



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO**  
**HUMANO**

Trabajo de titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:  
**“DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR PLANES DE ACCIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PLANTA CENTRAL 2018 – 2019”**

Realizado por:

**MARGOTH ELIZABETH ORBEA PACHECO**

Director del proyecto:

**MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, D.M., 27 de febrero de 2019

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, MARGOTH ELIZABETH ORBEA PACHECO, con cédula de identidad # 172551789-8, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos a propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



---

**MARGOTH ELIZABETH ORBEA PACHECO**

**C.C. 172551789-8**

## DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado  
**“GUÍA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR PLANES DE ACCIÓN CON  
BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN DE  
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
PLANTA CENTRAL 2018 – 2019”**

Realizado por:

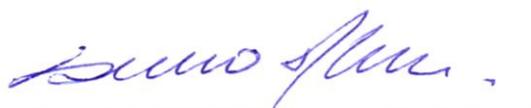
**MARGOTH ELIZABETH ORBEA PACHECO**

Como requisito para la Obtención del Título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigido por el profesor:

**MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



---

**MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR  
DIRECTOR**

## LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

**JORGE IZQUIERDO**  
**SARAH SPITZ**

Después de revisar el trabajo presentado,  
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador.



---

**JORGE IZQUIERDO**



---

**SARAH SPITZ**

Quito, D.M., 27 de febrero de 2019

## **DEDICATORIA**

Dios es fuente de amor y de la sabiduría, quien me permite existir en este mundo para vivir con esperanza y sueños que cumplir. Quien me brinda la oportunidad de caminar junto a los seres que más amo: mi padre, mi madre y mi hermano, y quien permite que llegue seres humanos excepcionales a mi vida.

Dedico todo mi esfuerzo a mi padre por ser ejemplo de ímpetu, responsabilidad y valentía; a mi madre por guiarme sobre el sendero del amor y la tolerancia; y a mí querido hermano por enseñarme que los sueños se los persiguen, no se los deja ir.

A todos ustedes les agradezco por ser amor incondicional.

**Margoth Elizabeth Orbea P.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Objetivo General .....	8
1.1.2 Objetivos Específicos .....	8
1.1.3 Situación Actual.....	8
<b>1.2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Marco Conceptual .....	10
1.2.2 Marco Referencial .....	19
1.2.3 Marco Histórico .....	20
1.2.4 Marco Legal.....	21
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
2.1.1 Tipo de estudio.....	27
2.1.2 Modalidad de investigación .....	27
2.1.3 Método.....	27
2.1.4 Selección instrumentos de investigación.....	28
2.1.5 Procedimiento de análisis de información recopilada.....	28
2.1.6 Procesamiento de datos .....	33
2.1.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado .....	34
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 GUÍA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Objetivo de la Guía Metodológica .....	39
3.1.2 Importancia de la Guía Metodológica .....	39
3.1.3 Alcance de la Guía Metodológica .....	39
3.1.4 Ámbito de aplicación.....	40
3.1.5 Identificación de Planes de Acción Transversales .....	40

3.1.6	Identificación de Planes de Acción Específicos .....	40
3.1.7	Fases de la Guía Metodológica .....	41
3.1.8	Desarrollo de la Guía Metodológica .....	42
3.1.9	Matriz de seguimiento, monitoreo y control de los planes de acción .....	45
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>47</b>
<b>4.1 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN TRANSVERSAL DE CLIMA LABORAL MINEDUC 2019.....</b>		<b>47</b>
4.1.1	FASE I: Planteamiento del objetivo .....	47
4.1.2	Determinación del tipo de Plan de Acción .....	47
4.1.3	FASE II: Identificación y selección del público objetivo.....	47
4.1.4	FASE III: Selección del componente, factor o subfactor del ICL .....	48
4.1.5	FASE IV: Etapas para la implementación del plan de acción transversal MINEDUC 2019 .....	49
4.1.6	Recursos tecnológicos y materiales.....	52
4.1.7	Recursos Financieros.....	53
<b>CAPÍTULO 5.....</b>		<b>54</b>
Conclusiones y Recomendaciones .....		<b>54</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>		<b>54</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES .....</b>		<b>55</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>57</b>
Anexo A. Matriz de seguimiento y monitoreo Planes de Acción de Clima Laboral .....		<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DATOS OBTENIDOS EN EL PROCESOS DE MEDICIÓN CLIMA LABORAL MINEDUC 2018 .....	29
TABLA 2. COMPONENTE LIDERAZGO.....	30
TABLA 3. COMPONENTE COMPROMISO.....	31
TABLA 4. COMPONENTE ENTORNO DE TRABAJO .....	31
TABLA 5. HISTÓRICO ÍNDICE DE CLIMA LABORAL POR COMPONENTE .....	32
TABLA 6. MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PLANES DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL .....	48
TABLA 7. ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN TRANSVERSAL .....	49
TABLA 8. METAS POR CADA SUBFACTOR DEL ICL .....	51
TABLA 9. RECURSOS MATERIALES DE LA PROPUESTA DE LOS PLANES DE ACCIÓN TRANSVERSALES.....	52
TABLA 10. RECURSOS FINANCIEROS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN TRANSVERSALES .....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ...	12
GRÁFICO 2. PIRÁMIDE DE KELSEN .....	22
GRÁFICO 3. MODELO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL PARA EL ESTADO ECUATORIANO.....	29
GRÁFICO 4. RESUMEN DE MEDICIÓN CLIMA LABORAL MINEDUC 2018.....	30
GRÁFICO 5. RESUMEN DE VALORACIÓN.....	32
GRÁFICO 6. HISTÓRICO ÍNDICE DE CLIMA LABORAL.....	33
GRÁFICO 7. ESTRUCTURA DEL MODELO CAF .....	35
GRÁFICO 8. ELEMENTOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE EXCELENCIA .....	37
GRÁFICO 9. NIVELES DE MADUREZ INSTITUCIONAL .....	37
GRÁFICO 10. ESQUEMA DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....	41
GRÁFICO 11. MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PLANES DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL .....	46
GRÁFICO 12. MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PLANES DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL .....	47
GRÁFICO 13. AGENTES FACILITADORES ALINEADOS A LOS COMPONENTES, FACTORES Y SUBFACTORES DEL ICL.....	49

## RESUMEN

En toda organización sea pública o privada el desarrollo organizacional está estrechamente relacionado a la calidad de vida de los colaboradores, siendo este el punto de partida para resaltar la importancia del clima laboral y la cultura organizacional como indicadores de productividad, por tal motivo los resultados obtenidos mediante los procesos de medición para valorar el clima y la cultura toman mayor impacto y trascendencia cuando los líderes analizan, evalúan y determinan acciones que permitan fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la institución.

Bajo este contexto, la presente investigación plantea una guía metodológica para efectuar planes de acción transversales y específicos que permitan detectar la necesidad institucional, identificar las prioridades institucionales, levantar estrategias institucionales, y brindar un seguimiento y monitoreo de las acciones a ejecutar, con la finalidad de reducir las brechas existentes entre la situación real y la deseada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conocer la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral y su cultura como inductor para incrementar su nivel de satisfacción y mejorar la calidad de vida, permite planificar, desarrollar e implementar acciones cuyo objetivo se encamine hacia el fortalecimiento del clima organizacional.

**Palabras claves:** clima laboral, cultura organizacional, brecha, guía metodológica, planes de acción, liderazgo, entorno de trabajo, compromiso, desarrollo organizacional.

## **ABSTRACT**

In any organization, whether public or private, organizational development is closely related to the quality of life of employees, this being the point of departure to highlight the importance of the work environment and organizational culture as indicators of productivity, for this reason the results obtained Through the processes of measurement to assess the climate and culture, they take on greater impact and transcendence when the leaders analyze, evaluate and determine actions that strengthen the sense of belonging of their collaborators towards the institution.

In this context, the present investigation proposes a methodological guide to carry out transverse and specific action plans that allow detecting the institutional need, identifying institutional priorities, raising institutional strategies, and providing follow-up and monitoring of the actions to be carried out in order to reduce the existing gaps between the existing situation and the desired one for the fulfillment of the organizational objectives.

Knowing the employees' perception of the environment and its culture as an inducer to increase their level of satisfaction and improve the quality of life allows planning, developing and implementing actions aimed at strengthening the working environment and the organizational culture.

**Keywords:** Labor climate, organizational culture, gap, methodological guide, action plans, leadership, work environment, commitment, organizational development.

