

REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DEL TRABAJO

ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2018- **138**

Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta
EL MINISTRO DEL TRABAJO

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que: *"El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado."*;

Que, el artículo 226, del texto constitucional determina que: *"Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución."*;

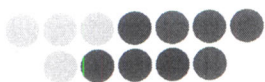
Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación,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

Que, el artículo 229, ibídem, manda: *"Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores (...)"*;

Que, la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 51, determina: *"El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley"*;

Que, el artículo 112 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; señala: *"El Ministerio de Relaciones Laborales constituye el organismo rector en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones e ingresos"*





complementarios de las y los servidores del sector público, y en virtud de las competencias otorgadas por la Constitución de la República y la Ley”;

Que, el artículo 1 numeral 3 del Decreto Ejecutivo No. 1197 publicado en el Registro Oficial 874 de 01 de noviembre de 2016 mediante el cual reforma el Reglamento General de la LOSEP con el que se establece la competencia del Ministerio del Trabajo referente a la emisión de normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones;

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

ACUERDA:

EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, ADMINISTRACIÓN Y VOCABULARIO

Art. 1.- Del objeto.- La presente Norma Técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional.

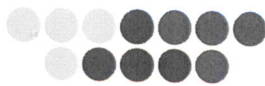
Art. 2.- Del ámbito de aplicación.- Las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado, comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Cuerpos de Bomberos y Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria; las y los docentes de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas, que están amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que pertenece a la carrera judicial, el personal sujeto a la carrera diplomática del Servicio Exterior; carrera de investigadores; y, el personal de las Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general

Para las instituciones exentas del presente ámbito que requieran realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimiento establecido, deberán solicitarlo de manera escrita a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, quien analizará la disponibilidad y ejecución de la misma.





CAPÍTULO II

DE LA APLICACIÓN DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Art. 3.- De la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.-

El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma.

Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.- La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.

La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años.

Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, planta central y sus niveles de desconcentración, si fuere el caso.

Art. 5.- De los responsables institucionales.- Las unidades involucradas directamente en la aplicación de la medición de clima laboral y cultura organizacional en las entidades, serán:

- a) Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces;
- b) Comunicación; y,
- c) Talento Humano.

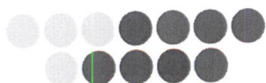
La institución que va a ser intervenida con la medición de clima laboral y cultura organizacional, tendrá la obligación de entregar la base de datos de las y los servidores de la institución, la cual deberá estar depurada respetando su estructura posicional vigente.

Art. 6.- Del cronograma de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.-

Una vez elaborado el cronograma de trabajo entre la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional y la institución a intervenir, el mismo será remitido formalmente mediante Oficio para informar a la Máxima Autoridad sobre las actividades planificadas en el proceso a ejecutarse.

Art. 7.- Del tiempo de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.- El proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional en las entidades, tendrá una duración promedio de seis semanas y podría extenderse dependiendo del tamaño y/o complejidad de la entidad a intervenir, esto mediante un informe levantado en base al análisis técnico realizado por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo.





Art. 8.- Del Plan de Comunicación, Sensibilización y Difusión de Campañas Informativas.- El Ministerio del Trabajo diseñará el Plan comunicacional para la medición de clima laboral y cultura organizacional.

La sensibilización y difusión del Plan de Comunicación, deberá ser ejecutado directamente por las entidades intervenidas, mínimo cinco días antes del lanzamiento de la encuesta electrónica, y deberá mantenerse hasta un día después de cerrada la encuesta.

CAPÍTULO III

Sección I

MODELO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL PARA LAS INSTITUCIONES DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

Art. 9.- Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral.- El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Art. 10.- Del Clima Laboral.- El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

Art. 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral.- La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno de Trabajo

Art. 12.- Del Liderazgo.- Este componente busca medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las Autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en las Instituciones, en factores como: la influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados por los directivos a sus equipos de trabajo y, la manera como los apoyan y alinean con los objetivos institucionales.

