



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERÍODO 2013-2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO”.

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español

AUTORA:

Venegas Martínez María Sonia

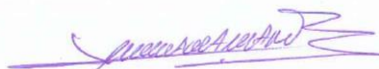
DIRECTORA:

Dra. Cecilia Rea

Ibarra, 2014

ACEPTACIÓN DE LA DIRECTORA

Después de haber sido designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte, como directora del Trabajo de Grado de la egresada María Sonia Venegas Martínez, para optar por el título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español, con el tema: **“ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERÍODO 2013 - 2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO”**, considero que el trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Dra. Cecilia Rea
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A mis padres Vicente (+) y Esperanza, ejemplo de fortaleza, perseverancia y trabajo.

A mi hija Daniela Andrea, razón de mi vida...

Sonia Venegas Martínez

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta importante etapa de mi vida, agradezco a mi hija Daniela por haber tolerado mis ausencias durante todo el período estudiantil; a la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, docentes y especialmente a la doctora Cecilia Rea, Directora del Trabajo de Grado; por su paciencia, dedicación y entrega de sus valiosos conocimientos, que han permitido culminar satisfactoriamente con el sueño de mi vida, con el objetivo de contribuir en beneficio de mi querida institución y la sociedad.

A la dirección, personal de planta y contrato del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, por la apertura y colaboración en el proceso de investigación en todas sus fases.

Sonia Venegas Martínez

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4. DELIMITACIÓN	6
1.4.1. Unidades de observación.....	6
1.4.2. Delimitación espacial.....	6
1.4.3. Delimitación temporal.....	6
1.5. OBJETIVOS	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6.1. Factibilidad	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1.1. Definiciones de Motivación.....	10
2.1.2. Teoría de la Motivación Humana.....	12
2.1.3. Clasificación de Motivación	13
2.1.4. Concepto y Ciclo Motivacional	14
2.1.5. Importancia de la Motivación en la Organización	16
2.1.6. Tipos de motivación empresarial.....	17

2.1.6.1.	Motivación Extrínseca:	17
2.1.6.2.	Motivación Intrínseca:	17
2.1.7.	Técnicas de motivación.....	18
2.1.8.	Factores que dificultan la motivación.....	18
2.1.9.	Principales teorías de la motivación	19
2.1.10.	Clima Organizacional	20
2.1.10.1.	Definiciones de Clima Organizacional.....	20
2.1.10.2.	Importancia del Clima Organizacional	22
2.1.10.3.	Clima Organizacional y la Teoría de las 9 Dimensiones....	23
2.1.10.4.	Beneficios de un buen Clima Organizacional	25
2.1.10.5.	Clima Organizacional deficiente, consecuencias negativas:	25
2.1.10.6.	Tipos de clima organizacional	26
2.1.10.7.	Diagnóstico del Clima Organizacional.....	27
3.1.	POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL.....	28
3.2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
3.3.	INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	33
CAPÍTULO III.....		35
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1.	Investigación bibliográfica	35
3.1.2.	Investigación de campo.....	35
3.1.3.	Investigación descriptiva	35
3.1.4.	Investigación cualitativa	36
3.1.5.	Investigación propositiva	36
3.2.	MÉTODOS	36
3.2.1.	Método Deductivo	36
3.2.2.	Método Inductivo.....	36
3.2.3.	Método Matemático – Estadístico.....	37
3.3.	TÉCNICA.....	37
3.3.1	Encuesta	37
3.4.	POBLACIÓN.....	38
3.5.	MUESTRA	39

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1.	PROCESOS	40
4.2.	PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CUADROS Y GRÁFICOS.....	41
	CAPÍTULO V	55
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1.	CONCLUSIONES	55
5.2.	RECOMENDACIONES.....	56
	CAPÍTULO VI	58
6.	PROPUESTA ALTERNATIVA.....	58
6.1.	PROPUESTA	58
6.2.	JUSTIFICACIÓN.....	58
6.2.1.	Misión del Consejo Nacional Electoral.....	59
6.2.2.	Visión del Consejo Nacional Electoral	60
6.2.3.	Código de Ética del Consejo Nacional Electoral	60
6.2.4.	Indicadores de la Propuesta.....	66
6.3.	BASE TEÓRICA	66
6.3.1.	Definición	66
6.3.2.	Contenido.....	67
6.3.3.	Funciones	68
6.3.4.	Importancia	68
6.4.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	69
6.4.1.	Objetivo General	69
6.4.2.	Objetivos Específicos	69
6.5.	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	70
6.6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA/IMPLEMENTACIÓN	71
6.6.1.	Identificación	72
6.6.2.	Responsables:	72
6.6.2.1.	La dirección	72
6.6.2.2.	Talento Humano	73
6.6.2.3.	Capacitación	73
6.6.2.4.	Descripción	73
6.7.	IMPACTOS	88

6.7.1 Social	88
6.7.2. Laboral	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS	90

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.....	39
CUADRO 2.....	41
CUADRO 3.....	42
CUADRO 4.....	43
CUADRO 5.....	44
CUADRO 6.....	45
CUADRO 7.....	46
CUADRO 8.....	47
CUADRO 9.....	48
CUADRO 10.....	49
CUADRO 11.....	50
CUADRO 12.....	51
CUADRO 13.....	52
CUADRO 14.....	53
CUADRO 15.....	54
CUADRO 16.....	71
CUADRO 17.....	74
CUADRO 18.....	75
CUADRO 19.....	76
CUADRO 20.....	77
CUADRO 21.....	78
CUADRO 22.....	79
CUADRO 23.....	80
CUADRO 24.....	81
CUADRO 25.....	82
CUADRO 26.....	83
CUADRO 27.....	84
CUADRO 28.....	85
CUADRO 29.....	86
CUADRO 30.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	COMPAÑERISMO E INTEGRACIÓN	41
GRÁFICO 2	INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS.....	42
GRÁFICO 3	RELACIONES INTERPERSONALES	43
GRÁFICO 4	ESTABILIDAD	44
GRÁFICO 5	REMUNERACIÓN.....	45
GRÁFICO 6	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
GRÁFICO 7	ASPIRACIÓN	47
GRÁFICO 8	TRABAJO EN EQUIPO.....	48
GRÁFICO 9	SOLIDARIDAD Y COMPAÑERISMO	49
GRÁFICO 10	MOBILIARIO.....	50
GRÁFICO 11	MATERIALES Y EQUIPOS	51
GRÁFICO 12	ILUMINACIÓN Y ESPACIO	52
GRÁFICO 13	COMUNICACIÓN.....	53
GRÁFICO 14	CONTRIBUCIÓN	54

RESUMEN

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales de una institución; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que los empleados tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral. Esta investigación tiene como objetivo analizar la motivación como característica de integración en el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura; basado en la teoría de las necesidades humanas y dimensiones del clima organizacional; proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción de los servidores y servidoras de la entidad. Para efectuar la investigación, se realizó encuestas al personal de planta y de contrato; cuestionario que contempla parámetros para medir la motivación con el clima organizacional. El tamaño de la muestra se constituyó de 58 servidores y servidoras de nombramiento permanente y personal de contrato. En base a los resultados obtenidos se llegó a una serie de conclusiones y recomendaciones en cuanto a los aspectos motivacionales, comunicación y del clima organizacional de la Delegación; identificándose los impactos en el campo social y laboral; con el objetivo de proveer una solución adecuada. Las variables principales de esta investigación son la motivación y el clima organizacional que luego de la investigación realizada permiten elaborar una guía que proporcione a la Delegación una herramienta útil para efectuar una correcta gestión de talento humano, que permita incrementar el desempeño de los servidores y servidoras a través de técnicas motivacionales, en la que se detalla actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional, y éste tiene incidencia directa en las percepciones de sus integrantes, lo que motiva a trabajar de mejor manera. Los resultados de esta investigación demostraron que es factible la elaboración de una guía de mejoramiento del clima organizacional basada en la motivación, como característica de integración. Con la presentación de esta importante herramienta, su aplicación y validación; dará oportunidad a las servidoras y servidores del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, para que realicen su desempeño laboral, motivados y percibiendo un mejor clima organizacional.

ABSTRACT

The organizational climate is a variable that reflects the interaction between personal and organizational characteristics of an institution; considered as a fundamental element in the perception that the employees have of the structures and processes that occur in their work environment. This research aims to analyze the motivation as a feature of the integration in the organizational climate of the National Electoral Council - Delegation Imbabura; based on the theory of human needs and dimensions of the organizational climate; proposing recommendations to help improve the perception of all the employees of the institution. To carry out the research, surveys were performed to permanent staff and contracted employees; questionnaire that includes parameters to measure motivation with organizational climate. The sample size was established on 58 employees of permanent appointment and contract staff. Based on the results it was reached to several conclusions and recommendations regarding the motivational, communication and organizational climate aspects of the delegation; identifying impacts on the social and labor field; in order to provide an adequate solution. The main variables of this research are motivation and organizational climate that after the investigation will allow to develop a guide to provide the delegation a useful tool for making sound management of human talent, that allows to increase the performance of employees through motivational techniques, in which are detailed the activities to improve organizational climate and this has a direct impact on the perceptions of its members, which encourages them to work better. The results of this research showed that it is feasible to develop a guide of improvement of the organizational climate based on motivation as an integration feature. With the introduction of this important tool, its implementation and validation; opportunity will be given to the employees of the National Electoral Council - Delegation Imbabura, to perform their work, motivated and perceiving a better organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La investigación buscó realizar un diagnóstico y desarrollar una guía de mejoramiento del clima organizacional, fundamentado en la motivación como característica de integración en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura. El campo de investigación para el desarrollo de este trabajo es la motivación y el clima organizacional, como punto de partida de la percepción dentro de la Delegación.

Es importante estudiar el clima organizacional, toda vez que está conformado por una variedad de dimensiones: individuales y grupales, que son percibidas por las personas, ejerciendo una influencia tanto positiva como negativa del lugar donde se presentan los servicios laborales.

Los servidores y servidoras poseen ciertas motivaciones, necesidades y deseos que para poder alcanzarlos tienen que ser trabajados eficazmente. Al mismo tiempo van a estar influenciadas por la manera de pensar y sentir de cada persona, las cuales forman parte del ambiente dentro del cual se realizan las actividades cotidianas.

En vista de la importancia que reviste el tema, se realizó esta investigación con la finalidad de analizar la motivación como característica integral del clima organizacional en la Delegación de Imbabura del Consejo Nacional Electoral.

El diseño de esta investigación está enmarcado dentro de la siguiente estructura:

El primer capítulo se refiere al diagnóstico situacional, base fundamental para el desarrollo de los demás capítulos de la investigación, se trataron los siguientes aspectos: antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación, objetivos, justificación y factibilidad.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, se expone temas y subtemas relacionados con motivación y clima organizacional: conceptualización, importancia, tipos de motivación, factores, teorías, efectos, características, entre otros.

En el tercer capítulo trata la metodología de la investigación, tipos de investigación, métodos, técnicas, instrumentos y tamaño de la muestra objeto del estudio.

El capítulo cuarto tiene que ver con el estudio objeto de la investigación, el análisis e interpretación de resultados, representado por gráficos donde se visualiza claramente las respuestas de cada una de las preguntas planteadas en las encuestas efectuadas a cada servidor y servidora tanto de nombramiento regular, como de contrato.

En el capítulo quinto se exponen las conclusiones a las que se llegó, una vez efectuada la investigación, para finalizar con las recomendaciones planteadas a los directivos, servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura.

Finalmente, en el capítulo sexto se expone la propuesta alternativa de mejora del clima organizacional basada en la motivación, que se

encuentra estructurada por: título, justificación, base teórica, objetivos, ubicación sectorial, forma de implementación y desarrollo, impactos y forma de validación.

Con la presentación de esta importante herramienta y su aplicación; dará ocasión a que las servidoras y servidores del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, para que realicen su desempeño laboral, motivados y percibiendo un mejor clima organizacional.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Constitución del 30 de diciembre de 1946 crea la Función Electoral para garantizar la libertad electoral del ciudadano. Desde entonces la organización electoral se ha denominado invariablemente Tribunal Supremo Electoral, compuesto de 7 Vocales principales y 7 vocales suplentes.

Sobre la extensión del articulado para la materia que nos atañe tenemos la siguiente relación histórica: La Constitución de 1946 dedicó al "SUFRAGIO", incluyendo la organización electoral, seis artículos; la Constitución de 1967 dedicó diez artículos en lo relacionado con el "sufragio y sus órganos"; la de 1978, aprobada en Referéndum, agota esta materia con ocho; la Constitución de 1998, dedica dos artículos: 209 y 210 a la Organización Electoral.

Respecto de la integración del organismo electoral, en 62 años de funcionamiento, se ha conformado por siete (7) Vocales designados así: De 1947 a 1979, la representación fue: tres por el Congreso Nacional, dos por el Presidente de la República y dos por la Corte Suprema de Justicia.

De 1979 a 1998: todos los Vocales fueron designados por el Congreso Nacional; tres de fuera de su seno, y cuatro igualmente designados por el Legislativo, dos de ternas del Presidente de la República y dos de ternas formuladas por la Corte Suprema de Justicia.

Desde 1998: los siete Vocales son designados por el Congreso Nacional de ternas presentadas por los partidos o alianzas más votadas en las últimas elecciones pluripersonales.

El Tribunal Supremo Electoral entidad de derecho público creada en virtud de la Constitución de 1946 y su objetivo se concreta en hacer prevalecer los principios democráticos a través del sufragio; proceso que constituye la expresión de la voluntad soberana de las ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos.

El objetivo de organizar, dirigir, vigilar y garantizar los procesos electorales a nivel nacional está consagrado además de la Carta Magna, en la codificación de la Ley Orgánica de Elecciones, con el goce de la autonomía administrativa y económica para ejercer su potestad privativa en torno a la ejecución de la autoridad que proviene de la Ley. La potestad comprende además el juzgamiento de las cuentas de los sujetos políticos, movimientos políticos, organizaciones y candidatos, específicamente en lo que tiene relación al monto, origen y destino de los recursos que se utilicen en las campañas electorales.

De acuerdo a la nueva Constitución del Ecuador, aprobada en el referéndum 2008, el Tribunal Supremo Electoral, cambia de nombre a Consejo Nacional Electoral convirtiéndose en el cuarto poder del estado "Función Electoral".

En el Registro Oficial 449 del lunes 20 de octubre del 2008, capítulo sexto, Función Electoral, artículo 217 dice: “La Función Electoral garantizará el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía”.

La Función Electoral estará constituida por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral, ambos órganos tendrán sede en Quito, jurisdicción nacional, autonomías administrativa, financiera, organizativa y personalidad jurídica propia. Se regirán por principios de autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, igualdad de género, celeridad y probidad.