## CAPÍTULO 1

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los términos como clima laboral y cultura organizacional han tomado protagonismo en las organizaciones, ya que se ha identificado a éstos como factores esenciales para el desarrollo y crecimiento organizacional. En la actualidad es importante que las organizaciones tanto públicas como privadas manejen un adecuado estudio de clima y cultura, bajo métodos estandarizados que permitan analizar la realidad de cada organización, con la finalidad de conocer que componentes, factores y subfactores influyen significativamente en el rendimiento laboral.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es necesario que prevalezca un clima de armonía, por lo que se debe considerar aspectos que influyen en el desempeño del talento humano, en su conducta y comportamiento; relacionándose de forma directa con las percepciones, entorno laboral y su medio ambiente. Además, la identificación cultural permite al talento humano ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura organizacional alineada a la razón de ser de la institución permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Bajo este contexto, es necesario actuar frente a indicadores que evidencien brechas entre la situación actual y la deseada de cada organización. Estas acciones deben ser aplicadas mediante métodos prácticos alineados a la razón de ser institucional, aplicando estrategias a corto y largo plazo con la finalidad de consolidar una cultura organizacional y fortalecer un clima laboral.

### ***1.1.1 Objetivo General***

Diseñar una guía metodológica para la implementación de planes de acción con base en los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima y cultura organizacional del Ministerio de Educación planta central 2018 – 2019.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- Evaluar los resultados generales obtenidos en la encuesta de clima y cultura organizacional aplicada a los servidores públicos del Ministerio de Educación durante el período 2018.
- Identificar los factores críticos que afecten el compromiso y el rendimiento laboral de los servidores públicos, con la finalidad de mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.
- Definir la metodología a ser aplicada para la construcción de los planes de acción transversales y específicos.

### ***1.1.3 Situación Actual***

Durante el mes de octubre del año 2018 el Ministerio de Trabajo (MDT) aplicó una herramienta de medición (encuesta) para conocer la percepción de los colaboradores del Ministerio de Educación sobre el ambiente laboral y cultura organizacional, alcanzando un porcentaje del **75%** considerándose un Clima Laboral Aceptable. Para ejecutar este proceso de medición se utilizó el método de valoración que el MDT como ente rector aplica a todas las instituciones públicas del Ecuador.

Con base en lo antes señalado, se pudo evidenciar que el Ministerio de Trabajo no cuenta con una guía metodológica práctica que se enfoque en la realidad de cada institución pública

sobre el desarrollo, ejecución y seguimiento a la construcción de planes de acción específicos y transversales.

Bajo este antecedente, uno de los síntomas significativos que respalda este proyecto de investigación en el Ministerio de Educación es la falta de una guía metodológica práctica y aterrizada a la necesidad institucional para la construcción de los planes de acción según los resultados generados en el proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional que se lleva a cabo cada año.

Es importante resaltar que la ejecución de los planes de acción dependerá en gran medida del nivel de compromiso que se genere en los líderes de cada unidad administrativa, cuya percepción compartida identifique el nivel colectivo de sentido de pertenencia hacia la institución.

(Guillermo G, 2017) considera importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano en las instituciones, y aún más importante que cada uno de sus integrantes sean elementos de una cadena ordenada de eslabones para su desarrollo.

Es necesaria la motivación que la institución brinda a sus colaboradores, siendo ahí donde el clima laboral y cultura organizacional toman protagonismo como punto de partida para evaluar las actividades que se implementan con el objetivo de fortalecer y desarrollar la institución.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

El diseño de una guía metodológica es un proyecto descriptivo-explicativo que constituye un recurso importante para la correcta implementación de planes de acción con la finalidad de fortalecer el clima laboral y orientar a la cultura organizacional de las instituciones. Las estrategias para la construcción de la guía metodológica serán trascendentales para identificar los componentes, factores y subfactores que inciden en el desarrollo organizacional. Por tal motivo, es necesario determinar lineamientos claros respecto a los agentes de cambio, nivel de responsabilidad en la ejecución de las acciones y estrategias comunicacionales que permitan vincular directamente a los colaboradores con su organización.

### ***1.2.1 Marco Conceptual***

#### ***1.2.1.1 Comportamiento Organizacional***

Dentro de toda organización ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Puesto que el talento humano es el factor determinante para alcanzar los objetivos institucionales, Davis y Newstrom (1999) afirman que el comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en la organización” (p.5).

El comportamiento organizacional hace referencia a la conducta de los colaboradores y su interacción entre grupos cuyo comportamiento puede estar influenciado o condicionado por factores internos y externos.

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las

organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es “el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre ellos” (Shermerhorn & Chiavenato (2009).

Que importante es conocer el comportamiento organizacional para así determinar el clima laboral y orientar la cultura organizacional hacia la consolidación de resultados institucionales.

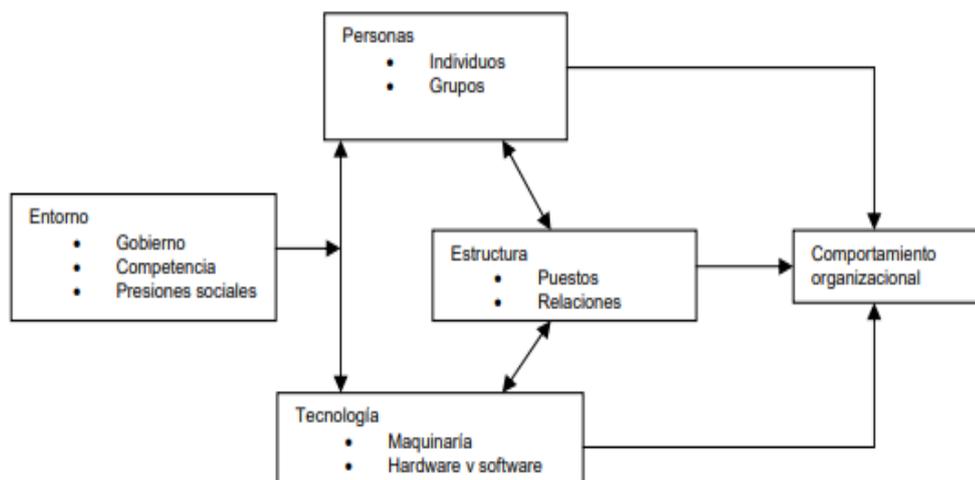
#### ***1.2.1.2 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional***

Según Robbins (citado por García, 2002) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas.

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

La interacción que se presenta entre estas fuerzas y su estructura se pueden visualizar en la siguiente figura:

**Gráfico 1. Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**



**Fuente:** Davis, K y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo

### 1.2.1.3 Definición de Clima Laboral

La organización es un espacio donde se reúnen los colaboradores satisfechos y motivados para lograr el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Siendo este el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo, el liderazgo, la relación entre los equipos de trabajo e incluso la relación que se genera entre los clientes externos.

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p 376). La percepción que los colaboradores tienen respecto al ambiente donde trabajan incide significativamente en el nivel de clima laboral que se presenta en cada organización. Sin embargo, estas percepciones obedecen a las actividades, interacciones o experiencias que cada trabajador presenta en su organización.

Según Goncalves (1999) citado por Caligiore y Díaz, manifiesta que el clima laboral es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de

estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (2003, p 645).

Las estructuras de sistemas organizacionales también determinan el clima, ya que las conductas se ven influenciadas por el ambiente y que a su vez indican en diversos comportamientos.

El clima laboral es un factor permanente dentro de toda organización aunque se generen ciertos cambios graduales, su esencia y armonía no se modifican. Siendo este el que influye en el compromiso e identificación de los colaboradores.

De acuerdo a varios autores el clima laboral se encuentra vinculado a ciertas dimensiones o componentes de evaluación y valoración como la motivación, la satisfacción, el involucramiento o las actitudes (Maish, 2004).

Para Bañuelos (2010), un buen clima laboral siempre se orientara hacia los objetivos generales de la organización.

#### ***1.2.1.4 Definición de Cultura Organizacional***

El término cultura tiene varias aristas, desde las expresiones del arte, bagajes de conocimiento generales, hasta las costumbres y los valores de las personas o comunidades.

El mundo organizacional ha sufrido transformaciones, cambios y mutaciones respecto a las relaciones laborales.

La definición de cultura organizacional, empezó a estructurarse a finales de los años setenta con Pettigrew, quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (1979, p. 574).

