercados de trabajo como son: 1) formal 2) informal, el mercado formal se refiere básicamente al mercado de profesionales y personal de mayor calificación. En este mercado el nivel de empleo y de salario resultan del equilibrio entre la demanda y la oferta. La primera se determina por el nivel de actividad y la segunda se supone derivada de la maximización de la función de utilidad del trabajo (definida por el ingreso y las horas de ocio que deberían ser sacrificar para trabajar).

**Gráfico No. 0-8 Nivel de Desempleo**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Valentina Benavides

En el Ecuador el porcentaje de ocupados que son profesionales o técnicos llegan al 9,5% a nivel nacional lo que equivale a 630.395 de la población nacional.

**Tabla No. 0-4 Características Ocupacionales**

CARACTERÍSTICAS OCUPACIONALES		NACIONALES	URBANO	RURAL
Trabajadores asalariados con estabilidad laboral	% Población	<b>49,6%</b> 1.138.614	<b>52,4%</b> 972.482	<b>37,7%</b> 166.132
Ocupados que laboran más de 40 horas a la semana	% Población	<b>43,2%</b> 2.869.263	<b>48,3%</b> 1.937.469	<b>35,5%</b> 931.794
Ocupados que son profesionales o técnicos	% Población	<b>9,5%</b> 630.395	<b>14,1%</b> 566.229	<b>2,4%</b> 64.166
Ocupados que son trabajadores agropecuarios	% Población	<b>29,3%</b> 1.943.675	<b>5,9%</b> 236.396	<b>65,0%</b> 1.707.279
Ocupados que son trabajadores domésticos	% Población	<b>3,4%</b> 224.878	<b>4,3%</b> 173.404	<b>2,0%</b> 51.274
Ocupados con más de un trabajo (multitrabajo)	% Población	<b>17,6%</b> 1.171.270	<b>12,9%</b> 518.602	<b>24,8%</b> 652.668
Ocupados que buscan trabajo complementario o suplementario	% Población	<b>3,9%</b> 261.375	<b>5,0%</b> 201.471	<b>2,3%</b> 59.904

Fuente: INEC  
Elaborado por: Valentina Benavides

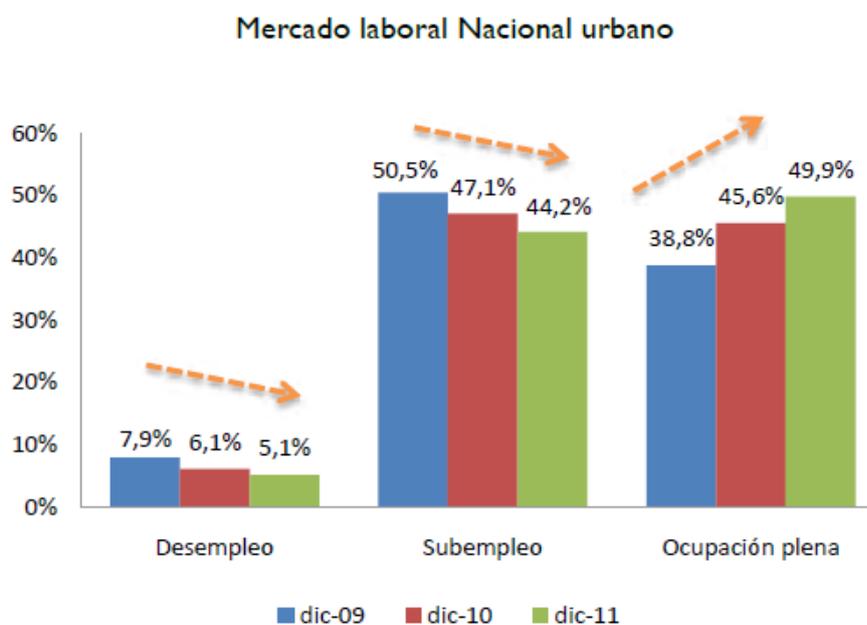
Según la Advocaste Internacional, hasta el año 2010 había un total aproximado de 30.000 abogados en el país; eso significa que hay 247 abogados por cada 100.000 habitantes.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.advocatesinternacional.org/>

## ➤ Evolución del Mercado Laboral

Según cifras del INEC, el último trimestre de 2011, los ocupados plenos representaron el 49,91% de la PEA, la situación en el Ecuador está cambiando en varios años el porcentaje de ecuatorianos económicamente activos aumento respecto a doce meses atrás.

**Tabla No. 0-5 Evolución del mercado Laboral**

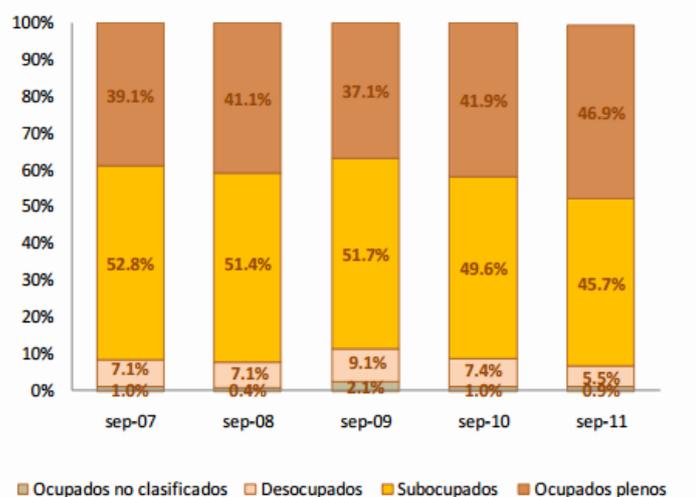


Fuente: INEC  
Elaborado por: Valentina Benavides

Al finalizar el 2011, la creación de empleo en el Ecuador mejoro con respecto a años anteriores mostrando mejoras significativas, pasando de un 38,8% en el 2009 a un 49,9% al finalizar el 2011.

El empleo cumple importantes funciones psicológicas y sociales, en primer lugar la retribución económica, el empleo también condiciona nuestra relación con los demás, a nivel de pareja, familia y sociedad, pues define roles, sustenta proyectos vitales, determina nuestro estatus social y canaliza gran parte de nuestras metas y aspiraciones de desarrollo.

**Tabla No. 0-6 Mercado Laboral como porcentaje de la PEA**



Fuente: INEC

Elaborado por: Valentina Benavides

Siguiendo con el análisis del mercado laboral, al cerrar el año 2011, el desempleo también ha ido bajando gradualmente con referencia a años anteriores (9.1% en el 2009 frente a 5,5% en 2011) debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado al mercado laboral. Pero vemos q estas cifras van cambiando, el subempleo también está bajando (51.7% en el 2009 frente a 45.7% en 2010).

La situación del desempleo es una de las principales causas de stress, general ansiedad, irritabilidad, alteraciones de sueño, en la actualidad la angustia ante el desempleo no solo afecta a quienes de hecho lo padecen, sino aquellos que, a pesar de estar trabajando temen convertirse en futuros desempleados.

En este contexto, el miedo a la pérdida de trabajo deteriora el clima laboral, se empobrecen las expectativas y las metas, y la propia actividad deja de ser fuente de placer para convertirse en motivo de angustia.

**Tabla No. 0-7 Beneficios Laborales**

BENEFICIOS LABORALES		NACIONAL	URBANO	RURAL
Seguro de Vida	% Población	<b>10,8%</b> 248.309	<b>11,6%</b> 215.437	<b>7,5%</b> 32.872
Seguro de Accidentes	% Población	<b>10,1%</b> 232.798	<b>11,1%</b> 205.925	<b>6,1%</b> 26.873
Bono vacacional	% Población	<b>7,3%</b> 166.487	<b>7,8%</b> 144.745	<b>4,9%</b> 21.722
Bono o aguinaldo de navidad	% Población	<b>17,5%</b> 401.034	<b>18,9%</b> 345.825	<b>11,6%</b> 51.209
Utilidades *	% Población	<b>13,2%</b> 244.332	<b>14,3%</b> 212.918	<b>8,7%</b> 31.414
Vacaciones	% Población	<b>41,7%</b> 957.013	<b>43,7%</b> 810.473	<b>33,3%</b> 146.540
Cursos de Capacitación	% Población	<b>28,3%</b> 649.392	<b>30,2%</b> 560.832	<b>20,1%</b> 88.556
Seguro Social	% Población	<b>43,6%</b> 1.097.418	<b>46,1%</b> 934.192	<b>33,2%</b> 163.228
Seguro Medico privado	% Población	<b>7,0%</b> 177.315	<b>7,8%</b> 157.207	<b>4,1%</b> 20.108

Fuente: INEC

Elaborado por: Valentina Benavides

Los beneficios laborales es un punto que debemos destacar, puesto de ello también depende que haya un buen clima laboral dentro de la institución, en este punto entran los procesos de la Gestión Humana, es muy importante que la institución cuente con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas los funcionarios que trabajan en la institución. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño y comportamientos deseados.

Para compensar al personal se utiliza conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral que gesta en la organización. Vale la pena destacar que, una inadecuada administración de la compensación en la institución, genera significativos "costos ocultos" que derivan en la insatisfacción, por el trato injusto que siente el personal cuando no percibe la relación entre los resultados que logra en su trabajo, con la compensación que recibe. La compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo. La parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa.

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. Aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios

que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral. Como es el caso de los beneficios que se obtiene en un puesto de trabajo, como es el seguro de vida, de accidentes, bonos, vacaciones, seguro social entre otros.

Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral. Cuando hablamos de clima laboral, nos referimos en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, no tenemos duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal (éste es un excelente beneficio que motiva al personal y que no todas las empresas ofrecen).

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero, es decir que, recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, bonos que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cumpliendo niveles de desempeño previamente negociados. La empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y cambiar ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal.

Lo importante es que los incentivos y beneficios, estimulen desempeños y comportamientos deseados.

➤ **Productividad**

La productividad media laboral según datos del Ministerio de Industrias y Productividad, subió de una media de US \$ 3.725 por ocupado en el año 2007, a US \$ 4.647 en 2011; es decir que se incrementó 24,75% creciendo globalmente menos que los salarios, (que tuvieron un incremento superior al 47 % en ese mismo período.

**Tabla No. 0-8 Evolución Productividad media laboral**

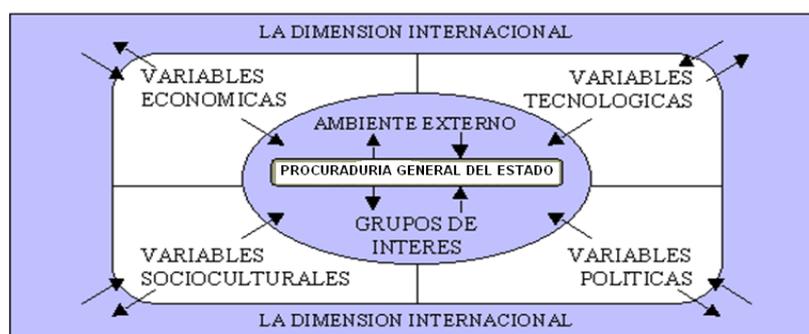
Periodo	Empleo	VAM Miles dólares constantes	Productividad
2007	676.421	2.519.338	<b>3.725</b>
2008	651.161	2.752.169	<b>4.227</b>
2009	699.582	2.946.239	<b>4.211</b>
2010	675.886	3.090.781	<b>4.573</b>
2011	<b>696.352</b>	<b>3.236.238</b>	<b>4.647</b>

*Elaborado por: Valentina Benavides*

El lugar de trabajo es más que un segundo hogar para la mayoría de personas, pues es ahí donde pasan la mayor parte del tiempo y al final se convive más con los compañeros que con la propia familia, por eso lo ideal es evitar los conflictos y procurar un buen entorno.

Si bien es cierto que el ámbito laboral está cargado de competencia e inevitablemente se generaran problemas propios de la convivencia humana, hay ocasiones en que la situación es tan conflictiva que el rendimiento disminuye y toda la organización se desestabiliza.

**Gráfico No. 0-9 La Dimensión Internacional**



*Fuente: Investigación propia*

## FACTOR TECNOLÓGICO

Debido al crecimiento tecnológico que a su vez ayuda la gestión laboral, las organizaciones para no perder su competitividad, necesitan adaptarse a incorporar tecnología proveniente del ambiente general. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes producidos.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades, las empresas que no prevean los cambios tecnológicos, se encontrarán con que sus productos o servicios serán obsoletos, los adelantos tecnológicos como el Internet han creado la nueva economía, que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

El Ecuador forma parte de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y tecnología (RYCIT), encargada de la producción y desarrollo de indicadores de ciencia y tecnología para Iberoamérica, en el caso ecuatoriano se ha relevado en dos ocasiones indicadores I+D, la investigación y desarrollo incluye actividades como investigación básica, aplicada y desarrollo experimental.<sup>3</sup>

El gasto de la I+D tiene mucha relación con el PIB puesto que este indicador es el más utilizado para medir la intensidad con que un país apoya a la investigación. En el caso ecuatoriano por cada 1000 USD que se genera como resultado de la actividad económica, el país invirtió \$0,70 para investigación y desarrollo, de acuerdo con las recomendaciones de la UNESCO, debería destinarse por lo menos el 1% del PIB para las actividades de I+D.

**Tabla No. 0-9 Gasto en Ciencia y Tecnología/PIB (Porcentaje)**

	1997	1998	1999	2000	2001
ECUADOR	0,08	0,08	-	-	<b>0,06</b>
COLOMBIA	0,30	0,21	0,22	0,18	<b>0,16</b>
PERU	0,08	0,10	0,10	0,11	<b>0,11</b>
EEUU	<b>2,55</b>	<b>2,58</b>	<b>2,63</b>	<b>2,68</b>	<b>2,77</b>

Fuente: RYCIT  
Elaborado por: Valentina Benavides

<sup>3</sup> MARIO ALBORNOZ, (2011), *Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología*

Según la tabla, podemos observar que, el Ecuador no dispone todavía un sistema que influya en la competitividad de las empresas. Con un presupuesto estatal para Ciencia y Tecnología, que en los últimos años ha oscilado entre 0.06% y 0% del PIB, el gasto que invierte el Estado Ecuatoriano es uno de los más bajos de América Latina.

La Procuraduría General del Estado depende mucho del factor tecnológico, puesto que la institución está continuamente enlazada con el Ministerio de Finanzas, a través del Sistema de Gestión Financiera (e-SIGEF), la cual apoya técnicamente la obtención, procesamiento y difusión de la información de la gestión financiera del sector público, utilizando tecnologías de informática y comunicación que impulsan la estandarización del proceso bajo un marco legal.

La institución además trabaja con el Sistema presupuestario de remuneraciones y nómina (e-SIPREN), con este sistema la institución genera los CUR de pagos, las remuneraciones, anticipo de sueldos, pago a proveedores y todos los gastos relacionados con la institución, realizados a través del Ministerio de Finanzas.

Con la tecnología de punta, el Procurador, le permitirá realizar reuniones con las diferentes Direcciones Regionales, a través de las videoconferencias, de igual manera comunicarse con cualquier parte del mundo e informar en qué estado se encuentran las consultas o juicios que el Ecuador mantiene con otros países.

Se demuestra que una mayor inversión en ciencia, tecnología e innovación conducen a mejorar los niveles de comunicación.

## **FACTOR SOCIO-CULTURAL**

El Ecuador en más de siglo y medio de historia turbulenta, ha alcanzado un progreso material y cultural de relativa importancia, lo que se ha evidenciado en la legislación social para el sector público.

El empleado público es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público que exista ya sea el legislativo, ejecutivo, o el judicial. El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma, es un interés general que está por encima de cualquier otra

circunstancia, en donde el Estado tiene la obligación de asegurar la prestación del mismo con eficiencia y eficacia.

La Administración pública como instrumento del Estado busca la mayor eficiencia de los servicios públicos y el bien común requiere además, de una adecuada regulación orgánica y funcional de los recursos humanos para lograr dichos fines.

El Régimen Laboral que ampara a los servidores del sector público es la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público).

En 1968, dicha Ley establece: un sistema de administración del personal, basado en el mérito; igual oportunidad, sin discriminación para todos los ecuatorianos; y una carrera en la administración pública.

Actualmente en los diferentes organismos públicos del estado, tienen cerca de 600.000 empleados públicos, de los cuales la mayoría son profesionales de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación.

La falta de regulación y la desarticulación de la carrera administrativa durante la última década han permitido que muchas veces, los cargos públicos se hayan considerado como botín para los gobernantes elegidos, actuando sus partidos o movimientos políticos como verdaderas agencias de empleo o colocaciones. Esto ha traído experiencias nefastas, pues la carencia de una estructura partidaria y de cuadros profesionales a su interior, ha llevado que en muchos casos se designe personal que no contaba con niveles de preparación para el cargo.

La necesidad de controlar en forma rigurosa la mayor objetividad posible en el ingreso a un puesto de trabajo en el Estado, constituye un clamor y presión popular toda vez que se han difundido conductas escandalosas de funcionarios públicos que contratan personal para sus entidades por el único merito de ser familiar, amigo o miembro del partido político de la persona que toma la decisión.

Las organizaciones deben entender que la época del paternalismo acabó y que debe ser sustituida por un tratamiento respetuoso e igualitario, como lo presupone una sociedad democrática que confiere la misma representatividad al patrono y al empleado en las relaciones laborales, la gente aún está muy aferrada al pasado, al paternalismo del

Estado, es difícil romper, el criterio de que los pobres no tienen mucho para dar como su capacidad intelectual, hay que darles oportunidades no subsidios.

### 1.3.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno se realizó un estudio basado en una encuesta que permitirá identificar las falencias del clima laboral y comunicación dentro de la organización a nivel nacional, para esto he tomado una muestra que identifique la proporción exacta del número de empleados.

#### Diseño de la Investigación

Se diseñará un cuestionario con preguntas que exploren a una muestra con el fin de sacar conclusiones y determinar las principales necesidades de los funcionarios, para mejorar el ambiente laboral.

El diseño de la investigación será:

Gráfico No. 0-10 Diseño de la investigación

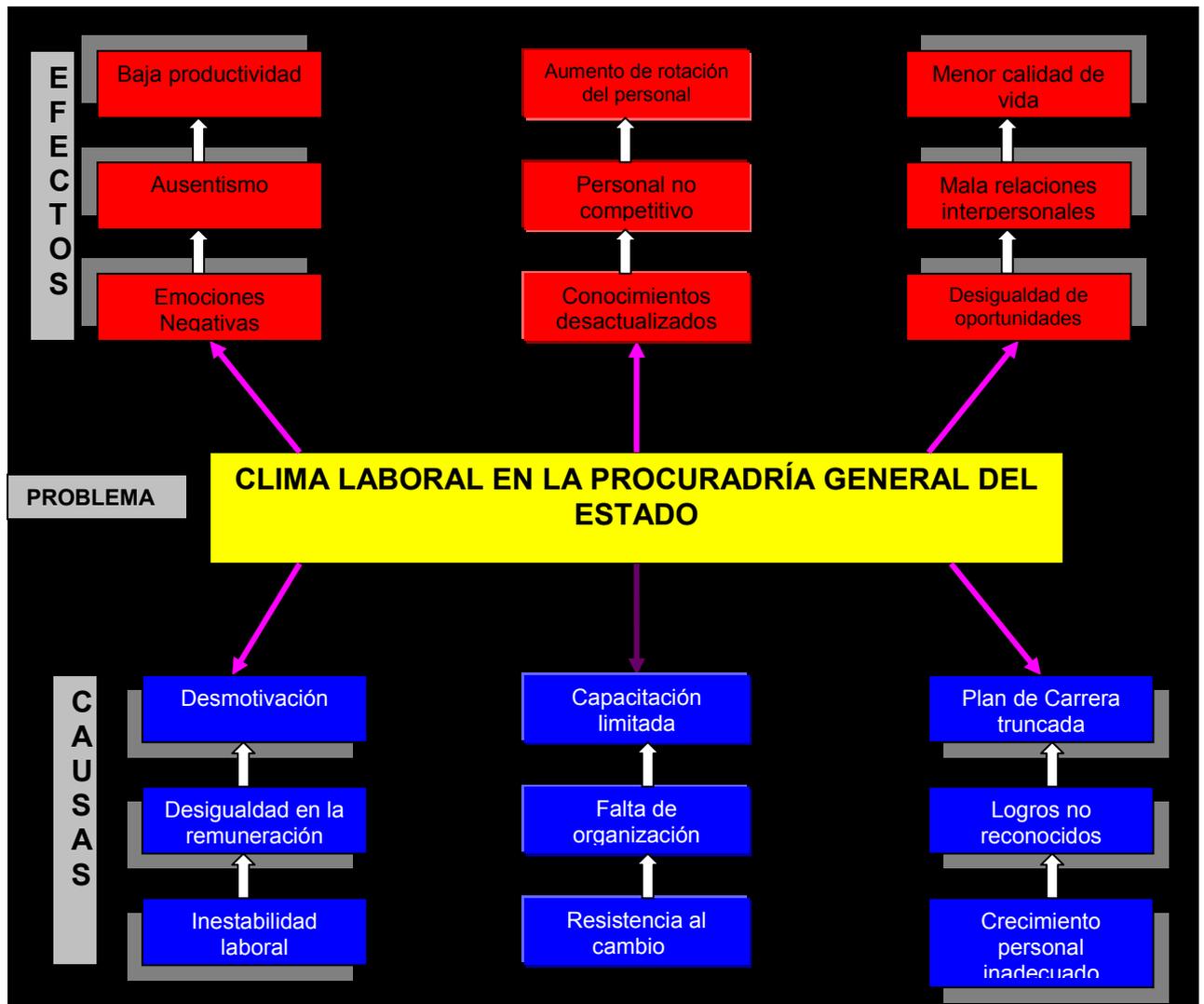


Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Valentina Benavides

### 1.3.2 ANÁLISIS CRÍTICO

#### 1.3.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMA

Gráfico No. 0-11 Árbol de Problemas



Elaborado por: Valentina Benavides

### 1.3.3. PROGNOSIS

Al no mejorar el clima laboral de la institución, ya sea por cambios positivos o negativos, alteración de las condiciones económicas, falta de motivación, ausentismo, reestructuración en la organización, reducción de personal, capacitación, días de pago, problemas entre empleados, cambio de autoridades, falta de comunicación, entre otros.

Es por eso que la Procuraduría General del Estado debe implementar un plan de mejoramiento que le permita reforzar los puntos anteriormente enumerados, los cual contribuirá a satisfacer al personal, mejorar su rendimiento y mantener un ambiente laboral motivador.

#### **1.3.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué forma el Clima y la Cultura Organizacional influyen en la satisfacción del personal de la Procuraduría General del Estado?