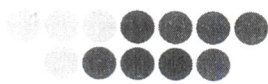
Art. 13.- De los Factores y Subfactores del Liderazgo.- El liderazgo estará compuesto por los siguientes factores y subfactores.

a) Factores:

a. 1) Influencia: Mide la percepción de la manera como las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan el comportamiento de sus colaboradores.

a. 2) Interacción: Mide la percepción sobre la apertura de los directivos hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre superiores y subordinados en el ámbito del trabajo.





a. 3) Orientación a resultados: Mide la percepción de la manera en la que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.

b) Subfactores:

b. 1) Credibilidad: Mide la percepción de la confianza de los colaboradores en las aptitudes y la integridad de sus directivos.

b. 2) Motivación: Mide la percepción de la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a lograr las metas trazadas.

b. 3) Comunicación: Mide la percepción de los canales de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados.

b. 4) Participación: Mide la percepción sobre las facilidades con las que cuentan los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección.

b. 5) Evaluación: Mide la percepción de la manera en que los jefes evalúan el rendimiento de sus colaboradores en relación a los resultados esperados en el trabajo.

b. 6) Organización: Mide la percepción sobre la habilidad del líder para gestionar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo.

b. 7) Cumplimiento: Mide la percepción sobre la capacidad de los colaboradores de ejecutar las tareas impuestas, por iniciativa propia cumpliendo plazos determinados.

b. 8) Independencia: Mide la percepción sobre el grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas.

Art. 14.- Del Compromiso.- Este componente mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de ésta obtiene de sus necesidades y expectativas.

Art. 15.- De los Factores y Subfactores del Compromiso.- El compromiso estará compuesto por los siguientes factores y subfactores.

a) Factores:

a. 1) Adaptación al cambio: Mide la percepción de la predisposición de los colaboradores para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la institución.

a. 2) Reciprocidad: Mide la percepción sobre la correlación de la institución con el trabajo de los colaboradores.

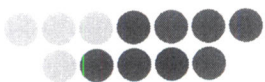
a. 3) Sentido de pertenencia: Mide la percepción sobre la satisfacción de un colaborador al sentirse parte integrante de la institución y del grupo humano que la conforma.

b) Subfactores:

b. 1) Apertura al cambio: Mide la percepción sobre la predisposición institucional que existe para reconocer oportunidades de mejora y realizar cambios en el trabajo.

b. 2) Iniciativa: Mide la percepción sobre la voluntad de una organización de promover y aceptar la iniciativa de los colaboradores.





- b. 3) Desarrollo:** Mide la percepción del apoyo que existe en institución para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores.
- b. 4) Equidad:** Mide la percepción sobre la existencia de un trato semejante para todos, sin importar género, edad, orientación sexual, etnia, etc.
- b. 5) Reconocimiento:** Mide la percepción sobre si las y los servidores son valorados por aquellos con quienes se relacionan en el ámbito del trabajo.
- b. 6) Identificación:** Mide la percepción de la medida en que los colaboradores aceptan y hacen suyos los objetivos, procedimientos, relaciones de autoridad y políticas de la institución.
- b. 7) Integración:** Mide la percepción sobre la cohesión existente entre el colaborador y el grupo humano o equipo de trabajo en el que desarrolla sus actividades.

Art. 16.- Del Entorno del Trabajo.- Este componente comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.

Art. 17.- De los Factores y Subfactores del Entorno del Trabajo.- El Entorno del Trabajo estará compuesto por los siguientes factores y subfactores.

a) Factor:

a. 1) Condiciones físicas y humanas.- Este factor mide las percepciones sobre las facilidades materiales y la distribución de carga laboral con las que cuenta la institución para que los colaboradores puedan ejecutar su trabajo.

b) Subfactores:

b. 1) Herramientas: Mide la percepción sobre con la disponibilidad de los artículos necesarios para que las y los servidores desarrollen sus actividades diarias y cumplan los objetivos de sus funciones.

b. 2) Instalaciones: Mide la percepción sobre la atención y bienestar de los colaboradores al proveerles de lugares adecuados para el desarrollo de sus funciones.

b. 3) Equilibrio persona-trabajo: Mide la percepción relacionada con la importancia por la vida personal de los colaboradores, al permitirles equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar.

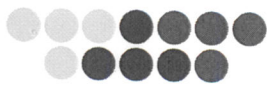
Sección II

DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Art. 18.- De la herramienta de Medición de Clima Laboral.- El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución.

Art. 19.- De la Encuesta para la Medición de Clima Laboral.- Para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta, se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta:





- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

Art. 20.- De la interpretación de los resultados de la encuesta para la Medición de Clima Laboral.- Para la interpretación de los resultados de la encuesta para la medición de clima laboral, se tomará en consideración los siguientes parámetros:

- a) Nunca y Casi nunca: El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.
- b) A veces: El encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado.
- c) Casi siempre y Siempre: El encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación

Art. 21.- De la muestra para la Encuesta para la Medición de Clima Laboral.- La aplicación de la encuesta de clima laboral, se realizará considerando al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, bajo cualquier modalidad de relación de dependencia, con una permanencia en la entidad mínima de tres meses.

