

Ministerio de Desarrollo Económico

Resumen Ejecutivo Temático - Análisis de Clima Laboral

Fuente: Encuesta abierta – Comentarios cualitativos

Participantes: 98 casos totales - 47 respuestas abiertas analizadas

Fecha: Mayo 2025

Este informe presenta una segmentación temática de los comentarios recibidos en la encuesta de clima laboral. Se han identificado palabras clave por dominio y se analiza el sesgo de los comentarios positivos y negativos por cada tema.

Al condensar el clima laboral del Ministerio, se lo puede explicar con **tres palabras clave** para comunicarlo con claridad y profundidad:

Reconocimiento – Desgaste – Compromiso

➤ Resumen General: **RECONOCIMIENTO**

La mayoría de los comentarios giran alrededor **de** sentirse o no reconocidos:

- Reconocidos en lo salarial
- Reconocidos en lo humano
- Reconocidos en lo técnico
- Reconocidos en lo institucional

Cuando el reconocimiento está presente, mejora el ánimo y el compromiso. Cuando falta, genera frustración, agotamiento y desmotivación.

➤ Resumen enfoque negativo: **DESGASTE**

Lo que más pesa en las respuestas negativas no es sólo la falta de recursos, salarios bajos o equipamiento viejo, sino el agotamiento acumulado que produce:

- trabajar sin herramientas básicas
- cubrir tareas de otros
- lidiar con trámites lentos y sin respuesta
- no tener perspectivas de mejora
- y sentir que todo recae siempre en los mismos

Este desgaste emocional, profesional y físico cruza los relatos con una carga de cansancio, resignación y bronca.

➤ Resumen enfoque positivo: **COMPROMISO**

A pesar de todo, muchos comentarios positivos destacan el compromiso con el trabajo, con los compañeros y con la función pública.

- Se reconoce a los equipos que se esfuerzan
- Se valora el trato justo cuando aparece
- Se celebra la figura de líderes cercanos
- Se nota el orgullo de pertenecer, incluso sin condiciones ideales

El compromiso aparece como fuerza interna que sostiene cuando lo externo (sueldo, insumos, estructura) no acompaña.

Análisis por Dominio, enfoque sentimientos.

1. Infraestructura

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Condiciones edilicias muy deterioradas: humedad, techos en mal estado, sin agua potable, falta de ventilación.
- Oficinas saturadas o improvisadas en pasillos.
- Espacios reducidos sin almacenamiento físico para documentación.

Recomendación:

- Relevamiento urgente de condiciones edilicias.
- Plan progresivo de mejora (priorizando salubridad y ergonomía).
- Crear protocolos de uso compartido eficiente del espacio.

2. Tecnología y Equipamiento

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Equipos informáticos obsoletos, imposibilidad de trabajar con herramientas básicas.
- Falta de conexión a internet, impresoras y sistemas funcionales.
- Algunos trabajadores deben utilizar sus computadoras y celulares personales.

Recomendación:

- Plan de inversión mínima en equipamiento esencial.
- Auditoría de tecnología actual.
- Distribución equitativa de recursos en base a necesidades funcionales.

3. Remuneración y Condiciones Económicas

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Sueldos por debajo del estándar profesional.
- Quejas por descuentos gremiales sin afiliación.
- Falta de incentivos a la productividad.
- Descontento con paritarias y ausencia de mejoras salariales reales.

Recomendación:

- Comunicar con claridad los criterios salariales y actualizaciones.
- Evaluar gratificaciones específicas por desempeño.
- Asegurar transparencia en descuentos aplicados.

4. Crecimiento Profesional / Carrera Administrativa

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Ausencia de estructura orgánica en múltiples direcciones.
- Imposibilidad de ascenso o concursos internos.
- Reclamos por favoritismos y designaciones arbitrarias.

Recomendación:

- Aprobar orgánicas funcionales por dirección.
- Establecer una carrera administrativa clara.
- Iniciar concursos transparentes para cargos disponibles.

5. Liderazgo y Dirección

Tono predominante: Mixto

Hallazgos:

- Variabilidad en la percepción del liderazgo: casos de gran valoración frente a otros de maltrato, desorganización y falta de compromiso.
- Reclamos por nombramientos sin idoneidad técnica.