#### **1.3.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Qué efectos produce en la institución la ausencia de sistemas de información apropiados?
2. ¿Cómo detectar las variables que evidencian el problema del clima laboral?
3. ¿Cómo incide en el proceso de decisión y de planeación, la ausencia de un proceso de selección de personal apropiado?
4. ¿De qué manera contribuirá al mejoramiento del clima laboral, la capacitación del personal?
5. ¿Cuáles serían los mecanismos o estrategias para motivar al personal?
6. ¿Cuál sería la propuesta para mejorar el plan de carrera en la Institución?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Se plantea esta investigación para conseguir una mayor competitividad en la gestión del talento humano. Se trata de romper los paradigmas tradicionales de manejo de personal de los principales directivos de esta importante institución.

Este trabajo, mediante una propuesta innovadora del manejo del ambiente laboral, busca generar estrategias de motivación, liderazgo interno, análisis de competencias requeridas para los cargos y gestión del talento humano, basado en las nuevas teorías, de modo que, se puedan implementar modelos de evaluación del desempeño en base a las nuevas corrientes y tendencias de competitividad que determinan los nuevos estándares internacionales.

Aplicando esto, mejorará la manera de pensar que tienen cada uno de ellos, mediante una adecuada planificación, con el objeto de conseguir mejores resultados, analizando las variables de motivación, liderazgo y satisfacción en los diferentes direcciones que conforman la Procuraduría General del Estado, con la finalidad de conocer si el ambiente laboral es el adecuado para que el personal esté satisfecho, efectúe sus tareas y propicie el crecimiento y desarrollo de la institución.

El propósito es llevar a cabo este proyecto y aplicarlo en la Procuraduría General del Estado con el fin de que, la institución refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, para esto, es necesario que los funcionarios de éste organismo de control desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, logrando otorgar satisfacción total a los clientes externos y para esto es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Desarrollar un plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la Procuraduría General del Estado

### **1.5.2. Específicos**

- Analizar los efectos que produce en la institución la ausencia de sistemas de información interna apropiados.
- Analizar la incidencia del proceso de decisión y de planeación en la selección del personal.
- Sugerir se implemente un Plan de Capacitación que contribuya a mejorar el clima laboral.
- Analizar las alternativas de mejora para motivar al personal de la PGE.
- Sugerir propuestas para mejorar el Plan de Carrera en la institución

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

#### 2.1. FUNDAMENTACIONES

##### 2.1.1 Síntesis Histórica de la Procuraduría General del Estado<sup>4</sup>

“Procurador es quien con facultad recibida de otro, actúa en su nombre” la Procuraduría General del Estado, actúa en nombre de la Patria.

Bajo este lineamiento jurídico, el 2 de agosto de 1928, el Presidente Interino Dr. Isidro Ayora, con Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial 706, crea el cargo de Procurador General de la Nación, encargando el desempeño de tal función al Dr. Manuel Cabeza de Vaca.

La principal función asignada fue el Patrocinio del Estado, siendo obligación del Procurador, comparecer por iniciativa propia o resolución del Poder Ejecutivo, en los juicios que interesaban a la hacienda pública, en resumen, se le encomendó defender los casos de interés del Estado en defensa del patrimonio nacional.

En la evolución jurídica de las instituciones y con el fin de robustecer la figura del Procurador, así como para entregarle funciones independientes del ejecutivo, que le permitan tener libertad de acción y opinión, dejando de ser dependiente total, con Decreto Supremo 547, promulgado en el Registro Oficial 52 de 2 de agosto de 1944, se otorga autonomía a la Procuraduría, pero jerárquicamente, se le adscribe a la Presidencia de la República, lo que le convierte en autonomía restringida.

Hasta 1945, había permanecido nuestra institución, como fruto de Decretos Supremos; es en el texto de la Carta Política del citado año, que la Procuraduría adquiere el carácter de organismo constitucional, pero sin autonomía y bajo la dirección del Presidente de la República. Se la involucionó en el proceso jurídico.

Con la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el Referéndum del 15 de enero de 1978, publicada en el Registro Oficial No. 800 de 27 de marzo de 1979, se reforma totalmente la estructura anterior; así, en el Art. 59 literal j) se dispone que el Procurador General, será nombrado por la Cámara Nacional de Representantes en base a una terna enviada por el Presidente de la República; en la sección II del referido cuerpo

---

<sup>4</sup> <http://www.pge.gob.ec/>

constitucional, se establece que la Procuraduría es un organismo autónomo con personalidad jurídica, siendo el Procurador su primera autoridad, quien a su vez es el único representante judicial del Estado.

Para ser Procurador se requería reunir los mismos requisitos que los requeridos para los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia; y, sus funciones son por el período de cinco años.

En la Codificación de la Constitución Política de la República del Ecuador, puesta en vigencia con Registro Oficial No. 2 de 13 de febrero de 1997, se da un paso adelante en el desarrollo institucional, se afirma su autonomía, se determinan sus funciones, prescribiéndose en el Art. 140 que corresponde al Procurador el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la Ley.

Desde su creación en 1928, de la Procuraduría General del Estado y el Ministerio Fiscal, formaron parte del mismo organismo público; hasta que por mandato de la Carta Política de 1997, se separa el Ministerio Público, de la Procuraduría, formando dos organismos independientes y consecuentemente con funciones específicas para cada uno y para organizar su funcionamiento se dictan dos cuerpos legales, la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, y La Ley Orgánica del Ministerio Público.

De la misma forma que en la anterior Carta Política, se dispone que, el Procurador sea nombrado por el Congreso Nacional, de una terna enviada por el Presidente de la República, se opera únicamente un cambio, su período se reduce a cuatro años.

Por último, la Asamblea Nacional Constituyente, expide la Constitución Política del Ecuador, la misma que con Decreto Ejecutivo No. 1, publicado en el Registro Oficial No. 1 de 11 de Agosto de 1998, se la pone en vigencia, en ella se ratifica la autonomía, se establece que el Procurador es el Representante Judicial del Estado; y, sus funciones son la de asumir el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la Ley.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado da la estructura administrativa de la institución, así como las facultades y deberes del Procurador, en ella se dispone que “La Procuraduría General del Estado es un organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios. Tendrá su sede en la capital de la República y

podrá establecer delegaciones distritales provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.”

Se determina taxativamente que el Procurador es el Representante Judicial del Estado, y que le corresponde ejercer el patrocinio del Estado, dentro de los límites territoriales como fuera de ellos, asesorar al Estado sobre la inteligencia y aplicación de la Constitución, la Ley y más normas legales o reglamentarias, emitir informes sobre contratos y supervisar el estricto cumplimiento de la Ley en los actos y contratos que le atañen.

Dentro de esta nueva concepción constitucional y legal, la Procuraduría General del Estado, es un Organismo de Control, que junto a la Contraloría General del Estado, el Ministerio Público, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y las Superintendencias de Bancos, de Compañías y de Telecomunicaciones, tiene que velar por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Estado.

Tenemos un reto con futuro, para ello hemos dado pasos firmes para enfrentar un cambio en la estructura del Estado, diariamente nos capacitamos para estar a la altura del gran concierto de naciones, en el cual es indispensable la seguridad jurídica para generar estabilidad de los gobiernos y confianza en sus instituciones públicas.

Es importante mencionar que la Procuraduría General del Estado cuenta con una misión y visión específica con la que ha logrado desarrollar a cabalidad con sus actividades y cumplir con los objetivos propuestos.

La institución ingresó todas las acciones estratégicas en una matriz de priorización para definir en base a variables de impacto las acciones estratégicas de carácter urgente y prioritario para su gestión, determinó la misión, la visión, objetivos estratégicos, utilizando como referente la técnica establecida por Kaplan&Norton (1988): Balance Scorecard, con un enfoque social.

Esta direccionalidad debió ser producida de forma creativa por el talento humano de la organización.

### **2.1.1.1. Misión**

Defender judicial y extrajudicialmente al Estado; absolver consultas legales con criterio vinculante; y, ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, en beneficio de los objetivos nacionales.

### **2.1.1.2. Visión**

Ser un referente regional legitimado democráticamente en la defensa y promoción de los intereses públicos y el patrimonio nacional, sustentados en la aplicación de los derechos fundamentales y valores constitucionales para el desarrollo armónico de las instituciones estatales y las libertades ciudadanas.

### **2.1.1.3. Valores Corporativos**

- Lealtad institucional, se trabaja con responsabilidad profesional.
- Integridad, se sustenta en la honestidad y transparencia de los actos institucionales.
- Efectividad, el accionar institucional es oportuno y optimiza la utilización de los recursos.
- Legalidad, todos los actos se sujetan al ordenamiento constitucional y a la ley.
- Adaptación al cambio, estructura institucional versátil con apertura al cambio.

## **2.1.2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

*“Procurador es quien con facultad recibida de otro, actúa en su nombre”  
la Procuraduría General del Estado, actúa en nombre de la Patria*

Bajo este lineamiento jurídico, el 2 de agosto de 1928 se crea el cargo de Procurador General de la Nación, la principal función asignada fue el Patrocinio del Estado, siendo obligación del Procurador, comparecer por iniciativa propia o resolución del Poder Ejecutivo, en los juicios que interesaban a la hacienda pública, en resumen se le encomendó defender los casos de intereses del Estado en defensa del Patrimonio Nacional, asumió las funciones de Defensor del Fisco, cargo que fue suprimido, posteriormente se le confiere la función de asesor del Estado.

En la evolución jurídica de las instituciones, y con el fin de robustecer la figura del Procurador, así como para entregarle funciones independientes del ejecutivo, que le permitan tener libertad de acción y opinión, dejando de ser dependiente total, en 1944, se otorga autonomía a la Procuraduría General de la Nación, pero jerárquicamente, se le adscribe a la Presidencia de la República, lo que le convierte en autonomía restringida.

A más de las funciones de representante judicial y asesor del Estado, se le asigna dos nuevas funciones que son: emitir informes sobre los contratos cuya cuantía sea mayor de cien mil sucres y se impongan obligaciones a la Nación o al Fisco, igualmente se dispuso emitir informe respecto de los contratos de importancia a juicio del Congreso o Ministerio respectivo; y, la segunda función fue la de realizar las labores necesarias para la codificación de las leyes ecuatorianas, debiendo revisar dicho trabajo la Primera Sala de la Corte Suprema de Justicia.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado da la estructura administrativa de la institución, así como las facultades y deberes del Procurador, en ella se dispone que “La Procuraduría General del Estado es un organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la Capital de la República y, podrá establecer delegaciones distritales provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.”

Dentro de esta nueva concepción constitucional y legal, la Procuraduría General del Estado, es un Organismo de Control, que junto a la Contraloría General del Estado, el Ministerio Público, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y las Superintendencias de Bancos, de Compañías y de Telecomunicaciones, tiene que velar por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Estado.

Tenemos un reto futuro, para ello hemos dado pasos firmes para enfrentar un cambio en la estructura del Estado, diariamente nos capacitamos para estar a la altura del gran concierto de naciones en el cual es indispensable la seguridad jurídica para generar estabilidad de los gobiernos y confianza en sus instituciones.

Actualmente la Procuraduría General del Estado tiene sus diferentes Direcciones Regionales, las mismas que ejercen sus funciones en las distintas ciudades del País.

La Procuraduría General del Estado, mantiene una estructura organizacional conformada por:

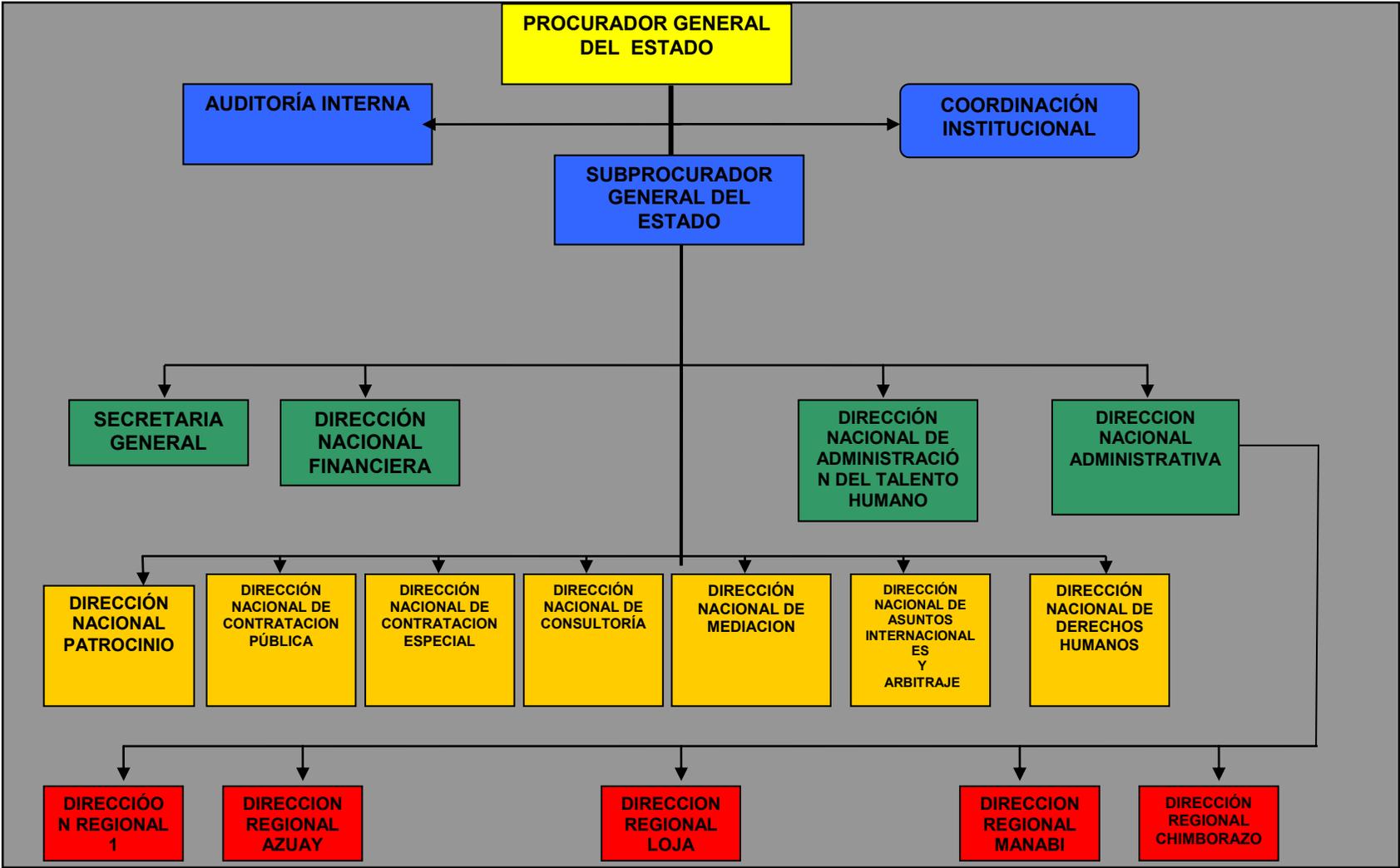
- Procurador General del Estado
- Subprocurador General del Estado
- Secretario General
- Coordinador Institucional
- Secretario Privado
- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica
- Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
- Dirección Nacional Administrativa
- Dirección Nacional Financiera
- Dirección Nacional de Planificación
- Dirección Nacional de Patrocinio Nacional
- Dirección Nacional de Contratación Pública
- Dirección Nacional de Contratación Especial
- Dirección Nacional de Consultoría
- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
- Dirección Nacional de Mediación
- Dirección Nacional de Derechos Humanos

**Direcciones Regionales:**

- Dirección Regional 1 (Guayas)
- Dirección Regional del Azuay
- Dirección Regional de Chimborazo
- Dirección Regional de Manabí
- Dirección Regional de Loja

2.1.3. Estructura Funcional

Gráfico No. 0-12 Estructura Funcional de la PGE



Fuente: Procuraduría General del Estado  
 Elaborado por: Valentina Benavides

## 2.1.4. Estructura Legal

### Marco Jurídico

- Art. 235.- La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para un periodo de cuatro años.<sup>5</sup>
- Art. 236.- El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social nombrará a la Procuradora o Procurador General del Estado, de una terna que enviará la Presidencia de la República. La terna se conformará con criterios de especialidad y méritos y estará sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana; quienes la conformen deberán reunir los mismos requisitos exigidos para ser miembros de la Corte Constitucional.
- Art. 237.- Corresponderá al Procurador General del Estado, además de las otras Funciones que determine la ley:
  1. La representación judicial del Estado.
  2. El patrocinio del Estado y de sus instituciones.
  3. El asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante, sobre la inteligencia o aplicación de la ley, en aquellos temas en que la Constitución o la ley no otorguen competencias a otras autoridades u organismos.
  4. Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.

### LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público)<sup>6</sup>

El hombre desde su creación siempre ha estado regido por leyes, con el fin de controlar su conducta frente a sus semejantes y su entorno, es por eso que, la ley que rige a los funcionarios públicos es la LOSEP, considerada aplicable al recurso humano que labora en la Procuraduría General del Estado.

---

<sup>5</sup> Constitución de la República del Ecuador

<sup>6</sup> Ley Orgánica del Servicio Público

## **LIBRO I DEL SERVICIO PÚBLICO**

- **Título I DEL SERVICIO PÚBLICO** (Art. 1 al 4)
  
- **Título II DE LAS SERVIDORAS O SERVIDORES PÚBLICOS**
  - Capítulo I Del Ingreso al Servicio Público (Art. 5)
  - Capítulo II Del Nepotismo, Inhabilidades y Prohibiciones (Art. 6 al 14)
  - Capítulo III Del Ejercicio de un Cargo Público (Art. 15 al 21)
  
- **Título III DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**
  - Capítulo I De los Deberes, Derechos y Prohibiciones (Art. 22 al 25)
  - Capítulo II De las Licencias, Comisiones de Servicio y Permisos (Art. 26 al 34)
  - Capítulo III Del Traslado, Traspaso y Cambio Administrativo (Art.35 al 40)
  - Capítulo IV Del Régimen Disciplinario (Art. 41 al 46)
  - Capítulo V De la Cesación de Funciones (Art. 47 al 49)
  
- **TÍTULO IV DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**
  - Capítulo Único De los Organismos de la Administración del Talento Humano y Remuneraciones (Art. 50)
    - Parágrafo 1. Ministerio de Relaciones Laborales (Art. 51)
    - Parágrafo 2. De las Unidades de Administración de Talento Humano (Art. 52)
  
- **TÍTULO V DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO**
  - Capítulo I Del Sistema Integrado de Desarrollo deL Talento Humano del Sector Público (Art. 53 al 54)
  - Capítulo II De la Planificación del Talento Humano (Art. 55 al 60)
  - Capítulo III Del Subsistema de clasificación de puestos (Art. 61 al 62)
  - Capítulo IV Del Subsistema de selección de personal (Art. 63 al 68)
  - Capítulo V De la Formación y la Capacitación (Art. 69 al 75)
  - Capítulo VI Del Subsistema de Evaluación del Desempeño (Art. 76 al 80)
  
- **TÍTULO VI DE LA CARRERA DEL SERVICIO PÚBLICO**
  - Capítulo I Generalidades (Art. 81 al 85)
  - Capítulo II Del Ingreso a la Carrera del Servicio Público (Art. 86 al 89)

- **TITULO VII** DEL EJERCICIO DE LAS ACCIONES Y PRESCRIPCIONES
  - Capítulo I Del Ejercicio de las Acciones (Art. 90)
  - Capítulo II De las Prescripciones (Art. 91 al 93)
  
- **TITULO VIII** DEL AMBITO Y OBJETO DE LAS REMUNERACIONES E INDEMNIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO (Art. 94 al 95)
  
- **TITULO IX** DE LAS REMUNERACIONES
  - Capítulo I Unificación de las Remuneraciones (Art. 96 al 102)
  - Capítulo II Régimen de Remuneraciones y de los Ingresos Complementarios (Art. 103 al 130)
  
- **TITULO X** ORGANISMOS DE GESTIÓN, CONTROL Y REGULACIÓN DE LAS REMUNERACIONES (Art. 131)
  - Capítulo I Del Ministerio de Finanzas (Art. 132)
  
- **TITULO XI** INCUMPLIMIENTO Y SANCIONES (Art. 134)
  
- **TITULO XII** DE LAS PENSIONES VITALICIAS DE PRESIDENTES Y VICEPRESIDENTES CONSTITUCIONALES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (Art. 135)
  
- DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS, FINALES Y DEROGATORIAS

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### CLIMA LABORAL

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado.

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- Los cambios positivos o negativos

- Alteración de las condiciones económicas
- Competencia
- Cambio de líderes
- Reestructuración, reducción y capacitación
- Días de pago, problemas con algún empleado

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que, se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.<sup>7</sup>

**Enfoque estructuralista:** Define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

**Enfoque subjetivo:** Define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.

**Enfoque de síntesis:** Este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este, el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que, el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta, una organización tiende atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos, deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I., (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México

Dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- a. El aspecto individual de los empleados, se consideran las actitudes, percepciones, personalidad, valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- b. Los grupos dentro de la organización: su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades;
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones, condiciona el clima de los mismos trabajadores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, de acuerdo a Davis y Newstrom y Robbins (1999):

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

Mientras que la motivación para trabajar y para formarse en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento, la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 1985) implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida (Lawler, 1975).

Así y tal y como exponen Garmendia y Parra (1993) alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea”.

La satisfacción correlaciona directamente con el rendimiento, pero sí se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción y estabilidad en la organización (absentismo y rotación de personal).<sup>8</sup>

### **Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Si seleccionamos la segunda categoría de definiciones de la satisfacción laboral relativa al conjunto de actitudes, tendremos que analizar las dimensiones específicas de las que depende. En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

#### **Eventos o condiciones de satisfacción laboral:**

- ✓ Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- ✓ Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- ✓ Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- ✓ Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- ✓ Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

---

<sup>8</sup> CHAVENIATO, I. (1998): *Desarrollo Organizacional*

- ✓ Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

### **Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos**

- ✓ Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- ✓ Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- ✓ Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> STEPHEN, Robbins, "Comportamiento Organizacional"

**Gráfico No. 0-13 Diferencias entre Clima Laboral & Cultura Organizacional**

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.	Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.
Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).	Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).
Tiene carácter temporal	Es duradera
Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización	Precede y fundamenta el clima.
Medición cuantitativa / encuesta.	Medición cualitativa / observación de campo.
Disciplina: Psicología	Disciplina: Sociología/ Antropología.

*Elaborado por: Valentina Benavides*

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa.

La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal. Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas.

Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

**Granell** (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

**Chiavenato** (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

**García y Dolan** (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

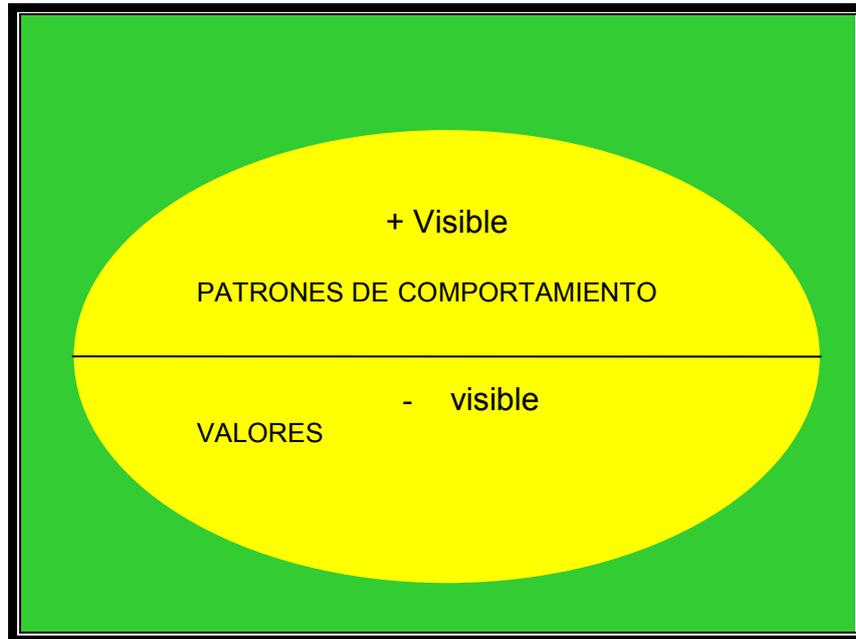
Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> DAVID R. HAMPTON, Administración. EDICIONES MCGRAW-HILL

**Gráfico No. 0-14 Cultura Organizacional**



*Elaboración: Valentina Benavides*

Estos dos componentes de la cultura pueden, de algún modo, gestionarse desde la función de Dirección de una organización y desde una perspectiva de los Recursos Humanos.

En cuanto a los patrones de comportamiento, se lograra un cambio cultural a través de la implementación de la Gestión por Competencias, la misma que incorpora los valores dentro del modelo de competencias de la organización y diseña los patrones de comportamiento esperado para los distintos integrantes, según el puesto ocupado, su nivel jerárquico y las tareas a realizar.

El diseño de un modelo de Gestión por Competencias debe realizarse en función de la visión y los planes estratégicos organizacionales.

## **LAS CINCO BASES DEL PODER**

### **Poder compensatorio**

Cuando se logra que las personas hagan cosas (sus tareas o asignaciones especiales) brindándole una compensación por ello. Recordar que las compensaciones pueden no ser económicas.<sup>11</sup>

### **Poder coercitivo**

Cuando se logra que otros realicen sus tareas bajo amenaza. Se asemeja al líder negativo. Las amenazas pueden ser sutiles hasta fuertes y explicitas, como la amenaza del despido.

### **Poder legítimo**

Radica en la autoridad o poder formal de una persona en la cadena de mando. El poder legítimo puede ser utilizado de manera positiva o negativa.

### **Poder del conocimiento**

El conocimiento y la información valiosa otorgan a un individuo poder sobre quienes lo necesitan. La autoridad legítima se acrecienta cuando los supervisores conocen sobre su tarea y la de sus subordinados. Este poder es muy valorado en el mundo actual.

### **Poder de referencia**

La personalidad del individuo a veces se convierte en el elemento que motiva a los otros. Este aspecto es muy valorado por muchas personas y especialistas, pero, como puede apreciarse, no es la única base o fuente de poder.

---

<sup>11</sup> PORTER, M (Enero 2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia*

**Gráfico No. 0-15 Poder de referencia**

Tipo de Liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
<b>Democrático</b> Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados.
<b>Timonel</b> Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultado
<b>Autoritario</b> Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada.	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

*Elaborado por: Valentina Benavides*

El líder puede hacer uso de un estilo según sus circunstancias:

El líder mas adecuado para llevar a cabo el cambio de rumbo necesario para hacer frente a una situación crítica, por su parte, debe tener las habilidades de un visionario, es decir, ser capaz de trazar una nueva visión que resulte estimulante.

Cuando la situación es muy urgente y exige un cambio drástico, por ejemplo, el estilo mas adecuado es el autoritario. Si se requiere del consenso de los empleados, de la construcción del compromiso o simplemente de generar nuevas ideas, la persona requerida tendrá que saber utilizar un estilo democrático. Si, por ultimo de lo que se trata simplemente es de dirigir un nuevo equipo muy competente y motivado, como sucede, por ejemplo en grupos de abogados o en el ámbito de la investigación el estilo mas adecuado parece ser el timonel, aquel que marca el ritmo de los pasos a seguir, por ejemplo establecer objetivos desafiantes y estimulantes.

## **MOTIVACIÓN**

Los logros con motivación<sup>12</sup>

<sup>12</sup> ALLES, MARTHA ALICIA (2008); *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*; Ediciones Granica

La motivación es denominada como eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás sea mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener una mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

- El poder con motivación

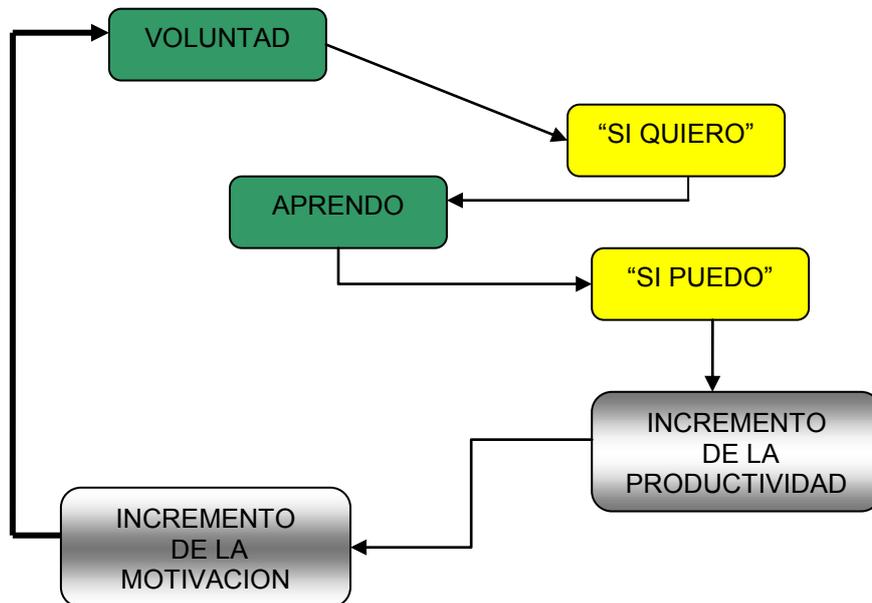
La necesidad del poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los demás altos resultados han sido generados por individuos con alta power (asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación).

- La pertenencia con motivaciones

Sabe menos acerca de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estarían derivadas de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cual es la causa natural del amor o el deseo de estar junto a otras personas como motivación.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven; impulsos que influyen en su forma de trabajar, sus valores y las formas de concebir, incluso, su propia vida. En ocasiones las personas se auto motivan y en otras necesitan la motivación del líder para desarrollarse y para llevar a cabo las tareas propias de su puesto o que le hayan sido especialmente encomendadas sin que les importe la responsabilidad que impliquen si el tipo de trabajo a llevar a cabo.

Gráfico No. 0-16 Motivación



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Valentina Benavides

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA ALCANZAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Algunos teóricos de la administración y de la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de los activos humanos. Este punto de vista lo reforzaron entre otros Angyris, Bennis, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selznick.

**Likert** critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa “Es claro que todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hechos consumados. Esto es válido para la medición de la producción, de los gastos de material, de los costos, de las ganancias y de los demás datos del área financiera. Sin embargo, los administradores exitosos saben que aunque esas mediciones de los resultados son valiosas, solo sirven para expresar un hecho cumplido” Según Likert, algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para

comunicarse con claridad interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

**Negandhi** destaca que “el crecimiento y la supervivencia de la organización como negocio dependen de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como la ganancia, costo por unidad, volumen de ventas, etc., son buenos indicadores de la capacidad financiera de la empresa. No obstante, estas son el resultado de la acción administrativa y los administradores pueden sobrecargar la empresa, drenando sus potenciales a largo plazo, para impulsar la consecución de buenas ganancias y gran volumen de ventas a corto plazo. Por consiguiente, es incorrecto utilizar estos índices económicos para medir la eficacia administrativa.

En esas circunstancias, es necesario explicar otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa”.

Con base en los planteamientos de Angyrís, Likert y otros, Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada
- Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo
- Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo
- Buenas relaciones interpersonales
- Buenas relaciones entre los departamentos
- Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa
- Utilización adecuada de la fuerza laboral calificada
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de los objetivos empresariales
2. Mantenimiento del sistema interno
3. Adaptación al ambiente externo

Para que la empresa alcance la eficacia debe de cumplir estas tres condiciones básicas. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de la empresa como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo, debido a las múltiples relaciones que establecen los elementos

ligados a la empresa. Lo cierto del caso es que, la administración de recursos humanos cumple un papel importante en el logro de la eficiencia y la eficacia empresariales.

## TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:<sup>13</sup>

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

---

<sup>13</sup> ANDERSON, L (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- a. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- f. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

## **OTROS INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a. Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.<sup>14</sup>
- b. El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.
- c. El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado

---

<sup>14</sup> BRUNET. L (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*

en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: Desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente.

- d. De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.
- e. Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

## **EFICACIA ORGANIZACIONAL**

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo que, la cultura y el clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que este enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..."

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales.

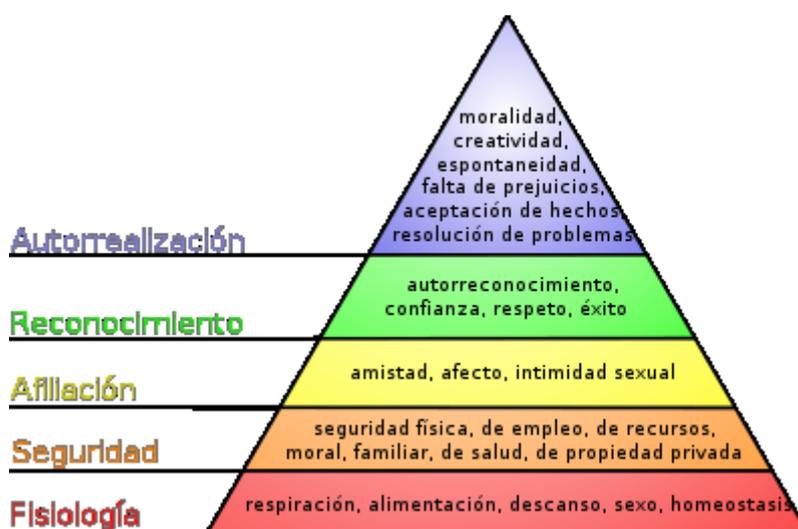
Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

## TEORÍA DE MASLOW

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.<sup>15</sup>

Gráfico No. 0-17 Teoría de Maslow



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Valentina Benavides

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintos que Maslow les da). La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar

<sup>15</sup> R. EWALO, Jr., WILLIAM (1982), *El medio ambiente y el hombre*, México, D.F., Limusa

inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer". Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores –aunque lo haga de modo relativo–, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

### **Necesidades Fisiológicas.**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

### **Necesidades de Seguridad**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

### **Necesidades de afiliación y afecto**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisface mediante las funciones de servicio

de prestaciones que incluye actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

### **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio.

### **Necesidades de autorrealización o auto actualización o "self-actualization".**

Las necesidades de auto actualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de auto actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado.

Para poder satisfacer la necesidad de auto actualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser ellas mismas".

### **La motivación en el trabajo**

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la

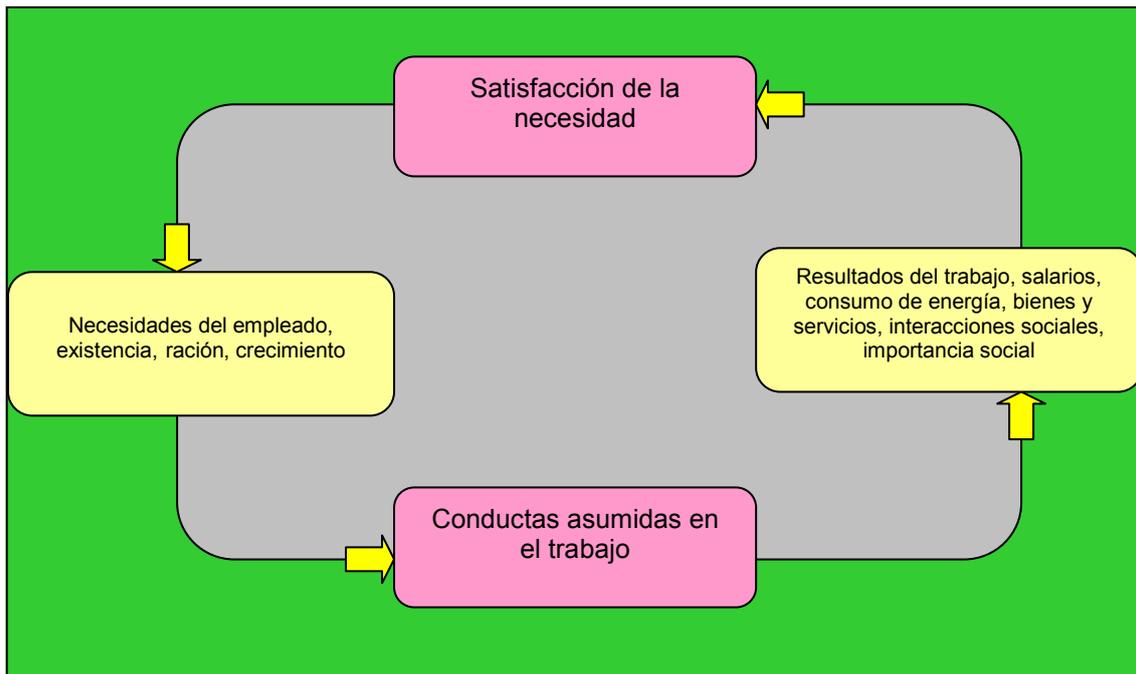
experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Gráfico No. 0-18 Motivación en el Trabajo



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Valentina Benavides

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

**Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

**Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:

- Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
- Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> SANTOS, J.A. (1993). *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. San Salvador, Universidad de El Salvador.

**Producción de bienes y servicios:** esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.

**Interacción social:** El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado.

La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

**Estatus social:** Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:

- ✓ Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo
- ✓ La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
- ✓ Salarios
- ✓ Antigüedad
- ✓ Estatus de los asociados
- ✓ El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

### **Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo**

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Es necesario entregar la definición de 3 conceptos:

- ✓ **Expectativas:** Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante

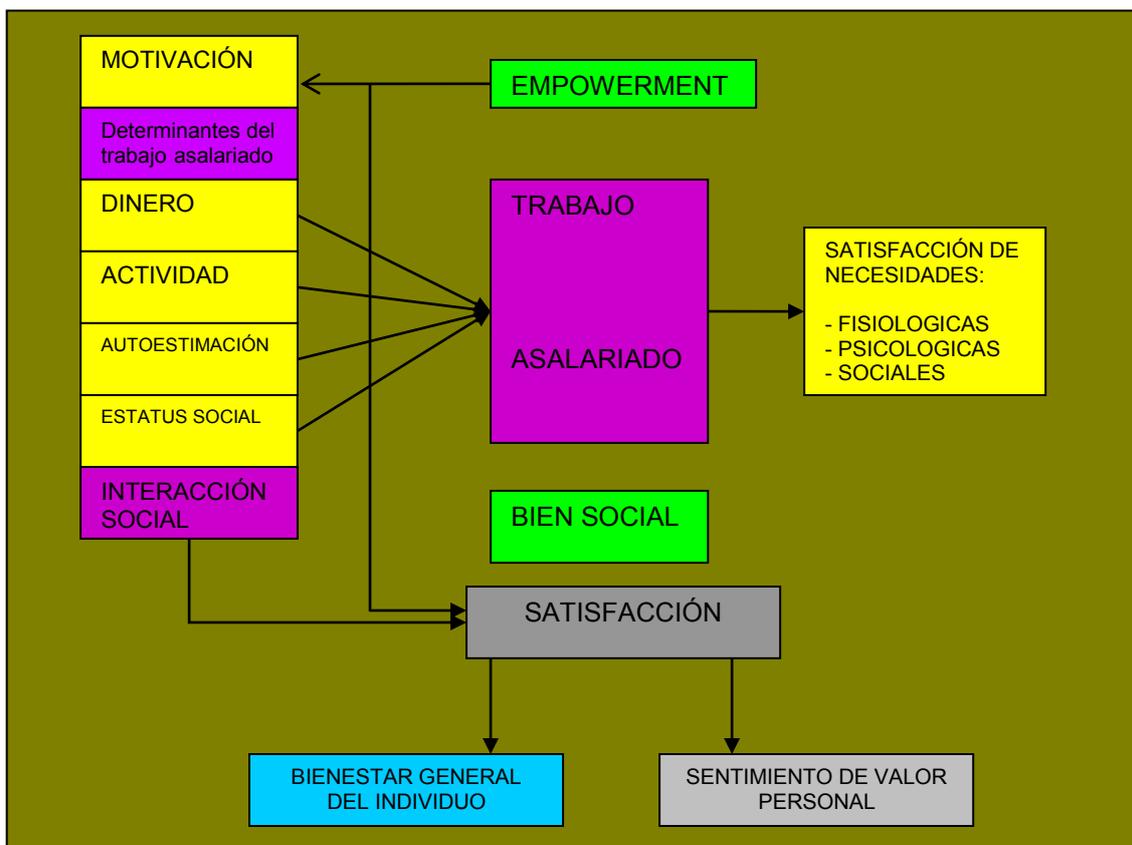
notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

- ✓ **Valencia:** Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.
  
- ✓ **Instrumentalidad:** percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

**Gráfico No. 0-19 Modelo de motivación del empleado**

[Expectativa x Suma (Valencia x Instrumentalidad)] =Esfuerzo.



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Valentina Benavides

## TEORÍA DE MAYO

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.

c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.

e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

## **TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores: Los factores de higiene y los motivadores.<sup>17</sup>

Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **TEORÍAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN DEL SER HUMANO**

### **1.- Teoría De Las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne.

---

<sup>17</sup> MASLOW, A. H. "Motivación y personalidad", Sagitario 1954

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Esta pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La "Administración Científica y Trabajo" de R. F. Hoxie fue uno de los primeros en comprobar que la administración de entonces se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida norteamericano.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

## **2.- Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración.<sup>18</sup>

El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

---

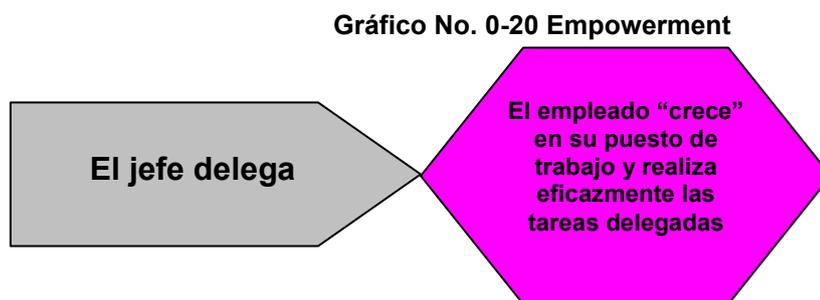
<sup>18</sup> HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: "La Motivación en el trabajo", John Wiley, Nueva York, 1967

## EL EMPOWERMENT

Es otro método de trabajo a utilizarse en esta propuesta, es mismo que tiene como objetivo acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos, para lo cual es necesario un cambio de rutinas de trabajo.

Un programa de implantación del empowerment debe contemplar, por un lado el diseño de las nuevas rutinas de trabajo, niveles de responsabilidad y los respectivos controles y por otro, se deben realizar programas de formación para el desarrollo de la competencia no solo para jefes sino para toda la organización, lo que significa delegar a través de la creación de confianza y de compartir la visión de la organización, creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad.

La competencia del Empowerment hace referencia a delegar y al mismo tiempo implica hacer crecer a los colaboradores para que puedas realizar con eficacia las tareas que se les delega.



*Fuente: Investigación propia*  
*Elaboración: Valentina Benavides*

Cuando se desea trabajar en programas de empowerment, liderazgo o en cambios culturales, lo ideal es integrarlos al esquema de dirección de la organización, en una única línea con diferentes facetas o programas integrados entre si.

Para esta integración hay diversas opciones iniciales que se deben tomar en cuenta:

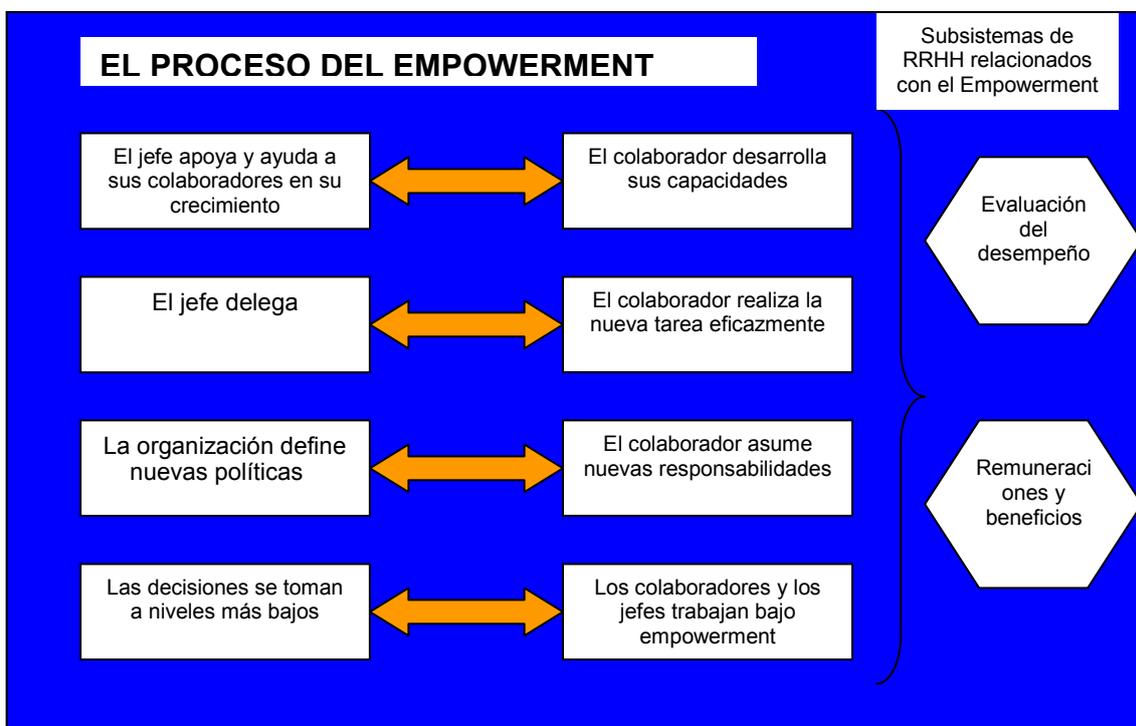
1. Para una empresa puede ser un buen comienzo centrarse en los individuos y en las tareas que cada uno realiza. Esto permitirá que cada integrante vaya asumiendo mayores responsabilidades y libertad para la toma de decisiones, a través de este proceso el individuo desarrolla una mayor autoestima y se integra más a la organización.