Por otro lado, Becker (1998), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y

que distingue a una estructura de otra. De acuerdo a lo mencionado podemos considerar que la cultura organizacional es la composición entre la suma de las culturas individuales y las grupales, por lo cual esta debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para sobresalir de las anteriores con el objetivo de que todo el personal de una organización se alinee y se apropie de la cultura organizacional.

Es importante resaltar que la cultura organizacional conforma la personalidad e identidad de cada grupo y por ende de cada organización. Por tal motivo la cultura se visualizará en cada actividad, acción o gestión que realice hacia dentro y hacia fuera de la organización, especialmente en relación con sus grupos de intereses como los clientes.

Con base en las investigaciones realizadas por G. Hofstade, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders, citado por Robbins (2009), la cultura organizacional, ha sido definida por diez características básicas detalladas a continuación:

1. **Identidad de los miembros:** nivel en que los colaboradores se identifican con la organización como un todo.
2. **Énfasis en el grupo:** grado en que la gestión organizacional se constituye bajo un grupo y no en entes individuales.
3. **El enfoque hacia las personas:** nivel donde las decisiones de la alta gerencia o administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los colaboradores de la organización.
4. **La interacción en unidades:** grado de interacción entre las unidades de la organización funcionen de manera coordinada o interdependiente.
5. **El control:** manejo de reglas, normas, reglamentos, instructivos para alinear la conducta de las personas con la cultura real de la organización.
6. **El perfil hacia los fines o los medios:** grado en que la administración se perfila hacia los objetivos institucionales.

**7. *El enfoque hacia un sistema abierto:*** nivel en que la organización controla y responde a los cambios del entorno.

Cabe mencionar que las organizaciones tanto públicas como privadas se han visto en la necesidad de caminar sobre un entorno cambiante y dinámico, cuyos planes de acción solo se concretan cuando se formulan las estrategias a seguir.

La gestión integral de la cultura, permite fomentar la sinergia hacia el interior de la organización, fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional y a su vez ser reactivos frente a cambios de gran impacto.

#### ***1.2.1.5 Proceso de medición de clima y cultura en las organizaciones***

Stevens, citado por Mattessich (2002) establece que la medición “es el proceso de organizar hechos y relaciones empíricas dentro de un modelo formal”

Por otro lado, Acroff citado por Mattessich (2002) considera que la medición es “el procedimiento por el cual obtenemos símbolos que pueden ser usados para representar el concepto a definir”.

Medir el clima laboral y la cultura organizacional, es basarse en la percepción, en el conjunto de cada uno de los colaboradores a cerca de sus relaciones entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, convirtiéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización e incide directamente en la satisfacción laboral.

Al evaluar el clima laboral en las instituciones nos permite obtener resultados respecto al nivel de satisfacción de los colaboradores y con ello proponer acciones que incrementen o fortalezcan los indicadores medidos.

La medición y valoración del clima laboral es, entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones, y como tal, es una pieza indefectible en las metodologías de gestión organizacional de estos tiempos.

Bajo este contexto, un tema trascendental en la medición de clima laboral, es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos términos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican diversas temáticas y estrategias. El hecho de estar satisfecho no asegura que el colaborador se encuentre motivado.

#### ***1.2.1.6 Herramientas de medición de clima laboral y cultura organizacional***

Toda organización se ha visto en la necesidad de adaptar y modificar herramientas y técnicas para evaluar el clima laboral entre sus colaboradores dependiendo de la necesidad institucional.

Durante la ejecución de los procesos de medición de clima laboral se presentan diversos insumos como:

- **Observación directa:** herramienta que consiste en identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan insatisfacción. A pesar de su fácil manipulación no es una herramienta precisa ni objetiva.
- **Entrevista:** las entrevistas pueden aplicarse de forma individual o grupal, centrándose en aspectos puntuales de la organización, siendo una herramienta que permite conocer la percepción real sobre las condiciones laborales.
- **Análisis documental:** herramienta que ayuda a recopilar datos históricos y comparar con la situación actual de la organización sobre los indicadores que influyen en el clima laboral.
- **Encuesta:** herramientas como la encuesta laboral permite medir el nivel de satisfacción del personal en general.

Para una evaluación integral es vital no quedarse tan solo con los resultados que se generan de la encuesta sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los

colaboradores, ya que pueden existir aspectos en los que se encuentren satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que es necesario profundizar con entrevistas o grupos focales, y sobre los aspectos priorizados se tendría que realizar los planes de acción.

#### ***1.2.1.7 Comunicación en el Clima Laboral y la Cultura Organizacional***

El proceso de comunicación, desde el punto de vista organizacional y laboral, abarca varias interacciones que van desde relaciones básicas de trabajo hasta sistemas de información complejos. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

La comunicación tiene un rol vital, al hablar de comunicación interna en un ambiente laboral, implica el ser parte de la construcción de un buen clima organizacional ya que es el medio de interacción de los individuos con su entorno y el conocimiento del mismo, por lo tanto, a través de ella perciben los factores que impactan el clima organizacional.

Según Marchesan (2006), “la mejor manera de lograr efectividad en una organización, es intervenir a nivel de comunicación para sostener la acción mientras que se va creando el contexto para el cambio cultural”. Además, plantea que las organizaciones están muy focalizadas en obtener resultados que no les permite reflexionar acerca de la necesidad de generar un contexto de comunicación, acuerdo y sociabilización que sea funcional a la misión, visión y objetivos organizacionales.

#### ***1.2.1.8 Plan de Acción***

Según Suarez (2002) manifiesta que, “son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, se busca materializar los objetivos organizacionales previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto” (p. 40).

El plan de acción es una herramienta metodológica que permite definir prioridades, planificar el uso de los recursos, establecer metas, logros y responsables en un período determinado de tiempo.

Un plan de trabajo ayuda a comprimir las actividades a realizarse, siendo un espacio donde se discute el qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán dichas acciones.

Cabe mencionar que un plan de acción debe ser:

- Práctico
- Orden lógico y secuencial de sus fases de ejecución
- Permite dar un seguimiento de cumplimiento
- Flexible a la reprogramación
- Facilita al proceso de evaluación

Todo plan de acción genera un escenario de concentración y construcción colectiva, donde se incluyen objetivos comunes que unifican al grupo y las metas e indicadores que permiten medir el logro de los objetivos trazados; otorgando herramientas que permitan construir una respuesta ante las distintas problemáticas que puedan presentarse durante su implementación.

#### ***1.2.1.9 Lineamientos para la construcción de planes de acción***

En la actualidad toda organización ha desarrollado estrategias sobre la dirección y el desarrollo de sus colaboradores para lo cual el desarrollo de los planes de acción posterior a un proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional toma un peso importante.

Elaborar un plan de acción conlleva elementos como:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)

- En dónde se quiere realizar (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (recurso)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluación)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

En este apartado es necesario aclarar que el éxito de todo plan de acción dependerá de la claridad y objetividad de los lineamientos planteados para su ejecución.

## ***1.2.2 Marco Referencial***

### ***1.2.2.1 Estudios sobre Clima Laboral y Cultura Organizacional***

Según Denison (1996) el clima y la cultura organizacional son conceptos claramente distinguibles, señalando que mientras la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento, pero que se puede insertar en el ámbito de la cultura.

Diversos estudios se han llevado a cabo sobre cultura organizacional. Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la cultura organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mitos” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones.

De acuerdo a lo señalado por Lewin (1939), son diversos los estudios realizados sobre el clima y la cultura. Así, tenemos el estudio de Morse y Reimer (1956), quienes analizaron la influencia de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados; Katz y Kahn (1966) en cuyos estudios destaca el contexto humano en las organizaciones; el análisis del clima determinado por la naturaleza particular de las

organizaciones de Brunet (1987) quien, junto con Lewin utilizó los términos clima social y atmósfera social en forma indistinta.

### ***1.2.3 Marco Histórico***

Para el desarrollo de la presente investigación es sustancial analizar la evolución que han tenido las organizaciones desde el contexto de satisfacción laboral y la importancia de ejecutar acciones que fortalezcan en clima laboral y consoliden la cultura organizacional.

#### ***1.2.3.1 Aproximación histórica del Clima Laboral***

El clima laboral ha generado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización, dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en la satisfacción laboral y por ende en su productividad.

Es así como cronológicamente surge el concepto de clima laboral, siendo aporte de diversos estudios como:

Kurt Lewin, en la década de los años 40, al concluir como producto de su investigación que “el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona” (Edel, 2007. P. 31).