El Consejo Nacional Electoral, estará conformado por cinco consejeras o consejeros principales y 5 consejeras o consejeros suplentes, que ejercerán sus funciones por seis años y se renovarán parcialmente cada tres años.

Dentro de sus principales funciones están la de organizar, dirigir, vigilar y garantizar de manera transparente los procesos electorales; convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales, proclamar los resultados y posesionar a los ganadores de las elecciones; funciones establecidas en la Constitución del Ecuador en concordancia con el Código de la Democracia.

El Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura, cumpliendo con lo establecido en el Código de la Democracia, deberá cumplir con el Plan Estratégico del Consejo Nacional Electoral y sus Delegaciones Provinciales; además con el calendario regresivo establecido para cada

elección; por tal motivo, se requerirán realizar reuniones de trabajo con los responsables de cada unidad.

Al interior de la Delegación la realidad es otra, es preciso realizar el análisis de la motivación como característica de integración para mejorar el clima organizacional; para lo cual se elaborará una guía de mejoramiento.

1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Luego del análisis de problema, en base a una observación y sondeo previo; se estableció que en el Consejo Nacional Electoral, Delegación Imbabura, se presentan dificultades de motivación del personal, factor importante en el clima organizacional.

El recurso humano es lo más importante en las organizaciones, motivo por el cual los directivos deben retenerlo y ayudarlo a desarrollarse profesionalmente, darle las herramientas necesarias que hagan más eficiente su trabajo y le permita desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlo, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlo, recompensarlo; de esta manera los servidores y servidoras, se sienten comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la Delegación.

La motivación humana es utilizada hoy en día por los directivos, toda vez que es considerada como el motor principal que impulsa a los empleados a la consecución de objetivos institucionales e individuales. En tal sentido, toda institución busca un mejor desempeño haciendo hincapié en el comportamiento de las personas, para que ejecuten lo que

la organización espera de ellas, y a su vez exista una satisfacción por parte de sus empleados.

En el caso del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, los servidores y servidoras tienen un buen desempeño laboral; no obstante, si fueran motivados adecuadamente se crearía un clima organizacional idóneo y su productividad sería óptima, logrando la consecución de los objetivos institucionales.

En la Delegación no se proporciona suficiente importancia a la motivación de los servidores y servidoras. La escasez de motivación afecta al clima organizacional; no en el aspecto físico, por cuanto el clima es adecuado; sino en el aspecto anímico, que presenta situaciones incómodas y de estrés.

Se puede mencionar que la responsabilidad de la dirección, es encontrar una fórmula para motivar a los servidores y servidoras y lograr la satisfacción de sus necesidades, aumentando al máximo su rendimiento; cumplir con este requerimiento es complicado, por cuanto las necesidades no son iguales en todos empleados; cada uno responde de manera diferente ante un estímulo; sin embargo, existen factores en el clima organizacional que interfieren con la buena disposición del personal hacia la realización de las tareas asignadas; no obstante, éstos tienen intereses particulares en la Delegación, los cuales pueden ser descubiertos y tomados en cuenta para idear incentivos, trazar metas y aportar su mayor esfuerzo para alcanzarlas.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Luego del análisis de la problemática planeada, se deriva la siguiente interrogación.

¿Cuál es el grado de motivación que como característica de integración puede mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura?

1.4. DELIMITACIÓN

1.4.1. Unidades de observación

La investigación se realizó a todo el personal que labora en las distintas unidades del Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura: Dirección, secretaría, financiero, centro de cómputo, atención al ciudadano, capacitación, geografía, procesos electorales, logística, almacén, seguridad, monitoreo de medios, administrativo, fiscalización y servicios institucionales.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación se efectuó en Imbabura, Ibarra, parroquia El Sagrario, Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura; ubicada en la avenida Jaime Roldós 1-165 y Sánchez y Cifuentes.

1.4.3. Delimitación temporal

Este trabajo se desarrolló desde junio del 2013 a febrero del 2014.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Establecer cuál es el grado de motivación que como característica de integración, tiene el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, mediante la recopilación y análisis de información que permita desarrollar una propuesta de mejoramiento.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la motivación como característica de integración del clima organizacional del Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura.
- Establecer cuál es el clima organizacional que se vive en el Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura.
- Elaborar una guía como propuesta motivacional, para mejorar el clima organizacional de las diferentes unidades del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura.
- Socializar la guía para su aplicación, a fin de mejorar el clima organizacional de la Delegación.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Debido a la situación presentada en la formulación del problema con relación al grado de motivación que como característica de integración del clima organizacional, se desarrollaron dos aspectos fundamentales: el primero, al realizar un diagnóstico permitió evaluar la situación real de la Delegación objeto de este estudio; y el segundo, al establecer un modelo a seguir para mejorar la situación del clima organizacional. Según los datos obtenidos en la Delegación de Imbabura del Consejo Nacional

Electoral, no existe el clima organizacional adecuado, lo que conlleva a que los funcionarios y funcionarias realicen sus actividades desmotivados.

También, el estudio se puede justificar en el aporte que brinda esta investigación a la Delegación, que es un proceso con un nuevo enfoque para mejorar las falencias que se presentaron en el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura.

No se puede olvidar que la motivación es importante, debido a los cambios que vive el país en la actualidad, así como promover un clima organizacional idóneo para el desarrollo de las actividades laborales, trae beneficios como idear mecanismos para satisfacer al máximo las necesidades de los usuarios, es decir la ciudadanía.

Toda organización debe proporcionar a su personal, las condiciones que le permitan lograr satisfacción y motivación en realizar cada día mejor su trabajo, lo que incide directamente en el desempeño y la productividad laboral. Mediante la utilización de las principales teorías de la motivación, que están enfocadas hacia las organizaciones, se puede analizar la motivación como característica integral del clima organizacional para inferir acerca de las inquietudes de los servidores y servidoras y sus necesidades de realización, que se reflejará en una mejor imagen institucional.

Se consideró importante el estudio de este problema, por cuanto el éxito de la institución, depende de la manera como los subordinados perciben el clima organizacional; estableciendo diversas interrelaciones para que el ambiente laboral sea el adecuado.

Asimismo, con la aplicación de una guía de mejoramiento de la motivación como característica de integración, favorecerá el clima organizacional, que permite establecer un óptimo desempeño profesional y las relaciones interpersonales entre servidores y servidoras serán cálidas y fraternas; lo que contribuirá a que la institución posea un personal competente, con excelentes relaciones interpersonales.

1.6.1. Factibilidad

Las facilidades que se pueden anotar en este trabajo son: los servidores y servidoras de los niveles: directivo, administrativo, técnico y de apoyo del Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura, con quienes se efectuó las encuestas, colaboraron con entusiasmo para la obtención, procesamiento y análisis de información.

En cuanto a la implementación de la propuesta, el Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura, cuenta con los recursos suficientes y necesarios para la aplicación de la propuesta. Asimismo, los servidores y servidoras manifestaron su predisposición de colaborar con el desarrollo de esta propuesta alternativa.

También se dispuso del material bibliográfico requerido para elaborar la investigación y se contó con la disponibilidad económica que demandó la realización de este trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El trabajo de investigación se fundamentó en la teoría de la motivación humana, como punto de partida para el mejoramiento del clima organizacional del Consejo Nacional Electoral Delegación de Imbabura, para el año 2014.

A continuación se exponen los principales antecedentes teóricos, que a juicio de la investigadora, permitieron dar respuesta a la problemática objeto de la indagación. En primer lugar se presenta la temática de la motivación, para luego dar cuenta de los fundamentos conceptuales del clima organizacional.

2.1.1. Definiciones de Motivación

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define a la motivación como: “Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”.

Ramírez Santos, A. (2012), disponible en: [http://motivaciongrupob.blogspot.com / 2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html](http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html); la Motivación...según varios autores dice:

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”.

Según Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

El autor Urcola L. (2008), publica en su obra: “La Motivación Empieza en Uno Mismo”, manifiesta que: “Motivar es mover a alguien hacia el logro de un objetivo, no cabe motivar sin objetivo”. (Pág. 57).

El autor Robbins, S. (2004), en su libro: Comportamiento Organizacional dice:

Motivación, proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, limitaremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral. (Pág. 155).

El autor Peña Moreno (2011), en su obra “Manual de Práctica Básica, Motivación y Emoción”, define a la motivación como: “Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas”. (Pág. 5).

2.1.2. Teoría de la Motivación Humana

El grupo psicopedagogía aprendizaje. (2012), publicado a través de su página:

[http:// psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoría-de-la-motivación-humana/](http://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoría-de-la-motivación-humana/) dice:

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Fisiológicas: Son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal: el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente

clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima: Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que se refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Necesidades de auto-realización: Son las más elevadas, encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

2.1.3. Clasificación de Motivación

Según Rodríguez Leydi (2011), publicado en su blog spot: <http://motivaciongerencia.blogspot.com/2011/09/clasificacion-de-la-motivacion.html>; artículo titulado Clasificación de la Motivación, señala los principales tipos de motivación que son importantes tener en cuenta:

Motivación interna: Es aquella motivación que se realiza de forma espontánea, es decir, surge internamente.

Motivación externa: Se establece como una motivación en la cual los factores externos al individuo, es decir, el medio ambiente, son los que motivan al individuo.

Motivación negativa: Es aquella motivación que ve su origen en amenazas y castigos.

Motivación positiva: Surge por una necesidad y deseo constante, que impulsa directamente a las personas a mejorar sus capacidades.

Motivación intrínseca: Es aquella en la cual las personas se fijan en un interés específico, buscando superarse personalmente.

Motivación extrínseca: Son aquellas motivaciones que ocurren por obligación, pues la misma ofrece ciertas ventajas directas para el individuo, a la larga.

2.1.4. Concepto y Ciclo Motivacional

Según Vásquez R. (2006), en su obra: *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su Aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo*, dice: “La motivación es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo”.

La motivación variará en función de las condiciones ambientales y de las circunstancias personales de cada sujeto. Debido a ello, se puede afirmar que la motivación de las personas está sujeta a diferentes cambios en función de las circunstancias. Es aquí donde surgen los diferentes ciclos motivacionales que pueden depender, en buena medida, de los valores de cada persona y de sus objetivos, que varían a lo largo de la vida.

Lo anterior resulta mucho más sencillo de comprender si centramos la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades. Son varias las etapas que comprenden el ciclo motivacional:

- **Equilibrio interno:** También denominado “homeostasis”, que se refiere al equilibrio del organismo humano.
- **Estímulo:** La aparición de un estímulo genera una necesidad.
- **Necesidad:** La necesidad provocada por el estímulo, hace que nazca en nosotros un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** Este estado de desequilibrio o tensión generado en nosotros nos conduce a generar una acción.
- **Acción:** La realización de la acción de forma eficaz provocará en el individuo un estado de satisfacción.
- **Satisfacción:** La satisfacción de la necesidad hace que el individuo retorne a su estado de equilibrio.

La satisfacción de una necesidad generada por un estímulo hace que el individuo regrese a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo genera una nueva necesidad. Esta nueva necesidad satisfecha ya no es causante de tensión o desequilibrio. A medida que el ciclo motivacional se repite, el individuo va aprendiendo, lo que hará que los comportamientos generados en los ciclos venideros sean más eficaces para alcanzar nuevas necesidades. (Págs. 149-150).

2.1.5. Importancia de la Motivación en la Organización

Martínez Guillén M. (2013), en su obra *Gestión Empresarial, Equilibrando Objetivos y Valores* dice:

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficiencia y productividad del individuo y éste, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir.

Para lograr una buena motivación laboral, debemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas. La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle.

Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con apatía, y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea, emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer profundamente los factores vinculados con las necesidades humanas.

La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores. (Págs. 22-23).

2.1.6. Tipos de motivación empresarial.

El autor García Sanchidrián, J. (2007), expone en su libro Motivación: Haga que lo Hagan; dos tipos de motivación:

2.1.6.1. Motivación Extrínseca:

Las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que otros nos dan. A cambio, el sujeto no tiene la clave del refuerzo.

2.1.6.2. Motivación Intrínseca:

El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen.

Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores de sí mismos, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas, por lo que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla. (Págs. 25-26)

2.1.7. Técnicas de motivación.

Grudiz (2011), en su sitio web <http://blog.sage.es/economia-empresa/diez-tecnicas-de-motivacion/>, titulado Diez Técnicas Imprescindibles para Motivar, expone 10 técnicas indispensables para motivar:

- Fomentar la comunicación tridireccional
- Aceptar sugerencias de todos los miembros
- Crear equipos de trabajo
- Crear planes de acogida para los nuevos empleados
- Formar y hacer seguimiento
- Fomentar el buen clima laboral
- Hacer una correcta asignación de puestos
- Saber delegar
- Responsabilizar a los trabajadores de sus tareas
- Enriquecer los puestos

La motivación parte de conocer lo que se espera de nuestro trabajo, sentir que se pertenece a una organización donde se tiene una posición definida, saber que somos las personas adecuadas para el puesto y ver que la organización confía en nosotros, nos impulsa y nos escucha. En este caso no hemos hablado de salario, solo de personas que quieren encontrar su lugar en la organización y sentirse valoradas. Tan sencillo y tan complicado como eso.

2.1.8. Factores que dificultan la motivación

- Fuerte crítica hacia la labor voluntaria ejercida
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos
- Supervisión no adecuada de las tareas

- Discrepancias entre las expectativas iniciales y las tareas asignadas
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. Ocultar la verdad
- Adoptar decisiones unilaterales
- No estar dispuesto/a, a aceptar nuevas ideas
- No dar elogios por el trabajo bien realizado
- Asignar trabajos aburridos o tediosos
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles
- Sentimiento de no formar parte del equipo
- Inexistencia de espacios para reflexionar y evaluar las tareas

2.1.9. Principales teorías de la motivación

Newman, A. (2012) en su sitio web: [http://www.idconline.com.mx/laboral /2012/10/04/principales-teorías-de-la-motivación](http://www.idconline.com.mx/laboral/2012/10/04/principales-teorías-de-la-motivación), en su artículo: Principales Teorías de la Motivación; expone las principales teorías de la motivación:

A través de las teorías y a lo largo de la historia del ser humano se ha intentado conocer qué es lo que lo motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener el resultado esperado:

Jerarquía de las necesidades de Maslow. El gráfico de Maslow representa distintos niveles de requerimientos en forma piramidal, abajo los básicos y los superiores o racionales, arriba. La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, solo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas o superiores autorrealizaciones. Cubriendo las necesidades como alimento

y vestimenta, alcanzando relaciones efectivas duraderas y el reconocimiento.