Art. 22.- Del porcentaje de participación.- Para la medición de clima laboral, las entidades deberán garantizar una participación mínima del 80% que permita contar con un índice de confiabilidad real. Este porcentaje, podrá variar de conformidad a los parámetros emitidos por el Ministerio del Trabajo.

Sección III

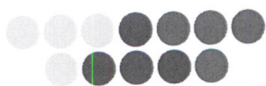
DEL INDICADOR DE CLIMA LABORAL

Art. 23.- Del Indicador de Clima Laboral (ICL).- El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores medidos e identifica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido.

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

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





- c) **Aceptable (75% – 60,01%):** La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.
- d) **Regular (60% – 40,01%):** La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.
- e) **Deficiente (menos de 40%):** La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Se estiman como aspectos relevantes los resultados que tienen valoración de muy bueno y excelente; y, aspectos por fortalecer aquellos que tienen valoración de aceptable, regular y deficiente.

Art. 24.- De la Brecha.- Es la diferencia que existe entre el límite inferior del nivel de Excelente (90,01%) y el ICL obtenido por la institución.

CAPÍTULO IV

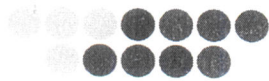
DEL MODELO DE MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Art. 25.- De la Cultura Organizacional.- El objetivo de la medición de cultura organizacional es identificar como son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas que son compartidas por los integrantes de la institución.

Art. 26.- Del Modelo de Cultura Organizacional.- El Modelo de Medición de Cultura Organizacional diseñado por el Ministerio del Trabajo, está basado en cuatro tipos de culturas:

- a) **Cultura Servicio:** La institución se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados.
- b) **Cultura Jerarquizada:** La institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en la cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta.
- c) **Cultura Clan:** La institución es vista como una gran familia y sus máximas autoridades como mentores; el éxito está definido por el bienestar de los miembros de la institución.
- d) **Cultura Adhocrática:** La institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo; las máximas autoridades son consideradas innovadoras y tomadoras de riesgos. La entidad se mantiene unida por la innovación y experimentación de nuevos productos o servicios. Se caracteriza por estimular la iniciativa individual y libertad de intelecto.





Art. 27.- De la herramienta de Medición.- La estructura de la encuesta es la misma para todas las instituciones del sector público. Está compuesta por siete (7) reactivos o preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta enfocada en valores, que permiten realizar el análisis transversal de la entidad.

Independientemente, del tipo de cultura que tenga una mayor relevancia porcentual, en función de los criterios emitidos por las y los servidores públicos, la institución deberá orientar sus esfuerzos hacia la implementación de una cultura de servicio que busque satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

CAPÍTULO V

DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

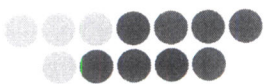
Art. 28.- Etapas del proceso de medición general de clima laboral y cultura organizacional.- La medición de clima laboral y cultura organizacional, tendrá las siguientes etapas:

- a) Planificación;
- b) Ejecución; y,
- c) Entrega de resultados.

Art. 29.- De la planificación.- Es la etapa inicial de la medición, previa al lanzamiento de la encuesta de clima laboral y cultura organizacional, se deberá realizar, entre otras, las siguientes actividades:

1. Se convocará a la contraparte institucional (Direcciones/Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces), para establecer el cronograma de trabajo, el cual se deberá efectuar con el acompañamiento de los responsables asignados por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo;
2. El Responsable asignado por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, solicitará a la Direcciones/Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces, la entrega de la base de datos de acuerdo al formato establecido para el efecto, la institución intervenida, tiene la responsabilidad de entregar la mencionada información totalmente depurada y respetando la estructura establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos vigente de la entidad;
3. Una vez que se cuente con la base de datos validada, se efectuará la aprobación de la estructura para entrega de resultados, por parte de la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces; la mencionada aprobación deberá ser incluida al archivo documental del proceso, por parte del responsable asignado de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo;
4. Una vez que se cuente con la base de datos validada, se efectuará la aprobación de la estructura para entrega de resultados, por parte de la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces; la mencionada aprobación deberá ser incluida al archivo documental del proceso, por parte del responsable





asignado de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del trabajo; y,

5. Sobre la base de datos validado y la estructura aprobada, la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de la entidad intervenida deberá ejecutar el Plan de Comunicación diseñado por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, mismo que deberá empezar mínimo cinco días antes del lanzamiento de la encuesta electrónica, y deberá concluir un día después de cerrada la encuesta, para lo cual contarán con el acompañamiento respectivo.