Sin embargo, el punto de partida de éste concepto sería el postulado de Conell en 1950, quien definió al clima laboral como “conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización” (Fernández & Sánchez 1997).

#### ***1.2.3.2 Aproximación histórica de la Cultura Organizacional***

El estudio de la cultura organizacional ha provocado que varios autores se interesen en ella, desde diversas disciplinas. La necesidad de investigar este campo de acción al parecer se

debe a la importancia que ha generado la necesidad de preparar a las organizaciones como un entorno atractivo para embelesar a los mejores elementos que constituye la productividad.

Pettigrew en 1979 definió a la cultura organizacional como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Angélica del Carmen Cújar Vetel, 2013).

Esta definición influenció en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes aportarían con el estudio del “simbolismo organizacional”, que consiste del uso de los símbolos para una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema – la organización.

De acuerdo al postulado de Schwatz y Davis 1980, consideran a la cultura organizacional como “un patrón de las creencias y experiencias compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

Además del concepto referido, en la década de los ochenta surgieron una serie de aportes como el de Martin y Siehl en 1983, quienes consideraron que la cultura organizacional puede sufrir cambios provocados intencionalmente por la alta gerencia o por subculturas que fortalezcan la cultura principal. Otro aporte de gran significado fue emitido por Wilkins, en 1983, quien sostuvo a la cultura como “comportamientos acostumbrados de las personas y la manera como ven el mundo” (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

#### ***1.2.4 Marco Legal***

Para el presente trabajo investigativo se pretende aplicar la pirámide de Kelsen, pues este es un método jurídico mediante el cual se procura relacionar un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relacionarse es dentro de un sistema, es sobre la base del

principio de jerarquía, es decir que las normas que componen un sistema jurídico se relacionan unas con otras de acuerdo con el principio de jerarquía.

Al pretender aplicar este proyecto investigativo a una institución gubernamental, partiremos desde la normativa pública para asegurar su legitimidad.

**Gráfico 2. Pirámide de Kelsen**



**Fuente:** Pirámide de Kelsen, <https://conceptodefinicion.de/piramide-de-kelsen/>

Para el presente trabajo de investigación es fundamental analizar la normativa pública que ejerce rectoría en nuestro territorio.

Las instituciones públicas así como del personal que presenta sus servicios en ellas se rigen por normas constitucionales, legales y resoluciones, acuerdos o disposiciones internas emitidas por la autoridad competente, con el objetivo de regular la gestión y dirigir a los colaboradores en el marco de su normativa.

#### **1.2.4.1 Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador, Registro oficial 449, de 20 de Octubre de 2008, en su artículo 229, define lo que se entenderá por servidor público como: “Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.”

En el segundo inciso del antes referido artículo, determina que:

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesaciones de funciones de sus servidores.

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

#### ***1.2.4.2 Ley Orgánica del Servicio Público***

La presente ley fue emitida con la finalidad de regular el servicio público en general y que supere los problemas inherentes al manejo de los recursos humanos y remuneraciones en el sector público.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General constituyen el marco jurídico que rige en la actualidad la administración del talento humano en el sector público.

Misma que en su artículo 51, denomina: El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: a) Ejercer la rectoría en materia de remuneración del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley”.

Dicha Ley, en su artículo 54, en concordancia con el artículo 130 de su Reglamento, contempla cuatro subsistemas. “de planificación del talento humano; clasificación de puestos, desarrollo profesional y evaluación de desempeño” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Mediante decreto ejecutivo No. 1197 publicado en el Registro Oficial 874 de noviembre de 2016 mediante el cual reforman el Reglamento General de la LOSEP con el que se establece la competencia del Ministerio del Trabajo referente a la emisión de normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley orgánica del Servicio público;

Con Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0052, se aprobaron las reformas al Estatuto Orgánico del Ministerio de Trabajo, mismas entraron a vigencia a partir del 1 de abril de 2017; donde la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional se menciona lo siguiente: “Coordinar con las unidades administrativas competentes de las entidades, la implementación de políticas, lineamientos metodológicos y herramientas necesarias para gestionar acciones enfocadas a la gestión del cambio, clima, cultura organizacional y desarrollo de la gestión del talento humano”

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

#### ***1.2.4.3 Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 0138***

La presente Norma Técnica fue emitida con el objetivo de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas, a fin de fortalecer la mejora del ambiente de trabajo institucional.

El artículo 11, de la Norma Técnica, establece que: “La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:”

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno de trabajo

En su artículo 23, señala que: “el indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores mediados e idéntica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido.

Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas las siguientes:

- a) **Excelente (100%-90%)**: la percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la productividad.
- b) **Muy Bueno (90%-75,01%)**: la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.
- c) **Aceptable (75%-60,01%)**: la percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.

- d) **Regular (60%-40,01):** la percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.
- e) **Deficiente (menos de 40%):** la percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que identifica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.”

El artículo 32, menciona que: “Los planes de mejora son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que se establece la manera como se organizan, orientan, e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional de la institución intervenida...”

## CAPÍTULO 2

### 2.1 METODOLOGÍA

#### 2.1.1 *Tipo de estudio*

La inexistencia de una guía práctica alineada a una metodología para la ejecución de planes de acción que permita el fortalecimiento del clima laboral y la orientación de la cultura organizacional en el sector público, constituyó el principal problema de la investigación, bajo este contexto se aplicó el tipo de estudio descriptivo-explicativo con el fin de analizar los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral del Ministerio de Educación e identificar los componentes y los factores de mayor impacto e influencia en el clima laboral.

Además, se explica el uso y aplicabilidad de la guía metodológica a ser aplicada para la construcción de los planes de acción transversales y específicos con la finalidad de fortalecer el clima laboral y cultura organizacional.

#### 2.1.2 *Modalidad de investigación*

La modalidad de investigación que se aplicó fue de campo, a través de la recolección de datos estadísticos e información real de la institución, donde se encuentra el principal objetivo de estudio, además se aplicó el desarrollo y la construcción de la guía metodológica través del análisis de necesidades que tiene la institución.

#### 2.1.3 *Método*

El método que se utilizó en la investigación es el analítico – sintético, mediante el estudio del problema planteado: inexistencia de una guía práctica alineada a una metodología para la ejecución de planes de acción transversales y específicos que permita el fortalecimiento

del clima laboral y la orientación de la cultura organizacional en el Ministerio de Educación, partiendo de la descomposición del problema en cada una de sus partes para ser analizadas de forma integral, con el fin de examinar la situación actual con base en los resultados obtenidos y la situación deseada, para así desarrollar y aplicar la guía metodológica para la construcción de los planes de acción de mejora de clima y cultura organizacional.

#### ***2.1.4 Selección instrumentos de investigación***

Para el proceso de medición de clima laboral, la entidad competente, Ministerio de Trabajo aplica a todas las instituciones públicas una encuesta virtual con el objetivo de conocer la percepción que tiene el servidor público hacia su medio ambiente de trabajo e identificar los factores y subfactores que afectan directamente a su desempeño.

Bajo este contexto, se realizó una observación no estructurada al comportamiento del servidor público, con la finalidad de ratificar el indicador de clima laboral obtenido el proceso de medición. Además, se realizó un análisis documental sobre los datos e información obtenida para el desarrollo y construcción de la guía metodológica para la implementación de los planes de acción de mejora.

#### ***2.1.5 Procedimiento de análisis de información recopilada***

Para analizar la información recopilada fue necesario esquematizar los datos estadísticos y priorizar los componentes, factores y subfactores que condicionan un buen clima laboral, con la finalidad de obtener indicadores reales para el desarrollo y construcción de la guía metodológica de planes de acción. De acuerdo a las atribuciones y responsabilidades emitidas por la normativa pública, el proceso de medición de clima laboral del Ministerio de Educación fue realizado por el Ministerio de Trabajo en el mes de octubre de 2018.