Factor dual Herzberg. Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros y la autorrealización, llamados factores motivadores. Los factores higiénicos, los cuales se refieren al entorno en donde el trabajador realiza su trabajo, las condiciones y las políticas de la organización influyen en su estado de ánimo. El trabajador desea la autonomía, la retroalimentación y el ambiente de trabajo de estímulos primordiales.

Tres factores de McClellan. Esta teoría sostiene que las personas tienen tres características que los motiva hacia sus metas: logro, poder y afiliación.

Teoría X y teoría Y de McGregor. Bajo la suposición de que una de las características de las personas es la pereza al trabajo, explica que la teoría X en la motivación se consigue a base de controles y castigos, y la teoría Y sobrevalora el esfuerzo y compromiso como motivadores.

2.1.10. Clima Organizacional

2.1.10.1. Definiciones de Clima Organizacional.

Numerosos autores definen el clima organizacional: Se menciona algunos de ellos:

Beltrán, D. (2012) en su página: www.slideshare.net/danielabeltran/la.motivacionhumana, se refiere al clima organizacional como:

“Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización; es decir, a los aspectos de la motivación que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en los integrantes.

El clima organizacional:

- Es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.
- Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

En realidad el clima organizacional, influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, este último influye sobre el primero.

Según Martínez Guillén, M. (2013) en su obra Motivación: La Gestión Empresarial dice: “El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”. (Pág. 70).

Felipe Diana Mireya Tatiana, estudiantes de administración empresarial (2009), en su sitio web:

[http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com /2009/10/clima-organizacional.html](http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/clima-organizacional.html), definen al Clima Organizacional como:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

2.1.10.2. Importancia del Clima Organizacional

Cuevas J. (2010), en su sitio web titulado: Importancia del Clima Organizacional, <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>, dice:

“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo”.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.1.10.3. Clima Organizacional y la Teoría de las 9 Dimensiones

Ortega, W. (2013), en su página web:
<http://www.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones>, señala:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas y procedimientos.

2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo: + AUTOCONTROL + AUTOESTIMA + CONFIANZA.

3.Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Es la medida en que la organización le da más uso a la figura del premio que a la del castigo.

4.Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.

5.Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. «La armonía y unión entre las personas, constituyen grandes fortalezas para la organización».

6.Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización.

7.Estándares: Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores y trabajadoras.

8.Conflicto: Es el grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se puedan generar en el entorno laboral.

9. Identidad: Es el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización para con la organización en sí, y que es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. Es una manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.

El Clima Organizacional no depende de una sola persona, sino de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo. La percepción colectiva no debe forzarse ni manipularse; mucho menos condenarse y sancionarse. Ésta debe ser fluida y honesta. La presión y la negatividad no ayudarán a mejorar el clima organizacional. Las mejoras no son individuales, sino colectivas. El trabajo en equipo es vital. Siempre lo ha sido, siempre lo será.

2.1.10.4. Beneficios de un buen Clima Organizacional

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

2.1.10.5. Clima Organizacional deficiente, consecuencias negativas:

- Inconformismo
- Excesiva rotación de puestos
- Ausentismo

- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Lentitud
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

2.1.10.6. Tipos de clima organizacional

Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, estudiantes de administración empresarial (2009). En su página web: <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>; dicen:

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

Sistema 1: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización, desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.

Sistema 2: Paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema 1.

Sistema 3: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Sistema 4: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones, no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

2.1.10.7. Diagnóstico del Clima Organizacional

El sitio web: [http://presenteadministrativo.blogspot.com /2009/06/el-clima-organizacional.html](http://presenteadministrativo.blogspot.com/2009/06/el-clima-organizacional.html), dice:

Es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.

Todo el procedimiento de diagnóstico de clima organizacional, se estructura alrededor de la valoración de cuatro factores que por sí mismos constituyen las metas fundamentales de la función de recursos humanos.

1. INTEGRACIÓN: Los empleados poseen un sentimiento de pertenencia y correspondencia hacia la empresa y el grupo, se sienten parte de él y guardan una buena relación personal con todos.

2. SATISFACCIÓN: El empleado está conforme con su trabajo, está a gusto con las funciones del puesto, con los retos, con el status y con la remuneración.

3. MOTIVACIÓN: El empleado está satisfecho pero no conforme, quiere más y se siente impulsado a buscarlo, desde luego está convencido de que la empresa es el trampolín adecuado para alcanzar sus metas.

4. MORAL: El empleado siente que su empresa es la mejor y que todo esfuerzo por ella vale la pena, tiene bien puesta la camiseta y la defiende por convicción.

El diagnóstico de clima organizacional concluye con una serie de recomendaciones en cuanto a las medidas y acciones apropiadas para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado.

3.1. POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

El estudio del clima organizacional, se vuelve imprescindible para toda organización, porque ayuda a comprender como se encuentra el ambiente tanto físico como humano, en relación con los demás compañeros y el entorno donde se realiza el trabajo. Está más que

comprobado que habrá mayor productividad cuando la satisfacción de los trabajadores sea cubierta.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima organizacional y que se ha considerado importante considerar en esta investigación es la motivación al personal, como una característica determinante e integral del clima organizacional; basado principalmente en la teoría de la “**Motivación Humana**”, del autor Abraham Maslow (1908–1970) exponente de la psicología humanística, en su obra Motivación y Personalidad (1991), Madrid España. Ediciones Díaz de Santos, S.A., la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, agrupadas en 5 categorías jerarquizadas.

En la actualidad, se considera importante en las instituciones, tanto públicas como privadas, instaurar un excelente clima organizacional y por ende tener un personal motivado y capacitado; con la finalidad de que desarrollen sus actividades de manera eficaz, profesional y eficiente.

Al no existir una guía que permita una adecuada aplicación de la motivación como característica de integración del clima organizacional; el desempeño profesional, las buenas relaciones interpersonales, la integración y el compañerismo, entre otros; se verán afectados y el clima organizacional se tornará negativo. De allí nace la imperiosa necesidad de implementar esta guía para que el clima organizacional sea positivo, motivador y eficaz, entre directivos y subordinados del Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura.

“El clima organizacional debe ser sinónimo de calidad de vida laboral”.

3.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actitud: Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Ambiente: Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.

Analogía: Significa comparación o relación entre varias razones o conceptos; comparar o relacionar dos o más seres u objetos, a través de la razón, señalando características generales y particulares, generando razonamientos basados en la existencia de semejanzas entre éstos, aplicando a uno de ellos una relación o una propiedad que está claramente establecida en el otro.

Ansiedad: Estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo.

Aptitud: Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte.

Autoestima: Valoración generalmente positiva de sí mismo.

Capacitación: Se entiende por capacitación al entrenamiento continuo que tiene una persona para mejorar sus habilidades y destrezas, que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevarán a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato; transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Conflicto: Problema, cuestión, materia de discusión.

Convicción: Idea religiosa, ética o política a la que se está fuertemente adherida.

Deficiencia: Funcionamiento intelectual inferior a lo normal que se manifiesta desde la infancia y está asociado a desajustes en el comportamiento.

Eficaz: Acción de cumplir el objetivo que se propone.

Eficiente: Se hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos utilizando la menor cantidad posibles de los mismos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por la empresa u organizaciones en la actualidad.

Ergonomía: Estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre y la máquina.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

Estructura: Distribución de las partes de un conjunto.

Ética: Recto, conforme a la moral.

Evasivo: Efugio o medio para eludir una dificultad.

Frustrar: Privar a alguien de lo que esperaba.

Gestión: Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

Hipótesis: Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.

Implementación: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, para llevar algo a cabo.

Incompatibilidad: Repugnancia que tiene una cosa para unirse con otra, o de dos o más personas entre sí.

Individuo: Cada ser organizado, sea animal o vegetal, respecto de la especie a que pertenece.

Infraestructura: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización.

Inminente: Que amenaza o está para suceder prontamente.

Interacción: Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, entre otros.

Interpersonal: Que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Laboral: Pertenciente o relativo al trabajo

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Opinión: Concepto en que se tiene a alguien o algo.

Oposición: Contrariedad o antagonismo entre dos cosas.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Percepción: Acción y efecto de percibir. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Conocimiento, extrasensorial o percepción de fenómenos sin mediación normal de los sentidos, comprobada al parecer estadísticamente.

Personalidad: Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Rendimiento: Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Sinergia: La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Talento Humano: Es el personal que se utiliza para la producción y prestación de servicios.

3.3. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la situación actual de la motivación, como característica de integración en el clima organizacional del Consejo Nacional, Delegación Imbabura?

En el Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura, se presentan dificultades de motivación, falta de compañerismo y solidaridad del personal; además, las relaciones interpersonales se requirió consolidarlas, situaciones en las que los servidores y servidoras percibieron un clima organizacional regular.

¿Cuál es el clima organizacional que se vive en el Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura?

La Dirección no presta importancia a la motivación de los servidores y servidoras. La escasez de motivación afecta al clima organizacional; no en el aspecto físico, por cuanto el clima es adecuado; sino en el aspecto anímico, que presenta situaciones incómodas y de estrés.

¿Una guía de mejoramiento motivacional, permitirá un óptimo clima organizacional?

La guía como propuesta motivacional, para mejorar el clima organizacional de las diferentes unidades del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura, logró consolidar un personal motivado y comprometido, y su productividad será óptima, logrando la consecución de los objetivos institucionales.

¿El conocimiento de estrategias motivacionales, logrará renovar el clima organizacional, en el Consejo Nacional - Delegación Imbabura?

Es preciso que en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, se disponga de una serie de estrategias motivacionales que permitan transformar el clima organizacional, con la finalidad de que los servidores y servidoras perciban un ambiente óptimo, cálido y fraterno; y se basa en la aplicación de una planificación de capacitación, programa de motivación a través de dinámicas y técnicas para mejorar la comunicación.

CAPÍTULO III

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

3.1.1. Investigación bibliográfica

Es investigación bibliográfica, porque se realizó la indagación documental que permitió, entre otras cosas, apoyar la investigación, que permitió estructurar el marco teórico.

3.1.2. Investigación de campo

Es investigación de campo, porque se realizó en el lugar de los hechos en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, mediante encuesta realizada a los servidores y servidoras.

3.1.3. Investigación descriptiva

Es de carácter descriptivo, porque determina el cumplimiento y aplicación de cada una de las variables e indicadores, en la aplicación de interrogantes de investigación, para averiguar sus causas y los efectos.

3.1.4. Investigación cualitativa

Es investigación cualitativa, porque permitió abordar el problema de investigación.

3.1.5. Investigación propositiva

Es propositiva porque presenta una propuesta de mejoramiento de la motivación como característica integral del clima organizacional, en el Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura y se desarrolló dentro del paradigma cualitativo porque los valores van en toma de muestras, detalladas en situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables.

3.2. MÉTODOS

3.2.1. Método Deductivo

Es aquel que va desde lo general hacia lo particular.

Se utilizó en la investigación para el desarrollo del Marco Teórico. Este método permitió conocer los modelos y teorías con los cuales se puede explicar, hacer analogías y comprender mejor la situación real del problema.

3.2.2. Método Inductivo

Este método parte de hechos individuales o particulares para llegar a generalizaciones o reglas.

Se aplicó para la recopilación de información, además luego realizar las conclusiones y recomendaciones.

3.2.3. Método Matemático – Estadístico

Este método permitió presentar resultados a través de frecuencias, porcentajes y gráficos. Además de las respuestas de la población, porque así exige el trabajo de investigación.

3.3. TÉCNICA

La palabra técnica proviene de *téchne*, un vocablo de raíz griega que se ha traducido al español como “arte” o “ciencia”. En otras palabras, una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin.

Se aplicó como técnica, la encuesta.

3.3.1 Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población.

La encuesta contiene 14 preguntas cerradas y objetivas, de las cuales se obtuvo un panorama más claro de las expectativas y necesidades de

los servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura.

Las respuestas obtenidas a través de la encuesta fueron fundamentales en todo proceso investigativo, que será referente para asociarlas con las variables propuestas y obtener información con la calidad y confiabilidad necesaria para la realización efectiva de la propuesta alternativa.

La encuesta se elaboró con el propósito de determinar, la motivación como característica de integración para mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, correspondiente al período 2013 -2014 y se aplicó a 58 funcionarios y funcionarias de planta y de contrato, que con sus criterios contribuyeron para la elaboración de una Guía de Mejoramiento del Clima Organizacional.

3.4. POBLACIÓN

La población la constituyen los servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura, de planta y de contrato que están distribuidos en las siguientes unidades:

**CUADRO DE POBLACIÓN DE FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS
DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
DELEGACIÓN IMBABURA**

CUADRO 1

UNIDADES	FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN	2
JUNTA PROVINCIAL ELECTORAL	6
FINANCIERO	4
PLANIFICACIÓN	2
SECRETARIA	2
TALENTO HUMANO	3
ASESORÍA JURÍDICA	1
ATENCIÓN AL CIUDADANO	2
CENTRO DE COMPUTO	6
COMUNICACIÓN	2
CAPACITACIÓN	2
GEOGRAFIA Y REGISTRO ELECTORAL	1
LOGÍSTICA Y OPERACIONES	2
FISCALIZACIÓN	1
MONITOREO DE MEDIOS	8
PROMOCIÓN ELECTORAL	1
PROCESOS ELECTORALES	2
ALMACÉN	2
SERVICIOS INSTITUCIONALES	8
SEGURIDAD	1
TOTAL	58

Fuente: Unidad de Talento Humano, Delegación Imbabura.

Elaborado por: Sonia Venegas

3.5. MUESTRA

No se aplicó la técnica de muestreo por ser reducida la cantidad de servidoras y servidores del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, se trabajó en el proceso de investigación con el 100% de la población.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PROCESOS

Luego de haber realizado las encuestas a los servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, se obtuvo información necesaria para la realización de esta investigación.

Luego de aplicar las encuestas, se obtuvieron resultados que al ser tabulados respaldan al presente trabajo de investigación para que tenga sustento.

Los porcentajes obtenidos se ingresaron a la hoja de cálculo Excel, para proceder con la ilustración, seleccionando gráficos circulares.

Los gráficos circulares sirvieron a la investigadora para el análisis e interpretación de resultados, que se presentan a continuación.

4.2. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CUADROS Y GRÁFICOS.