Recomendación:

- Capacitación en liderazgo para jefaturas.
- Evaluación periódica del desempeño directivo.
- Promoción de liderazgos positivos detectados como modelos a replicar.

6. Comunicación Institucional

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Falta de canales formales claros.
- Procesos comunicados informalmente o con retrasos.
- Desconocimiento de objetivos estratégicos ministeriales.

Recomendación:

- Establecer un canal oficial periódico (boletín, mail, cartelera digital).
- Capacitar a jefes en comunicación descendente clara y oportuna.

7. Clima y Relaciones Laborales

Tono predominante: Mixto

Hallazgos:

- Áreas con excelente clima de equipo.
- Reclamos por sobrecarga, favoritismos, falta de empatía o colaboración.
- Casos de burnout y desmotivación manifiesta.

Recomendación:

- Talleres de trabajo en equipo y reconocimiento interno.
- Revisión de distribución de carga laboral.
- Generación de espacios participativos y de escucha activa.

8. Reconocimiento al Mérito

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Reclamos por falta de valorización del compromiso y profesionalismo.
- Percepción de que "los que trabajan más, terminan cubriendo al resto".

Recomendación:

- Crear sistemas internos de reconocimiento (diplomas, días extra, menciones).
- Introducir indicadores de desempeño objetivos para ascensos y bonos.

9. Capacitación

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Alta demanda de capacitaciones técnicas y administrativas.
- Reclamos por exclusión en cursos o falta de oportunidades.

Recomendación:

- Plan anual de capacitaciones transversales.
- Registro transparente de inscripciones y cupos.
- Bonificaciones o apoyos para formación externa.

10. Limpieza e Higiene

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Cancelación del servicio de limpieza.
- Trabajadores deben limpiar baños y espacios comunes.
- Falta de insumos básicos como papel higiénico.

Recomendación:

- Restituir servicio tercerizado de limpieza.
- Provisión regular de elementos de higiene.
- Establecer mínimos irrenunciables para condiciones laborales.

11. Contrataciones y Estabilidad

Tono predominante: Negativo

Hallazgos:

- Reclamos por contratos temporales que se extienden por años.
- Procesos administrativos lentos, confusos o arbitrarios.
- Falta de criterios claros en ingresos y renovaciones.

Recomendación:

- Regularización progresiva del personal histórico.
- Protocolos claros para renovación y pases.
- Transparencia en criterios de ingreso.

12. Valoraciones Positivas

Tono predominante: Positivo (minoría)

Hallazgos:

- Buen clima entre pares en muchas áreas.
- Alta valoración de algunas jefaturas y coordinaciones.
- Reconocimiento al avance de iniciativas de participación como esta encuesta.

Recomendación:

- Reforzar estas experiencias positivas y replicarlas en otras áreas.
- Visibilizar buenas prácticas internas.

Conclusión general análisis cualitativo

El análisis evidencia un **entorno laboral complejo**, con fuertes signos de desgaste estructural, falta de reconocimiento y precariedad administrativa, pero también con **islas de compromiso y liderazgo positivo**. La mejora integral del clima requiere acciones decididas en al menos cinco ejes prioritarios: **infraestructura, tecnología, remuneración, carrera administrativa y comunicación**.

Recomendaciones preliminares

- Plan inmediato de mejoras edilicias y de insumos.
- Definición y aprobación urgente de estructuras orgánicas y roles.
- Implementación de procesos de comunicación interna claros y documentados.
- Diseño de un sistema de reconocimiento al desempeño individual y grupal.
- Inversión en equipamiento informático y conectividad.
- Diseño de una política de capacitación continua y estímulo profesional.
- Promoción de espacios de diálogo periódico institucional y sectorial.

Palabras clave por Dominio y ejemplos por tono.

Tema	Palabras Clave	Ejemplos Positivos	Ejemplos Negativos
Infraestructura	oficina, infraestructura, espacio, edificio, techo, baño, pasillo, calefacción, ventilación, instalaciones	celebro la realización de estas encuestas y espacios de escucha.	espacio físico reducido y equipos informáticos obsoletos dificultan el trabajo diario.
Tecnología	computadora, informático, sistema, software, tecnología, scanner, pc, notebook, internet	-	espacio físico reducido y equipos informáticos obsoletos dificultan el trabajo diario. insumos informáticos obsoletos. cancelaron el servicio de limpieza, limpiamos nosotros.
Remuneración	suelo, remuneración, paritaria, salario, viático, aumento	-	los sueldos son muy malos, un profesional no puede vivir solo con este trabajo.