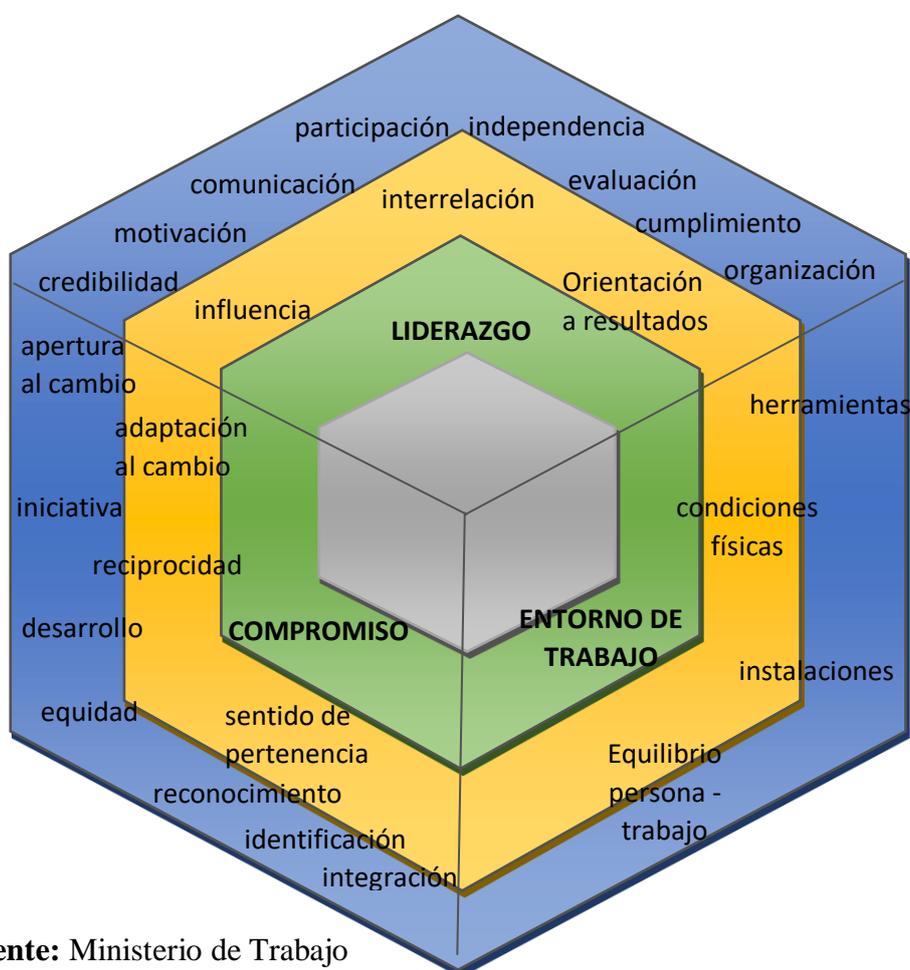
**Tabla 1. Datos obtenidos en los procesos de medición Clima Laboral MINEDUC 2018**

Población objetivo	Participación	Encuestas recibidas	Índice de confidencialidad
6.185 servidores	84,32%	5.215	11

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

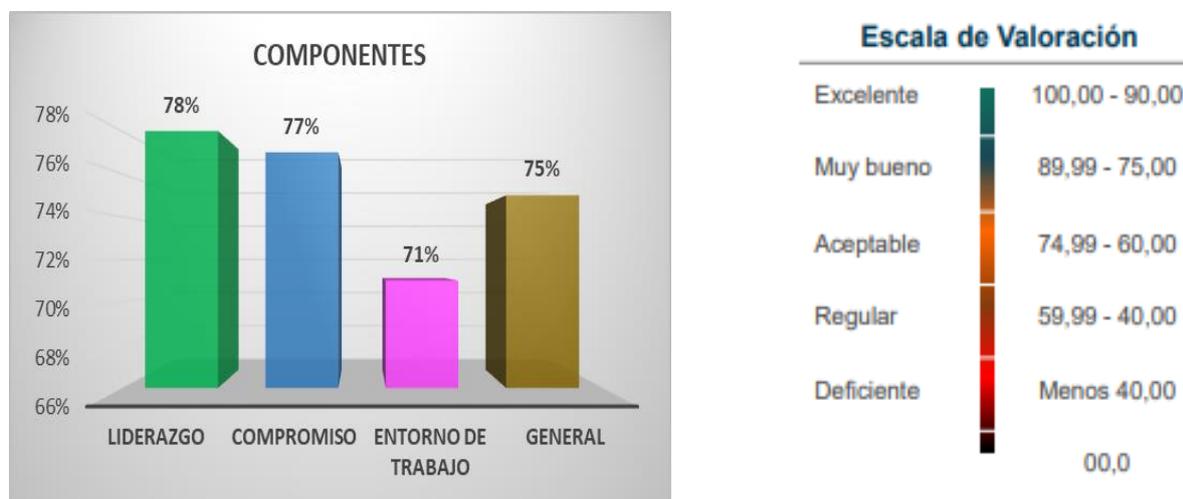
**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Gráfico 3. Modelo de Medición de Clima Laboral para el Estado Ecuatoriano:**



**Fuente:** Ministerio de Trabajo

**Gráfico 4. Resumen de Medición Clima Laboral MINEDUC 2018**



**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Tabla 2. Componente Liderazgo**

COMPONENTE	FACTOR	SUBFACTOR	%
<b>LIDERAZGO</b> <b>78%</b> <b>ACEPTABLE</b> 	INFLUENCIA <b>81%</b>	credibilidad	81%
		motivación	81%
	INTERACCIÓN <b>74%</b>	comunicación	73%
		participación	75%
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS <b>77%</b>	independencia	81%
		evaluación	78%
		cumplimiento	73%
		organización	79%

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Tabla 3. Componente Compromiso**

COMPONENTE	FACTOR	SUBFACTOR	%
<b>COMPROMISO</b> <b>77%</b> <b>ACEPTABLE</b> 	<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO</b> <b>76%</b>	apertura al cambio	74%
		iniciativa	78%
	<b>RECIPROCIDAD</b> <b>70%</b>	desarrollo	57%
		equidad	75%
		reconocimiento	79%
	<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b> <b>85%</b>	identificación	86%
		integración	84%

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018  
**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Tabla 4. Componente Entorno de Trabajo**

COMPONENTE	FACTOR	SUBFACTOR	%
<b>ENTORNO DE TRABAJO</b> <b>71%</b> <b>ACEPTABLE</b> 	<b>CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS</b> <b>71%</b>	Herramientas	77%
		Instalaciones	72%
		equilibrio persona – trabajo	64%

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018  
**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Gráfico 5. Resumen de Valoración**

**INDICADOR CLIMA  
LABORAL**

	<b>ACTUAL</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DESAFÍO</b>
➤ Indicador de Clima Laboral Institucional	75%	80%	90%
➤ Brecha con Clima Laboral Superior	15%	10%	-
➤ <b>Valoración Clima Laboral</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

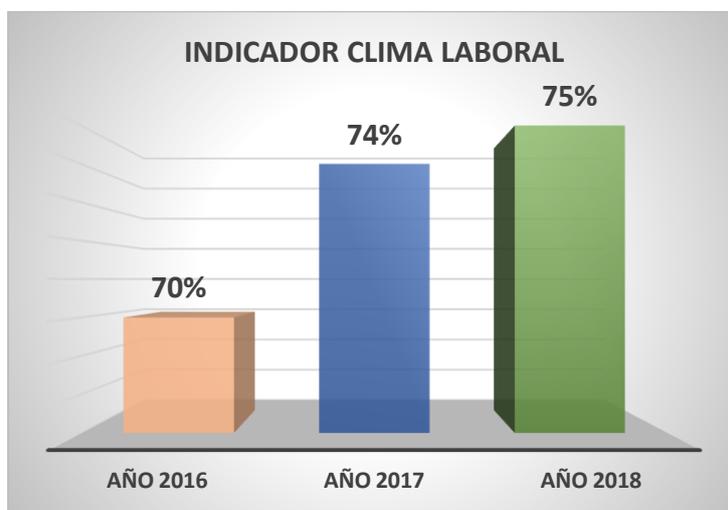
**Tabla 5. Histórico Índice de Clima Laboral por componente**

<b>AÑO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>ENTORNO DE TRABAJO</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
2016	74%	74%	68%	70%	80%
2017	77%	76%	68%	74%	79%
2018	78%	77%	71%	75%	84%

**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Gráfico 6. Histórico Índice de Clima Laboral**



**Fuente:** Informe de Resultados Ministerio de Trabajo, 2018

### 2.1.6 *Procesamiento de datos*

Para el procesamiento de los datos se mantuvo un esquema de investigación que implicó:

**Definición del problema:** definir el fenómeno o proceso que se investigó. (*Inexistencia de una guía metodología para la implementación de planes de acción con base en los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima y cultura organizacional del Ministerio de Educación Planta Central 2018-2019*).