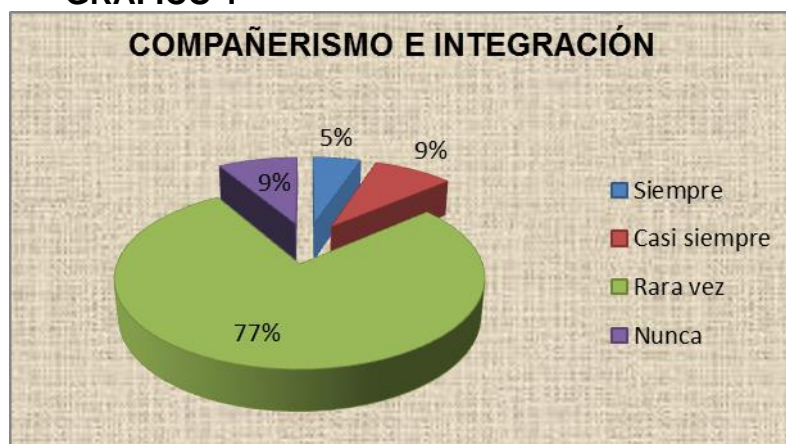
1. ¿Cree que en la delegación se realiza actividades para fomentar el compañerismo y la integración entre servidores y servidoras?

CUADRO 2

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	5%
Casi siempre	5	9%
Rara vez	45	77%
Nunca	5	9%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 1



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de encuestados manifestaron que “rara vez” se realizan actividades para fomentar el compañerismo y la integración entre servidores y servidoras; por lo tanto el compañerismo no es el adecuado lo que influencia en la integración del personal. Ideal sería que siempre prevalezca el compañerismo y la integración para de esta forma, al interior de la Delegación, se fomente un óptimo clima organizacional.

2. ¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos (carta de felicitación o agradecimiento), durante el último año que labora en la Delegación?

CUADRO 3

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MÁS DE UNO	13	23%
UNO	10	17%
NINGUNO	35	60%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 2



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El resultado de esta interrogante demuestra que más de la mitad de los servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral Delegación Imbabura, manifestaron no haber recibido ningún tipo de incentivo y/o reconocimiento; por lo que el personal trabaja por responsabilidad, en tal virtud, se hace necesario crear algún tipo de incentivo para que mejore la motivación por el trabajo.

3. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre sus compañeros/as?

CUADRO 4

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	9	16%
BUENAS	36	62%
REGULARES	11	19%
MALAS	2	3%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 3



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los funcionarios y funcionarias dicen que las relaciones interpersonales con sus compañeros/as son “buenas”; por este motivo se debe trabajar más en consolidarlas, para ello en la propuesta se determina una serie de actividades para lograr que el personal se sienta motivado y comprometido.

4. ¿Considera que su futuro es estable, dentro de la Delegación?

CUADRO 5

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	10%
NO	44	76%
NO SÉ	8	14%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 4



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La tercera parte de los encuestados manifiestan que su futuro no es estable en la Delegación; toda vez que el personal es contratado únicamente por el proceso electoral; mientras que la minoría expresa tener estabilidad laboral; relacionando esta minoría con el personal de planta.

5. ¿Se siente satisfecho/a con la remuneración que percibe?

CUADRO 6

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	90%
NO	6	10%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 5



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la remuneración, casi la totalidad de servidores y servidoras se sienten satisfechos y llenan sus expectativas económicas.

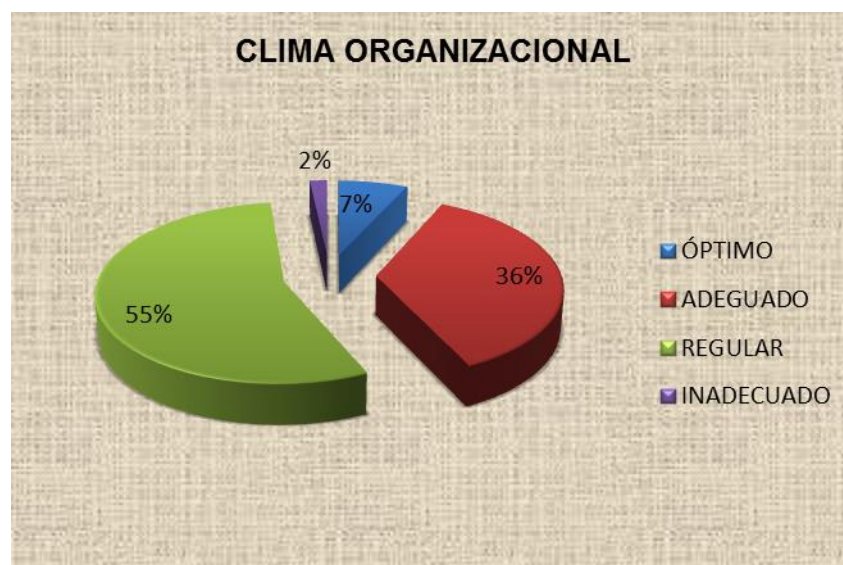
6. ¿Cómo percibe que es el entorno o clima organizacional en la Delegación?

CUADRO 7

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÓPTIMO	4	7%
ADECUADO	21	36%
REGULAR	32	55%
INADECUADO	1	2%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 6



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos procesados en la encuesta, la mitad de los encuestados/as indica que perciben un clima organizacional “regular”; requiriendo se aplique un plan de mejoramiento a través de la motivación como característica de integración para todos los servidores y servidoras.

7. ¿Ha conseguido cumplir con su aspiración personal y profesional, laborando en la Delegación?

CUADRO 8

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	53	91%
NO	5	9%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 7



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Casi la totalidad de funcionarios y funcionarias en la Delegación expresaron que al realizar sus actividades diarias, se sienten satisfechos tanto personal como profesionalmente.

8. ¿Disfruta trabajar en equipo, más que trabajar solo (a)?

CUADRO 9

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	37	64%
CASI SIEMPRE	20	34%
RARA VEZ	1	2%
NUNCA	0	0%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 8



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de funcionarios y funcionarias prefieren trabajar en equipo, mientras que una tercera parte elige trabajar solo; en consecuencia es positivo este tipo de trabajo en la Delegación, únicamente en la aplicación de la propuesta se debe fomentar un trabajo de equipo más placentero, cordial y cálido.

9. ¿Considera que existe solidaridad y compañerismo, entre compañeros/as?

CUADRO 10

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	19	33%
NO	39	67%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 9



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a los resultados de esta pregunta, se determinó que la mayoría de los servidores y servidoras indican que no existe compañerismo y solidaridad; mientras que la minoría manifiestan existen estas condiciones; debiendo aplicar un plan que mejore la solidaridad para todos y de acuerdo a sus competencias y actividades sean fraternas.

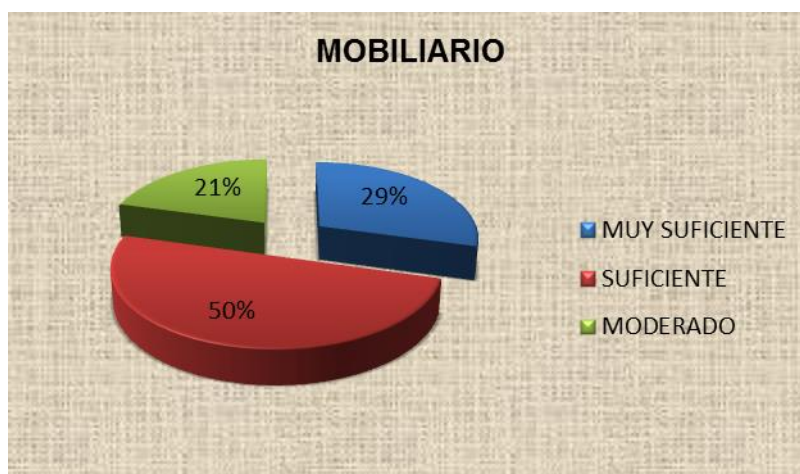
10. ¿Su lugar de trabajo reúne las condiciones requeridas, respecto al mobiliario?

CUADRO 11

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SUFICIENTE	17	29%
SUFICIENTE	29	50%
MODERADO	12	21%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 10



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mitad del personal expresó estar de acuerdo con las condiciones respecto al mobiliario de su lugar de trabajo; evidenciando a simple vista que existe suficientes muebles para cada puesto de trabajo.

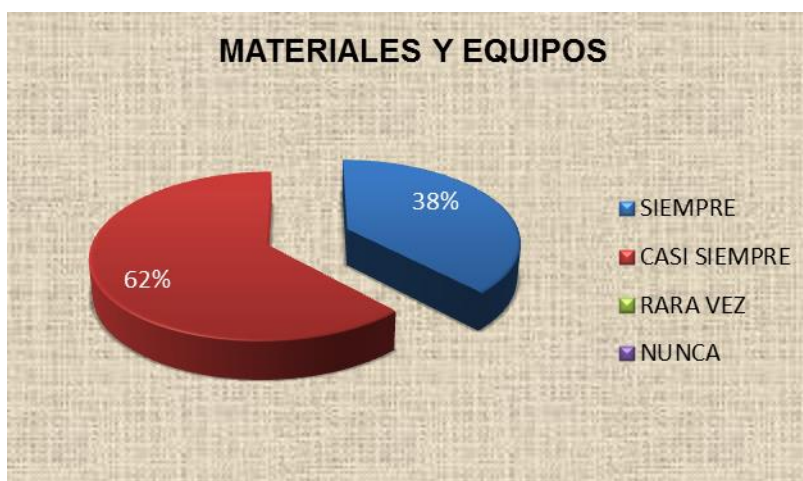
11. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

CUADRO 12

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	62%
CASI SIEMPRE	36	38%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 11



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los funcionarios y funcionarias respondieron en su mayoría que “casi siempre” disponen de equipos y materiales para el desempeño eficiente de sus labores; la Delegación cuenta con equipos suficientes y apropiados; en tal virtud, se evidencia la disponibilidad suficiente de estos recursos.

12. ¿Su lugar de trabajo reúne las condiciones requeridas con respecto a iluminación y espacio?

CUADRO 13

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SUFICIENTE	14	24%
SUFICIENTE	38	66%
MODERADO	6	10%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 12



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que respecta a las condiciones de iluminación y espacio físico, la mayoría del personal, responde que es suficiente y que aporta a la finalidad de cumplir con un componente de un buen clima organizacional, para que el personal labore con entusiasmo y se sienta cómodo y en confianza.

13. ¿En la Delegación están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes unidades?

CUADRO 14

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	20	66%
NO	38	34%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 13



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Más de la mitad del personal de la Delegación responde que no están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes unidades de la Delegación; por lo que se hace imprescindible determinar políticas y procedimientos de comunicación vertical y horizontal, para que los servidores y servidoras estén informados de las disposiciones de la máxima autoridad y requerimientos.

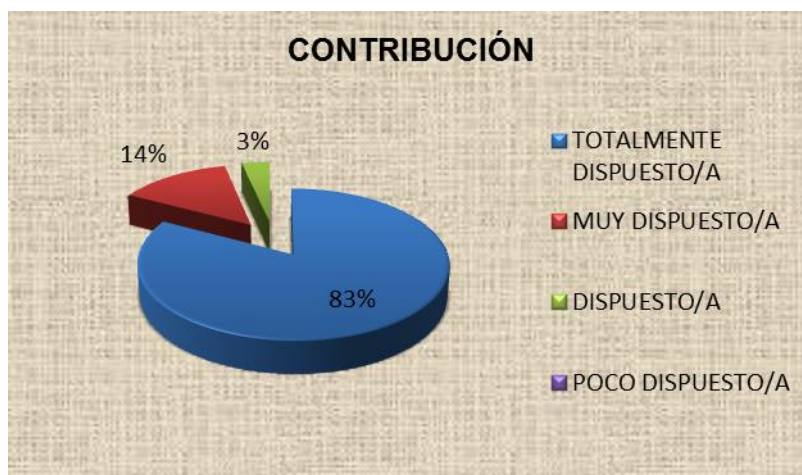
14. ¿En qué medida estaría dispuesto/a a contribuir para el mejoramiento del clima organizacional en la Delegación, a través de una guía?

CUADRO 15

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DISPUESTO/A	48	83%
MUY DISPUESTO/A	8	14%
DISPUESTO/A	2	3%
POCO DISPUESTO/A	0	0%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Sonia Venegas

GRÁFICO 14



Elaborado por: Sonia Venegas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los servidores y servidoras casi en su totalidad, expresan estar totalmente dispuestos a contribuir para el mejoramiento del clima organizacional en la Delegación; lo que hace factible, satisfactorio y motivador la aplicación de una guía de mejora.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Como resultado del análisis realizado al trabajo de investigación, se determinaron las siguientes conclusiones:

- 5.1.1. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede apreciar que el clima organizacional que se percibe al interior del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, es un ambiente no adecuado para las labores delicadas que tiene la institución.
- 5.1.2. Se concluye que los servidores y servidoras, en su gran mayoría requieren que se fomente el compañerismo y la integración, para que se actúe con criterio de cuerpo defendiendo la imagen institucional.
- 5.1.2. No existen motivaciones para el desempeño profesional, a pesar de que la mayoría están satisfechos con su sueldo. El problema no es económico, sino de ambiente y entorno laboral, que se expresa en la poca comunicación entre servidores y servidoras.
- 5.1.4. En cuanto a la infraestructura y condiciones físicas para el desempeño de las actividades profesionales, existe satisfacción tanto en condiciones de aseo, ventilación, materiales y muebles, así como equipos de computación.

5.1.6. Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información no favorecen el clima organizacional de la institución, se pudo conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos, además predominan las vías informales de comunicación.

5.1.7. Existe total acuerdo en que es necesario contar con una guía que busque el mejoramiento de las condiciones del clima organizacional y que motive a todos los servidores y servidoras a cumplir con excelencia sus labores profesionales.

5.2. RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones de la investigación efectuada, se recomienda lo siguiente:

5.2.1. A las autoridades, se propone que deben dar oportunidades a los servidores y servidoras, que se actualicen en técnicas de mejoramiento del clima laboral, tengan empleados satisfechos desempeñándose profesionalmente.

5.2.2. Si bien existen condiciones físicas y de equipamiento adecuado, se recomienda a los servidores y servidoras la colaboración para que estos equipos e implementos a su cargo, tengan el cuidado y mantenimiento técnico y por ningún motivo exista descontento en el funcionario.

5.2.3. A los servidores y servidoras se sugiere, presten toda la colaboración para establecer diagnósticos sobre el clima organizacional, así como motivarles a la participación activa en todas las actividades de mejora que se propongan.

5.2.4. Las relaciones interpersonales en general son aceptables, no obstante, se deben reforzar mediante una capacitación enfocada al trabajo en equipo, colaboración, solidaridad y a la actuación con las características que deben poseer un servidor o servidora, para alcanzar la condición de imparcialidad.

5.2.5. A las autoridades, aplicar la guía para el mejoramiento del clima organizacional mediante un plan de capacitación que permita eficaces canales de comunicación, óptimas relaciones interpersonales y contribuir al perfeccionamiento del entorno de trabajo.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. PROPUESTA

“ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UNA GUÍA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN IMBABURA, BASADO EN LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN”.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones públicas y privadas, requieren un agradable ambiente laboral, para que sus empleados perciban un clima favorable que contribuya al desempeño de las actividades del día a día, de tal manera que el clima organizacional debe analizarse y renovarse continuamente; para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles.