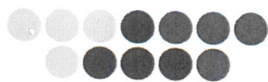
Art. 30.- De la ejecución.- Una vez realizadas las actividades de la planificación, se deberá continuar con la etapa de ejecución, para lo cual se ejecutarán las siguientes acciones:

1. La Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces, de la institución intervenida, deberá lanzar la campaña de comunicación correspondiente a esta etapa del proceso, utilizando todos los canales de comunicación que tenga a disposición (gestores del cambio, carteleras, correo electrónicos, boletines, wallpapers, habladores, entre otros).
2. El Responsable asignado por parte la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, mediante el sistema informático establecido para el propósito, efectuará el lanzamiento de la encuesta, para que los servidores de la institución la puedan completar.
3. El responsable asignado por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, desde el segundo día de medición, enviará reportes de participación para que la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de la entidad intervenida, realice el seguimiento respectivo. Cabe indicar que por aspectos de confidencialidad y anonimato del proceso, a la contraparte institucional no se le mencionarán ni enviarán los datos de las servidoras o servidores que han llenado o no la encuesta, únicamente se indicará el porcentaje de participación de acuerdo a la estructura aprobada por la institución intervenida.
4. Para fomentar la participación de las y los servidores de la institución intervenida, el responsable asignado por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, enviará recordatorios mediante el sistema informático establecido para el efecto.
5. La Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de la institución intervenida, realizará el seguimiento del proceso, a fin de cumplir con una participación mínima del 80% de la población encuestada.
6. La Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, analizará la pertinencia de extender o no, el plazo para la ejecución de la encuesta.

Art. 31.- De la entrega de resultados.- Luego de cumplir con la etapa de ejecución se realiza el procesamiento y preparación de los resultados, para lo cual se efectuarán, entre otras las siguientes actividades:

1. Una vez concluida la etapa de ejecución, el responsable asignado de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, dispondrá de diez (10) días laborables posteriores a la finalización de la





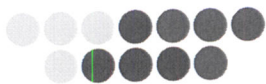
- encuesta, para preparar los informes de estudio, anexos y entregables de clima laboral y cultura organizacional de la institución intervenida;
2. Con los entregables descritos en el párrafo anterior, el Director y responsable asignado de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, serán los encargados de realizar la presentación de resultados de la medición de clima laboral y cultura organizacional a la Máxima Autoridad de la institución intervenida; para lo cual la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces, tendrá quince (15) días laborables para preparar la agenda; y,
 3. Una vez realizada la entrega de resultados de la institución intervenida, la Dirección/Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces, dispondrá de quince (15) días laborales posteriores a la entrega de resultados a la Máxima Autoridad, para realizar la socialización de los mismos a las y los servidores de la institución. La ejecución de esta actividad deberá ser informada a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, adjuntando las evidencias respectivas.

Art. 32.- Los planes de mejora.- Son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que se establece la manera como se organizarán, orientarán e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la institución intervenida. Para el establecimiento de la Matriz de Planes de Mejora, se deberá realizar el siguiente procedimiento:

1. La institución intervenida, deberá solicitar asistencia técnica a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo para la elaboración y entrega de la Matriz de Planes de Mejora.
2. La institución intervenida para el diseño de la Matriz Planes de Mejora, deberá utilizar el formato establecido por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo y en la misma incluirá estrategias transversales y/o específicas, utilizando los resultados de la medición de clima laboral y cultura organizacional; los cuales evidencian las fortalezas y oportunidades de mejora de la entidad. Las acciones propuestas no deberán ser actividades relacionadas con los productos y servicios que genera la institución o que sean de cumplimiento legal obligatorio y tampoco que impliquen impacto presupuestario.
3. La Matriz de Planes de Mejora deberá ser aprobada por la Máxima Autoridad de la entidad intervenida y remitida a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del MDT, en un plazo de veinte (20) días laborables posteriores a la entrega oficial de resultados a la Máxima Autoridad.
4. La Matriz de Planes de Mejora propuesta por cada entidad, será objeto de seguimiento por parte de la Dirección Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, de acuerdo a la planificación establecida para el efecto.