**Análisis documental:** para la investigación se analizó los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral 2018 del MINEDUC, identificando los componentes, factores y subfactores más críticos y de mayor impacto que influyen en el indicador de CL.

**Interpretación de datos:** con base en los resultados obtenidos se pudo identificar que el indicador de clima laboral es del 75% considerado como aceptable, mientras que sus

componentes: liderazgo 78% - muy bueno, compromiso 77% - muy bueno y entorno de trabajo 71% - aceptable, correspondientes al año 2018.

De acuerdo al histórico, el índice de clima laboral a nivel general en el año 2017 fue del 74% y en el año 2018 fue del 75%, por lo cual se deduce que el ICL aumento en un 1%. Generando inquietudes en las máximas autoridades, respecto a la efectividad de las acciones que se desarrollaron, con el fin de fortalecer el clima laboral y orientar la cultura organizacional de la institución.

Bajo este contexto, se evidenció la necesidad de desarrollar una guía metodológica para la implementación de planes de acción que permita incrementar el índice de clima laboral en la institución, y a su vez siendo un insumo indispensable para el seguimiento y monitoreo de las acciones específicas que cada unidad administrativa deberá ejecutar.

### ***2.1.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado***

La metodología que se aplicó durante la construcción de la guía práctica para la implementación de los planes de acción transversales y específicos del Ministerio de Educación, se basó en el Programa Nacional de Excelencia – PROEXCE implementado en las instituciones públicas del Ecuador, y este a su vez en el Modelo del Marco Común de Evaluación – CAF.

#### ***2.1.7.1 El Marco Común de Evaluación – CAF***

Es una metodología Europea de evaluación de la calidad de las organizaciones del sector público, basada en la premisa de los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos, en las personas y en la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los

procesos. El modelo examina a la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la institución.

El CAF ha sido diseñado para ser usado en el sector público teniendo como objetivo el ser catalizador para un proceso de mejora integral dentro de la organización y cuyos propósitos son:

- Identificar las fortalezas y debilidades de la institución.
- Servir como herramienta introductoria para que los responsables comiencen un proceso de mejora continua.
- Crear una cultura de calidad.

Las organizaciones que están empezando a implementar el CAF tienen la ambición de ir creciendo hacia la excelencia en su rendimiento y quieren introducir la cultura de la excelencia en su organización. El uso eficaz del CAF debería, en su debido momento, conducir hacia un mayor desarrollo de este tipo de cultura y pensamiento dentro de la institución.

**Gráfico 7. Estructura del Modelo CAF**



**Fuente:** <https://map.gob.do/el-modelo-caf-marco-comun-de-evaluacion/>

La estructura de nueve criterios identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de la institución.

- **Agentes Facilitadores:** liderazgo, estrategia-planificación, personas, alianzas-recursos y procesos se refieren a las prácticas de gestión de la institución. Estos determinan lo que hace una institución y cómo enfoca sus tareas para alcanzar sus resultados deseados.
- **Resultados:** estos criterios de resultados en las áreas de los clientes, los ciudadanos, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño.

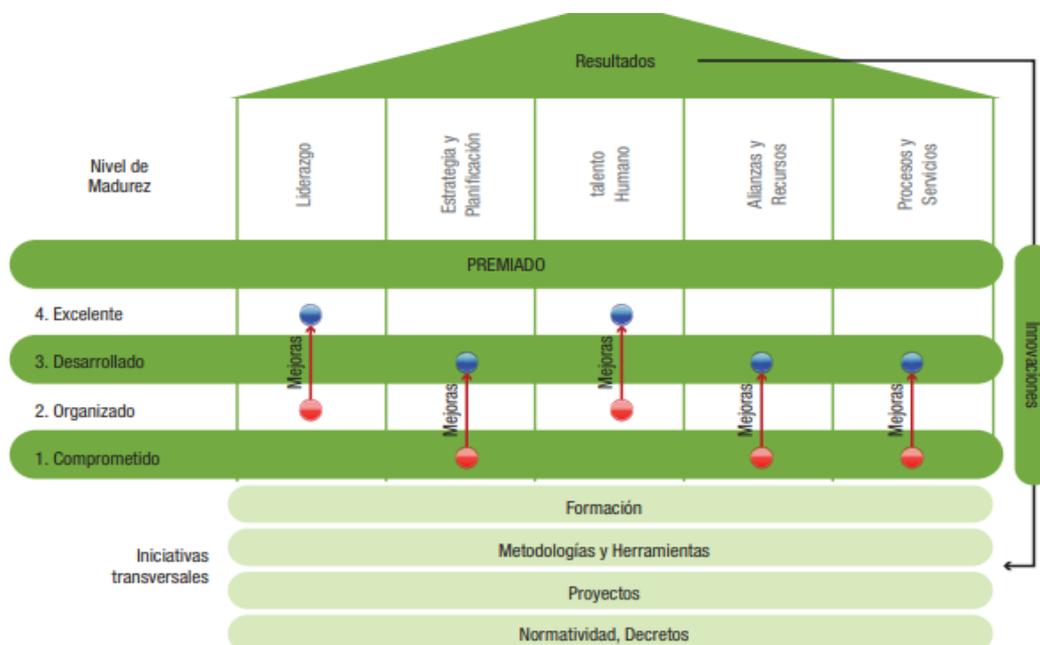
Con base en lo mencionado, el nivel central del gobierno ha desarrollado el Programa Nacional de Excelencia, bajo la premisa del Modelo CAF, con la finalidad de incrementar la percepción de la calidad de los servicios públicos, incrementar la eficiencia de la gestión de planes, programas y proyectos e incrementar el nivel de madurez en la gestión institucional con base en los criterios del modelo.

#### ***2.1.7.2 Programa Nacional de Excelencia – PROEXCE***

Se enmarca en alcanzar niveles de excelencia tanto en la gestión institucional como en la prestación de servicios a la ciudadanía. Como base, para lo antes mencionado, son fundamentales las directrices e iniciativas transversales a todas las instituciones emitidas por los entes rectores; y junto con la innovación se pueden alcanzar los recursos deseados.

Estos elementos se presentan a continuación:

**Gráfico 8. Elementos del Programa Nacional de Excelencia**



**Fuente:** Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT

El camino a la excelencia se inicia con el compromiso de la institución de mejorar continuamente su gestión, con el objetivo de satisfacer y superar las expectativas de las partes interesadas, aplicando sucesivamente el ciclo de mejora denominado PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actual).

**Gráfico 9. Niveles de Madurez Institucional**



**Fuente:** Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT

Bajo este contexto, se analizó la necesidad de construir una guía metodológica para la implementación de planes de acción transversales y específicos del Ministerio de Educación, con la finalidad de sensibilizar y generar sentido de pertenencia en los servidores públicos, alineados a un estilo de liderazgo y cumpliendo así los objetivos institucionales para orientarse bajo una cultura de servicio.

Si bien es cierto, el Programa Nacional de Excelencia se enfoca en garantizar la calidad de los servicios; también tiene como objetivo incrementar el nivel de madurez en la gestión institucional, basados en los criterios del Modelo CAF, lo cual permite evidenciar que el fortalecimiento del clima laboral es indispensable para garantizar dicha madurez institucional.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 GUÍA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

#### 3.1.1 *Objetivo de la Guía Metodológica*

La presente guía metodológica ha sido desarrollada para brindar un direccionamiento claro del procedimiento a seguir sobre la implementación de planes de acción transversales y específicos, identificando los componentes, factores y subfactores más críticos y priorizando los agentes facilitadores del Programa Ecuatoriano de Excelencia para alcanzar los resultados anhelados, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional del Ministerio de Educación.

#### 3.1.2 *Importancia de la Guía Metodológica*

Es importante brindar a las unidades administrativas del Ministerio de Educación una herramienta técnica y estandarizada para la ejecución de los planes de acción específicos, que estén alineados a los agentes facilitadores del PROEXCE, con el fin de priorizar las acciones a ser implementadas. Esto permitirá determinar los componentes, factores y subfactores del ICL en la matriz de seguimiento y monitoreo bajo su propia valoración, con el fin de fomentar el compromiso de los líderes al ser los principales responsables de dar seguimiento y monitoreo a la implementación de los planes de acción específicos de cada unidad administrativa que representan.