- Para otros, la manera de iniciar un proceso de empowerment puede ser totalmente diferente, optando por un cambio de cultura. En esta variante quizás se realice una serie de cambios en conjunto, que involucre desde los valores de la organización hasta un completo rediseño de la misma.

El impacto y duración del cambio puede ser muy diferentes entre las diversas organizaciones, cada una de las cuales deberá elegir la mejor solución para ella y donde comenzar el proceso.<sup>19</sup>

Es muy importante tener en cuenta que el empowerment es un proceso; es decir no se pone en práctica a través de una directiva sino que se hace en etapas y, además atañe a toda la organización. No es factible implantarlo en una área o a ciertos niveles, esta involucra a toda la institución, el empowerment ofrece mayor autonomía a los empleados, e el que los jefes comparten información relevantes con sus colaboradores dándoles, a su vez, control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

**Gráfico No. 0-21 Proceso del Empowerment**



Elaborado por: Valentina Benavides

El vinculo jefe-empleado debe ser de mutua influencia e interacción, donde ambos modifiquen su rol para alcanzar un crecimiento personal y organizacional.

<sup>19</sup> Empowerment, Dennis Jaffe Como Crear Empowerment, Cynthia Scott

## **¿Cómo lograr que el nuevo modelo de comportamiento se mantenga en el tiempo?**

Es una de las grandes preocupaciones en el momento de realizar grandes cambios. Una vez que el nuevo modelo de comportamiento se afianza, se debe implementar una serie de procedimientos para mantenerlo en vigencia. Si la empresa por algún motivo atraviesa un momento de crisis o de presión externa, la tentación de volver al viejo modelo será alta.

La organización debe publicitar de algún modo los reconocimientos que reciben aquellos que mejor representan el nuevo comportamiento deseado; para ellos se puede mencionar ciertos logros en las revistas de comunicación interna, en carteleras, en la intranet, o bien brindar premios concretos de otro tipo.

### **El Comportamiento de los individuos en las organizaciones**

Si bien los individuos deben poseer igualdad de oportunidades e igualdad ante la ley, en la práctica las personas son diferentes entre sí y estas diferencias pueden ser menores o significativas.

Las organizaciones buscan que las personas se parezcan de algún modo y se benefician por igual de sus diferencias y similitudes, las personas que pertenecen a una misma organización se parecen porque comparten valores y proyectos y además pueden tener ciertas características comunes; al mismo tiempo, las personas desempeñan puestos diferentes y esto requiere características específicas en cada caso.

Las organizaciones son diferentes entre sí, se plantean distintos objetivos estratégicos y valores; por ende, las personas que conforman cada organización poseen características específicas que las diferencian entre sí. Esto no es absoluto, de lo contrario las personas no podrían por ejemplo cambiar de empleo, de todos modos, cuando una persona cambia de trabajo, usualmente, requiere de un periodo de adaptación a la nueva organización.

Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, por varias razones entre ellas su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social. Los jefes y supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas.

La percepción tiene una fuerte relación con las actitudes y comportamientos de los empleados, en quienes influyen los sentimientos y supuestos que surgen como producto de su percepción tanto del entorno como de si mismos. La forma de conocer acerca de la percepción de los empleados la constituye los estudios de satisfacción laboral. La cultura organizacional entre otros elementos compone y es influenciada por las actitudes y comportamientos de sus integrantes (directivos y empleados).

## **QUE ELEMENTOS PRODUCEN SATISFACCIONES LAS PERSONAS**

Las personas son diferentes y por lo tanto lo son también los elementos que entran en juego para su satisfacción personal. Dado que el trabajo conforma y ocupa una parte importante del tiempo disponible de las personas, arbitrar los tiempos, esfuerzos y dedicación de acuerdo con los objetivos de vida y con lo que a cada uno le produzca mayor satisfacción es algo difícil de analizar o resolver desde el comportamiento organizacional.

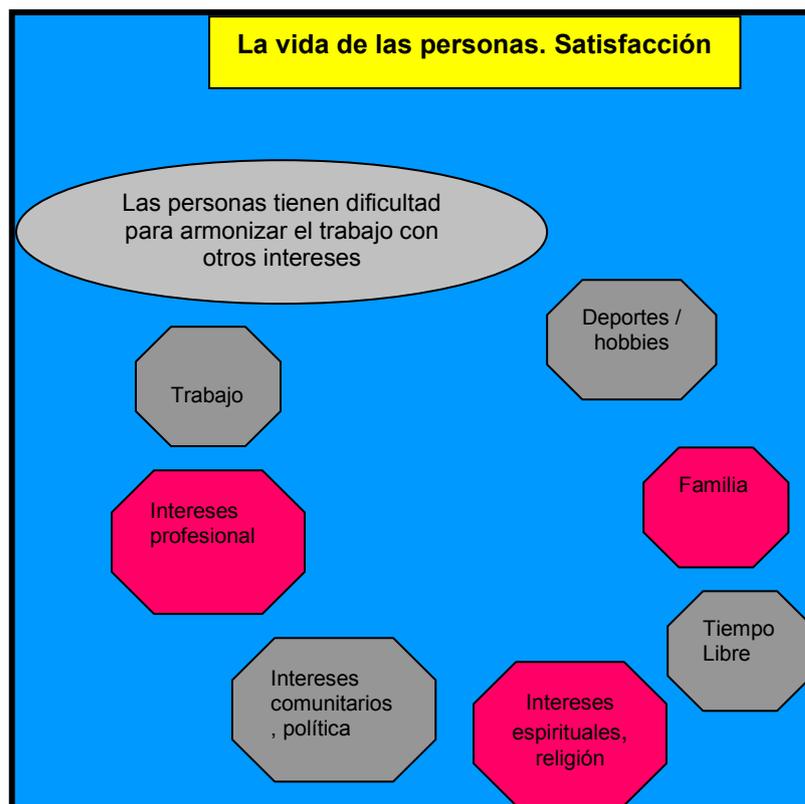
### **Satisfacción Laboral**

El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo se considera la satisfacción laboral, y esta tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con cómo su entorno percibe el trabajo.

### **Impacto del entorno**

La satisfacción laboral es apenas una de las cosas que proporcionan satisfacciones en la vida.

Gráfico No. 0-22 Impacto del entorno



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Valentina Benavides

Las mediciones que se realicen en relación con la satisfacción de las personas deben ser adecuadamente interpretadas, ya que no se puede obviar las distorsiones por diferentes motivos.

Igualmente hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral es dinámica, por ello se recomienda que los jefes y supervisores estén atentos permanentemente a la satisfacción laboral de sus empleados y no que este tema sea motivo de preocupación solo una vez al año (o con otra frecuencia), cuando la organización realice una encuesta de satisfacción laboral entre sus empleados.

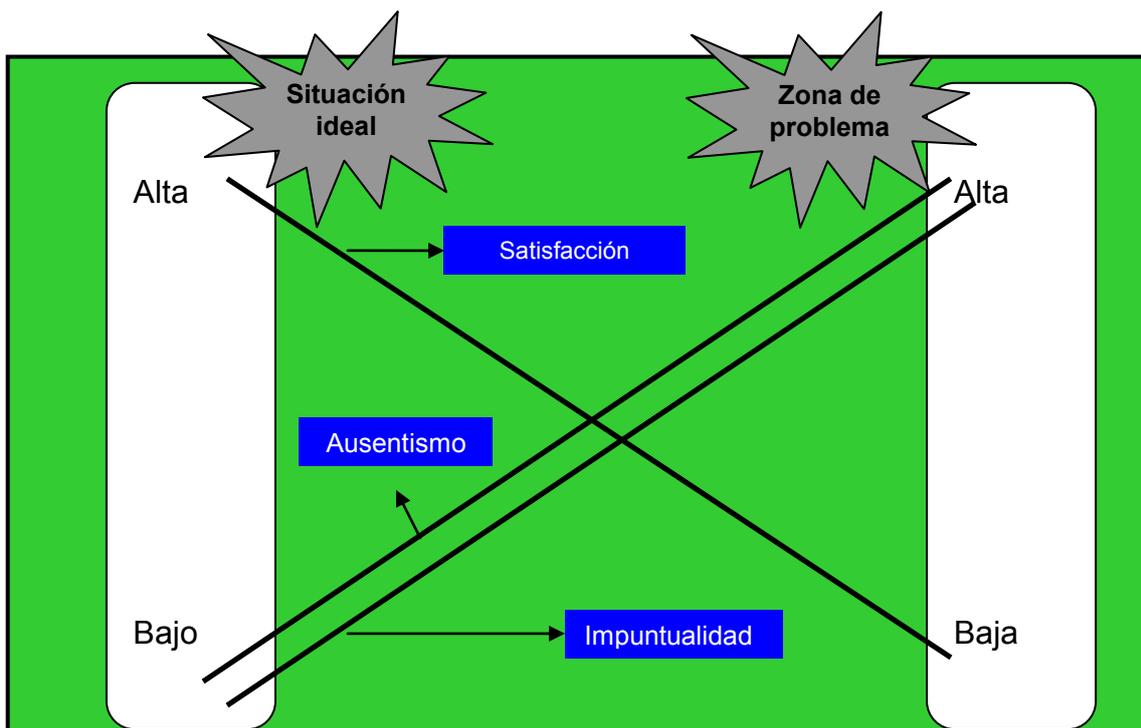
### Ausentismo e impuntualidad

Los índices de ausentismo e impuntualidad suelen relacionarse, también con la satisfacción laboral. Los índices individuales de ausentismo e impuntualidad requieren de un análisis pormenorizado, ya que una persona puede estar atravesando un problema particular y por ello tener ausencias o llegadas tardes derivadas de un problema real.

Los empleados con baja satisfacción laboral, cuando incurren en ausencias no necesariamente lo hacen en forma premeditada, sino que son más propensos a faltar por motivos menores que no justificarían una ausencia en una persona motivada por su tarea.

Las áreas de Recursos Humanos deben estar atentas a estas situaciones, no siempre los empleados deciden no concurrir para manifestar su disconformidad, sino que los pequeños problemas se sobredimensionan a un punto tal que motivan la no concurrencia al trabajo. Será responsabilidad del Área de Recursos Humanos asegurarse de que los empleados conozcan la normativa vigente en materia de licencias por enfermedad, por exámenes y otras permitidas y previstas tanto por las leyes como por las propias políticas de la organización. De allí la recomendación de establecer por escrito políticas de la organización y distribuirlas entre todos los funcionarios.

**Gráfico No. 0-23 Ausentismo e impuntualidad**



*Elaborado por: Valentina Benavides*

Por lo tanto los distintos índices por los cuales se mide la gestión de Recursos Humanos estarían brindando información sobre la eficacia de los distintos subsistemas, ya que si los indicadores de rotación, ausentismo y puntualidad no fuesen los adecuados, habrá que analizar las causas por las cuales los empleados se

comportan de ese modo. Las fallas posibles a detectar son, a su vez de índole diversa; puede haber fallado desde la selección hasta la evaluación del desempeño, pasando por otros temas, tales como las capacidades de los jefes para cumplir con su rol, hasta problemas de comunicación.

### **Encuestas de satisfacción laboral**

Las encuestas de Clima Laboral o de satisfacción Laboral como se las desee llamar bien administradas ofrecerán muchos beneficios, en cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y dar un resultado opuesto deseado.

Antes de iniciar el proceso de encuestas de satisfacción laboral la organización deben saber varias cosas: primero, que para que la misma tenga sentido práctico debe ser implementada en forma periódica. Si bien no son exigidas por organismos de control como las auditorias, brindan a la organización el mismo tipo de información relevante. Por lo tanto, si no se esta pensando en administrar estas encuestas con regularidad, es preferible no hacerlo e intentar un sondeo informal a través de los gerentes, referido a como percibe cada uno de ellos el grado de satisfacción de los empleados a su cargo. Siempre habrá que tener presente que esta información será imprecisa, influenciada por las propias percepciones de los distintos consultados. Los beneficios de una encuesta laboral son:

- Ofrece a la Dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.
- Beneficios adicionales: el flujo de información mejora ( por ejemplo, los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta y la forma de aplicación y luego discutir los resultados)
- Pueden ser una válvula de escape de las emociones de los empleados que se sienten mejor luego de participar.

La información que la organización puede analizar/evaluar previo a encarar una encuesta de clima o satisfacción laboral es:

- Índices de rotación
- Evaluación de desempeño

- Índices de ausentismo/puntualidad
- Conflictos laborales, juicios laborales
- Informes de accidentes, juicios por accidente laborales
- Programas de capacitación y resultados de los mismos
- Sugerencias de los empleados y/o cliente, si la empresa tiene algún sistema para recogerlas (buzón de sugerencias)
- Informes médicos sobre el personal
- Informes de asesores sobre temas diversos que permitan inferir como funciona la empresa y el grado de satisfacción de los empleados, desde los informes del auditor hasta lo de todos los asesores que trabajen para la empresa.

### **Condiciones antes de realizar la encuesta laboral**

- Activo apoyo de la alta dirección
- Participación de los empleados en el diseño (no es frecuente)
- Determinar un objetivo claro
- Diseño y aplicación adecuados
- Capacidad de la Dirección para emprender acciones consecuentes (y disposición a hacerlo)
- Comunicación a los empleados acerca de los resultados, junto con los planes de acción derivados.

Dada la importancia que tiene encarar un proceso de encuesta de satisfacción laboral, la dirección de una organización debería analizar toda esta información previamente a la puesta en marcha de un proceso de evaluación de clima.

#### **Pasos**

- Identificar la razón de la encuesta (puede ser un proyecto liderado desde el área de Recursos Humanos)
- Obtención del compromiso de la Dirección
- Desarrollo de la encuesta
- Evaluación de los resultados
- Análisis de los resultados
- Retroalimentación a los participantes
- Instrumentación de un plan de acción

Se he destacado este ultimo paso porque es muy frecuente que no se realicen acciones concretas luego de finalizada una encuesta de satisfacción laboral. Esto es tan negativo que, si no se estuviese seguro de poder encarar un plan de acción, será aconsejable no realizar la encuesta.

En cuanto a las preguntas hoy en día pueden ser on line, o a través de intranet, pero se sugiere que el cuestionario debe ser mayoritariamente conformado por preguntas cerradas, ya sea de tipo binario (Si / No) (Blanco / Negro) o de opción múltiple, reservando un espacio reducido donde el empleado se pueda expresar exponiendo conceptos.

En ningún caso se deben plantear preguntas cuya respuesta sea inducida desde el cuestionario, ni preguntar sobre cosas que los empleados no puedan responder. La encuesta debe ser clara, sencilla y pertinente.

## **EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN**

El conflicto en si no es malo, lo que puede ser malo o no bueno es como se resuelve, el conflicto puede ocurrir con un empleado, entre individuos o grupo y con organizaciones competidoras.

Las fuentes mas frecuentes de conflictos se debe a:

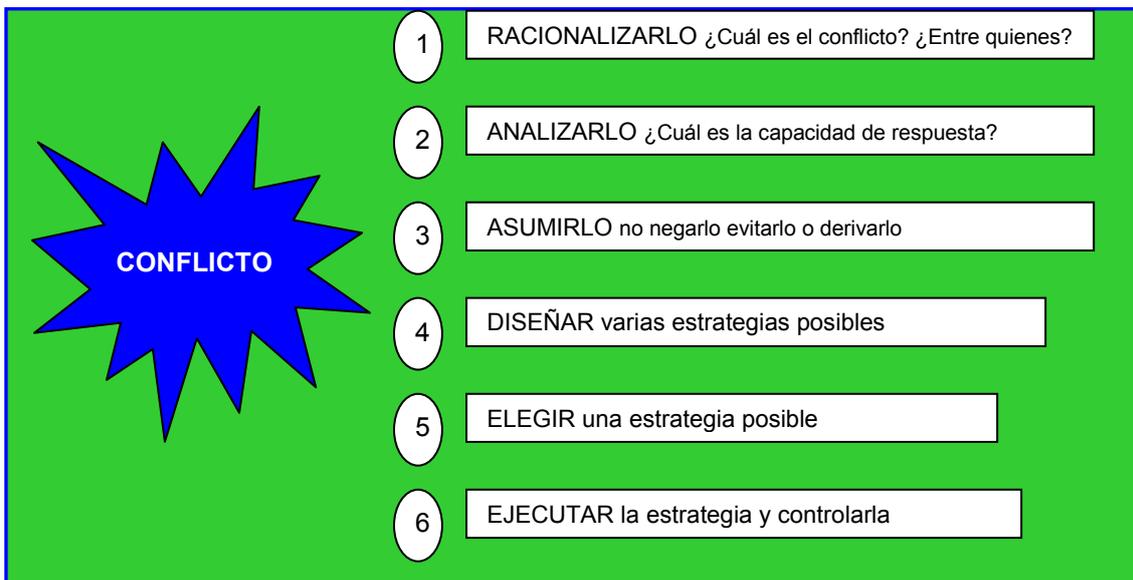
- *Los cambios organizacionales*: los individuos no comparten el cambio realizado o en procesos; piensan que debió tomarse otro curso de acción.<sup>20</sup>
- *Personalidades incompatibles*: si bien las diferencias de personalidades pueden originar conflictos, también son un excelente recurso para la resolución creativa de problemas.
- *Diferentes escalas de valores*: las personas pueden tener diferencias en la forma de ver las cosas y sus valores personales ser distintos a los valores de la organización o de otros individuos que la integren.
- *Diferentes percepciones*: las personas tiene diferentes percepciones entre si. Como para cada individuo sus propias percepciones constituyen la realidad, cuando se enfrenta a otras personas con percepciones contrastantes esto puede ocasionar conflictos más o *menos serios según el caso*.
- *Otros factores*: la falta de confianza y la amenaza de pérdida de estatus.

---

<sup>20</sup> KREPS, GARY (1995). "La comunicación en las organizaciones". Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Bs.As

La manera de resolver un conflicto esta resumido en los seis pasos siguientes:

**Gráfico No. 0-24 Conflicto en la organización**



*Elaborado por: Valentina Benavides*

Los conflictos suelen presentarse acompañado de emociones que, muchas veces, hacen que sus actores vean la realidad con algún grado de distorsión.

Ver cual es el conflicto o entre quienes se ha establecido la situación conflictiva. En las organizaciones puede ser o no tan claro. Es frecuente que se plantee una situación de debate conflicto, pero que la verdadera cuestión no sea la que se expresa sino otra, que queda oculta por algunas razones, ante esta situación si no se detecta cual es el real conflicto, estos pasos no serán de utilidad.

Se deberá analizar la factibilidad de una solución, cual es la verdadera capacidad de respuesta. Ésta puede estar o no dentro de las atribuciones de la persona que esta a cargo de resolver el conflicto.

Asumir el conflicto no negarlo para luego decidir una acción, si el problema excede el nivel de la persona involucrada, deberá pedir autorizaciones o el apoyo necesario 4 y 5. Estos pasos son claros por si mismos; siempre que sea posible se debe diseñar mas de una posible estrategia de solución para elegir lo mas conveniente y llevarlo a cabo, sin olvidar hacer el correspondiente seguimiento y control.

## **Estrategias de resolución de conflictos**

Relacionado con las competencias personales de un individuo, la estrategia utilizada tendrá un impacto directo en el resultado que se obtenga, entre las posibles podemos mencionar:

1. Evitar el conflicto representado por un distanciamiento físico y mental del conflicto. Esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y lleva a una situación de *perder-perder*.
2. Suavizar el conflicto adaptándose a los intereses de la otra parte. Esta estrategia privilegia los intereses de la otra parte y lleva a un resultado *perder-ganar*.
3. Utilizar el poder para lograr beneficios. Esta estrategia se basa en la agresividad y el predominio de las metas personales sobre los objetivos de los demás. Intenta alcanzar el resultado *ganar-perder* y quizá lo logre.
4. Negociar buscando el punto medio, o con disposición a escuchar y/o renunciará algo a cambio de obtener otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin un resultado definido.
5. Enfrentar en forma directa el conflicto en búsqueda de una solución mutuamente satisfactoria. Esta estrategia se conoce como “resolución de problemas o integración”; busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes y generalmente deriva el conflicto a un resultado *ganar-ganar*.

## LA RELACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON LA FUNCIÓN Y LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico No. 0-25 Dirección Estratégica de Recursos Humanos



Elaborado por: Valentina Benavides

Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado el comportamiento organizacional esperado.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la realización entre empleado y empleador será de tipo *ganar-ganar*, este tipo de diseño e implantaciones son las que tiene éxito en el tiempo, es bueno para la organización y al mismo tiempo es bueno para el empleado.

Por ello la sugerencia dada es que, cuando se deba solucionar un problema específico, la respuesta se diseñe y aplique en el marco de los subsistemas. Una vez más, es importante recordar que la estructuración de los subsistemas es de tipo sistemático, es decir, todos los temas se relacionan entre sí y debe estar diseñados en función de la estrategia organizacional. Por lo tanto no puede existir vías paralelas de solución, sino que las soluciones deben darse dentro del sistema de la organización. Las organizaciones tienen una serie de necesidades respecto

de sus colaboradores: Una relación *ganar-ganar* se dará cuando al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de la organización y las de las personas.

Analizando desde la perspectiva de la organización, se observa que esta tiene ciertos objetivos o estrategias a alcanzar. Dentro de este concepto se incluye la *visión* y la *misión* de la organización, junto con una serie de *planes estratégicos* que se propone llevar a cabo, la organización necesita contar con un plantel de personas involucradas y comprometidas con los mismos, ya sean directivos o empleados de cualquier nivel jerárquico.

Para que este conjunto de necesidades se articulen armónicamente y se logre una conjunción de intereses positivos, deben darse una serie de correlaciones o correspondencias entre ciertos factores. A continuación se menciona los más importantes:

**Gráfico No. 0-26 Correspondencia entre ciertos factores**

Organización	Personas (empleados y directivos)	Relación adecuada
Valores organizacionales	Valores personales	Valores compartidos
Capacidades: conocimiento y competencias requeridos por el puesto	Capacidades: conocimientos y competencia de la persona	Concepto adecuación persona-puesto
Proyectos organizacionales	Proyectos y objetivos personales	No debe existir aspectos contrapuestos

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Las organizaciones deberían poner en práctica procedimientos para detectar la correspondencia o no de los tres puntos señalados: valores, adecuación persona-puesto y proyectos personales y organizacionales. No para realizar acciones que perjudiquen a aquellas personas cuyas características no coincidan con las necesidades de la organización sino, muy por el contrario, para administrar posibles soluciones al respecto.

Cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar, implementar conceptos sobre Capital Humano o Recursos Humanos se debe comenzar pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la compañía, como valor añadido para la actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión organizacional y a partir de esos conceptos, se determinan los valores.

Para que se transformen en herramientas útiles de la organización, los valores deben transformarse en *competencias*, de este modo las personas serán seleccionadas, evaluadas y desarrolladas en relación con los valores organizacionales y así la organización podrá cumplir la misión y visión fijadas.

La función de Recursos Humanos suele estar implementadas a través de lo que se denomina los subsistemas, que resumidamente son los siguientes:

## **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre los contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.<sup>21</sup>

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos.