Art. 33.- Del incumplimiento del porcentaje de participación.- Si la entidad no llegara a cumplir con el porcentaje de participación establecido, se tomará las siguientes medidas:





1. Si la entidad intervenida está en proceso de implementación del Programa Nacional de Excelencia PROEXCE, esta medición no podrá ser utilizada como insumo de cumplimiento en el parámetro relacionado con la medición de clima laboral.
2. Si la institución no cumple el porcentaje mínimo de participación establecido, no podrá usar el resultado de la medición de clima laboral como insumo de cumplimiento de parámetros para certificaciones a las que se encuentre postulando.
3. Se enviará una notificación formal dirigida a la Máxima Autoridad y al responsable institucional, comunicando el no cumplimiento del porcentaje de participación establecido en la medición de clima laboral; y no se presentará los resultados detallados por área de la encuesta, de conformidad con el sustento técnico establecido para el mismo. Se enviarán únicamente los resultados globales que serán de tipo referencial o informativo ya que no se ajustan a la realidad institucional.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: El Ministerio del Trabajo en base a sus competencias es el ente rector que regulará, evaluará, diseñará, emitirá o modificará las metodologías, instructivos, herramientas y formatos requeridos para la aplicación de la presente norma, que serán publicados en su página web.

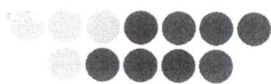
SEGUNDA: El lanzamiento de la encuesta electrónica que permite recabar la toda información de las percepciones que tienen las y los servidores públicos de las instituciones intervenidas, se realizará en base a la planificación establecida por la Dirección de Gestión de Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo determinada en el artículo 4 del presente Acuerdo.

TERCERA: En caso de presentarse alguna duda por la aplicación de la presente norma, el Ministerio del Trabajo absolverá las consultas, proporcionará la asesoría y el apoyo técnico, conforme lo determinado en el literal i) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

CUARTA: La Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, capacitará y asesorará a las entidades públicas en la utilización de herramientas de tipo cualitativo (grupos focales, entrevistas personalizadas, entrevistas de incidentes críticos, entre otras), con el propósito de contrastar información e identificar oportunidades de mejora específicas de Clima Laboral y Cultura Organizacional que sirvan para establecer estrategias puntuales que permitan mejorar, tanto los componentes metodológicos de estos procesos como el ambiente y cultura laboral de áreas que necesiten una mayor atención.

QUINTA: En función de la metodología establecida por el Ministerio del Trabajo para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, se elaborará un ranking institucional que permita visualizar el Índice de Clima laboral (ICL) obtenido de resultados diferenciados que evidencien ser lugares propicios para trabajar y fomenten una cultura de servicio enfocada en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía; de aquellas entidades que hayan cumplido o superado el 80% de participación en el proceso, sobre la base de lo señalado, estas instituciones podrán ser objeto de





reconocimiento público o de participación en eventos de transferencia de buenas prácticas que apoyen la mejora continua del ambiente laboral en el Sector Público.

SEXTA: Las entidades que no hayan cumplido con los requisitos metodológicos, tales como obtener un 80% de participación en la medición de clima laboral y cultura organizacional o ejecutar como mínimo el 80% de planes de mejora por dos años consecutivos no estarán incluidos en posteriores procesos de medición; no obstante, si la entidad quisiera nuevamente ser intervenida con la medición de clima laboral y cultura organizacional, deberá solicitar de manera formal mediante oficio a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, la implementación de la misma con el compromiso de cumplir con los requisitos metodológicos mencionados.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA:

ÚNICA: Para las instituciones exentas del ámbito de aplicación de la presente norma y que requieran realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimiento establecidos por el Ministerio del Trabajo, dichas peticiones deberán ser coordinadas con sus entes rectores; instancia con la cual esta Cartera de Estado realizará la gestión respectiva y transferirá el conocimiento que les permitan aplicar directamente sobre las instituciones bajo su control, quienes tendrán la responsabilidad del proceso de monitoreo y seguimiento de las mediciones ejecutadas y sobre el diseño e implementación de planes de mejora.

El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los **14 JUN. 2018**

Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta
MINISTRO DEL TRABAJO



ACCIÓN	SERVIDOR	FIRMA	PUESTO
Aprobado por:	Abg. Andrés Madero		Viceministro del Servicio Público
	Mgs. Juan Carlos Andrade		Subsecretario de Políticas y Normas
Revisado por:	Abg. Sindel Vinuesa		Coordinadora General Jurídica
	Ing. Jimmy Fabricio Villacís		Subsecretario de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano
	Ing. Paola Estefanía Arpi		Directora de Políticas y Normas del Servicio Público (E)
	Abg. Dean Torres		Experto de Políticas y Normas del Servicio Público
	Ing. Geovanna Ortiz		Equipo de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional
Elaborado por:	Mgs. Carlo Cappa		
	Mgs. Carla Galarza		Analista de Políticas y Normas del Servicio Público
	Mgs. Esteban Pazmiño		
	Ing. Jorge Yangua		
	Abg. Ximena Cueva		