#### 3.1.3 *Alcance de la Guía Metodológica*

La presente guía metodológica puede ser utilizada por las y los servidores públicos que laboran en las distintas unidades administrativas del Ministerio de Educación, cuyo objetivo es

identificar los componentes, factores y subfactores críticos del proceso de medición de clima laboral y alinearlos a los agentes facilitadores del PROEXCE.

#### ***3.1.4 Ámbito de aplicación***

La guía metodológica debe ser aplicada por las unidades administrativas que identifiquen la necesidad de implementar planes de acción para fortalecer el clima laboral bajo la valoración de los componentes más críticos, cumpliendo con las siguientes condiciones:

- Planes de acción implementados que respondan directamente a las atribuciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Planes de acción, cuyas actividades generen compromiso y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la institución.

Sin embargo, la utilización y aplicación de la guía metodológica dependerá de la identificación de necesidad que evalúe cada área responsable respecto al fortalecimiento del ICL.

#### ***3.1.5 Identificación de Planes de Acción Transversales***

Es importante diferenciar la implementación de los planes transversales, ya que estos estarán a cargo de la línea jerárquica superior del Ministerio de Educación, dentro de estos planes se encontrarán, normativas, políticas o decretos que se sujeten a la institución.

#### ***3.1.6 Identificación de Planes de Acción Específicos***

Los planes de acción específicos serán desarrollados por cada unidad administrativa y estos dependerán de las valoraciones obtenidas en el proceso de medición de clima laboral 2018, sujetas a cada necesidad.

### 3.1.7 Fases de la Guía Metodológica

La metodología que se aplica en la guía será presentada bajo el siguiente esquema:

**Gráfico 10. Esquema de la Guía Metodológica**



#### FASE IV. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Etapa I: Especificación de los hitos de cada actividad a ser implementada, responsables, recursos y tiempo de ejecución

Etapa II: Determinación de la meta en relación a la valoración obtenida en el proceso de medición.

Etapa III: Seguimiento y monitoreo de las acciones o actividades por parte de los líderes de las unidades administrativas

Etapa IV: Autoevaluación respecto al nivel de cumplimiento de los planes de acción.

### 3.1.8 Desarrollo de la Guía Metodológica

#### 3.1.8.1 FASE I: Planteamiento del objetivo de los Planes de Acción

- **Definición:** el objetivo es el propósito de lo que se quiere alcanzar. Se presenta de manera clara y precisa los resultados que quieren ser obtenidos.
- **Características:** los objetivos deben ser concretos, viables, medibles y cuantificables.
- **Redacción:** los objetivos deben ser redactados con verbo en infinitivo. Los verbos a considerarse deberán presentar la característica de ser evaluados, refutados o verificados en un momento dado.

Al plantear los planes de acción es indispensable contar con objetivos claros y concisos de lo que se pretende evaluar, y los mismos deberán estar relacionados esencialmente con las siguientes consideraciones:

- Atacar los componentes más críticos y de mayor impacto.
- Generar sentido de pertenencia y compromiso institucional.

- Identificar oportunidades de mejora que estén alineados a los objetivos institucionales.

Preguntas principales para el planteamiento del objetivo:

1. ¿Qué voy a hacer?: describir lo que se va a realizar (medir, monitorear, y/o evaluar).
2. ¿Cómo lo voy a hacer?: describir los hitos de acción
3. ¿Para qué lo voy a hacer?: describir lo que se pretende alcanzar.

### ***3.1.8.2 FASE II: Identificación y selección del público objetivo para la implementación de los planes de acción.***

El público objetivo, es el grupo de personas al cual están dirigido los planes de acciones transversales o específicos. Se puede definir el grupo objetivo utilizando los siguientes criterios:

**Sociodemográficos:** Se utilizan variables como el género, la edad, la posición en la familia, el nivel de estudios, entre otros.

**Psicográficos:** Se toma en cuenta la personalidad, el estilo de vida y el sistema de valores.

**Geográficos:** Hace referencia a la división del mercado tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro. La segmentación geográfica ayuda a recopilar y analizar información de acuerdo con la ubicación física de las personas.

### ***3.1.8.3 FASE III: Selección del componente, factor o subfactor del ICL***

Es necesario analizar los componentes, factores o subfactores más críticos con base en los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral, con la finalidad de seleccionar aquellos que deber ser atendidos prioritariamente. Si un criterio se encuentra con una valoración menor o igual al 60% se puede considerar como regular, alertando a sí su inmediata intervención.

Para determinar la acción o actividad a implementar es necesario considerar su viabilidad e impacto, para lo cual es necesario alinear cada acción a los agentes facilitadores del Programa Ecuatoriano de Excelencia – PROEXCE:

1. Liderazgo
2. Estrategia y planificación
3. Personas
4. Alianzas y recursos
5. Procesos

Con la finalidad de asegurar actividades o acciones que se enfoquen en consolidar un solo objetivo o propósito en común.

#### ***3.1.8.4 FASE IV: Etapas para la implementación de los planes de acción.***

**Etapa I:** especificar los hitos, conlleva a detallar el paso a paso para cumplir dicha actividad o acción, identificando los responsables (líderes, unidades administrativas), recursos económicos, recursos tecnológicos y el tiempo de ejecución, esto con el propósito de mantener un mayor control en la implementación de los planes de acción.

**Etapa II:** de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral, el objetivo para el año 2019 es alcanzar un ICL del 80% en el Ministerio de Educación. Es decir incrementar un 5% en el nivel de percepción de los servidores públicos respecto a su ambiente laboral. Bajo este antecedente, es importante señalar que cada actividad o acción que se pretenda implementar debe contener una meta alcanzable.

**Etapa III:** la ejecución de los planes de acción tanto transversales como específicos deber ser monitoreados y evaluados permanentemente para garantizar su efectividad.

Se recomienda que los líderes de cada unidad administrativa sean los responsables de monitorear dicha ejecución.

**Etapa IV:** Toda actividad planificada deberá ser ejecutada en los plazos establecidos o a su vez justificar su incumplimiento, bajo este contexto, es necesario llevar a cabo una autoevaluación sobre el nivel de cumplimiento de los planes de acción y evidenciar su efectividad.

La autoevaluación es un proceso de análisis y reflexión, que se debe realizar para identificar ciertas oportunidades de mejora. Es una etapa que dirige la gestión de los responsables, brindándoles herramientas que facilitan la toma de decisiones para fortalecer el clima laboral. La autoevaluación es importante ya que:

- Facilita la coordinación vertical y horizontal.
- Impulsa el diálogo y la participación.
- Permite tomar decisiones razonadas.
- Permite corregir errores, entre otros.

### ***3.1.9 Matriz de seguimiento, monitoreo y control de los planes de acción***

La guía metodológica para implementar de planes de acción transversales y específicos, pretende ser un insumo práctico, de gran utilidad y de fácil aplicabilidad para las unidades administrativas del Ministerio de Educación, permitiendo el seguimiento y el monitoreo a las actividades o acciones planificadas en la siguiente matriz:



## CAPÍTULO 4

### 4.1 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN TRANSVERSAL DE CLIMA LABORAL MINEDUC 2019

#### 4.1.1 FASE I: Planteamiento del objetivo

Implementar planes de acción que se orienten a los objetivos institucionales del Ministerio de Educación mediante el fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia, con la finalidad de incrementar en un 5% el Índice de Clima Laboral para el año 2019.

#### 4.1.2 Determinación del tipo de Plan de Acción

Las actividades y acciones serán orientadas a nivel horizontal y vertical hacia todas las unidades administrativas. El monitoreo de las actividades estarán a cargo de la línea jerárquica superior del Ministerio de Educación. Dentro de estos planes se encontrarán, normativas, políticas, decretos que se sujetaran a toda la institución.

#### 4.1.3 FASE II: Identificación y selección del público objetivo

Los planes de acción estarán dirigidos a:

**Gráfico 12. Matriz de seguimiento y monitoreo Planes de Acción de Clima Laboral**



**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

#### 4.1.4 FASE III: Selección del componente, factor o subfactor del ICL

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo II de la presente investigación, en cuento al procedimiento de análisis de información recopilada, se evidenció que los componentes críticos son:

**Tabla 6. Matriz de seguimiento y monitoreo Planes de Acción de Clima Laboral**

COMPONENTES	FACTORES	SUBFACTORES	%
<b>LIDERAZGO</b>	Interrelación	comunicación	<b>73%</b>
	Orientación a resultados	cumplimiento	<b>73%</b>
<b>COMPROMISO</b>	Reciprocidad	desarrollo	<b>57%</b>
<b>ENTORNO DE TRABAJO</b>	Condiciones físicas y humanas	equilibrio persona - trabajo	<b>64%</b>

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

Si un componente se encuentra con una valoración menor o igual al 60% se puede considerar como regular, alertando su inmediata intervención.