- reclutamiento y selección
- capacitación y formación
- compensaciones
- evaluación de desempeño
- desarrollo de carrera y planes de carrera
- asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

---

<sup>21</sup> ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina

**Gráfico No. 0-27 Análisis y descripción de puestos**



Elaborado por: Valentina Benavides

La descripción de puesto de toda una organización suele integrar lo que se denomina “manual de Puestos” los subsistemas se articulan a partir de la descripción de puesto así:

- Se selecciona personas en función del puesto
- Se evalúa el desempeño en función del puesto
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto

Los planes de desarrollo y de sucesión se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupara en el futuro; u lo mismo vale para los planes de capacitación y entrenamiento.

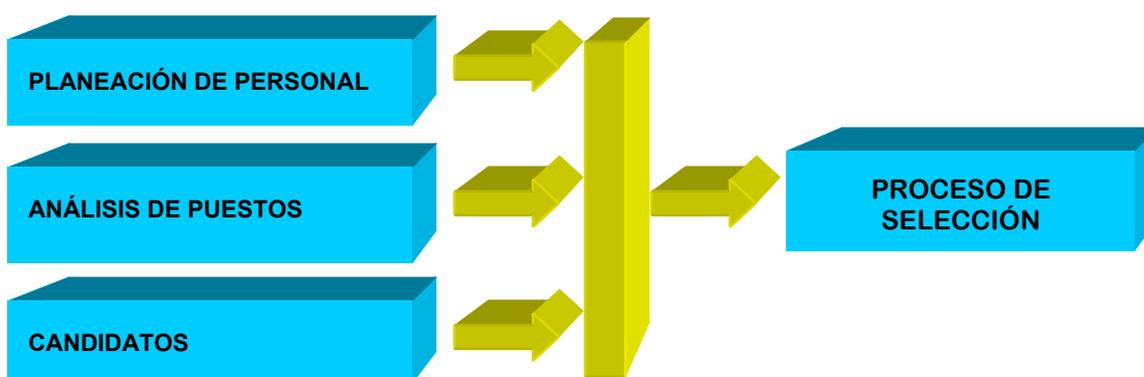
### **ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAS**

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas mas convenientes en casa caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuales son las pruebas, mas

convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

Estas actividades están orientadas a: Planeación de personal, el análisis de puestos y el reclutamiento de candidatos, se realiza básicamente en apoyo a la selección de personal, si el proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos serán desperdiciados.

**Gráfico No. 0-28 Selección del Personal**



*Fuente: Libro Administración del Recurso Humano  
Elaborado por: Valentina Benavides*

El proceso de búsqueda o reclutamiento de personal está orientado a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de una empresa. Este proceso suministra la materia prima para la selección, es decir suministra a los candidatos que luego serán seleccionados.

Uno de los secretos para una búsqueda exitosa, está en establecer las fuentes de suministro de los recursos humanos. Es importante definir las fuentes de reclutamiento para: elevar el rendimiento del proceso de selección, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

Es importante antes de iniciar cualquier proceso de búsqueda tener la decisión de la línea de llenar la vacante de personal correspondiente a su área. Cuando la decisión está tomada, la misma debe reflejarse en un pedido de personal. Se trata de documentos que deben llenarse por la persona encargada de solicitar el personal y que refleja la descripción del puesto y el perfil de la persona adecuada para el mismo.

Para el caso de personal, Recursos Humanos, recibe la solicitud y verifica entre sus archivos si está disponible un candidato adecuado.

Se denomina reclutamiento interno cuando al presentarse determinada necesidad de personal en la empresa, son considerados para la misma los candidatos de la propia empresa. De esta manera se produce una reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promovidos (movimiento diagonal). Estos movimientos implican: transferencia de un empleado de un área a otra de la empresa; ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, plan de carrera.

Son varias las ventajas de utilizar esta fuente de reclutamiento: es económico, rápido, presenta un mayor índice de validez o de seguridad debido a que se conoce al candidato; es una poderosa fuente de motivación para los empleados y se aprovechan las inversiones realizadas en capacitación.

El reclutamiento externo surge cuando al existir determinada vacante, la organización intenta cubrirla con candidatos externos. Para este tipo de reclutamiento existen diferentes métodos mediante los cuales la organización enfoca o divulga la existencia de sus oportunidades de trabajo. Los métodos son:

1. Consulta de archivos de candidatos
2. Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
3. Anuncios en la puerta de la empresa
4. Contacto con sindicatos o asociaciones gremiales
5. Contacto con institutos educativos
6. Avisos en Diarios y Revistas
7. Consultoras de Recursos Humanos

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- ✓ Aporta experiencias nuevas a la organización
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización

- ✓ Aprovecha las oportunidades de capacitación de otras empresas

La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. La selección de recursos humanos es la escogencia del individuo adecuado para el cargo, es decir, entre los candidatos reclutados se escoge a los más adecuados. Busca definir dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo. La selección aparece como un proceso de comparación, entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos. Antes de iniciar el proceso de selección es muy importante tener la información del cargo que se pretende suplir.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos.

### **1) Recepción preliminar de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de una solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo.

### **2) Entrevista de selección:**

Una vez pre-seleccionado los postulantes, es necesario coordinar y llevar adelante las entrevistas. La entrevista de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica de selección más ampliamente utilizada e influyente en la decisión final respecto de la aceptación o de un candidato al empleo. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización). Las entrevistas pueden ser:

Estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

No estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Mixtas: en la práctica, lo habitual es realizar una entrevista mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del candidato.

### **3) Verificación de datos y referencias:**

En muchas ocasiones para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurrimos a la verificación de datos y a las referencias. La objetividad de estos informes resulta discutible.

### **4) Pruebas de idoneidad.**

Test Psicotécnicos. Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

### **5) Entrevista Social:**

Mediante el desarrollo de las entrevistas socio ambiental, la empresa obtiene una descripción apropiada de los aspectos que hacen a la vida del individuo. Esta información se obtiene a partir de observar "in situ" su vivienda, ambiente familiar, relaciones parentales, entre otros.

### **6) Examen médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del postulante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de

personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Como ya se menciona, las personas esperan que se les diga como están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores.

### **REMUNERACIONES Y BENEFICIOS**

El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

### **DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN**

El desarrollo de las capacidades de las personas, en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera y los planes de sucesión se han transformado de “buenas practicas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

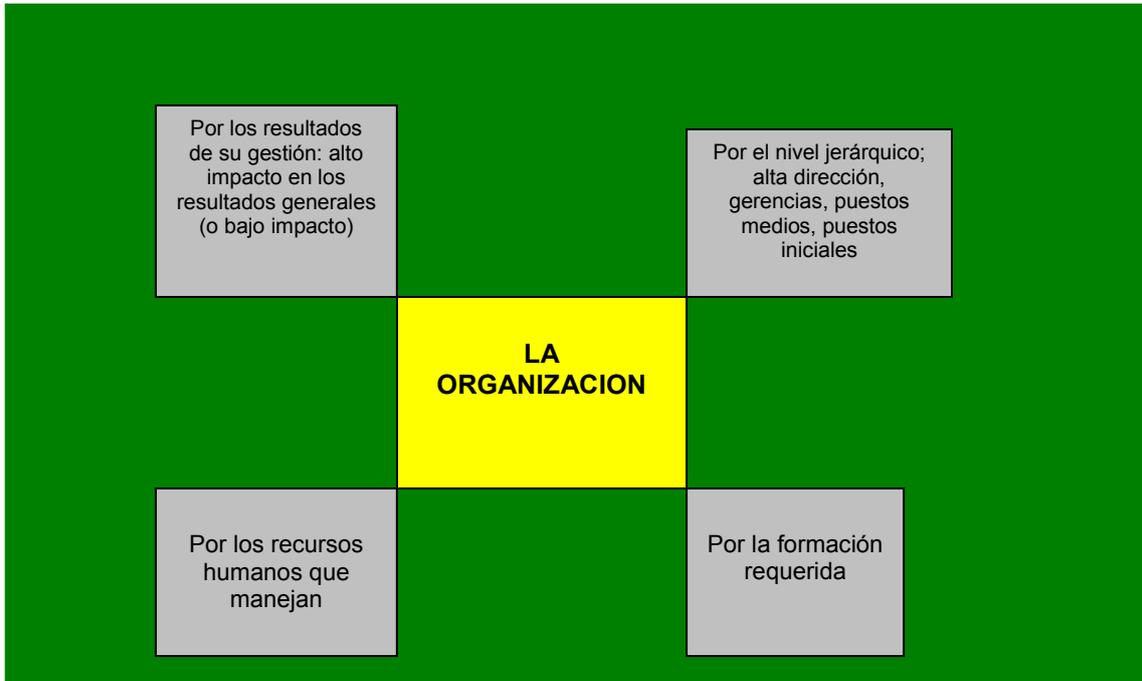
### **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a construir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

**Gráfico No. 0-29 La Organización**



*Elaborado por: Valentina Benavides*

**Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:**

**Gráfico No. 0-30 Descripción de puestos**



*Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Valentina Benavides*

## **Beneficios de un buen programa de descripción de puestos**

Los beneficios mas importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

1. Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son mas equitativas
2. Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
3. Capacitar, entrenar y desarrollar personas es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
4. Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
5. Es vital en los planes de sucesión.
6. Otros usos: para analizar los flujos de información de una organización.

La descripción de puestos permite la realización del inventario del personal, es la base para los restantes proceso de recursos humanos: formación y selección, compensaciones, evaluación de desempeño y la administración de carrera, para la correcta descripción de puestos los tres momentos anteriormente expuestos son muy importantes, la entrevista de relevamiento estructurada con utilización o no de un cuestionario, la confirmación de la información obtenida y la descripción de puestos propiamente dicha, en todo caso el resultado del relevamiento debe ser revisado con el supervisor inmediato.

Los métodos aplicarse para la descripción y análisis de puestos: observación directa para los casos más simples, entrevista dirigida al ocupante del puesto, cuestionario que completa el ocupante, o mixta, que combina la entrevista con el cuestionario, son importantes para identificar un puesto. Los mapas y planes de carrera se confeccionan sobre la base de la descripción de puestos, si una empresa maneja sus recursos humanos por competencias, la descripción de puestos debe incluirlas, como parte del relevamiento y en la descripción en si misma. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para el relevamiento deben prever esta información, las preguntas deben estar especialmente diseñadas para relevar las competencias, por ejemplo.

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura que no se repitan

tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un empleado; y, por otro, es la base de los demás subsistemas.

## **EL ROL DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

El papel que desempeña la capacitación en las organizaciones es muy importante, aunque no siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera adecuada, la capacitación debe estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante, parece ser solo frases sin aplicación cuando se analizan los planes de formación de las organizaciones. Una de las tareas que debe abordar la función de Capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Vasto terreno para la acción, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma de trabajar. Y aún más, hoy demandan que sean capaces de hacer más tareas y en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizan.<sup>22</sup>

En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de Capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente. Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, respetar ciertos principios. Por eso es que, desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados.

### **El entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la

---

<sup>22</sup> SENGE, METTER, *La quinta disciplina, obra citada*

Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

Implica:

- transmisión de información
- desarrollo de habilidades
- desarrollo o modificación de actitudes
- desarrollo de conceptos

Entrenamiento y capacitación en relación con la empleabilidad

Los conocimientos y las competencias de todos los empleados conforman el capital intelectual de una organización.

Los distintos aspectos de la capacitación y el entrenamiento tienen a su vez relación con otros subsistemas de Recursos Humanos:

- *Análisis y descripción de puestos.* Se sugiere, una vez que se ha descrito el puesto, la evaluación de las capacidades de su ocupante, es decir, la adecuación persona-puesto. Si de esta evaluación surgiera alguna brecha, para lograr una mejora se deberá iniciar diferentes acciones, se trate de conocimiento o competencias.
- *Atracción, selección e incorporación.* Si bien las buenas prácticas y el sentido común indican que se debe contratar persona que cubran lo requerido por el puesto, en ocasiones las incorporaciones de colaboradores incluyen periodos de capacitación específica para lograr una adecuada relación entre la persona y el puesto a ocupar.<sup>4</sup>

**Gráfico No. 0-31 Capacitación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos**



*Elaborado por: Valentina Benavides*

- *Evaluación del desempeño.* Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es detectar necesidades de capacitación.
- *Planes de carrera y sucesión.* En ambos existe una correlación directa con capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.

Otros aspectos directamente ligados con un manejo estratégico de los recursos humanos, como la motivación del personal o acciones para modificar la cultura organizacional, están directamente relacionados con la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de competencias. La función del subsistema de Capacitación o Formación, como la de cualquier otro de Recursos Humanos, debe estar alineada con la estrategia de la organización. Por lo tanto los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito.

### **Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo**

Son métodos que se utilizan porque se realizan al mismo tiempo que se cumplen tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo jefe asume un rol de *coach* y desarrolla las capacidades de sus empleados (*jefe como coach*). Los métodos del trabajo mas conocidos son:

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación a comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. Los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Los métodos parten de un principio básico: poner al participante en acción, los estudios de casos, en especial si son discutidos en grupos, los juegos gerenciales y las técnicas de role playing apuntan a que los participantes sean los actores de su propia formación. Los seminarios deberán tener también estas características para ser efectivos, ninguna persona cambiara comportamientos solo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema y será insuficiente el mero hecho de conocer su valoración sobre el mismo.

La formación se utiliza como un método para el desarrollo de personas de manera integral desde hace mucho tiempo. Desde una perspectiva amplia, la formación en todas sus diferentes facetas y etapas, coadyuva al desarrollo de competencias; es decir, si una persona recibe capacitación en un tema técnico, por ejemplo puede al mismo tiempo desarrollar competencias.

A continuación se presenta un listado exhaustivo de métodos de formación fuera del ámbito de trabajo, aplicable tanto a conocimientos como a competencias.

- ✓ **Cursos formales y capacitación.** Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta postgrados diseccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma
- ✓ **Lecturas guiadas.** Se relacionan con una de las actividades de que en nuestra metodología se proponen para el auto desarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- ✓ **Seminarios externos.** Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Deberá ser muy cuidadoso en su elección.

- ✓ **Métodos de estudio de casos.** Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo mas frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- ✓ **Juegos gerenciales.** Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la formación disponible. Para que los mismos sean fructíferos las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presénciales o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.
- ✓ **Programas relacionados con universidades.** Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.

### El rol de Recursos Humanos en la Capacitación

Para una exitosa gestión de capacitación deben intervenir Recursos Humanos, a través de su área de Capacitación y la línea (cliente interno) para la cual se esta desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes. En una apretada síntesis, las funciones de cada uno son:

**Gráfico No. 0-32 El rol de Recursos Humanos en la capacitación**

RECURSOS HUMANOS	CLIENTE INTERNO
* Prepara el material del entrenamiento	* Provee la información necesaria
* Coordina los esfuerzos de capacitación	* Verifica necesidades de entrenamiento
* Conduce y organiza el entrenamiento	* El jefe como coach hace seguimiento del desarrollo de conocimientos y competencias dentro del trabajo
* Diseña la forma de recolectar las necesidades de capacitación	* Determina quien debe ser capacitado a través de la evaluación de conocimiento y competencias.

*Elaborado por: Valentina Benavides*

El diseño de la actividad esta a cargo de Recursos Humanos. Si el área tiene un responsable de Capacitación, será este el encargado de hacerlo.

El diseño de una actividad de capacitación debe tener en cuenta una serie de elementos:<sup>23</sup>

1. Contenidos de la actividad, los temas y el alcance de los mismos
2. Extensión de la actividad y formato para su dictado
3. Capacidad de los instructores, no solo en relación con el conocimiento de los contenidos a impartir, sino desde como lo hace, es decir, sus competencias de comunicación, entre otras fundamentales.
4. La logística. Este aspecto es fundamental a la hora de la planificación de las actividades de capacitación, para llegar a personas ubicadas en diferentes localizaciones geográficas, para atender las necesidades de los participantes, que muchas veces no pueden desatender sus propias responsabilidades, etc.
5. Objetivos alcanzar
6. Métodos a utilizar. No olvidar aspectos tales como el material que recibirán los participantes, las ejercitaciones mas adecuadas en cada caso según el tema y las características de quienes participan de la actividad.
7. Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados. Usualmente solo se realiza una encuesta sobre “la percepción” que el participante tiene sobre la capacitación recibida. Si bien esto es muy importante, es insuficiente. Se deberán fijar criterios de evaluación respecto de la mejora del desempeño del participante. En cuanto a conocimientos, esta evaluación de resultados deberá ser definida con los jefes de aquel. En cuanto a competencias, el único método posible será una nueva medición de competencias.

### **Determinar objetivos y necesidades**

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión o de otras funciones del desarrollo de las personas. Estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos, las necesidades de capacitación pueden exceder a las posibilidades de la organización. Por ello es imprescindible establecer cuales son las necesidades prioritarias.

De este modo, relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

---

<sup>23</sup> COLE, GERALD, *Personnel Management*, Letts Educational aldine Place, Lóndres, 1997

## **Esquema de un entrenamiento**

Proponemos que la organización siga estos pasos en un esquema de entrenamiento:

- Determinar necesidades de entrenamiento
- Identificar necesidades y objetivos de capacitación
- Desarrollar criterios de medición
- Elaborar / diseñar una actividad piloto
- Seleccionar métodos
- Conducir el entrenamiento
- Medir los resultados y compararlos en base a la aplicación de índices de gestión.
- Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento

## **Los ejes sobre los cuales se basa el entrenamiento son cuatro:**

1. Las necesidades de la empresa en relación con la capacitación existente;
2. la oferta educativa
3. aprendizaje que se lleve a la practica en la tarea
4. la formación de formadores

Parecería que si una compañía atiende estos cuatro ejes para rever sus políticas de capacitación o para diseñarlas si no las tiene, estará en un camino mas correcto que la que toman la capacitación como, por ejemplo, una forma de premio o compensación. El aprendizaje continuo se convierte en una parte integral de la cultura de la compañía, los empleados buscan oportunidades de aplicar sus conocimientos en su trabajo diario, así como desarrollar sus habilidades y obtener los conocimientos necesarios para vencer los retos del mañana.<sup>24</sup>

## **Evaluación de las necesidades de entrenamiento**

- La organización necesita buscar la solución a los problemas de rendimiento del personal. Para encontrarla hay que identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento. Si el personal sintiera que la implementación de un nuevo sistema implicara la desvinculación de alguno o de todos ellos, el entrenamiento deberá focalizarse en que si ellos aprenden la nueva tecnología,

---

<sup>24</sup> PELL, ARTHUR R., *¡Administre su personal fácil*

eso tan temido no sucederá. Hay que lograr que se acepte y se entienda la nueva tecnología.

- Evaluación de las tareas: una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento deriva de la falta de las capacidades necesarias para realizar las tareas, porque el empleado nunca las tuvo o porque las olvido. En otras ocasiones, la falta de adecuado rendimiento de un área se debe a sistemas inadecuados, un pobre *layout* de maquinas o equipamiento obsoleto.<sup>25</sup>
- Análisis de las necesidades individuales: en ocasiones, la baja performance de un departamento deviene de incentivos inadecuados para empleados y jefes o desmotivación que afecta la conducta de una o varias personas.

### **Herramientas para analizar necesidades**

- Examinar estándares de varias áreas
- Entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y si es posible clientes u otras personas relacionadas.
- Analizar el grupo: juntos o en pequeños grupos, generando la discusión sobre el área en estudio. Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- Identificar los buenos rendimientos y por que esos empleados hacen su tarea correctamente.

### **Como evaluar la capacitación**

- Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia del proceso de capacitación.
- Reacción de los participantes: participación, preguntas y otras manifestaciones
- Aprendizaje medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- Comportamiento durante la actividad

---

<sup>25</sup> PAIN, ABRAHAM, *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, ediciones Granica, Barcelona, 1993

- Resultados: beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

**Gráfico No. 0-33 ¿Qué evaluamos en la capacitación?**

<b>¿QUE EVALUAMOS EN LA CAPACITACION?</b>			
<b>Que</b>	<b>Cómo</b>	<b>Quien</b>	<b>Dónde</b>
Capacidad	<b>Pruebas</b>	<b>Instructores</b>	Situación de formación
Desempeño	<b>Observación guiada</b>	<b>Supervisores</b>	Situación de trabajo
Productividad	<b>Estándares de producción</b>	<b>Supervisores</b>	Situación de trabajo
<b>Aspectos económicos</b>	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad Operativa

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. Esta última evaluación puede dividirse a su vez en tres instancias: a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo. Hay una tendencia a “archivar” la carpeta del curso y no implementar lo aprendido. Por ello el seguimiento de la evaluación después de la práctica es muy importante.

### **Costos y beneficios de la capacitación**

Cualquier actividad implica una serie de costos y beneficios. Será importante que el especialista en Recursos Humanos maneje estos conceptos con comodidad, manejar los costos de cualquier actividad que se realice no atenta contra la calidad; la mayoría de veces los beneficios son difíciles de medir y la variable es el valor de compra. Un manejo inteligente será el que combine de manera adecuada las variables que inciden en los costos con los resultados a obtener.

**Muchas veces las personas a cargo de estos temas no manejan las técnicas cuantitativas y eso es un grave error.**

#### **Los costos**

- salario del entrenador
- material para el entrenamiento
- costo de la logística
- equipamiento
- transporte

- costo de las horas perdidas del empleado que asiste al curso

### **Beneficios**

- Incremento en la producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de comportamiento por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo

Una de las principales funciones del área de Capacitación es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación cobra un valor estratégico, la tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente. Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñar con éxito en su puesto, es hacer que su perfil se adecue el perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o el plan de carrera y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la organización.

### **EL PLAN DE CARRERA**

La carrera profesional esta compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando estos ocurren pueden emprenderse pasos concretos, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño

- Relación mas estrecha con quienes toman las decisiones
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización
- Renuncias
- Recursos a expertos en el campo
- Recursos a subordinados clave
- Oportunidad de progreso
- Experiencias internacionales

### Obtención de mejores niveles de desempeño

- La forma mas segura de lograr promociones y reconocimientos en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando este es insuficiente, el crecimiento es casi imposible, aunque se empleen en forma adecuada las otras técnicas de desarrollo profesional.

**Gráfico No. 0-34 Obtención de mejores niveles de desempeño**



*Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Valentina Benavides*

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar Planes de Carrera deben existir indicios tales como:

- Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- Estabilidad laboral,

- Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Verdadero interés del colaborador en la organización, es decir amor por la camiseta y
- Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano y
- Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- Verdadera responsabilidad social
- Unidad de dirección en el tiempo.

La importancia del Plan de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

## **2.3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

La implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional permitirá lograr mayor eficiencia, eficacia y satisfacción en el personal de la PGE.

### **2.3.1. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Clima Laboral, Cultura Organizacional (Causa)

**Variable dependiente:** Satisfacción del personal, motivación, capacitación (Efecto)

## **2.4. ENFOQUE DE LA MODALIDAD**

Se utilizará el enfoque cualitativo, porque permite estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional de la institución y de esta manera analizar las causas que han ocasionado la insatisfacción del personal, para luego proponer un plan de mejoramiento y dar solución al problema objeto de estudio.