La implementación y aplicación de la guía es inmediata y su propósito es mejorar el clima organizacional, lograr un cambio positivo en la apreciación de los servidores y servidoras hacia la institución, lo que se espera se refleje en una relación laboral óptima entre todo el personal.

En la guía de mejoramiento se propone fomentar el compañerismo e integración, variables imprescindibles que hacen que el clima

organizacional sea apropiado para el desarrollo eficaz de las actividades de cada servidor y servidora.

Otra de las finalidades de la guía es reforzar las relaciones interpersonales entre directivos y subalternos, enfocada al trabajo en equipo; lo que logrará afianzar lazos de amistad, compañerismo, fraternidad, solidaridad y realizar actividades motivadoras para desviar el sentir de inestabilidad laboral, y conseguir el máximo desarrollo de las capacidades profesionales.

La guía busca la implementación del liderazgo participativo, para directivos y subordinados, en la actualidad es una herramienta que hace que los empleados se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales.

En igual forma la comunicación entre unidades del Consejo Nacional Electoral - Delegación de Imbabura, agilite los procesos de trabajo y fomente un ambiente laboral más entusiasta, manteniendo canales de comunicación siempre abiertos y despejar las sensaciones de inseguridad que generan los secretos.

6.2.1. Misión del Consejo Nacional Electoral

El Consejo Nacional Electoral garantiza el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía y promueve el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales; asegurando una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos.

6.2.2. Visión del Consejo Nacional Electoral

En el año 2017, ser una institución electoral posicionada como referente en los ámbitos nacional e internacional, que innova continuamente sus procesos con el fin de consolidar la democracia representativa, directa y comunitaria.

6.2.3. Código de Ética del Consejo Nacional Electoral

En la página web www.cne.gob.ec. Dice:

6.2.3.1. Definición

Es un marco común de principios, valores y directrices éticas, dirigidas a orientar al Consejo Nacional Electoral hacia el estricto cumplimiento de sus funciones.

6.2.3.2. Objetivos

- a) Establecer pautas de comportamiento que deben ser observadas individual y colectivamente; y,
- b) Instaurar orientaciones éticas que marquen el camino de cómo debe relacionarse la entidad, sus autoridades, servidoras y servidores entre sí y con la sociedad nacional a quien debemos servir y rendir cuentas.

6.2.3.3. Definición de Ética

Es un conjunto de principios y valores del fuero interno que guían los fines de vida de las personas, su manera de actuar libre pero responsable, en la perspectiva de la satisfacción de las necesidades humanas, cuidado del entorno y la adopción de decisiones, que posibiliten la vigencia del régimen democrático y la vida en todas sus formas.

6.2.3.4. Definición de Valores Éticos Personales

Respeto: Comprender y tolerar a los demás como base para una sana convivencia, expresada en el trato con deferencia, consideración y reconocimiento a su integridad, dignidad, creencias, costumbres, derechos y obligaciones.

Reconocer y valorar en cada persona, sus sentimientos, ideas, actitudes y aportes; escucharlos, comprenderlos, respetarlos y acogerlos. No atentar contra sus derechos.

Eliminar toda práctica discriminatoria por razones de sexo, estado civil, edad, religión, condición étnica, discapacidad, preferencia política, opción sexual o clase social.

Imparcialidad: Evitar la emisión de juicios de valor en temas en los que debamos tomar decisiones, según las competencias asignadas.

Honestidad y confianza: Ser coherentes en el decir, pensar y actuar, en un proceso permanente de formación individual y colectiva que promueva y genere confianza mutua.

Decir siempre la verdad; ser rectos y decente en las acciones que todas y todos debemos desarrollar. Ser auténticos frente a los demás y a través de aquello desarrollar la credibilidad individual y colectiva por estar comprometidos con la verdad.

Responsabilidad y compromiso: Entrega, involucramiento y disciplina en el cumplimiento profesional de las obligaciones, lo cual implica cumplir los objetivos propuestos con eficiencia, eficacia y efectividad, aplicando en cada caso nuestra capacidad, conocimiento y experiencia laboral. Reafirmar el compromiso institucional y su responsabilidad ante la sociedad.

Buscar posibilidades de capacitación y actualización de conocimientos en pos de alcanzar estándares de excelencia en el desempeño laboral.

Asumir las consecuencias de los actos realizados en forma consciente y libre en el marco de las facultades constitucionales, legales y reglamentarias.

Perseverancia: Buscar sistemáticamente el logro de metas y objetivos. No dejar trabajos inconclusos o pendientes y buscar alternativas de solución ante problemas y circunstancias difíciles que pudieran generar desmotivaciones.

Seguridad: Objetivo y fin, aspirado por todos los seres humanos, como necesidad primaria, alcanzable en todas las actividades personales e institucionales, convencidos de que son de justicia.

Lealtad: Fidelidad a la institución y a sus principios.

Flexibilidad: Adaptarnos individualmente a la dinámica institucional y social resultante de los procesos democráticos, lo cual puede significar la rectificación oportuna de actitudes individuales y colectivas.

Lograr equilibrio entre el estilo personal de trabajo, costumbres, hábitos y modo de actuar con el de los demás, en una búsqueda permanente de eficiencia, comunicación y establecimiento de relaciones abiertas y duraderas.

Definición de valores éticos institucionales: Son formas de ser y de actuar, mediante las cuales es posible la construcción de una convivencia institucional gratificante. Son valores que inspiran y soportan la gestión de nuestra institución.

Transparencia: Ejecutar de manera pública y abierta todas las acciones, como expresión de legitimidad institucional.

Transparencia acompañada con la ejecución eficiente, clara y oportuna de las acciones y responsabilidades individuales y colectivas.

Actitud de servicio: Servir a las ciudadanas y ciudadanos, ubicándonos en su lugar y comprendiendo su punto de vista. Ofrecer a todas y todos un trato equitativo; proporcionar oportunamente los productos y servicios pertinentes; y, guiar y orientar a nuestros mandantes, en el marco de la normativa vigente.

Mantener actitud autocrítica y receptiva con las ciudadanas y ciudadanos, atenderlos y resolver sus asuntos sin discrecionalidad.

Realizar el trabajo con entrega, calidad y compromiso con los procesos y, proponer e implementar mecanismos creativos para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Iniciativa: Crear, innovar y mejorar las actividades, procesos y proyectos. Ser propositivos en una búsqueda permanente del desarrollo personal y grupal.

Tener iniciativa personal y grupal expresada en la anticipación a situaciones problemáticas y crear oportunidades que las eviten, eliminen o minimicen; priorizar el análisis proactivo que promueva cambios; y, generar propuestas innovadoras y comprometidas con el fortalecimiento de la democracia.

Estar predispuestos a incidir positivamente en la colectividad mediante la realización de un trabajo marcado por metas ambiciosas individuales e institucionales.

Solidaridad y cooperación: Ayudar desinteresadamente a los demás sean compañeras o compañeros de trabajo o ciudadanas y ciudadanos que demandan nuestros servicios. Construir ambientes armónicos y solidarios de trabajo y fomentar relaciones personales cálidas.

Servir y colaborar con todas y todos en cualquier momento y lugar, aún fuera del horario de trabajo si así se requiriera. Profundizar el apoyo mutuo, con el fin de conseguir productos de calidad. Compartir las experiencias, conocimientos e inquietudes, de manera individual y grupal. Dialogo como mecanismo para la prevención y solución de conflictos y búsqueda de consensos; eliminar el rencor y fortalecer la capacidad generosa para evitar agravios o perdonarlos si se presentaren; no contribuir a la cultura del rumor; y, eliminar toda actitud cómplice cuando se deba denunciar incorrecciones y situación de acoso de todo tipo que se presentare en la gestión institucional.

Participación: Establecer canales de comunicación horizontal que permitan la coordinación de acciones individuales y colectivas y potenciar los criterios y sugerencias que formulemos.

Aportar en la toma de decisiones al interior de la institución o hacia la ciudadanía; contribuir y ser activos en la planificación y ejecución de actividades que fortalezcan la democracia.

Identidad: Conocer la filosofía y políticas institucionales y aplicarlas cotidianamente; valorar los roles y responsabilidades asignados a cada uno y apropiarnos de los mismos.

Fortalecer la autoestima, el sentido de pertenencia y, contribuir en la construcción de una imagen institucional positiva.

6.2.4. Indicadores de la Propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor involucramiento
- Motivación
- Capacitación
- Mejor desempeño de los servidores y servidoras
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Trabajo en equipo

6.3. BASE TEÓRICA

6.3.1. Definición

De acuerdo al contexto en el cual se lo aplique, el término guía despliega diversos significados.

En el sitio web: <http://www.definicionabc.com/general/guia.php>, se define como:

En términos generales, se entiende por guía aquello o a aquel que tiene por objetivo y fin el conducir, encaminar y dirigir algo para que se llegue a buen puerto en la cuestión de la que se trate.

Este tipo de función que recién describíamos la podemos hallar materializada tanto en una persona como en algún elemento específico que es de uso muy corriente y recurrente para la mayoría de las personas.

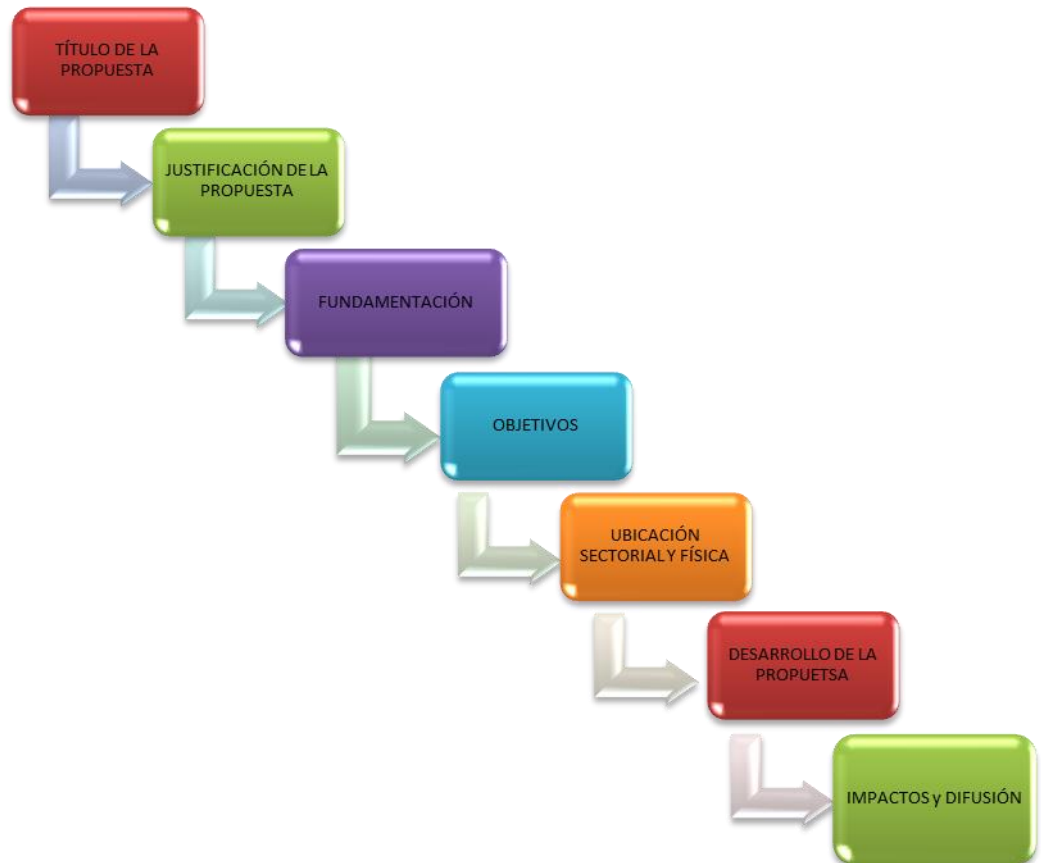
En el diccionario de la Real Academia de la Lengua, se define a la guía como:

“Aquello que dirige o encamina”.

6.3.2. Contenido

La guía propuesta consta de las siguientes partes:

- Ubicación sectorial y física
- Desarrollo de la propuesta



Elaborado por: Sonia Venegas

6.3.3. Funciones

- Motivadora
- Facilitadora
- Orientadora
- Evaluadora

6.3.4. Importancia

La importancia de disponer de una guía para mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral Delegación de Imbabura, basada en la motivación; es sumamente importante, toda vez que periódicamente se diagnosticará, medirá y evaluará si este mejora, con la

aplicación de métodos establecidos para el efecto; lo que permitirá adoptar los correctivos pertinentes en caso necesario, logrando que siempre se mantenga un clima organizacional óptimo.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. Objetivo General

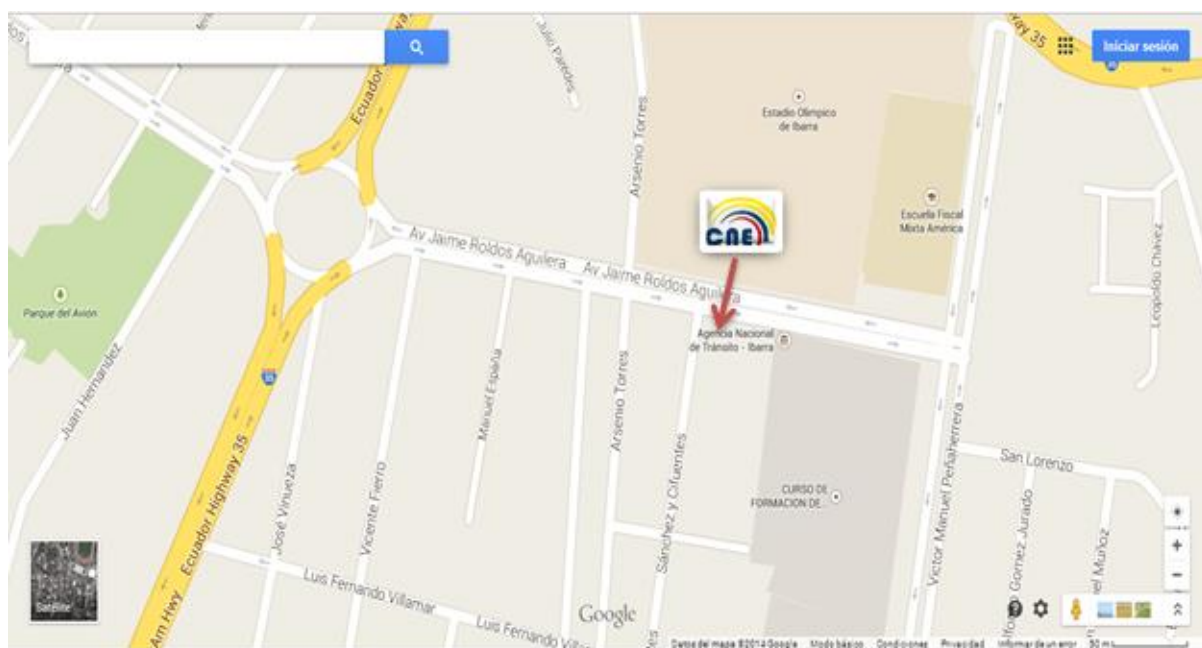
Dotar al Consejo Nacional Electoral – Delegación de Imbabura, herramientas de gran utilidad, para mejorar su clima organizacional, basado en la motivación.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Implementar talleres de motivación e integración entre directivos y subalternos.
- Mejorar el sistema de comunicación interna.
- Reforzar las relaciones interpersonales, mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