Para efectivizar los componentes, factores y subfactores críticos, es necesario alinearlos a los siguientes agentes facilitadores del Programa Ecuatoriano de Excelencia – PROEXCE:

**Gráfico 13. Agentes facilitadores alineados a los componentes, factores y subfactores del ICL**



**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

#### **4.1.5 FASE IV: Etapas para la implementación del plan de acción transversal MINEDUC 2019**

**Etapa I:** a continuación se detalla los hitos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de las actividades planificadas.

**Tabla 7. Actividades para la implementación del Plan de Acción Transversal**

SUBFACTOR	AGENTE FACILITADOR	ACTIVIDAD	HITOS	RESPONSABLE
<b>COMUNICACIÓN</b>	Liderazgo	<b>1.</b> Creación de canales internos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones de tráfico.</li> <li>▪ Grupos internos de chat.</li> <li>▪ Reuniones de socialización de gestión.</li> </ul>	Comunicación Social
		<b>2.</b> Elaboración de una campaña interna comunicacion al	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activaciones piso por piso.</li> <li>▪ Difusión de boletines informativos.</li> <li>▪ Ampliación de las carteleras informativas.</li> </ul>	Comunicación Social Gestión del Cambio
		<b>3.</b> Creación de una revista digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamiento de información sobre los proyectos, programas</li> </ul>	Comunicación Social

			<p>Emblemáticos de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de la línea gráfica.</li> <li>▪ Difusión de la revista digital por medio de la intranet institucional.</li> </ul>	Gestión del Cambio
<b>CUMPLIMIENTO</b>	Estrategias y Planificación	1. Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar reuniones de planificación por área.</li> <li>▪ Implementar matrices de seguimiento a la gestión para el cumplimiento de metas y objetivos.</li> </ul>	Talento Humano
		2. Desarrollo de herramientas de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación de herramientas como: balanced scorecard.</li> <li>▪ Diseño de indicadores de gestión.</li> </ul>	Gestión del Cambio Talento Humano
<b>DESARROLLO</b>	Personas	1. Plan de capacitación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detectar la necesidad institucional.</li> <li>▪ Diseñar, implementar y socializar el plan anual de capacitación.</li> <li>▪ Socializar el cronograma de capacitación a los servidores públicos.</li> </ul>	Talento Humano
		2. Diseño Plan Carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación del Plan Carrera institucional.</li> <li>▪ Socialización del Plan Carrera</li> </ul>	Talento Humano
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación trimestral de actividades de</li> </ul>	

<b>EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO</b>	Alianzas y Recursos	<b>1. Desarrollo de Team Building</b>	recreación para los servidores públicos. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de eventos por fechas especiales. (día de la madre, día del padre, día de la familia).</li> <li>▪ Ejecución de eventos deportivos.</li> </ul>	Gestión del Cambio  Talento Humano
-------------------------------------	---------------------	---------------------------------------	---	--

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Etapa II:** de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral, el objetivo para el año 2019 es alcanzar un ICL del 80% en el Ministerio de Educación. Es decir incrementar un 5% en el nivel de percepción de los servidores públicos respecto a su ambiente laboral. Bajo este antecedente, es importante señalar que cada actividad o acción que se anhele implementar deberá contener una meta alcanzable.

**Tabla 8. Metas por cada subfactor del ICL**

FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN ACTUAL	%	META
<b>Interrelación</b>	comunicación	73%	5%	78%
<b>Orientación a resultados</b>	cumplimiento	73%	4%	77%
<b>Reciprocidad</b>	desarrollo	57%	5%	62%
<b>Condiciones físicas y humanas</b>	equilibrio persona – trabajo	64%	6%	70%

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

**Etapa III:** la Dirección Nacional de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional, la Dirección Nacional de Talento Humano y la Dirección Nacional de Comunicación Social del Ministerio de Educación serán las áreas responsables de monitorear dicha ejecución, aplicando la Matriz de seguimiento y monitoreo de los Planes de Acción de Clima Laboral, *gráfico 6*.

**Etapa IV:** las unidades administrativas responsables de garantizar el cumplimiento de los planes de acción, realizarán la autoevaluación del nivel de cumplimiento de las actividades o acciones planificadas.

La autoevaluación se realizará en el mes de diciembre, identificando el cumplimiento de las actividades y evidenciando las oportunidades de mejora mediante un informe de gestión.

#### **4.1.6 Recursos tecnológicos y materiales**

A continuación se detalla el listado de la infraestructura técnica de materiales necesarios para la implementación de los planes de acción transversales.

**Tabla 9. Recursos materiales de la propuesta de los planes de acción transversales**

<b>INFRAESTRUCTURA TÉCNICA</b>
Sala de eventos
Auditorio
Intranet institucional
Canales internos de comunicación
Insumos de oficina
Herramientas tecnológicas

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

#### 4.1.7 Recursos Financieros

El presupuesto que se requiere para la implementación de los planes de acción transversales se muestra en la presente tabla:

**Tabla 10. Recursos financieros para la implementación de planes de acción transversales**

<b>RECURSO</b>	<b>RUBRO</b>
1. Creación de canales internos de comunicación	\$1.000
2. Elaboración de una campaña interna comunicacional	\$5.000
3. Creación de una revista digital	\$10.000
4. Desarrollo de herramientas de planificación estratégica	\$10.000
5. Plan de capacitación institucional	n/a
6. Plan Carrera	n/a
7. Desarrollo de Team Building	\$20.000
<b>Total</b>	<b>\$46.000</b>

**Elaborado por:** Margoth Orbea P.

## CAPÍTULO 5

### Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones sugeridas de la presente investigación. El objetivo principal es responder a las interrogantes de la investigación bajo la cual se realizó este proyecto investigativo.

#### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo investigativo se puede concluir que:

Se diseñó una guía metodológica para la implementación de planes de acción con base en los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional del Ministerio de Educación planta central 2018 – 2019.

Se analizó los resultados generales obtenidos en la encuesta de clima laboral y cultura organizacional aplicada a los servidores públicos del Ministerio de Educación; obteniendo como resultado cuatro subfactores críticos:

FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN ACTUAL
Interrelación	comunicación	73%
Orientación a resultados	Cumplimiento	73%
Reciprocidad	Desarrollo	57%
Condiciones físicas y humanas	equilibrio persona - trabajo	64%

Se definió el método CAF implementado en el Programa Ecuatoriano de Excelencia como la premisa para definir la metodología a ser aplicada para la construcción de los planes de acción transversales y específicos.

Se presentó una propuesta de plan de acción transversal como insumo para la interpretación de la guía metodológica, con el objetivo de evidenciar su uso práctico y fácil aplicabilidad.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda difundir una política interna que permita estandarizar la aplicación de la guía metodología a todas las unidades administrativas del Ministerio de Educación para la construcción de planes de acción de clima laboral.

Generar espacios para fortalecer la comunicación institucional, mediante una cultura organizacional de alto desempeño y sistemas de información realmente efectivos, propiciando equipos de trabajo multidisciplinarios y comprometidos con los objetivos estratégicos de la institución.

Identificar el estilo de liderazgo en el nivel jerárquico superior, con la finalidad de alinear el compromiso y el sentido de pertenencia de los servidores públicos con sus líderes, fortaleciendo la comunicación, la confianza y generando mayor responsabilidad en sus colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASAMBLEA CONSTITUYENTE (2008). Constitución del Ecuador. Ecuador.

ZOHURUL, ISLAM y SIENGTHAI, SUNUNTA (2009). Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone., 2009. Citado por Huert, P., Pedraja, L., Contreras, S., Almodóvar, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.

VEGA, D., ARÉVALO A., SANDOVAL J., AGUILAR M., & GIRALDO J., Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005), Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología - Vol. 2, No. 2, 2006. pp. 329.

NOGUERA, C. Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná. 2000,

JAMES, L. R, JAMES, L., & ASHE. The meaning of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.): Organizational climate and culture, 40- 84. San Francisco: Jossey-Bass. 1990.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1992. Citado por GOMEZ RADA, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, pp.98