## **2.5. TIPO DE TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de este proyecto se utilizó dos tipos de investigación, la Descriptiva y la Correlacional.

### **2.5.1. Investigación Descriptiva**

La investigación utilizada fue la descriptiva, en la medida en que se tuvo acceso a la información a través de la encuesta aplicada, lo cual permitió describir la situación actual de la institución y como sienten los funcionarios el clima organizacional. Es descriptiva por que necesitamos medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables (clima organizacional y satisfacción laboral).

### **2.5.2. Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación tiene como finalidad determinar el grado de relación no causal existente entre dos o más variables, de tal manera que podamos relacionar la variable dependiente (Clima Organizacional) y la variable independiente (Satisfacción de personal) lo que permite analizar y procesar la información y obtener los resultados necesarios para lograr proponer alternativas de solución.

## **2.6. REFERENCIA ESTADISTICA**

### **2.6.1 Tamaño de la Muestra**

El tamaño del universo es el número de personas que componen la muestra aleatoria estratificada, extraída de una población:

- **Estrato.-** En este caso el tamaño del universo, son los servidores públicos que laboran en la Procuraduría General del Estado, los cuales da un total de “365” a nivel nacional. Esta información se obtuvo del mismo organismo de control.
  
- **Tamaño de la muestra.-** El tamaño de la muestra, es el número de personas que componen una cantidad representativa extraída de una población. Para el cálculo de la muestra, se sigue el siguiente procedimiento:

**Tabla No. 0-10 Datos para determinar la muestra**

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
Total	365
DATOS	
NC =	95.00%
P =	90.00%
Q =	10.00%
N =	365
z =	1.96
e =	5%

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Dónde:

Z= desviación estándar

N= tamaño de la población

p= probabilidad de que se acepte la encuesta

q= 1-p

e= error que se quiere definir

Reemplazamos los datos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - ) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 365}{0.05^2 * (365 - ) + .96^2 * 0.9 * 0.1}$$

**TAMAÑO DE LA MUESTRA = 100**

Es importante aclarar que, para la investigación de campo, se utilizará como herramienta principal la encuesta que se encuentra en el anexo No. 1 y para la evaluación de la misma es necesario el análisis de cada pregunta.

## **2.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La técnica de investigación de campo es la que se la realiza directamente en el medio donde se presenta el estudio, la utilizada en este proyecto es la encuesta y el procedimiento para la recogida de datos es el cuestionario.

### **2.7.1 ENCUESTA**

El presente cuestionario fue aplicado a 100 servidores públicos que laboran en la Procuraduría General del Estado.

#### **Cuestionario**

El propósito de este cuestionario, es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

#### **1. ¿Cómo describiría el clima laboral con sus compañeros?**

- A. MUY BUENO
- B. BUENO
- C. REGULAR
- D. MALO
- E. MUY MALO

#### **2. ¿Considera que la Institución ha brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma?**

- A. SI
- B. NO

#### **3. ¿Cómo calificaría su carga de trabajo habitual?**

- A. PERMANENTEMENTE EXCESIVA
- B. EXCESIVA
- C. ADECUADA
- D. BAJA
- E. PERMANENTEMENTE BAJA

**4. ¿Considera que el personal de la Institución se encuentra motivado?**

- A. SI
- B. NO

**5. ¿Está de acuerdo con las políticas implantadas actualmente en la institución?**

- A. SI
- B. NO

**6. ¿Cree que existen buenas relaciones humanas actualmente en la institución?**

- A. SI
- B. NO

**7. ¿Existe reconocimiento al personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?**

- A. SI
- B. NO

**8. ¿Los reconocimientos se dan a quien se los merece?**

- A. SI
- B. NO

**9. Su superior, ¿tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones?**

- A. SIEMPRE
- B. CON FRECUENCIA
- C. A VECES
- D. POCAS VECES
- E. NUNCA

**10. ¿La estructura organizativa que posee la institución está realmente acorde al funcionamiento operativo que allí se realiza?**

- A. SI
- B. NO

**11. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc. usted considera que este es:**

- A. MUY CONFORTABLE
- B. CONFORTABLE
- C. SOPORTABLE
- D. INCÓMODO
- E. MUY INCÓMODO

**12. ¿Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?**

- A. SI
- B. NO

**13. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo, arriba, en la institución entre jefes y subordinados?**

- A. SI
- B. NO

**14. ¿Su jefe (a) crea una atmósfera agradable en el grupo de trabajo?**

- A. SI
- B. NO

**15. ¿Los beneficios de salud que recibe en la empresa satisfacen sus necesidades?**

- A. SI
- B. NO

## **2.8. PLANES DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario, se procedió a la revisión de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Por ser un número reducido de datos, se procedió a la tabulación de forma manual, y con la herramienta de Excel, se los represento en gráficos con sus porcentajes correspondientes.

## CAPÍTULO III RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISIS

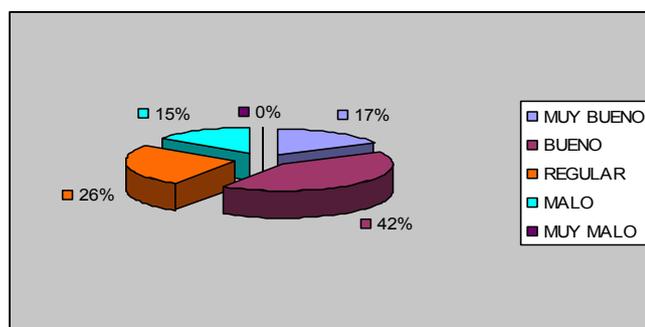
#### 3.1.1 Evaluación de los perfiles resultantes

##### 1. ¿Cómo describiría el clima laboral con sus compañeros?

Tabla No. 0-1 Clima Laboral

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	MUY BUENO	14	17%
B	BUENO	34	42%
C	REGULAR	21	26%
D	MALO	12	15%
E	MUY MALO	0	0%

Gráfico No. 0-1 Clima Laboral



Fuente: PGE

Elaborado por: Valentina Benavides

#### Interpretación de los datos

De la muestra analizada referente a como describen el clima laboral con los compañeros, se obtuvo un porcentaje mayor del 42% equivalente a bueno, un 26% considera que es regular, un 17% lo considera muy buena y un 15% que dice que ser mala la relación, es necesario analizar alternativa de mejora que lo coloquen en la escala de muy bueno.

#### Fortaleza

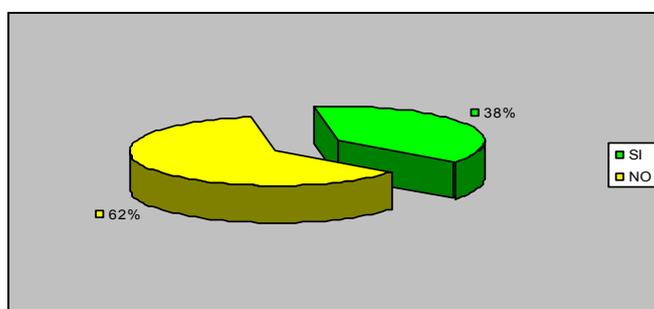
- ✓ Buen porcentaje de clima laboral

2. ¿Considera que la Institución a brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma?

Tabla No. 0-2 Cursos

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	38	38%
B	NO	62	62%

Gráfico No. 0-2 Cursos



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 62% considera que la institución no ha brindado cursos de capacitación que ayude en su puesto de trabajo y un 38% dicen que si se han impartido cursos que han ayudado a cumplir las tareas encomendadas al puesto. Lo que indica que hay que mejorar en este punto, proponer la elaboración de un Plan de Capacitación para que los empleados mejoren en forma continua sus habilidades y cada vez sean más competitivos.

### Debilidad

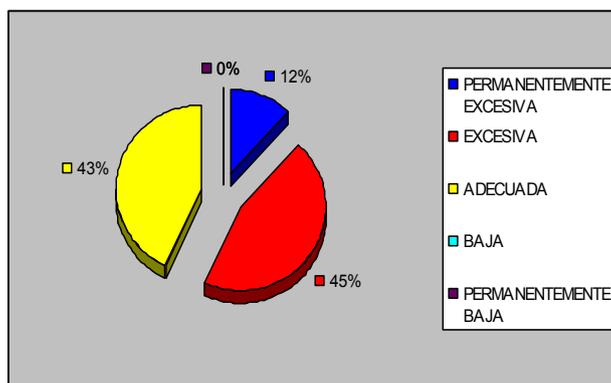
- ✓ La institución no dicta cursos de capacitación

### 3. ¿Cómo usted calificaría su carga de trabajo habitual?

Tabla No. 0-3 Carga de trabajo

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	PERMANENTEMENTE EXCESIVA	12	12%
B	EXCESIVA	45	45%
C	ADECUADA	43	43%
D	BAJA	0	0%
E	PERMANENTEMENTE BAJA	0	0%

Gráfico No. 0-3 Carga de trabajo



Fuente: PGE

Elaborado por: Valentina Benavides

#### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 45% considera que su carga de trabajo es excesiva, un 43% lo considera adecuada y un 12% piensa que es permanentemente excesiva. El exceso de trabajo incrementa el estrés y por lo tanto produce en el trabajador un desequilibrio que ocasiona un mal ambiente laboral. A través del Manual de Descripción y valoración de Puestos, asignar y organizar las tareas de acuerdo a su puesto de trabajo.

#### Debilidad

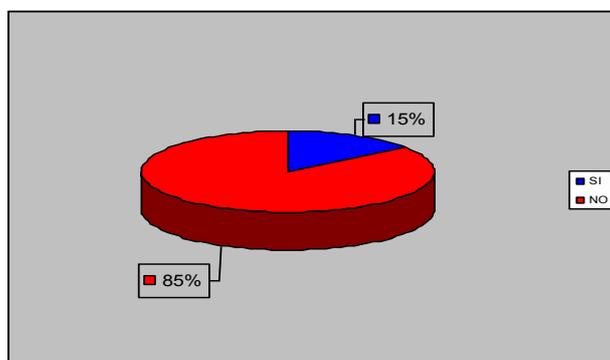
- ✓ La carga de trabajo es excesiva

#### 4. ¿Considera que el personal de la Institución se encuentra motivado?

Tabla No. 0-4 Motivación

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	15	15%
B	NO	85	85%

Gráfico No. 0-4 Motivación



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

#### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 85% contestó que el personal no se encuentra motivado, y un 15% respondió que sí, la motivación es un punto importante para que las personas desempeñen mejor su trabajo.

#### Debilidad

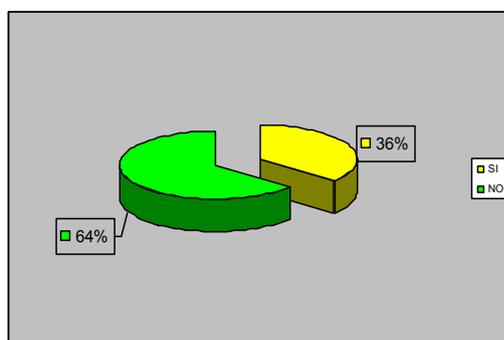
- ✓ Falta de motivación del personal

## 5. ¿Está de acuerdo con las políticas implantadas actualmente en la institución?

Tabla No. 0-5 Políticas Institucionales

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	36	36%
B	NO	64	64%

Gráfico No. 0-5 Políticas Institucionales



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

Los resultados de la muestra analizada, se obtuvo que un 64% no está de acuerdo con las políticas implantadas, y un 36% que considera que las políticas en la institución son buenas. Las políticas institucionales son mecanismos que permiten alcanzar los objetivos deseados, y lograr el bien común, son acciones que garantizan la motivación, capacitación permanente y la compensación oportuna como requisitos para el logro del mejoramiento continuo de la organización.

### Debilidad

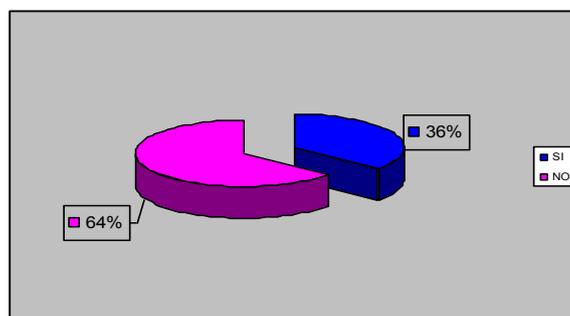
- ✓ Desacuerdo con las políticas actualmente implantadas

6. ¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas actualmente en la institución?

Tabla No. 0-6 Relaciones Humanas

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	36	36%
B	NO	64	64%

Gráfico No. 0-6 Relaciones Humanas



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 64% considera que no existen buenas relaciones humanas en la institución y un 36% piensa que si hay. Si existe buenas relaciones humanas entre las personas que conforman la organización, trabajarán más a gusto, la institución tendrá menos conflictos, menos absentismos y se obtendrá mejores resultados.

### Debilidad

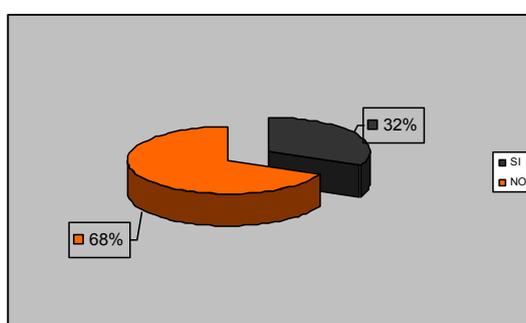
- ✓ No existe buenas relaciones humanas en la institución

**7. ¿Existe reconocimiento al personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?**

**Tabla No. 0-7 Reconocimientos**

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	32	32%
B	NO	68	68%

**Gráfico No. 0-7 Reconocimientos**



*Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides*

**Interpretación de los datos**

De la muestra analizada se obtuvo que un 68% piensa que no se da un reconocimiento por parte de la Dirección hacia sus empleados, y un 32% opina que si. El personal se siente mas motivado cuando es reconocido y elogiado por la realización de su trabajo, la institución debe publicitar de algún modo los reconocimientos que reciben aquellos que mejor representan el nuevo comportamiento deseado; para ellos se puede mencionar ciertos logros en las revistas de comunicación interna, en carteleras, en la intranet, o bien brindar premios concretos de otro tipo.

**Debilidad**

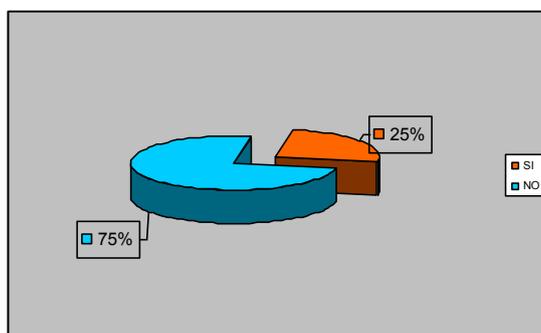
- ✓ Falta de reconocimiento por parte de la Dirección hacia los empleados

## 8. ¿Los reconocimientos se dan a quien se las merece?

Tabla No. 0-8 Reconocimientos a quien los merece

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	25	25%
B	NO	75	75%

Gráfico No. 0-8 Reconocimientos a quien los merece



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 75% considera que los reconocimientos se dan a quien no se las merece y un 25% que piensa que sí. Toda retribución o reconocimiento a un trabajo es motivante, pero se reconoce una buena labor solo a ciertas personas y muchas veces no a quien verdaderamente se la merece.

### Debilidad

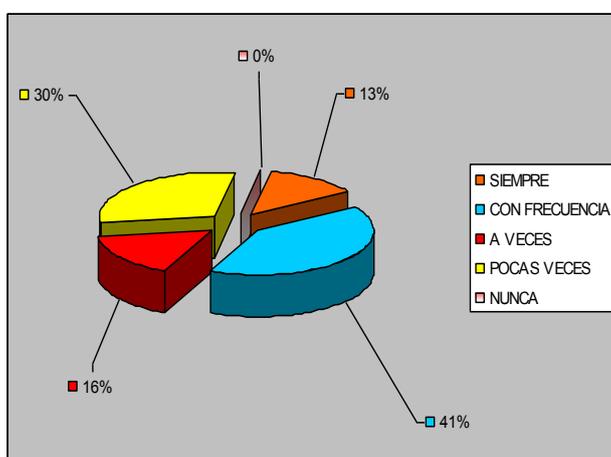
- ✓ Falta de coordinación con los incentivos entregados

**9. Su superior, ¿tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones?**

**Tabla No. 0-9 Actitud abierta**

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SIEMPRE	13	13%
B	CON FRECUENCIA	41	41%
C	A VECES	16	16%
D	POCAS VECES	30	30%
E	NUNCA	0	0%

**Gráfico No. 0-9 Actitud abierta**



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

**Interpretación de los datos**

De la muestra analizada se obtuvo que, un 41% considera que con frecuencia la máxima autoridad toma en cuenta las opiniones, un 30% piensa que pocas veces, un 16% piensa que a veces son tomados en cuenta y un 13% opina que a veces se toma en cuenta las opiniones sobre cómo llevar a cabo las funciones. Las opiniones de los trabajadores son muy valiosas, hay que tomarlas en cuenta, de eso depende que los trabajadores mantengan altos niveles de motivación, mejorando de este modo su eficiencia, creatividad o fidelidad a la institución.

**Fortaleza**

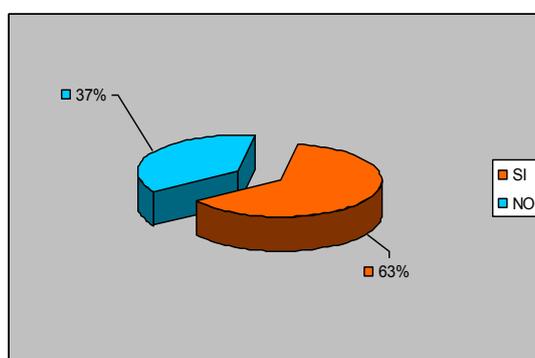
- ✓ Atención de las diferentes opiniones del Recurso Humano

10. ¿La estructura organizativa que posee la institución esta realmente acorde al funcionamiento operativo que allí se realiza?

Tabla No. 0-10 Estructura organizativa

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	63	63%
B	NO	37	37%

Gráfico No. 0-10 Estructura organizativa



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 63% considera que la estructura organizativa de la institución esta acorde con las funciones establecidas para cada puesto de trabajo y un 37% piensa que no esta acorde. La estructura organizativa es muy importante dentro de la institución, porque ayuda a definir el organigrama ideal, sus unidades organizativas y sus dependencias jerárquicas, de este esquema se desprenden aspectos relacionados con la división del trabajo y optimización de las tareas.

### Fortaleza

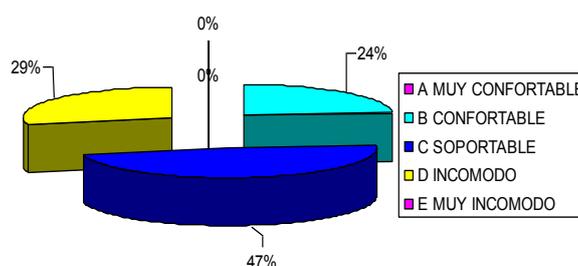
- ✓ Estructura Organizacional acorde con las diferentes funciones

11. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.). Usted considera que este es:

Tabla No. 0-11 Condiciones físicas

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	MUY CONFORTABLE	0	0%
B	CONFORTABLE	24	24%
C	SOPORTABLE	47	47%
D	INCOMODO	29	29%
E	MUY INCOMODO	0	0%

Gráfico No. 0-11 Condiciones físicas



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 47% considera que las condiciones físicas de su trabajo es soportable, un 29% piensa que es cómodo, y un 24% piensa que su puesto de trabajo es confortable. Las condiciones físicas, la seguridad se relaciona muchas veces con las satisfacción, con el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor, de ahí que es indispensable que las condiciones físicas sean muy confortables lo que influirá y mejorara la productividad.

### Fortaleza

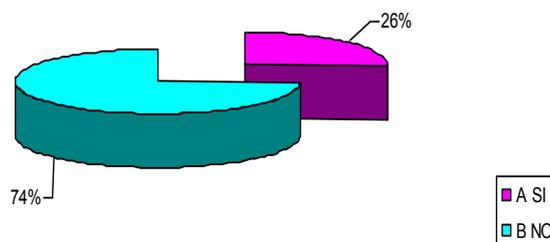
- ✓ Espacio físico aceptable para las labores diarias.

## 12. ¿Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?

Tabla No. 0-12 Niveles de información

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	26	26%
B	NO	74	74%

Gráfico No. 0-12 Niveles de información



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 74% considera que no se hacen esfuerzos para mejorar la información y comunicación en la Institución, y un 26% piensa que si se hacen esfuerzos. La comunicación es primordial en la organización, alcanza las metas propuestas, se desarrolla sentido del compromiso, se logran entendimientos, una comunicación eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, por estos motivos, hay que utilizar herramientas de comunicación global como la intranet, los murales, donde todos los eslabones puedan participar.

### Debilidad

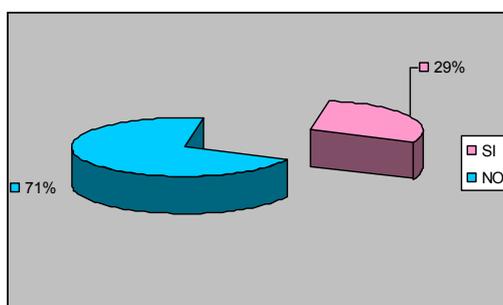
- ✓ Falta de innovación en los mecanismos de información y comunicación.

13. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo, arriba, en la institución entre jefes y subordinados?

Tabla No. 0-13 Comunicación

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	29	29%
B	NO	71	71%

Gráfico No. 0-13 Comunicación



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 71% considera que no existen una buena comunicación, mientras que un 29% piensa que si existe buena comunicación entre jefes y subordinados. Las relaciones interpersonales es lo que mejor funciona dentro del ambiente laboral, la esencia de la fuerza laboral esta motivada en la calidad de las relaciones individuales que cada servidor tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que los jefes les prodigan en el diario vivir.

### Debilidad

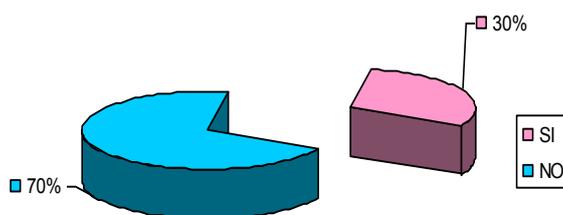
- ✓ Falta de comunicación entre jefes y subordinados

#### 14. ¿Su jefe (a) crea una atmósfera agradable en el grupo de trabajo?

Tabla No. 0-14 Atmósfera agradable

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	30	30%
B	NO	70	70%

Gráfico No. 0-14 Atmósfera agradable



Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides

#### Interpretación de los datos

De la muestra analizada se obtuvo que un 70% considera que su jefe no crea un buen clima de trabajo con sus empleados, mientras que un 30% piensa que su jefe sí. Trabajar dentro de un ambiente desagradable retrasa la producción y esto puede ocasionar pérdidas para la institución. La buena atmósfera en el trabajo depende en buena medida de la dirección.