Tema	Palabras Clave	Ejemplos Positivos	Ejemplos Negativos
			no somos respetados, ni tenemos un sueldo acorde a las funciones que desarrollamos.
Crecimiento y carrera	orgánica, crecimiento, jefatura, estructura, planta, carrera, jerarquía	-	no hay estructura orgánica ni posibilidad de crecimiento profesional.
Liderazgo y gestión	director, gestión, jefe, autoridad, liderazgo, coordinador, funcionario	la nueva directora se preocupa por los empleados, gestiona bien.	-
Clima laboral	ambiente, clima, relación, compañero, trato	-	-
Comunicación	comunicación, mensaje, informar, charla, canal, reunión	-	el pase de modalidad contractual fue desorganizado y con muchos errores. falta de comunicación.
Limpieza e insumos	limpieza, insumo, papel, hoja, librería, elemento, material	-	insumos informáticos obsoletos. cancelaron el servicio de limpieza, limpiamos nosotros.
Capacitación	capacitación, curso, formación, posgrado, maestría	-	-
Reconocimiento y motivación	reconocimiento, valorado, motivación, incentivo, agradecimiento	-	-
Evaluación de desempeño	evaluación, desempeño, indicador, cumplimiento	-	-

Comparativo: Estado Actual vs. Estado Objetivo

Este cuadro presenta un resumen de la situación observada en la encuesta de clima laboral del Ministerio de Desarrollo Económico, comparando el estado actual con el estado objetivo deseado. Se incluyen conceptos clave que sintetizan la situación actual.

Dominio	Síntesis Estado Actual	Descripción Estado Actual	Descripción Estado Objetivo
Infraestructura	Oficinas precarias	Oficinas sin ventilación, sin mantenimiento, sin espacio adecuado.	Instalaciones seguras, limpias, cómodas y funcionales para cada función.
Tecnología	Equipos obsoletos	Equipos informáticos desactualizados, conectividad deficiente,	Tecnología operativa, conectividad estable, software y soporte disponibles.

Dominio	Síntesis Estado Actual	Descripción Estado Actual	Descripción Estado Objetivo
		sin herramientas mínimas.	
Remuneración	Sueldos desactualizados	Bajos salarios, sin aumentos reales, descuentos arbitrarios.	Remuneraciones justas, con actualizaciones regulares y sin distorsiones.
Crecimiento y carrera	Sin carrera administrativa	Sin estructura orgánica ni mecanismos de ascenso claros o concursos.	Carrera definida, oportunidades de crecimiento y concursos transparentes.
Liderazgo y gestión	Autoridades distantes	Falta de gestión activa, trato poco empático o confuso.	Liderazgo presente, cercano, claro, que guía y motiva al personal.
Clima laboral	Desmotivación y desigualdad	Falta de reconocimiento, favoritismos, carga desigual de tareas.	Ambiente sano, colaborativo, con reconocimiento equitativo.
Comunicación	Canales informales	Falta de instrucciones claras, comunicaciones tardías o erráticas.	Comunicación clara, oportuna y multicanal con trazabilidad.
Limpieza e insumos	Faltantes básicos	Falta de papel, limpieza, mobiliario e insumos mínimos. Personal cubriendo tareas auxiliares.	Provisión estable de insumos, mantenimiento edilicio y servicios tercerizados.
Capacitación	Capacitación nula o desigual	Sin plan de formación institucional, cursos ocultos o siempre para los mismos.	Acceso amplio a formación técnica y profesional según perfil laboral.
Reconocimiento y motivación	Falta de incentivo	Sin diferenciación por desempeño, sin incentivos al esfuerzo.	Reconocimiento institucional a quien se destaca o asume responsabilidades.

5 Mejoras al proceso de Fiscalización

1. Equipamiento operativo para fiscalización

Síntesis actual: Falta de vehículos, ropa de trabajo, elementos de seguridad y tecnología portátil para tareas en campo.

Impacto: Limita inspecciones, expone al personal a riesgos y reduce la capacidad de control territorial.