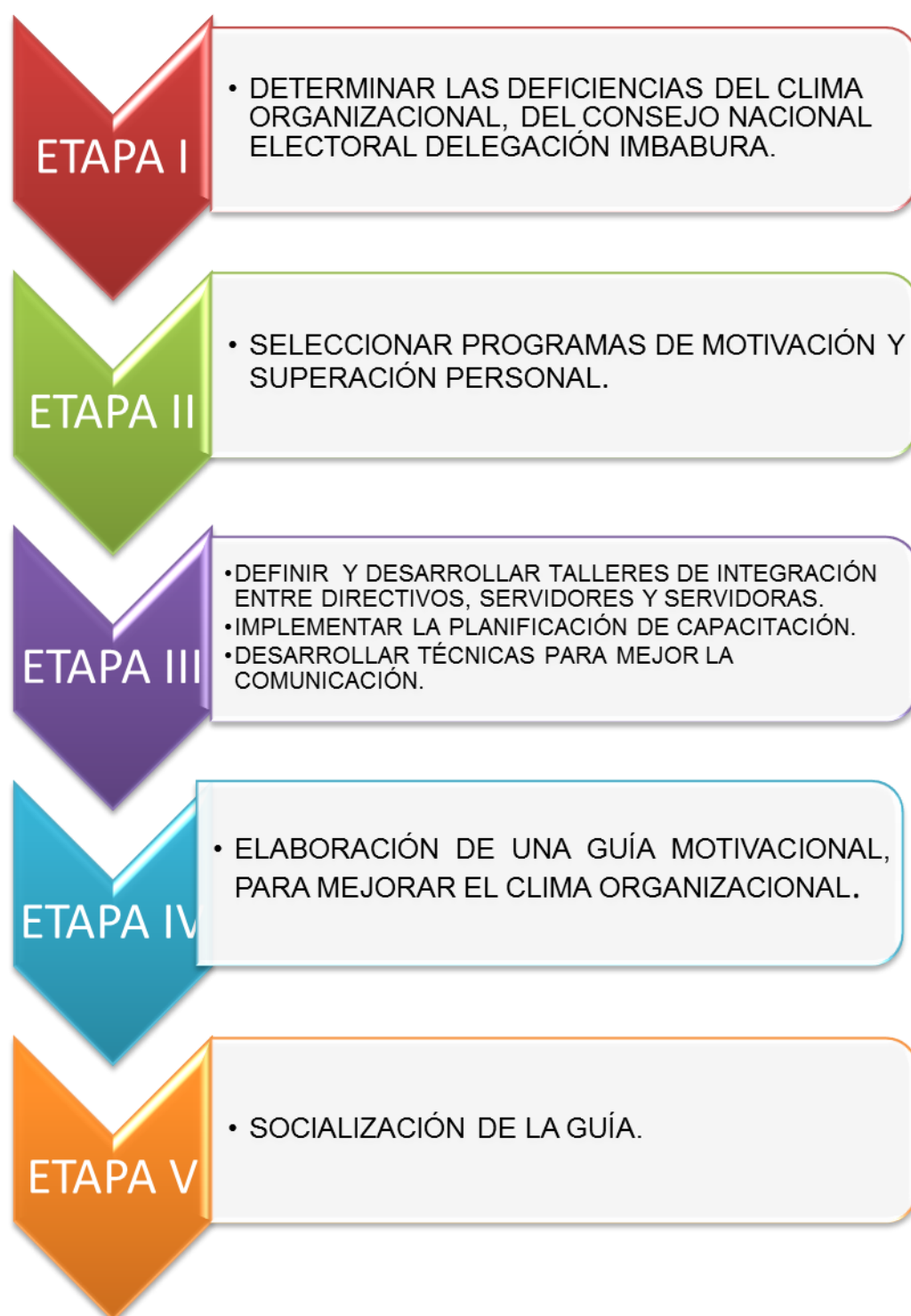
6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La aplicación de la Guía de Mejoramiento del Clima Organizacional se aplicará en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, ubicada en Imbabura, Ibarra, parroquia El Sagrario, Av. Jaime Roldós 1-165 y Sánchez y Cifuentes.



6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA/IMPLEMENTACIÓN

CUADRO 16



Elaborado por: Sonia Venegas

6.6.1. Identificación

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura son las siguientes:

- La mayoría de los servidores y servidoras, requieren que se implementen actividades para fortalecer la integración y compañerismo.
- Pocos servidores y servidoras indicaron haber sido capacitados varias veces durante el año.
- La mayoría de servidores y servidoras, sienten que la institución no se preocupa de efectuar capacitaciones equitativas para todas las áreas; tampoco se realizan actividades de motivación para mejorar el clima organizacional.

6.6.2. Responsables:

Dirección – Msc. Patricio Andrade Ruíz

Talento Humano – Ing. Alfonso Lechón

Capacitación – Msc. Amílcar Proaño Gómez

Comunicación – Lic. Edison Cabrera Vásquez

6.6.2.1. La dirección

Es responsable de supervisar, realizar el seguimiento y evaluar los procedimientos para mejorar el clima organizacional.

6.6.2.2. Talento Humano

Es responsable de crear, planificar y programar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura.

6.6.2.3. Capacitación

Es responsable de ejecutar los programas efectuados por la unidad de Talento Humano y reportar a la Dirección en forma periódica, el desarrollo del plan para mejorar, a fin de proceder con la evaluación respectiva.

6.6.2.4. Descripción

Con la finalidad de mejorar el clima organizacional en el Consejo Nacional Electoral, Delegación Imbabura, se plantea efectuar actividades para superar las deficiencias detectadas, luego de haber efectuado las encuestas a los servidores y servidoras:

- Planificación de Capacitación
- Programas de Motivación
- Técnicas para Mejorar la Comunicación

Además los servidores y servidoras podrán realizar capacitaciones virtuales en la plataforma instalada por el Consejo Nacional Electoral; inscribiéndose en el correo admvirtual@cne.gob.ec, los temas de capacitación son:

- Constitución
- Control interno

- Introducción al CNE. Conoce tu institución
- Relaciones Humanas y Motivación Personal
- Atención al ciudadano
- Trabajo en equipo
- Diseño de Proyectos formato Senplades
- LOSEP
- Buen vivir

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

CUADRO 17

Antecedentes	De la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados requieren capacitación de acuerdo a sus competencias; para un óptimo desempeño.
Fecha y Hora	A convenir con la Dirección.
Objetivo	Proveer a todos los empleados del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, el entrenamiento necesario a cada área, para que el talento humano, esté altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano • Comunicación • Capacitación.
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todos los empleados de. Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, de manera equitativa.
Descripción	Las capacitaciones propuestas, están dirigidas a todos los servidores y servidoras del CNE - DPI, de acuerdo a sus áreas de desempeño y en forma general sobre motivación, superación personal, trabajo en equipo y liderazgo participativo. Los resultados se verán en su máxima expresión a corto y largo plazo. Tendrá 2 programas: Motivación y Comunicación
Lineamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones serán coordinadas por la unidad de Talento Humano. • Serán impartidas durante las horas laborables. • Se harán en grupos de manera alternada, para no afectar la atención al usuario externo.
Actividades	Las capacitaciones propuestas se aplicarán a todas las áreas de la Delegación: <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Servicios
Recursos	Los recursos que se necesitan son: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Computadora • Proyector • Salones de Capacitación • Material de apoyo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado con actitud de compañerismo e integración. • Personal comprometido. • Mejor clima organizacional. • Menos quejas. • Mejor comunicación. • Se reducen errores.
Tiempo	Socialización y aplicación inmediata.
Costo	El costo de la capacitación es reducido, por cuanto la delegación dispone de equipos y materiales necesarios para la realización de esta actividad. Las capacitaciones serán en las instalaciones del CNE-DPI y de ser necesario de destinará otro lugar apropiado.
Beneficiarios	Disponer un personal capacitado y productivo que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando que conozcan nuevas técnicas y métodos que garantice eficiencia.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

CUADRO 18

Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se determinó que la mayoría de empleados requieren programas de motivación e integración. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación e integración aplicable a todo el personal.
Fecha y Hora	A convenir con la Dirección.
Objetivo	Implementar programas de motivación para que los empleados de CNE - DPI estén incentivados en el desempeño de sus funciones.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento humano • Comunicación • Capacitación.
Propósito	Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los directivos, servidores y servidoras del CNE-DPI.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.
Líneamiento	Las capacitaciones serán coordinadas por el departamento de Talento Humano. Serán impartidas una vez al mes, en horario a convenir con la Dirección de la Delegación.
Actividades	<p>Los programas de motivación e integración que se proponen desarrollar son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dinámica: El Arca de Noé 2 Dinámica: El líder manda. 3 Dinámica: El paraguas. 4 Dinámica: El pueblo necesita. 5 Dinámica: El trueque es un secreto. <p>Al final de cada dinámica se entregará premios simbólicos a los ganadores. Las dinámicas serán coordinadas por las unidades de Capacitación y Talento Humano que se responsabilizarán del control y la ejecución. La Dirección revisará el cumplimiento y evaluación.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Premios • Otros artículos • Personal encargado de conducción y ejecución de los programas.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado y comprometido • Menos quejas • Mejor percepción del clima organizacional • Fluidez de la comunicación • Mayor participación de los servidores y servidoras. • Incremento en su desempeño • Actitud positiva para el trabajo en equipo • Mejorar la imagen institucional • Cumplimiento de objetivos institucionales
Tiempo	Se diseñó un programa de motivación para los servidores y servidoras, con el objetivo de afianzar la integración, organización, empatía y liderazgo; se recomienda que estas actividades se las realice fuera del horario de trabajo, toda vez que su participación es para todos los integrantes de la Delegación, tanto directivos como servidores y servidoras. Su aplicación es inmediata.
Costo	El costo es reducido, por cuanto la delegación dispone de equipos, personal y materiales necesarios para la realización de esta actividad. Las capacitaciones serán en las instalaciones del CNE-DPI y de ser necesario se destinará otro sitio.
Beneficiarios	Personal capacitado que ofrezca al usuario interno y externo, un servicio de calidad y calidez.

CUADRO 19
DINÁMICA 01

El arca de Noé	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar valores y creencias personales. • Descubrir valores grupales y cómo se relacionan con los valores individuales. 	
<p>TIEMPO: Duración: 30 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en subgrupos de 6 participantes.</p> <p>LUGAR: Aula Normal Salón amplio y bien iluminado y espacio adicional donde los subgrupos puedan trabajar sin ser molestados.</p>	<p>MATERIAL: Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas para cada participante • Un Lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. El Facilitador invita a los participantes a que, en forma individual, elijan qué objeto, animal o planta cada uno llevaría al Arca de Noé para sobrevivir.</p> <p>II. El Facilitador forma subgrupos de 6 participantes y les indica que cada uno de los integrantes del subgrupo deberá comentar a sus compañeros el objeto, animal o planta que seleccionó y los motivos por los cuales lo seleccionó.</p> <p>III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador indica a los subgrupos que cada uno de ellos tiene su propia Arca de Noé, en la cual podrán viajar los objetos, animales o vegetales que seleccionaron individualmente; así como, las nuevas especies que generen y consideren más adecuadas para el futuro.</p> <p>IV. El Facilitador invita a los subgrupos a que se integren en una sesión plenaria y solicita que nombren un representante para que presente a las especies que viajan en su arca (las seleccionadas y las que generaron) y las razones por las cuales las seleccionaron o las generaron.</p> <p>V. Se comenta en grupo la vivencia experimentada en la dinámica.</p> <p>VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 20
DINÁMICA 02

El líder manda	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las características del estilo de liderazgo autocrático. • Identificar las habilidades para escucha activa. • Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder). 	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles.	MATERIAL: Ninguno
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. El facilitador solicita a los participantes se pongan de pie y formen una fila.</p> <p>II. El facilitador pide un voluntario para que desempeñe el rol de líder quien se deberá ubicar de frente a la fila.</p> <p>III. El facilitador explica que el líder dará diferentes órdenes y que para que sean cumplidas deberá haber dicho antes la siguiente consigna "EL LÍDER MANDA...", por ejemplo: "El líder manda que levanten el pie izquierdo". Sólo cuando se diga la consigna, la orden debe cumplirse.</p> <p>IV. Los participantes perderán si no cumplen la orden o cuando NO se diga la consigna y la realicen. Por ejemplo: "El líder dice que se sienten", los que obedecen pierden, ya que la consigna es: "El líder manda".</p> <p>V. Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible para que el juego sea ágil. Para hacer perder a los participantes es bueno repetir varias órdenes correctas rápido y luego decir una falsa: "El líder manda que se rasquen la cabeza, el líder manda que saquen la lengua, el líder manda que levanten la mano derecha, el líder quiere que griten.</p> <p>VI. El líder que tarde más de cinco segundos entre orden y orden perderá.</p> <p>VII. Los participantes que pierdan: salen del juego, entregan una prenda o el grupo les impone un castigo.</p> <p>VIII. El ejercicio termina cuando queda un solo participante o cuando quedan pocas personas y siguen jugando sin perder.</p> <p>IX. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 21