#### Debilidad

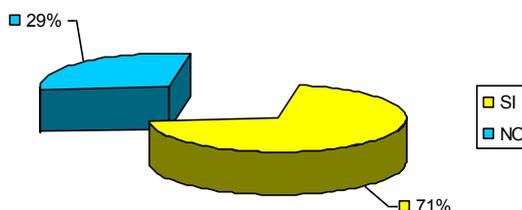
- ✓ Falta de creatividad por parte de los jefes para con sus empleados.

**15. ¿Los beneficios de salud que recibe en la institución satisfacen sus necesidades?**

**Tabla No. 0-15 Beneficio de salud**

	OPCIONES	PUNTAJE	%
A	SI	71	71%
B	NO	29	29%

**Gráfico No. 0-15 Beneficio de salud**



*Fuente: PGE  
Elaborado por: Valentina Benavides*

**Interpretación de los datos**

De la muestra analizada se obtuvo que un 71% considera que, los beneficios de salud son aceptables y llenan las expectativas de las personas, mientras que un 29% opina que no. Los accidentes de trabajo, las enfermedades, interfieren en el desarrollo normal de las actividades, incidiendo negativamente en la productividad, de ahí que es muy importante que los directivos se comprometan generando una cultura de prevención, implementando programas de salud, cuyo objetivo será mantener y mejorar la salud de los funcionarios.

**Fortaleza**

- ✓ Satisfacción en los beneficios de salud que entrega la organización.

### 3.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Al tener reconocidas las variables internas y externas que afectan a la Institución a través del FODA, se puede elaborar matrices de impacto y observar el efecto que tienen en la PGE cada una de estas, pudiendo encontrarse las de mayor repercusión y en donde esta siendo mas vulnerable.

#### 3.2.1. Matrices de Impacto

Gráfico No. 0-35 Matriz de Impacto (Fortalezas)

FACTORES INTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS	1. El Clima laboral para desempeño normal de funciones es bueno.	X		
	2. Se presta atención a los cuestionamientos, sugerencias y recomendaciones que poseen y perciben los servidores, por parte de los Directores y de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.	X		
	3. Hay una estructura organizacional acorde con las diferentes funciones y cargos.	X		
	4. La institución se preocupa por dar un espacio físico aceptable que le permita al servidor cumplir sus labores.	X		
	5. Hay una satisfacción en los beneficios de salud que entrega la organización.	X		

Elaborado por: Valentina Benavides

Estos son los puntos de alto impacto, y que según la encuesta están considerados como fortalezas, aunque algunos aspectos como el punto 1 en relación al clima laboral fue aceptable, las fortalezas son aspectos positivos propios de la institución que muestran eficiencia y eficacia en el funcionamiento y giro de la empresa, lo que permite comprender y saber las ventajas competitivas que ésta posee. Hay fortalezas en cuanto a estructura organizacional, infraestructura y beneficios de salud.

**Gráfico No. 0-36 Matriz de Impacto (Debilidades)**

FACTORES INTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>DEBILIDADES</b>	1. No existe un compromiso claro de capacitación constante y adecuada para que los servidores públicos mejoren sus habilidades y conocimientos en las áreas requeridas donde desempeñan sus funciones.	X		
	2. Mala distribución en la asignación de las funciones encomendadas a los servidores, lo que genera una excesiva carga de trabajo.	X		
	3. No hay una motivación hacia el personal, lo que genera un mal desempeño de las funciones.	X		
	4. Existe desacuerdo con las políticas actualmente implementadas, y esto es muy importante porque son mecanismos que permiten alcanzar los objetivos deseados y lograr el bien común.	X		
	5. No hay un reconocimiento evidente y claro de los Directores hacia el personal que labora en cada dirección.	X		

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Las debilidades, son otro de los factores internos que influyen en la organización, y muestran los aspectos negativos de la empresa, así como también las diversas fallas en la optimización en el funcionamiento de la institución. Sus principales debilidades se resumen en el compromiso, cumplimiento de normas, mala administración, ambiente laboral, comunicación interna lo cual se ve reflejada en la opinión de la sociedad.

**Gráfico No. 0-37 Matriz de Impacto (Oportunidades)**

FACTORES EXTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES	1. Con la cantidad de empleados que actualmente laboran, no se abastecen, por lo que habría la posibilidad de contratar más personal de forma temporal o definitiva y así cumplir con el trabajo no satisfecho.	X		
	2. La PGE al ser un ente de prestigio, ofrece la oportunidad de aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para emprender en el ámbito laboral.	X		

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Los factores externos comprenden a las oportunidades y las amenazas. Las primeras muestran las situaciones favorables para la institución. Estas oportunidades comprenden oportunidades laborales, económicas y de prestigio.

Gráfico No. 0-38 Matriz de Impacto (Amenazas)

FACTORES EXTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
AMENAZAS	1. Por la crisis financiera existente en el mundo, existe la posibilidad de una reducción de salarios, ya que este rubro es parte de la partida presupuestaria (gasto corriente).	X		
	2. Debido al déficit presupuestario que actualmente mantiene el Ecuador, por falta de liquidez, puede influir en la disminución del personal de las entidades públicas.	X		
	3. Disminución de la credibilidad de la institución hacia la población, debido a los escándalos sufridos en el 2009.	X		
	4. Bajo nivel de profesionalismo y de ética laboral de la población	X		
	5. Inestabilidad política en el país.	X		
	6. Existencia de vacíos jurídicos con las actuales y reformadas leyes.	X		

Elaborado por: Valentina Benavides

Las amenazas son aquellas situaciones desfavorables para la institución, son los riesgos del ambiente y aquellos que debemos tomar en cuenta ya que influyen en el giro de la institución.

### 3.2.2 Matriz Ofensiva

Gráfico No. 0-39 Matriz Ofensiva (Oportunidades/Fortalezas)

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p>1. Con la cantidad de empleados que actualmente laboran, no se abastecen, por lo que habría la posibilidad de contratar más personal de forma temporal o definitiva y así cumplir con el trabajo no satisfecho.</p>	<p>2. La PGE al ser un ente de prestigio, ofrece la oportunidad de aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para emprender en el ámbito laboral.</p>	<p style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></p>
<p>1. El Clima laboral para desempeño normal de funciones es bueno.</p>	5	5	<b>10</b>
<p>2. Se presta atención a los cuestionamientos, sugerencias y recomendaciones que poseen y perciben los servidores, por parte de los Directores y de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.</p>	3	3	<b>6</b>
<p>3. Hay una estructura organizacional acorde con las diferentes funciones y cargos.</p>	5	3	<b>8</b>
<p>4. La institución se preocupa por dar un espacio físico aceptable que le permita al servidor cumplir sus labores.</p>	3	5	<b>8</b>
<p>5. Hay una satisfacción en los beneficios de salud que entrega la organización.</p>	1	3	<b>4</b>
<p><b>TOTAL</b></p>	17	<b>19</b>	<b>36</b>

Elaborado por: Valentina Benavides

### 3.2.3 Matriz Defensiva

Gráfico No. 0-40 Matriz Defensiva (Amenazas/Debilidades)

<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>	<p>1. Por la crisis financiera existente en el mundo, existe la posibilidad de una reducción de salarios, ya que este rubro es parte de la partida presupuestaria (gasto corriente).</p>	<p>2. Debido al déficit presupuestario que actualmente mantiene el Ecuador, por falta de liquidez, puede influir en la disminución del personal de las entidades públicas</p>	<p>3. Disminución de la credibilidad de la institución hacia la población, debido a los escándalos sufridos e el 2009.</p>	<p>4. bajo nivel de profesionalismo y de ética laboral de la población.</p>	<p>5. Inestabilidad política en el País.</p>	<p>6. Existencia de vacíos jurídicos con las actuales reformadas leyes.</p>	<p><b>TOTAL</b></p>
<p>1. No existe un compromiso de capacitación constante y adecuada para que los servidores públicos mejoren sus habilidades y conocimientos en las áreas donde desempeñan sus funciones.</p>	5	3	1	5	3	1	<b>18</b>
<p>2. Mala distribución en la asignación de las funciones encomendadas a los servidores, lo que genera una excesiva carga de trabajo.</p>	1	1	5	5	3	1	<b>16</b>
<p>3. No hay una motivación hacia el personal, lo que genera un mal desempeño de las funciones.</p>	3	5	3	3	1	1	<b>16</b>
<p>4. Existe desacuerdo con las políticas actualmente implementadas, y esto es muy importante porque son mecanismos que permiten alcanzar los objetivos deseados y lograr el bien común.</p>	1	3	1	5	1	1	<b>12</b>
<p>5. No existe buenas relaciones humanas en la institución, el trabajar mas a gusto en la PGE ocasionara menos conflictos, absentismos y se logrará mejores resultados</p>	3	1	5	5	1	1	<b>16</b>
<p><b>TOTAL</b></p>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>78</b>

Elaborado por: Valentina Benavides

### **3.3 OBJETIVOS**

- Capacitar al talento humano en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asuman responsabilidades y que les permitirá ganar experiencia y conocimientos necesarios en la vida laboral.
- Lograr una estructura organizacional, administrativa y de recursos humanos que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas mediante el diseño de un plan estratégico.
- Definir la idoneidad, transparencia y equidad del sistema de administración de Recursos Humanos.

### **3.4 ESTRATEGIAS**

- Diseñar un Sistema de Capacitación técnica y evaluación constante de conocimientos adquiridos con los cuales se solidificara la estructura operativa de la institución, de tal forma que se mida la eficiencia y eficacia en sus funciones y procesos.
- Rediseñar la estructura organizacional implementando un nuevo Plan Estratégico.
- Definir la Idoneidad, transparencia y equidad del sistema de administración de Recursos Humanos

### **3.5 PLANES DE ACCIÓN**

Si se desea ser consecuente con las estrategias planteadas, se tendrá que elaborar planes de acción para conseguir los objetivos propuestos. Los planes de acción son instrumentos de programación y control, en el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calculan el uso de los recursos.

**Gráfico No. 0-41 Plan de Acción No. 1**

PLAN DE ACCIÓN No. 1								
Objetivo	Capacitar al talento humano en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asuman responsabilidades y que les permitirá ganar experiencia y conocimientos necesarios en la vida laboral.							
Estrategia	Diseñar un sistema de capacitación técnica y evaluación constante de conocimientos adquiridos con los cuales se solidificará la estructura operativa de la institución de tal forma que se mida la eficiencia y eficacia en sus funciones y procesos.							
Actividad	Tiempo	Responsable	RECURSOS				Resultados	Indicador
			H	M	T	F		
Análisis interno de cada área y dirección de la PGE	1 semana	DNATH	Unidad de Capacitación	x	x	\$ 400	Determinar el nivel de productividad	# quejas # visitas atendidas
Detectar las necesidades de capacitación	1 semana	DNATH	Unidad de Capacitación	x	x	\$ 300	Análisis de las necesidades	% de satisfacción del cliente externo
Estructurar cada uno de los cursos de capacitación en función de la necesidad	4 días	DNATH	Unidad de Capacitación y Recursos Humanos	x	x	\$500	Mayor motivación	% de satisfacción del cliente externo
Determinar el volumen de participantes	4 días	DNATH	Unidad de Capacitación	x	x	\$ 280	Mejor organización	% de satisfacción del cliente externo
Evaluar la incidencia del curso en el puesto de trabajo	1 semana	DNATH	Recursos Humanos	x	x	\$ 325	Cambio actitudinal y organizacional	% eficiencia en el trabajo / % Cursos recibidos
Medir el incremento de la productividad en el puesto de trabajo	1 mes	DNATH	Recursos Humanos	x	x	\$ 650	Cambio actitudinal y organizacional	% eficiencia en el trabajo / % Cursos recibidos

Elaborado por: Valentina Benavides

**Gráfico No. 0-42 Plan de Acción No. 2**

**PLAN DE ACCIÓN No. 2**

<b>Objetivo</b>	Lograr una estructura organizacional, administrativa y de recursos humanos que permitirá que la institución alcance los objetivos y metas propuestas mediante el diseño de un plan estratégico.							
<b>Estrategia</b>	Rediseñar la estructura organizacional implementando un nuevo plan estratégico de la institución.							
Actividad	Tiempo	Responsable	RECURSOS				Resultados	Indicador
			H	M	T	F		
Analizar la situación de la institución	2 semanas	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación	X	x	\$880	Descubrir las oportunidades y amenazas	Tiempo esperado/ Tiempo analizado
Elaboración del diagnóstico empresarial	1 semana	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación y Direcciones	X	x	\$750	Obtener mayor información posible sobre el entorno de la PGE	# de áreas participantes/ # total de áreas
Establecer los nuevos objetivos institucionales	1 semana	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación y Procurador	X	x	\$450	Recoger decisiones relacionadas con la razón de ser de la PGE	# de objetivos alcanzados/ # de objetivos propuestos
Determinar las metas estrategias de la PGE	1 semana	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación y Procurador	X	x	\$450	Resultados que la empresa espera obtener	# de metas actuales/ # de metas propuestas
Definir Planes de Actuación	2 semanas	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación	X	x	\$500	Obtener acciones concretas	# Planes de actuación esperados/ # Total planes de actuación
Estructurar el Plan Estratégico	3 semanas	Dirección de Planificación	Unidad de Planificación	X	x	\$890	Obtener una buena Planificación Institucional	Tiempo establecido para implementación/ tiempo alcanzado en la implementación
Aprobación del Plan estratégico por el Comité de Desarrollo Institucional	3 días	Dirección de Planificación	Comité de Desarrollo Institucional	X	x	\$670	Gestionar un cambio y crear un buen futuro para la PGE	# clientes insatisfechos/ # clientes de la PGE

Elaborado por: Valentina Benavides

**Gráfico No. 0-43 Plan de Acción No. 3**

**PLAN DE ACCIÓN No. 3**

<b>Objetivo</b>	Definir la idoneidad, transparencia y equidad del sistema de administración de Recursos Humanos							
<b>Estrategia</b>	Elaborar el Manual de descripción y valoración de puestos de la Procuraduría General del Estado							
Actividad	Tiempo	Responsable	RECURSOS				Resultados	Indicador
			H	M	T	F		
Definir el Orgánico Funcional	2 semanas	Dirección Nacional de Planificación	Recursos Humanos	x	x	\$400	Obtener el Manual de descripción y valoración de puestos	# niveles actuales/ # niveles propuestos
Analizar los requerimientos técnico-operativos de cada unidad	2 semanas	Dirección Nacional de Planificación	Recursos Humanos	x	x	\$650	Conocer las necesidades de cada Unidad	# Necesidades atendidas/ # Total de unidades
Estructurar el manual de Clasificación y valoración de puestos de acuerdo con las necesidades de cada unidad	2 semanas	Dirección Nacional de Planificación	Recursos Humanos	x	x	\$725	Unidades reestructuradas	# unidades reestructuradas/ # Total de unidades
Aprobación del manual	5 días	Dirección Nacional de Planificación	Recursos Humanos	x		\$350	Conocer las funciones y responsabilidades de cada cargo	% análisis y valoración de puestos/ % eficiencia de tiempo
Difusión e implementación del manual	1 mes	Dirección Nacional de Planificación	Recursos Humanos	x	x	\$850	Inducción al personal nuevo y antiguo	# de personal informado/ # Total del personal de la PGE

Elaborado por: Valentina Benavides

### **3.6. TITULO DE LA PROPUESTA**

DESARROLLAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO.

#### **3.6.1. DATOS INFORMATIVOS**

<b>INSTITUCION:</b>	Procuraduría General del Estado
<b>DIRECCIÓN:</b>	Robles 731 y Amazonas
<b>CIUDAD:</b>	Quito
<b>PROVINCIA:</b>	Pichincha
<b>BENEFICIARIOS:</b>	Personal que labora en la Institución
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	Inicio: Enero 2013
<b>PARA LA EJECUCION:</b>	Fin: Dic 2013
<b>RESPONSABLE:</b>	Valentina Benavides
<b>COSTO TOTAL:</b>	\$ 10.020

#### **3.6.2. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA**

No hay antecedentes de que la empresa haya aplicado un programa de mejoramiento del clima y la cultura organizacional, después de haber mostrado el análisis detallado, se desarrolla una propuesta de mejora, que de no ser controlada y de no aplicar las medidas correctivas, pueden afectar seriamente a corto o largo plazo el entorno en el que se desarrollan los funcionarios.

Los factores negativos nunca podrán ser eliminados totalmente pero es posible tratar de disminuirlos, para no afectar la calidad humana de los funcionarios, por lo que, la presente propuesta se justifica aplicarla, ya que ayudará a introducir cambios planificados, tanto en las actitudes, conductas y aportará significativamente a los planes de acción, productividad y desarrollo, lo que se vera reflejado en sus resultados.

El programa de mejoramiento del clima laboral será beneficioso, puesto q que se optimizará los métodos de comunicación, se mantendrá motivados a los servidores, se promoverá la capacitación, el impacto será socio-económico para la institución y un impacto psicológico para los servidores públicos.

Es importante que se tome la decisión de ejecutar la propuesta, puesto que a través del mismo se corregirán aspectos concretos que se han observado en los resultados obtenidos, siempre que se cuente con autorización previa de la máxima autoridad o su delegado.

### **3.6.3. ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La implementación del plan de mejoramiento del clima y la cultura organizacional, se desarrollara de manera eficiente gracias al apoyo de la Procuraduría General del Estado.

En este momento en que nuestro país se encuentra inserto en un proceso de reordenamiento económico-social y de reordenamiento organizacional, caracterizado por los procesos de reducción de personal y de evaluación de idoneidad de la fuerza laboral, se hace necesario desarrollar y potenciar una ciencia que responda a todos estos procesos de cambios.

Los recursos financieros necesarios para implementar la propuesta asciende a: \$ 10.020 USD

**Tabla No. 0-11 Costo Total**

<b>RECURSOS</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN 1</b>	<b>PLAN DE ACCION 2</b>	<b>PLAN DE ACCION 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FINANCIEROS</b>	<b>2.455,00</b>	<b>4.590,00</b>	<b>2.975,00</b>	<b>\$ 10.020,00</b>

*Elaborado por: Valentina Benavides*

Los costos de desarrollar una propuesta enfocada a mejorar y a satisfacer el bienestar de los servidores públicos pueden variar, dependiendo sobre todo, si la institución recurre a terceros o si es ella misma la que la llevara a cabo. Sin embargo, lograr asombrosos resultados no requiere muchas veces de un presupuesto alto, algunas organizaciones invierten montos pequeños de su presupuesto anual, pero el impacto que obtienen con esa mínima inversión es extraordinario, por el efecto multiplicador que produce. Y es que, más que un gran presupuesto, mejorar la percepción de los empleados es un aspecto muy importante.

La propuesta presentada es factible ya que cobra vital importancia y relevancia, por que cuenta con la información y presupuesto necesarios para llevar a cabo su correcta aplicación, la misma que ayudara a conseguir excelentes resultados y a mejorar el clima laboral de la institución.

#### **3.6.4. MODELO OPERATIVO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

Es importante que todos los niveles que conforman la Institución se comprometan con el proceso del mejoramiento del Clima Laboral, de ahí que es primordial se de a conocer los resultados obtenidos de la encuesta, la difusión garantizara la efectividad del proceso.

La propuesta de mejoramiento del clima laboral se basa en tres proyectos que favorecerán a que este sea efectivo y dé los resultados esperados.

Los proyectos o planes de acción presentados, son instrumentos de programación y control de la ejecución de la propuesta establecida, con todos estos elementos, se procede a la ejecución de la propuesta, por lo que cada responsable sabe las tareas que se deben llevar a cabo para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final, mismos que servirán para la correcta implementación del plan de mejoramiento del clima laboral, estos son:

##### **3.6.4.1. Plan de Acción 1 (Capacitación)**

La capacitación en la institución, ofrece la oportunidad de desarrollar al máximo el potencial de los funcionarios, además de responder a los intereses de la institución, ofrece también la oportunidad de satisfacer las necesidades del ser humano por progresar, convirtiéndose en un medio de realización y promoviendo el mantenimiento de la fuerza laboral competente y motivada, es decir de alta calidad.

El personal se sentirá mas seguro de sí mismo, y podrá enfrentar con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearse, lo que genera motivación y expectativa de crecimiento personal dentro de la Procuraduría General del Estado.

Los pasos a seguir son:

1. Análisis interno de cada área y dirección de la PGE
2. Detectar las necesidades de capacitación
3. Estructurar cada uno de los cursos de capacitación en función de la necesidad.
4. Determinar el volumen de participantes
5. Evaluar la incidencia del curso en el puesto de trabajo
6. Medir el incremento de la productividad en el puesto de trabajo

Este proceso debe realizarse cada año tomando las acciones de mejora correspondientes y utilizando los indicadores adecuadamente, esto es vital ya que si no se mide correctamente la eficacia de la Capacitación, se corre el riesgo de gastar el 100% de lo invertido sin que ingrese nada a cambio. Mejorar el proceso de capacitación, contribuirá con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Algunos temas de capacitación propuestos que ayudaran a mejorar el clima laboral y a que la ejecución de esta propuesta sean más factibles:

**Tabla No. 0-12 Temas propuestos de Capacitación**

CAPACITACION	PARA USO	PERIODO DE CAPACITACION Y PARA QUIENES
Manejo de conflicto	El servidor se introducirá en el conocimiento, teórico y en las habilidades practicas en el manejo y resolución de conflictos en las relaciones humanas.	La capacitación deberá realizarse cada seis meses y estará dirigida para los empleados.
Competencia laboral del Recurso Humano	Competencias que le permitirán mejorar significativamente el desempeño organizacional.	La capacitación deberá realizarse cada cuatro meses, y estará dirigida para los empleados.
Relaciones Laborales	La finalidad del curso es valorar las diferentes acciones que propician un cambio favorable en la interacción de los miembros de un grupo, dentro de un ambiente laboral propicio.	La capacitación deberá realizarse cada tres meses, y estará dirigida a los empleados en general.
Autoestima y desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la importancia que tiene la autoestima</li> <li>• Identificar cual es la idea o concepto que tienen de sí mismos, en cada área de su vida: personal, familiar, laboral, social, emocional y espiritual</li> <li>• Aplicar los ajustes de actitud que nos sirven para mejorar el concepto de la vida.</li> </ul>	La capacitación deberá realizarse cada dos meses, y estará dirigida a los empleados.

*Elaborado por: Valentina Benavides*

### **3.6.4.2. Plan de Acción 2 (Estructura organizacional)**

El Plan Estratégico es una herramienta importante para la solución de problemas y el logro de los intereses institucionales, los buenos resultados no se logran si no con una buena planeación, ya que permite conocer la realidad en la cual opera la institución, el clima organizacional es una fortaleza que encamina a la institución hacia el éxito de cumplir los objetivos propuestos. El plan estratégico mejora los factores que inciden en el clima laboral, permitiendo a la organización contar con personal altamente calificado, la Dirección de Administración de Talento Humano será el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.