Acción sugerida: Plan de equipamiento por perfil operativo: movilidad, indumentaria, notebooks/tablets y protocolos de seguridad.

2. Sistema de gestión y trazabilidad

Síntesis actual: Procesos manuales, duplicación de tareas, sin herramientas digitales adecuadas ni trazabilidad.

Impacto: Ineficiencia, riesgo de pérdida de información y falta de datos para decisiones.

Acción sugerida: Diseño e implementación de un **Sistema Integrado de Fiscalización** con registro, seguimiento, alertas y reportes por cada inspección.

3. Comunicación interjurisdiccional e interáreas

Síntesis actual: Aislamiento de áreas operativas, falta de respuesta de organismos superiores, canales poco efectivos.

Impacto: Retrasos en expedientes, superposición de funciones y pérdida de coordinación en territorio.

Acción sugerida: Crear una mesa permanente de fiscalización con representantes de cada dirección y un protocolo de actuación interinstitucional.

4. Capacitación técnica continua

Síntesis actual: Escasa formación técnica, desigualdad de acceso, falta de actualización normativa o digital.

Impacto: Errores en campo, baja calidad de inspección, frustración profesional.

Acción sugerida: Plan anual de capacitación obligatoria y rotativa, con certificación y foco en normativa, herramientas digitales y procedimientos de inspección.

5. Almacenamiento, documentación y archivo

Síntesis actual: Falta de espacio físico y digital, sin reglas claras de archivo, documentación dispersa.

Impacto: Riesgo legal, pérdida de evidencia, dificultad para auditar acciones realizadas.

Acción sugerida: Rediseño del flujo documental + implementación de archivo digital respaldado con estructura física mínima.

5 Mejoras a la Infraestructura y Ambiente laboral

1. Infraestructura y Condiciones de Trabajo

Síntesis actual: Oficinas precarias, sin ventilación, sin espacio adecuado ni mantenimiento.

Impacto: Directo sobre la salud, la productividad y la dignidad del personal.

Acción sugerida: Plan de mejora edilicia inmediata con provisión de mobiliario, ventilación, calefacción y reorganización espacial.

2. Tecnología y Herramientas Operativas

Síntesis actual: Equipos obsoletos, conectividad deficiente, falta de herramientas básicas para tareas técnicas.

Impacto: Obstaculiza funciones críticas (inspecciones, expedientes, informes).

Acción sugerida: Renovación tecnológica progresiva y plan de soporte técnico por área crítica.

3. Estructura y Carrera Administrativa

Síntesis actual: Falta de orgánica, sin concursos, nula perspectiva de crecimiento profesional.

Impacto: Desmotivación estructural, inequidad, estancamiento de talento.

Acción sugerida: Elaboración de organigrama oficial, publicación de concursos internos y diseño de escalafones.

4. Sueldos y Reconocimiento

Síntesis actual: Salarios bajos, sin actualización, sin diferenciación por compromiso o mérito.

Impacto: Desgaste emocional y abandono progresivo del sentido de pertenencia.

Acción sugerida: Gestión ante Hacienda para actualización salarial, con sistema mínimo de reconocimiento simbólico inmediato.

ANÁLISIS DE AFIRMACIONES CERRADAS

Fuente: Encuesta afirmaciones cerradas – Valoración 1 a 5

Participantes: 98 casos totales -

Fecha: Mayo 2025

Condiciones del momento institucional:

¿Por qué es propicio el cambio ahora?

1. Madurez de la necesidad

El informe final y los resultados de la encuesta evidencian un diagnóstico compartido entre niveles directivos y operativos: la infraestructura actual es obsoleta, los procesos son manuales, fragmentados y poco auditables. Este reconocimiento colectivo muestra una madurez institucional respecto a la necesidad de cambiar. No se trata de una queja aislada, sino de una demanda transversal y consistente.

2. Consenso amplio sobre el desgaste operativo

Las respuestas cerradas revelan insatisfacción sostenida en dominios como condiciones materiales, reconocimiento y desarrollo profesional. Esta percepción de desgaste, validada por más del 60% de los encuestados, no solo justifica el cambio, sino que también lo vuelve impostergable. Mantener el statu quo profundizaría la desmotivación y el riesgo de desvinculación del capital humano clave.