DINÁMICA 03

El paraguas	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">• Analizar el proceso y características de la colaboración.	
TIEMPO: Duración: 30 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en parejas. LUGAR: Aula grande o jardín Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente. También se puede utilizar un lugar al aire libre.	MATERIAL: Fácil Adquisición <ul style="list-style-type: none">• Una sombrilla para cada pareja de participantes.• Diez pelotas de goma, tenis o ping pong por cada una de las parejas.
DESARROLLO	
SIN FORMATO <p>I. El facilitador divide al grupo en parejas. II. A cada pareja el facilitador les distribuye una sombrilla y las diez pelotas. III. El facilitador explica a los participantes, que deben abrir la sombrilla y colocar el mango de la sombrilla hacia arriba. IV. El facilitador coloca a las parejas viéndose frente a frente a una distancia de 3 a 5 mt. Un participante sostendrá la sombrilla y el otro arrojará las pelotas. V. El objetivo es rebotar la pelota dentro de la sombrilla para que permanezca en ella, no podrán echarla directamente, la pelota debe rebotar una vez. VI. El facilitador comenta a los participantes que tendrán quince oportunidades y cada pelota que se quede en la sombrilla contará un punto. (Dependiendo de cuántos participantes haya y cuánto tiempo desee seguir jugando, el facilitador podrá otorgar más oportunidades). VII. Al final se cuentan los puntos obtenidos y se premian a los ganadores. VIII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice las características de la colaboración y cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 22
DINÁMICA 04

El pueblo necesita	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los principios de organización. • Analizar el papel del dirigente, • Analizar la acción espontánea y la acción planificada 	
<p>TIEMPO: Duración: 35 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en subgrupos de 5 participantes.</p> <p>LUGAR: Aula Normal Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.</p>	<p>MATERIAL: Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversos/listados • Hojas blancas para cada participante • Un Lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).</p> <p>II. Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.</p> <p>III. Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.</p> <p>IV. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.</p> <p>V. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.</p> <p>VI. La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.</p> <p>VII. A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en la plenaria aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos que se da en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.</p> <p>VIII El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 23
DINÁMICA 05

El trueque de un secreto	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear una mayor capacidad de empatía entre los participantes. 	
<p>TIEMPO: Duración: 45 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado</p> <p>LUGAR: Aula Normal</p> <p>Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas móviles.</p>	<p>MATERIAL: Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas para cada participante • Un Lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
<u>VER FORMATO</u>	
<p>I. El instructor distribuye una hoja a cada uno de los participantes.</p> <p>II. Los participantes deberán describir, en una hoja las dificultades que siente para relacionarse con las demás personas y que no les gustaría exponer oralmente.</p> <p>III. El instructor recomienda que todos disfracen la letra, para no revelar el autor.</p> <p>IV. El instructor solicita que todos doblen la hoja de la misma forma que los demás participantes. Una vez recogidas estas serán mezcladas, distribuyendo luego las hojas dobladas a cada participante.</p> <p>V. El instructor recomienda que cada uno asuma el problema de la hoja, como si el participante fuera el autor, esforzándose por comprenderlo.</p> <p>VI. Cada uno a su vez, leerá en voz alta el problema que había en la hoja, usando la primera persona "Yo" y haciendo las adaptaciones necesarias, para proponer una solución.</p> <p>VII. Al explicar el problema a los demás, cada uno deberá representarlo.</p> <p>VIII. No será permitido debatir ni preguntar sobre el asunto, durante la exposición.</p> <p>IX. Al final, el instructor podrá liderar el debate sobre las reacciones.</p> <p>X. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida</p>	

<u>HOJA DE TRABAJO</u>
EL TRUEQUE DE UN SECRETO
Formular las siguientes preguntas:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te sentiste al describir tu problema? • ¿Cómo te sentiste al explicar el problema de otro? • ¿Cómo te sentiste cuando tu problema fue contado por otro? • A tu entender, ¿el otro comprendió tu problema? • ¿Consiguió ponerse en la situación? • ¿Sentiste que comprendías el problema de la otra persona? • ¿Cómo te sentiste en relación con los otros miembros del grupo? • ¿Cambiaron tus sentimientos en relación con los otros, como consecuencia de este ejercicio?

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

CUADRO 24

Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación interna para todos sus integrantes, determinando comunicación cruzada, entre directivos y subalternos.
Fecha y Hora	A convenir con la Dirección.
Responsables	Dirección, comunicación, talento humano y centro de cómputo.
Propósito	Crear e implementar técnicas de comunicación para todos los integrantes CNE-DPI.
Descripción	<p>En EL CNE-DPI actualmente se puede observar que la comunicación es burocrática, es decir que los servidores y servidoras utilizan procedimientos antiguos como envío de memorandos (comunicación oficial), este procedimiento atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en el CNE-DPI sea efectiva y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, estar vinculada a cumplir objetivos institucionales.</p> <p>Debe de ser multidireccional, es decir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Las técnicas de comunicación que se desarrollan son:</p> <p>Técnica 1: Entiende mi mensaje Técnica 2: Escala de poder Técnica 3: Escoja a su jefe o subordinado Técnica 4: Esculturas de plastilina Técnica 5: Establecimiento de objetivos y planeación de acciones Técnica 6: Foto proyección</p>
Actividades	<p>Se pondrá en práctica la cultura de comunicación multidireccional, es decir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal, para que mejore el clima organizacional en el CNE-DPI. Se facilitará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que juega en la entidad.</p> <p>El centro de cómputo se encargará de instalar el equipo necesario; lo que contribuirá para mejorar del clima organizacional.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo informático • Internet • Software • Sala de reuniones para efectuar la capacitación con la finalidad de exponer una breve charla sobre la importancia de la comunicación a los servidores y servidoras.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación fluida • Menos quejas • Mejorar las relaciones interpersonales • Cumplimiento de metas y objetivos • Personal motivado con actitud de integración y trabajo en equipo
Tiempo	Aplicación inmediata.
Costo	Ninguno, se dispone de los equipos requeridos.
Beneficiarios	Personal informado para desarrollar su función con total disposición y motivación.

CUADRO 25

TÉCNICA 01

Entiende mi mensaje	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">• Aprender a dar y recibir mensajes a través de las expresiones faciales.	
TIEMPO: Duración: 45 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Aula Normal Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo y escribir.	MATERIAL: Fácil Adquisición <ul style="list-style-type: none">• Varias tarjetas 3X5 para cada participante.• Tarjetas preparadas previamente por el Facilitador.• Un rota folio o pizarrón• Plumones para rota folio• Un lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
SIN FORMATO <p>I. El Facilitador previamente a la sesión prepara tarjetas en donde aparezca escrito un mensaje corto. Ejemplo: "No quiero asistir a la clase", "Tengo muchas ganas de salir de vacaciones", "No me gustó la fiesta de anoche", etc.</p> <p>II. El Facilitador les explica a los participantes que la siguiente actividad tiene como objetivo, el medir sus habilidades para dar y a recibir mensajes sin usar las palabras.</p> <p>III. El Facilitador solicita un voluntario, le entrega una tarjeta y le indica que utilizando únicamente las expresiones de su cuerpo, trate de transmitir a los demás el mensaje que aparece en la tarjeta. Así mismo, le indica que solamente tiene tres minutos para transmitir el mensaje.</p> <p>IV. El Facilitador entrega varias tarjetas a cada participante y les indica que en cada una de ellas escribirán el mensaje que captaron del voluntario.</p> <p>V. El voluntario pasa al frente del grupo y transmite su mensaje. Los demás participantes observarán en silencio la representación. No podrán hacer preguntas ni comentarios. Al terminar, los participantes en forma individual, anotan en la tarjeta el mensaje que captaron del voluntario.</p> <p>VI. El voluntario recoge las tarjetas de sus compañeros y las lee una por una en voz alta. Una vez que termine de leer las tarjetas les da a conocer a sus compañeros el mensaje correcto.</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que los participantes identifiquen los factores que ayudaron a descifrar el mensaje y aquellos que dificultaron percibirlo correctamente. Por último, El Facilitador anota en una hoja de rota folio el número de personas que percibieron correctamente el mensaje.</p> <p>V. Se continua con el mismo procedimiento hasta que todos los participantes trasmitan un mensaje a sus compañeros.</p> <p>VI. Se premia a los participantes que lograron que más personas percibieran correctamente el mensaje.</p> <p>VI. El Facilitador guía un proceso para que cada persona analice su habilidad para transmitir o percibir mensajes no verbales. Así mismo, guía un proceso para que el grupo analice la importancia, utilidad y problemas que ocasionan los mensajes no verbales en la vida cotidiana.</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo obtenga conclusiones del ejercicio e identifiquen cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 26

TÉCNICA 02

Escala de poder	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la forma en que los jefes o líderes de grupos toman decisiones para motivar a los miembros de su grupo. • Retroalimentar sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo. 	
<p>TIEMPO: Duración: 25 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en subgrupos de 5 participantes.</p> <p>LUGAR: Aula amplia Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos</p>	<p>MATERIAL: Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de "Escala de poder" para cada participante • Un lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
<u>VER FORMATO</u>	
<p>I. El Facilitador distribuye a los participantes los formatos de "Escala de Poder"</p> <p>II. Solicita que en forma individual contesten bajo las siguientes normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Debe ser lo más sincero posible. Se debe anotar cosas diferentes en cada renglón. Olvidar cosas particulares y anotar conductas más frecuentes. Anotar los seis conceptos <p>III. El Facilitador forma subgrupos de cuatro personas y les solicita que intercambien información, exponiendo razones y solicitando comentarios sobre las decisiones anotadas.</p> <p>IV. El Facilitador, en sesión plenaria, hace una comparación de los marcos teóricos. (puede incluir una conferencia sobre motivación).</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

HOJA DE TRABAJO ESCALA DE PODER
Cuando necesito algo de alguien qué hago primero:
1.
Si no obtengo respuesta luego hago:
2.
Y sí no:
3.
Y sí no:
4.
Y sí no:
5.
Y sí no:
6.
No deben entregar la hoja hasta haber anotado los seis conceptos que se solicitan.

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 27

TÉCNICA 03

Escoja a su Jefe o subordinado	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none">• Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para juzgar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.	
TIEMPO: Duración: 20 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Aula Normal Un salón amplio que permita a los participantes escribir y desarrollar un proceso de elección	MATERIAL: Fácil Adquisición <ul style="list-style-type: none">• Tarjetas de 3 X 5 cm.• Un Lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. Haga que los miembros del grupo tengan un mínimo de información unos de otros mediante uno o más ejercicios para presentar a todos entre sí. Luego, pida a cada participante que designe en una tarjeta, a la persona que según él sería el mejor jefe y que, en otra tarjeta, seleccione a la persona que piensa que sería el mejor subordinado.</p> <p>II. Pida a los participantes que volteen la tarjeta para que enumeren al reverso las características requeridas para seleccionar al jefe y a su subordinado. Después, recoja las tarjetas para contar los votos de las personas seleccionadas.</p> <p>III. Informe de los jefes más preferidos (los tres primeros lugares) y los subordinados más solicitados. Después haga una relación (puede ser mediante comentarios) de los dos grupos sobre los criterios utilizados.</p> <p>IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas: ¿Qué sintió usted cuando fue (o no fue) seleccionado como jefe o subordinado? ¿Existió alguna diferencia entre las características empleadas para seleccionar un jefe y un subordinado? ¿Por qué o por qué no? ¿Las características que se utilizaron fueron válidas o no aplicables? ¿Cómo deberíamos seleccionar al jefe o al subordinado ideal?</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 28

TÉCNICA 04

Esculturas de plastilina	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">• Estimular la creatividad de los participantes.	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en subgrupos de 7 participantes. LUGAR: Aula Normal Un salón suficientemente amplio e iluminado en el que se pueda poner una mesa y sillas.	MATERIAL: Fácil Adquisición <ul style="list-style-type: none">• Mesas y sillas.• 25 ó 30 kilos de plastilina.• Una pieza de madera, lo suficientemente grande como para soportar la plastilina.
DESARROLLO	
SIN FORMATO <p>I. El Facilitador explica al grupo las siguientes instrucciones: El grupo debe crear una escultura con la plastilina, para lo cual se dispone de una hora y por ningún motivo se debe hablar durante ese lapso. El grupo debe tomar conciencia de dónde han estado y dónde están ahora como grupo, y representar esa trayectoria en la escultura de plastilina. Cada participante puede añadir, quitar o modificar la plastilina de cualquier manera que lo sienta adecuado. Dado que son muchos individuos trabajando sobre la misma masa de plastilina, pueden individualmente, separar una porción, trabajar en ella separadamente y después añadirla al conjunto total.</p> <p>II. Al finalizar la hora dedicada a la escultura, el grupo discutirá la experiencia.</p> <p>III. Durante la discusión, es conveniente que el Facilitador insista en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué observó cada participante de sí mismo mientras trabajaba con la plastilina? ¿Qué observó en los demás participantes? ¿Se sienten satisfechos con el resultado final de la escultura?, si, no, ¿Por qué? ¿Cuántas veces cambió de forma la escultura? ¿Por qué?• ¿Qué tipo de retroalimentación se le dio al grupo mediante la escultura? ¿Trabajó cada individuo en una porción pequeña o grande? ¿Por qué? ¿Fueron conscientes de la plastilina en sí, o sea, su forma, peso, textura, color, olor, temperatura, etc.? En caso afirmativo ¿Qué notó? En caso negativo ¿Por qué?• ¿Quién se hizo responsable de la escultura? ¿Cómo ganó esa posición de liderazgo? ¿Por qué lo permitieron los demás? <p>IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 29

TÉCNICA 05

Establecimiento de objetivos y planeación de acciones	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none">• Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Divididos en subgrupos de 4 a 6 participantes. LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.	MATERIAL: Fácil Adquisición <ul style="list-style-type: none">• Un rotafolio y plumones para cada subgrupo• Hojas blancas para cada participante• Un lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. Divida al grupo en equipos de 4 a 6 personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los departamentos de la empresa o sobre una estricta base aleatoria y de convivencia).</p> <p>II. Pida al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, sobre cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año (por ejemplo, "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?" Luego, pida al grupo que haga un esbozo de plan de acción en el que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y qué se debe reforzar el año siguiente para lograr la imagen total.</p> <p>III. Ahora, haga que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo.</p> <p>IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas: ¿Qué tan factible es su plan total? ¿Se habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy? ¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos.) ¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?</p> <p>V. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

CUADRO 30

TÉCNICA 06

Foto proyección	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">• Permitir a cada quien expresar su manera de ser• Describir cómo cada persona se expresa según su propia historia.	
TIEMPO: Duración: 20 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.	MATERIAL: Fácil adquisición <ul style="list-style-type: none">• Una fotografía por equipo que manifieste una situación humana en forma poco oscura para que su significado no sea evidente, pero no en forma tan velada, que su significado sea totalmente vago, es decir, una fotografía que ayude a la imaginación y a la proyección personal.• Papel para cada participante• Lápiz o bolígrafo para cada participante• Plumones y rota folio.
DESARROLLO	
SIN FORMATO <p>I. El facilitador muestra una fotografía "cada equipo recibirá una foto", cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir qué sucedió antes de aquella foto, qué está pasando en ella y qué va a suceder después.</p> <p>II. Van pasando así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El Facilitador estará atento para aportar su crítica en forma oportuna, Es conveniente que él haga también autocrítica y sea criticado.</p> <p>III. Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo sobre su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.</p> <p>IV. Cuando cada quien haya dicho su percepción, el facilitador pedirá a cada grupo que surja un voluntario para participar en una plenaria breve.</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

Fuente: <http://www.gerza.com/dinamicas>

6.7. IMPACTOS

6.7.1 Social

El beneficio que proporcionará la aplicación de la Guía para Mejorar el Clima Organizacional, se verá reflejado en la imagen institucional, con los clientes internos y externos.