Los pasos a seguir son:

1. Analizar la situación de la institución
2. Elaboración del diagnóstico empresarial
3. Establecer los nuevos objetivos institucionales
4. Determinar las metas estrategias de la PGE
5. Definir Planes de Actuación
6. Estructurar el Plan Estratégico
7. Aprobación del Plan estratégico por el Comité de Desarrollo Institucional

Aplicar los indicadores diseñados, lo que permitirá medir el cumplimiento de toda la gestión institucional desarrollada a través de la ejecución de los planes de trabajo de todas las direcciones administrativas.

Con lo anteriormente expuesto, se considera factible Diseñar un Plan Estratégico, que permita lograr una estructura organizacional, administrativa y de recursos humanos que alcance los objetivos y metas institucionales.

### **3.6.4.3. Plan de Acción 3 (Sistema de Administración del Talento Humano)**

Elaborar el Manual de descripción y valoración de puestos de la Procuraduría General del Estado

La Procuraduría General del Estado, actualmente termino de diseñar el nuevo Manual de Valoración y Descripción de Puestos, el mismo que actualmente fue rediseñado y se encuentra en etapa de aprobación por el Ministerio de Relaciones Laborales, en vista de que se han dado cambios en cuanto a que, las Instituciones publicas deberán acogerse a las nuevas escalas establecidas por el Ministerio.

Entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales esta la de ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector publico y establecer las modificaciones en los grados que integran dichas escalas y los niveles estructurales de los puestos. Los puestos serán clasificados como estratégicos, para la ubicación en los grados de 14 al 20 en las nuevas escalas, los mismos que efectuaran las respectivas modificaciones presupuestarias.

La PGE ha sufrido múltiples cambios a raíz del nuevo gobierno, es por ello que es muy importante que la institución cuente con este Manual ya que constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, el mismo que servirá de guía para homogenizar el proceso de análisis, actualización o creación de nuevos puestos, considerando los factores de cambio en la organización y la tecnología.

El Manual debe contener las normas que regirán la actualización o creación de nuevos puestos, los procedimientos para la elaboración del perfil, que parte del análisis del puesto y las funciones del área donde se ubica de acuerdo a la clasificación establecida, conforme a la naturaleza o importancia del puesto.

La aprobación del Manual ayudara a rediseñar la estructura organizacional de la institución, cambio recomendado para mejorar el clima organizacional, ya que los servidores se encontraran ubicados de acuerdo a sus conocimientos, lo cual será un factor motivante, favoreciendo la satisfacción en el personal.

## **ACCIONES CORRECTIVAS**

Si la Procuraduría General del Estado toma la decisión de aplicar la propuesta planteada, se estarán tomando acciones correctivas que mejoraran el clima laboral de la institución, sin embargo para realizar las mejoras individuales se han tomado en cuenta los resultados de la encuesta que poseen un valor alto, y que son factores que pueden ser de ayuda para mejorar el clima laboral.

## **Carga de Trabajo**

El exceso de trabajo incrementa el estrés y por lo tanto produce en el trabajador un desequilibrio que ocasiona un mal ambiente laboral. A través del Manual de Descripción y Valoración de Puestos propuesto, se asigna y organiza las tareas de acuerdo a su puesto de trabajo y de manera equitativa.

## **Evaluación de Desempeño**

La base para mejorar el desempeño laboral individual de cada servidor, será la Evaluación de Desempeño que se realiza anualmente. Pero lo más importante es que la evaluación sirva como una instancia de retroalimentación, es decir que, una vez realizada lo importante es que el jefe inmediato se reúna para conversar acerca de la evaluación, analicen los puntos fuertes y débiles y se haga un plan en conjunto para mejorar los aspectos negativos.

## **Condiciones Físicas**

Consiste en aumentar la motivación mejorando las condiciones físicas, contar con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo el trabajo, un espacio suficientemente cómodo, ambiente físico adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación).

## **Satisfacción Laboral**

El Clima Laboral está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta respecto de trabajar en la organización. Se debe identificar los factores claves de satisfacción realizando una encuesta de la misma, existen muchos factores que pueden afectar la satisfacción y motivación de los servidores, como es el ausentismo y la rotación, posterior a esto se prioriza los temas e implementaciones para posteriormente evaluar y corregir. Un empleado satisfecho genera beneficio y crecimiento.

## **Reconocimientos**

Recibir una compensación salarial acorde a las habilidades y experiencia, reconocimiento a los servidores que obtienen una buena calificación en la evaluación de desempeño. Y que los premios y reconocimientos sean distribuidos en forma justa.

## **Comunicación**

Recibir y tener acceso a la información sobre aquello que le compete, estar informado sobre las resoluciones tomadas por la máxima autoridad, conocer donde debe acudir en caso de problemas. Una Intranet puede resolver problemas, y puede encontrar la publicación de manuales, resoluciones, planes de acción y procedimientos necesarios para mantener una óptima comunicación.

## **Trabajo en equipo**

Las reuniones del equipo resultan de utilidad para realizar el trabajo, los servidores se sienten tomados en cuenta, escuchados y trabajan juntos para resolver problemas laborales.

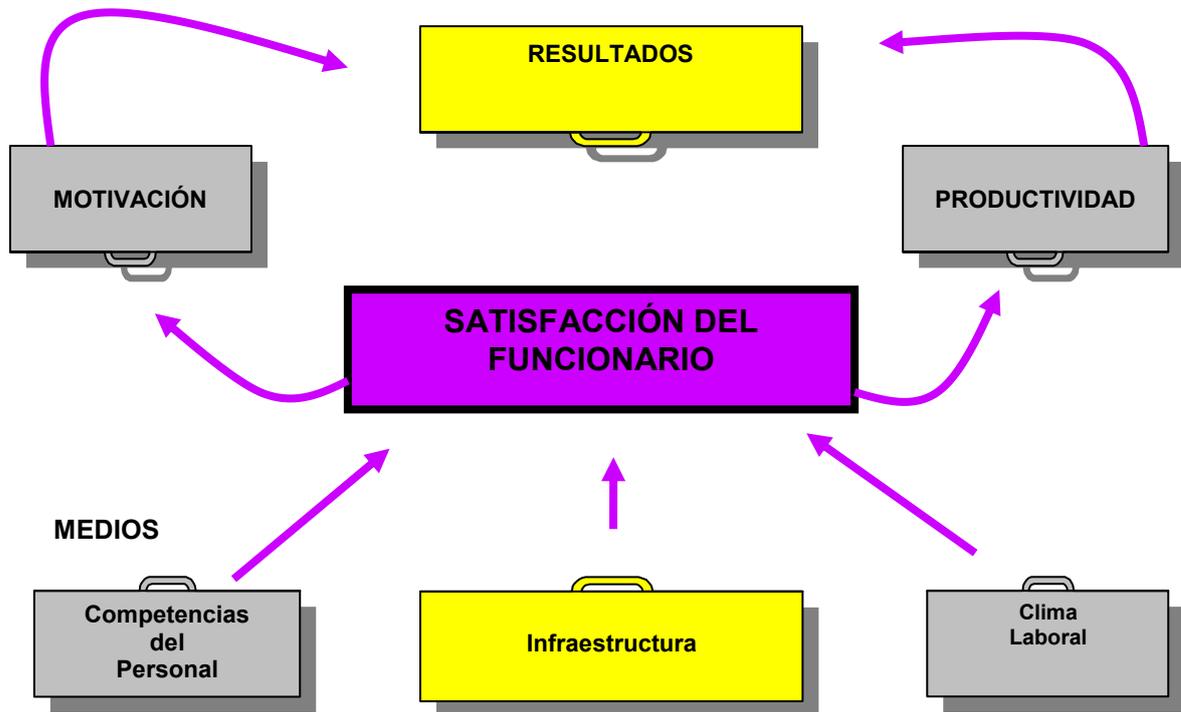
## **Políticas de la Institución**

Las políticas son fundamentales, emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas de una institución. Por lo tanto las políticas deben ser uniformes, las reglas deben ser cumplidas por todos sin excepción, la política debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal.

### **3.6.5. PERSPECTIVA y/o EVALUACIÓN DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA**

Hace poco más de una década el clima laboral era un concepto muy poco conocido y no se sabía de las ventajas o la utilidad que podía ofrecer, desde entonces, las investigaciones y la experiencia han demostrado que un excelente entorno laboral resulta muy provechoso para las organizaciones. Y su impacto será beneficioso en muchos aspectos.

**Grafico No. 0-44 Impacto del buen Clima Laboral**



*Elaborado por: Valentina Benavides*

### **El Impacto Económico**

La aplicación de esta propuesta con sus planes de acción conlleva a un aumento de la satisfacción de los trabajadores en la institución, de su compromiso y fidelidad hacia la misma, lo que generará mayor productividad, y permitirá que la dirección de Recursos Humanos trabajen en un contexto de ordenamiento organizacional y ello contribuirá a lograr una mayor eficiencia en las labores. Las acciones destinadas al capital humano, como las mejoras en la comunicación, capacitación o el desarrollo de talento, influyen en los beneficios económicos de la institución

### **Impacto Social**

La propuesta aplicada no solo tendrá un beneficio en el impacto financiero, sino también en el social, ya que garantizará un alto nivel de satisfacción a los empleados, lo que motivará a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, elevar su autoestima. Un salario demasiado bajo puede ser una razón para dejar la empresa, sin embargo,

un buen salario no garantiza la motivación por el trabajo, se trata de que una organización cree un valor para el talento humano.

De la misma manera la institución debe crear un valor, un valor que los empleados consideren real y distintivo, que se basa también en la valoración de los resultados logrados, en un ambiente abierto y sincero, en un clima laboral motivador y en un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

### **Impacto Psicológico**

El clima laboral favorece a los procesos psicológicos de una persona, ya que el siente la necesidad de establecer interacción social, sentimientos de afinidad, construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización, el sentir y la manera de reaccionar las personas ante determinadas situaciones.

Factores psicológicos individuales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

### **3.7. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La hipótesis inicialmente planteada es:

“La implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional permitirá lograr mayor eficiencia, eficacia y satisfacción en el personal de la PGE”

Después de analizar los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Procuraduría General del Estado se determina que:

El desarrollar un plan de mejoramiento del Clima organizacional en la Procuraduría General del Estado, permitirá fortalecer factores como:

La capacitación, con un diseño de un plan, el mismo que ejecutará sus contenidos en base aquellas competencias o capacidades que ayudaran a la institución a ser mas competitiva, logrando así, una rentabilidad mas alta y actitudes mas positivas, mejorando el conocimiento del puesto a todos los niveles, promoviendo la comunicación a toda la organización, agilizando la toma de decisiones y la solución de problemas, permitiendo el logro de metas individuales y forjando lideres que mejorarán aptitudes comunicativas.

El mejoramiento del clima laboral mantendrá un nivel elevado de motivación, fortalecerá las relaciones humanas, reconocerá al personal sus esfuerzos y aportaciones, mejorado los canales de comunicación para que el funcionario este enterado de las actividades que la institución realiza, mejorar las condiciones físicas del los puestos de trabajo, mejora la organización y estructura institucional.

Todo cambio para mejorar el clima laboral, permitirá optimizar la productividad y la satisfacción laboral, por lo que es necesario analizar alternativa de mejora, que lo coloquen en la escala más alta de la valoración.

Con lo expuesto anteriormente podemos indicar que, se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir: “La implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional permitirá lograr mayor eficiencia, eficacia y satisfacción en el personal de la PGE” motivándolos a mejorar en sus puestos de trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores de la PGE, no están conformes con el clima laboral existente en la institución.

2. La falta de capacitación no ayuda a cumplir con las tareas encomendadas al puesto.
3. La motivación del personal constituye un medio importante para apuntalar al desarrollo personal de los trabajadores. En la PGE existen desmotivación en los funcionarios por la falta de reconocimiento a las labores desempeñadas.
4. Existe una falta de innovación en mejorar los canales de comunicación.
5. Las buenas relaciones laborales mejoran el bien personal y el del trabajo, en la Institución no existen buenas relaciones humanas.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

1. La institución debe conservar un ambiente laboral favorable, para conseguir que los funcionarios se encuentren satisfechos y mejoren su desempeño laboral, para esto es necesario realizar mediciones periódicas del clima laboral.
2. Es importante crear un Plan de Capacitación el mismo que deberá ser diseñado en relación con la estrategia organizacional, estableciendo prioridades tanto en conocimientos como en competencias especificadas en el Manual de Clasificación de Puestos.
3. Realizar planes de incentivos, reconocimiento de logros, buscar estrategias para involucrar y comprometer a los empleados, fomentar la comunicación, acciones que servirán para mantener motivados al personal.
4. La comunicación es la base de toda interrelación, buscar los canales de comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.
5. Integrarse en grupos de trabajo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad, la unidad fomenta el compañerismo y refuerza las relaciones humanas.
6. Es importante que la institución cuente con planes de carrera para sus empleados, ya que la correcta planeación y seguimiento disminuirá los riesgos

de tener un recurso humano mal capacitado. Lo cual significara perdidas económicas para la institución quien se vera en la necesidad de transferir o liquidar a su recurso humano.

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFIA

- MARIO ALBORNOZ, (2011), *Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología*
- Constitución de la Republica del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- CHIAVENATO, I., (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- CHAVENIATO, I. (1998): *Desarrollo Organizacional*
- STEPHEN, Robbins, "*Comportamiento Organizacional*"
- DAVID R. HAMPTON, *Administración*. EDICIONES MCGRAW-HILL
- PORTER, M (Enero 2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia*
- ALLES, MARTHA ALICIA (2008); *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*; Ediciones Granica.
- ANDERSON, L (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*
- BRUNET. L (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*
- R. EWALO, Jr., WILLIAM (1982), *El medio ambiente y el hombre*, México, D.F., Limusa.

- SANTOS, J.A. (1993). Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- MASLOW, A. H. "*Motivación y personalidad*", Sagitario 1954
- HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: "*La Motivación en el trabajo*", John Wiley, Nueva York, 1967.
- CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003
- Empowerment, Dennis Jaffe *Como Crear Empowerment*, Cyntia Scott
- KREPS, GARY (1995). "*La comunicación en las organizaciones*". Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Bs.As
- ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina
- SENGE, PETER, *La quinta disciplina, obra citada*
- COLE, GERALD, *Personnel Management*, Letts Educational aldine Place, Lóndres, 1997
- PELL, ARTHUR R., *¡Administre su personal fácil*
- PAIN, ABRAHAM, *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, ediciones Granica, Barcelona, 1993

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- <http://ecotrackers-quito.blogspot.com/2006/12/análisis-de-la-situacin-politica-del.html>
- <http://www.advocatesinternational.org/>
- <http://www.pge.gob.ec/>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

**DESEMPEÑO LABORAL:** Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

**PIB:** Medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo.

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**PEA:** Población económicamente activa

**AUSENTISMO:** Es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

**MOTIVACIÓN:** La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

**CLIMA LABORAL:** Es la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

**RETROALIMENTACIÓN:** En una primera acepción, se refiere a la reacción o respuesta del receptor al mensaje que le ha enviado el emisor en el contexto de cualquier proceso de comunicación.

**ESTRATEGIA:** Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

**META:** Constituye la expresión cuantitativa de los objetivos o los resultados que se pretenden obtener.

**OBJETIVO:** Se determina el resultado al que se desea llegar. Que sería ideal y que es posible lograr.

**FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):** Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**PRIORIDAD:** Elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención.

**NECESIDAD:** El estado derivado de la falta o carencia de algo en un momento dado y bajo circunstancias determinadas.

**REQUERIMIENTO:** Es un aspecto del producto o servicio deseado por los clientes, que puede ser interno o externo.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Enfoque altamente especializado de la planeación, con perspectiva global, integradora, innovadora y adaptativa, desarrollada por la Alta Dirección de la Organización, que mediante el análisis sistemático de factores e indicadores propios y externos, actuales y futuros, que incidirán en su evolución, proyectan la permanencia competitiva de la empresa en el escenario más lejano posible, acotando la incertidumbre del futuro y preparándola desde hoy para redefinirla en la mañana.

**INTERACCIÓN:** Proceso natural de comunicación cara a cara entre dos o más miembros de un equipo con el fin de lograr una tarea y de conservar e incrementar las buenas relaciones y el trabajo en equipo.

**EFICACIA:** Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.

**EFICIENCIA:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

**INDICADOR:** Medida explícita utilizada para determinar el progreso de los objetivos y lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

**PRESUPUESTO:** Cálculo anticipado de un gasto o de un servicio en un documento contable que muestra la estimación anticipada desde los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organismo por cierto periodo de tiempo.

**PATRON DE COMPORTAMIENTO:** El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

**GESTION POR COMPETENCIAS:** Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

**ESTIMA:** Consideración y aprecio que se hace de una persona o cosa por su calidad y circunstancia.

## Anexo 2

**Gráfico No. 0-45 Número de servidores públicos**

		
Fecha de actualización: 15 de marzo de 2012		
CARGO	GRADO O CATEGORIA	No. SERVIDORES POR PUESTO
Procurador General del Estado	F/S	1
Subprocurador General del Estado	F/S	1
Coordinador Institucional Director Nacional Director Regional 1 Secretario General Secretario Particular	CATORCE	12
Abogado de Despacho Asesor de Despacho Asesor Jurídico Director Regional Prosecretario Secretario Privado Secretario Regional Subdirector	TRECE	28
Abogado de Consultoría 4 Abogado Especialista en Contratación 4 Abogado Regional 4 Abogado Supervisor de Contratos 4 Abogado Supervisor de Litigios 4 Jefe 3	DOCE	26
Abogado de Consultoría 3 Abogado Especialista en Contratación 3 Abogado Regional 3 Abogado Supervisor de Contratos 3 Abogado Supervisor de Litigios 3 Jefe 2	ONCE	29
Abogado de Consultoría 2 Abogado Regional 2 Abogado Supervisor de Contratos 2 Abogado Supervisor de Litigios 2 Supervisor	DIEZ	24
Abogado de Consultoría 1 Abogado Regional 1 Abogado Supervisor de Contratos Abogado Supervisor de Litigios 1 Auditor 2 Especialista 2	NUEVE	45
Abogado de la P.G.E. Abogado Regional Comunicador Social 1 Especialista 1 Odontólogo Trabajador Social	OCHO	33
Analista 3 Asistente de Abogacía 3 Secretaria 3	SIETE	27
Analista 2 Asistente de Abogacía 2 Contador Regional del Guayas Secretaria 2	SEIS	16

Bibliotecaria		
<b>CARGO</b>	<b>GRADO O CATEGORIA</b>	<b>No. SERVIDORES POR PUESTO</b>
Analista 1 Asistente de Abogacía 1 Secretaria 1	CINCO	28
Asistente Administrativo 2 Asistente de Odontología	CUATRO	7
Asistente Administrativo 1 Chofer 2	TRES	32
Auxiliar de Servicios 2 Chofer 1	DOS	47
Auxiliar de Servicios 1	UNO	9
<b>TOTAL SERVIDORES</b>		<b>365</b>

Gráfico No. 0-46 Organigrama de la Institución

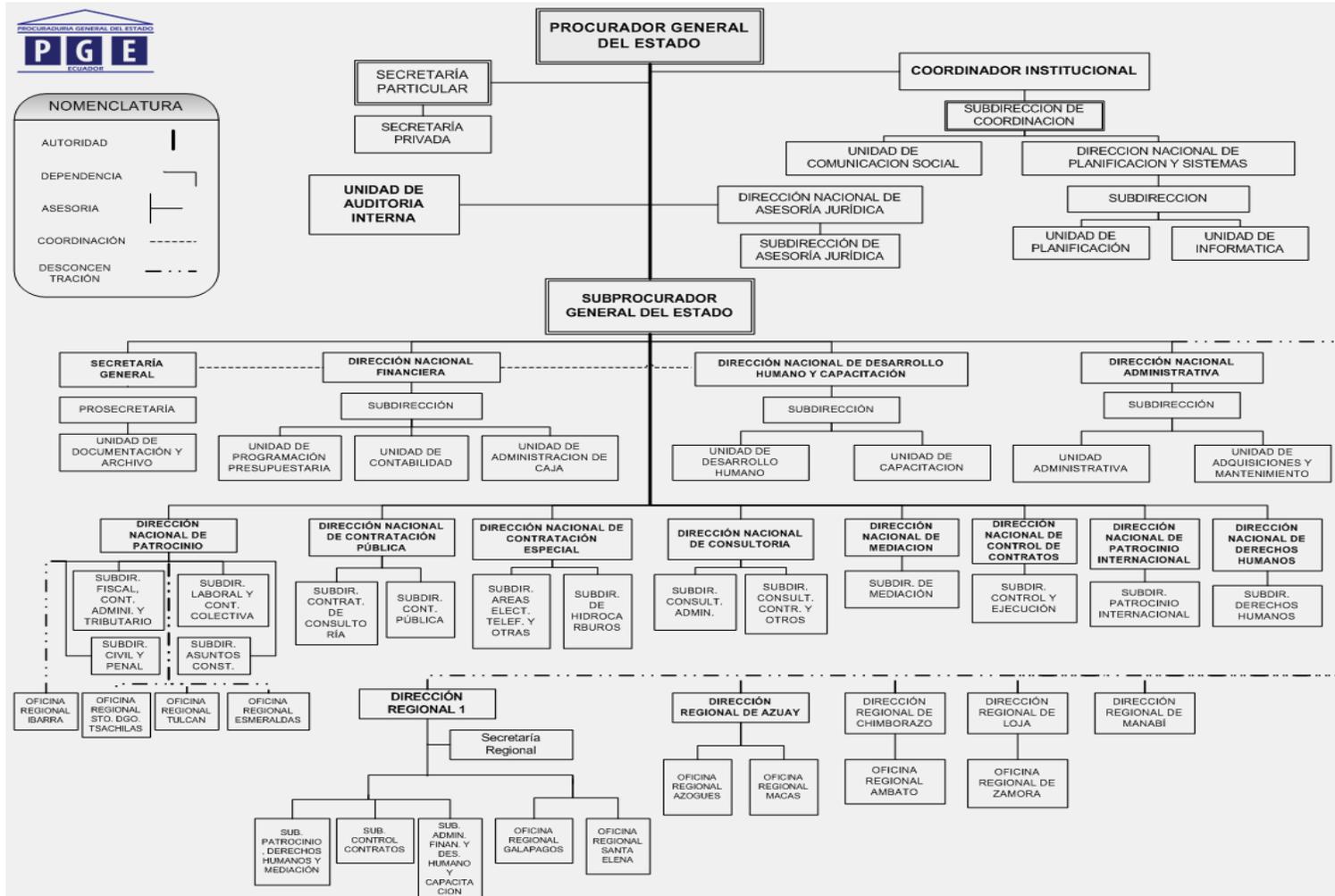


Gráfico No. 0-47 Croquis de la Procuraduría General del Estado