Con las técnicas de comunicación que se aplicarán, existirá fluidez en la difusión de los mensajes impartidos por la Dirección, contribuyendo al desarrollo eficiente de las actividades, logrando la consecución de los objetivos institucionales y personales.

6.7.2. Laboral

Los servidores y servidoras se beneficiarán de igual manera, porque la guía permitirá mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo será fructífero; optimizando el recurso humano, que es el más importante.

El máximo impacto que proporcionará la Guía para Mejorar el Clima Organizacional, será aumentar el prestigio institucional y contará con personal motivado, solidario y comprometido con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. (2012). *Talleres Metodología de la Investigación*, Editorial Graficolor 2. Ibarra. Ecuador.
- Constitución del 1998.
- Constitución del 2008, elaborada por la Asamblea Nacional Constituyente, 28 septiembre 2008, RO 449 del 20 octubre del 2008.
- Diccionario de la Real Academia Española 2001.
- García Sanchidrián, J. (2007). *Motivación: Haga que lo Hagan*. FC Editorial. Madrid. España.
- Ley Electoral, Código De La Democracia, Publicado en el RO 578, 2009.
- Martínez Guillén, M. (2013). *Motivación: La Gestión Empresarial, Equilibrando Objetivos y Valores*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España.
- Peña Moreno, J. (2011). *Manual de Práctica Básica, Motivación y Emoción*, 2da. Edición, Editorial el Manual Moderno S.A. México.
- Posso Yépez, M.. (2006). *Metodología para el trabajo de grado*, 3ra. Edición. Ibarra. Ecuador.
- Urcola Tellería, J. (2008). *La Motivación Empieza en uno mismo*, 2da. Edición. Madrid.
- Vásquez, R. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo: Su Aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo*, 1ra. Edición, Ideas propias editorial. España.

LINCOGRAFÍA

- <http://motivaciongerencia.blogspot.com/2011/09/clasificacion-de-la-motivacion.html>.
- <http://www.slideshare.net/DanielaBeltranV/la-motivacin-humana>.
- <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivacion-laboral/>
- <http://blog.sage.es/economia-empresa/diez-tecnicas-de-motivacion/>.
- <http://www.idconline.com.mx/laboral/2012/10/04/principales-teorias-de-la-motivacion>.
- http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>
- <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
- <http://comunidadcoc.bligoo.com/content/view/480469/Clima-Organizacional.html>
- <http://www.gerza.com/dinamicas>
- <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- <http://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- <http://presenteadministrativo.blogspot.com/2009/06/el-clima-organizacional.html>.
- <http://www.definicionabc.com/general/guia.php>

ANEXOS

ANEXO 01 ÁRBOL DE PROBLEMAS

ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS

PERSONAL NO COMPROMETIDO

FALTA DE PROACTIVIDAD EN EL PERSONAL

PERSONAL SIN MOTIVACIÓN

FALTA DE DINAMISMO

PROBLEMA

“DEFICIENTE MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA.

CAUSAS

NO SE FOMENTA COMPAÑERISMO E INTEGRACIÓN

FALTA DE MOTIVACIÓN PARA DESEMPEÑO EFICIENTE

INSUFICIENTES INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL DEFICIENTE

ANEXO 02 MATRIZ DE COHERENCIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
<p>¿Cuál es el grado de motivación como característica integral para mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, para el período 2013 -2014?</p>	<p>Establecer cuál es el grado de motivación, como característica integral del clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, en el período 2013 -2014, para establecer un óptimo desempeño laboral.</p>
SUB PROBLEMAS INTERROGANTES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influye la motivación en el clima organizacional? • ¿Cuáles serían las alternativas para mejorar la motivación como característica integral del clima organizacional? • ¿Se logrará mejorar la motivación, a fin de que el clima organizacional sea óptimo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la situación actual de la motivación como característica de integración del clima organizacional del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura. • Establecer cuál es el clima organizacional que se vive en el Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura. • Elaborar una guía como propuesta motivacional, para mejorar el clima organizacional de las diferentes unidades del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura. • Socializar la guía para su aplicación, a fin de mejorar el clima organizacional de la Delegación.

ANEXO 03 MATRIZ CATEGORIAL

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
MOTIVACIÓN	Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna una deseada por el motivador.	SERVIDORES Y SERVIDORAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo e integración • Motivación • Desempeño eficiente. • Satisfacción Profesional • Sistema de incentivos y/ reconocimientos • Seguridad o estabilidad laboral
CLIMA ORGANIZACIONAL	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN IMBABURA	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Liderazgo • Solidaridad • Compañerismo • Sinergia y Trabajo en equipo • Condiciones físicas del lugar de trabajo
CNE – DELEGACIÓN IMBABURA	Es una institución que pertenece al cuarto poder del Estado, sin fines de lucro; su objetivo se concreta en hacer prevalecer los principios democráticos a través del sufragio	Se rige por la Constitución de la República del Ecuador y Código de la Democracia	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad Pública del Sufragio • Constitución • Código de la Democracia

ANEXO 04 ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TÉCNOLOGÍA CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL

Encuesta dirigida al personal de servidores y servidoras del Consejo Nacional Electoral – Delegación de Imbabura.

Señor (a) servidor (a), por favor lea cuidadosamente cada pregunta, responda con sinceridad y libertad, seleccione la alternativa que considera refleja su situación, marque con una X en el casillero respectivo.

Objetivo: Establecer cuál es el grado de motivación como característica de integración, para mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, lo que contribuirá a la elaboración de una guía de mejoramiento.

Sus respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo y serán tratadas en forma confidencial y anónima.

- 1. ¿Cree que en la delegación se realiza actividades para fomentar el compañerismo y la integración entre servidores y servidoras?**
Siempre ()
Casi siempre ()
Rara vez ()
Nunca ()
- 2. ¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos (carta de felicitación o agradecimiento), durante el último año que labora en la Delegación?**
Más de uno ()
Uno ()
Ninguno ()
- 3. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre sus compañeros/as?**
Excelentes ()
Buenas ()

Regulares ()
Malas ()

4. ¿Considera que su futuro es estable, dentro de la Delegación?

Sí ()
No ()
No sé ()

5. ¿Se siente satisfecho/a con la remuneración que percibe?

Sí ()
No ()

6. ¿Cómo considera que es el entorno o clima organizacional, en la Delegación?

Optimo ()
Adecuado ()
Regular ()
Inadecuado ()

7. ¿Ha conseguido cumplir con su aspiración personal y profesional, laborando en la Delegación?

Sí ()
No ()

8. ¿Disfruta trabajar en equipo, más que trabajar solo (a)?

Siempre ()
Casi siempre ()
Rara vez ()
Nunca ()

9. ¿Considera que existe solidaridad y compañerismo, entre compañeros/as?

Sí ()
No ()

10. ¿Su lugar de trabajo reúne las condiciones requeridas, respecto a mobiliario?

Muy suficiente ()
Suficiente ()
Moderado ()

11. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre ()
Casi siempre ()
Rara vez ()
Nunca ()

12. ¿Su lugar de trabajo, reúne las condiciones requeridas con respecto a iluminación y espacio?

Muy suficiente ()

Suficiente ()

Moderado ()

13. ¿En la Delegación están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes unidades?

Sí ()

No ()

14. En qué medida estaría dispuesta/o a contribuir para el mejoramiento del clima organizacional en la Delegación, a través de una guía?

Totalmente dispuesto/a ()

Muy dispuesto/a ()

Dispuesto/a ()

Poco dispuesto/a ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 05 VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN

Tema de Tesis:	"ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA de INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERIODO: 2013 - 2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO".
Estudiante:	VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA
Experto:	Fausto Lima Soto

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicado el test-retest (piloto)	X				
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones:

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado

Fausto Lima Soto

Nombre del Experto

Firma

0400873410

No. Cédula

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN

Tema de Tesis:	"ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA de INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERIODO: 2013 - 2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO".
Estudiante:	VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA
Experto:	Dr. CESAR BOHORQUEZ

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

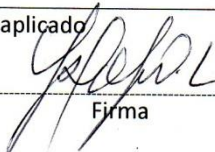
N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicado el test-retest (piloto)	X				
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		X			

Observaciones:

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado

Dr. CESAR BOHORQUEZ

Nombre del Experto



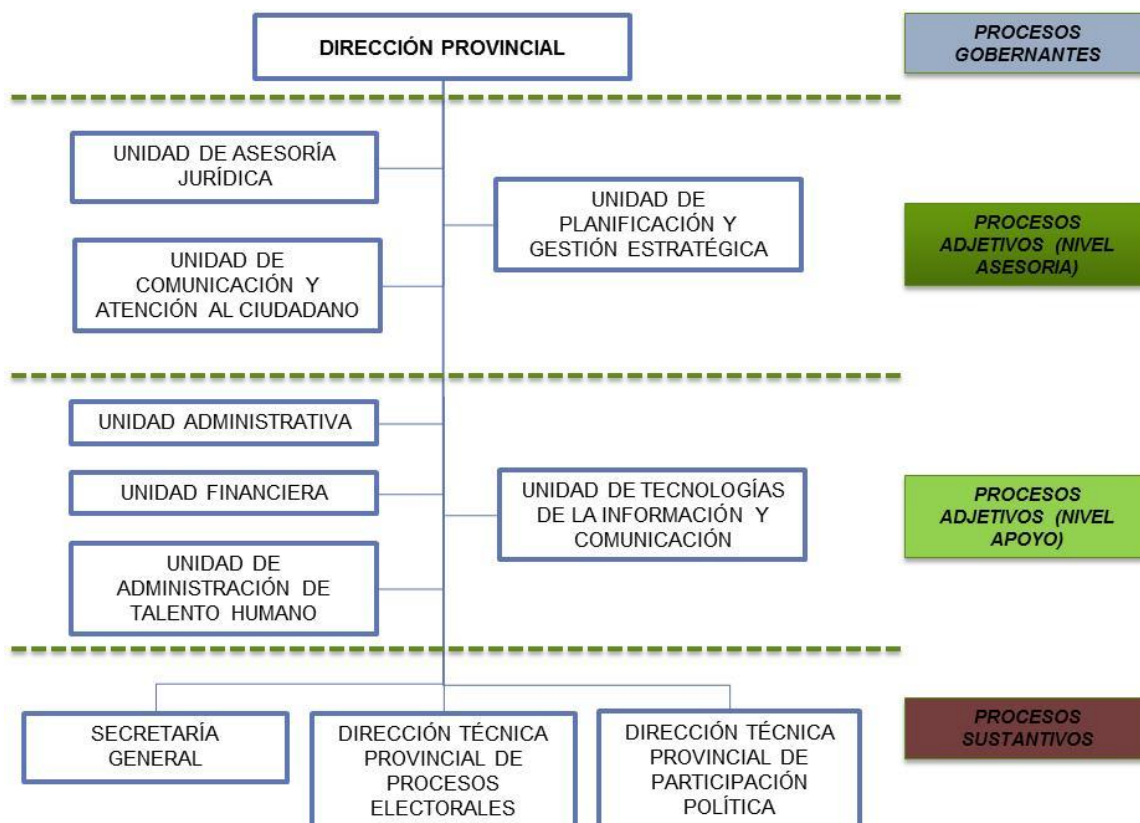
Firma

0700522735

No. Cédula

ANEXO 06 ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCONCENTRADA DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN DE IMBABURA



ANEXO 07 FOTOGRAFÍAS

FOTOFRAFÍAS DE LAS UNIDADES DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN IMBABURA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Edificio CNE – Delegación Imbabura



Msc. Patricio Andrade Ruíz - DIRECTOR



ING. ALFONSO LECHÓN - COORDINADOR DE TALENTO HUMANO



LIC. EDISON CABRERA - COORDINADOR DE COMUNICACIÓN



MSC. AMILCAR PROAÑO – COORDINADOR DE CAPACITACIÓN



JUNTA PROVINCIAL ELECTORAL



**SONIA VENEGAS – AUTORA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TÉCNICA ELECTORAL 1**



PERSONAL DE LA DELEGACIÓN



ANEXO 08 CERTIFICADO SOCIALIZACIÓN

CERTIFICACIÓN CNE – DELEGACIÓN IMBABURA, SOCIALIZACIÓN DE LA GUIA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.



DELEGACIÓN PROVINCIAL ELECTORAL DE
Imbabura

Msc. Patricio Andrade Ruíz
DIRECTOR

CERTIFICACIÓN

La Dirección del Consejo Nacional Electoral – Delegación Imbabura, certifica que la señorita María Sonia Venegas Martínez, con cédula de ciudadanía 1001454865, egresada de la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, en el segundo semestre del 2013; socializó el tema: “ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN IMBABURA, PERIODO: 2013 – 2014”; importante temática que contribuirá a obtener mejores canales de comunicación, óptimas relaciones interpersonales y favorecer con la aplicación de la guía al mejoramiento del entorno de trabajo.

Ibarra marzo 03, 2014

Msc. Patricio Andrade Ruíz
DIRECTOR



Construyendo Democracia





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Dejo constancia de mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual entrego la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	1001454865		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA		
DIRECCIÓN:	IMBABURA, IBARRA, ROCAFUERTE 17-84		
E MAIL:	smvenegas_163@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	06 2605184	TELÉFONO MÓVIL:	0985951763

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERÍODO 2013-2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO".
AUTORA:	VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA
FECHA: AAAAMMDD	05/06/2014
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL
ASESORA/DIRECTORA:	DOCTORA CECILIA REA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA, con cédula de ciudadanía 1001454865, como autora titular de los derechos patrimoniales del Trabajo de Grado descrito anteriormente, entrego el ejemplar correspondiente en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y de la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra junio 05, 2014

La autora



VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA
CC 1001454865



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA, con cédula de ciudadanía 1001454865, expreso mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, como autora del Trabajo de Grado denominado: "ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DE INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN IMBABURA, PERÍODO 2013-2014, PROPUESTA DE UNA GUÍA DE MEJORAMIENTO", que se ha desarrollado para optar por el título de: LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. Suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra junio 06, 2014

VENEGAS MARTÍNEZ MARÍA SONIA
CC 1001454865