3. Alto compromiso a pesar de la precariedad

La palabra “compromiso” es la más reiterada entre los comentarios abiertos y tiene fuerte correlato positivo en los dominios de relaciones interpersonales y sentido del trabajo. Esta paradoja —alto compromiso en un entorno degradado— es una ventana de oportunidad: el personal sigue dispuesto, pero necesita herramientas y condiciones para sostener su entrega.

4. Receptividad ante transformaciones

Aunque existe fatiga institucional, los comentarios no expresan rechazo al cambio. Por el contrario, muchos solicitan orden, claridad, canales, estructura. No hay resistencia cultural al cambio digital, sino carencia de medios. La implementación gradual propuesta es adecuada para este nivel de receptividad.

5. Un diagnóstico institucional ya instalado

El Informe Final sistematiza y legitima un diagnóstico que ya circulaba informalmente entre las áreas. Esto permite que la propuesta de transformación no se perciba como una imposición externa, sino como una respuesta profesional a problemas concretos que los equipos conocen en carne propia.

6. Coincidencia entre narrativa cualitativa y evidencia cuantitativa

Las tres palabras clave detectadas —reconocimiento, desgaste y compromiso— tienen reflejo directo en los resultados de las afirmaciones cerradas. Esta coherencia refuerza la credibilidad del relevamiento y la legitimidad de actuar en consecuencia. No hay contradicciones entre lo que se dice y lo que se mide: el problema está claro y los sentidos también.

7. Condiciones técnicas ya formuladas

La propuesta técnica (arquitectura escalable, implementación modular, interoperabilidad) es perfectamente compatible con el nivel de madurez identificado. No es una solución abstracta o desfasada, sino una respuesta calibrada a los problemas detectados.

Conclusión: ¿Está el Ministerio preparado para el cambio?

Sí. El Ministerio se encuentra en un momento límite pero fértil: la precariedad operativa se ha vuelto insostenible y el personal muestra señales de cansancio estructural. Sin embargo, no se detecta cinismo ni rechazo, sino un pedido genuino de transformación. El sentido de pertenencia y el compromiso siguen siendo activos institucionales disponibles. Si se actúa ahora, con una implementación ordenada, escalable y comunicada con claridad, es posible no solo mejorar la operación, sino generar un efecto de renovación cultural de gran valor.

Resultado general

El relevamiento cuantitativo de las afirmaciones cerradas en la encuesta de clima laboral permite consolidar con evidencia numérica las percepciones manifestadas en los comentarios abiertos, otorgando así mayor robustez al diagnóstico general. A partir del análisis de más de 1.200 respuestas estructuradas, se organizaron los resultados en dominios y subdominios, permitiendo identificar tendencias claras, tanto de fortalezas como de debilidades del clima laboral en el Ministerio.

En términos globales, el análisis estadístico muestra una polarización marcada en las respuestas: mientras un grupo importante de afirmaciones obtiene niveles de favorabilidad aceptables, hay también focos específicos donde se concentran percepciones negativas de manera sistemática. Esto permite afirmar que el clima laboral presenta signos de fragmentación o desigualdad según áreas o procesos.

En primer lugar, los dominios con mayores niveles de satisfacción relativa fueron:

- Compromiso institucional, donde más del 70% de las respuestas expresaron acuerdo o fuerte acuerdo con afirmaciones vinculadas a la vocación de servicio y la percepción de utilidad del propio trabajo.

- Relaciones interpersonales, particularmente en aspectos relacionados con el trabajo en equipo y la colaboración entre pares, mostrando un saldo positivo de más del 65%.
- Adaptabilidad, que recogió altos niveles de acuerdo sobre la capacidad de los equipos para enfrentar desafíos cambiantes, pese a limitaciones estructurales.

Estas fortalezas coinciden con los ejes narrativos predominantes en los comentarios abiertos, donde el compromiso profesional y la disposición colectiva para sostener la actividad aún en contextos desfavorables fue destacado como un rasgo positivo transversal. La identificación con la función pública y el respeto entre compañeros aparecen como sostenes del funcionamiento cotidiano.

Por el contrario, las debilidades más marcadas se concentran en los siguientes dominios:

- Reconocimiento institucional, con más del 60% de respuestas negativas, donde los participantes manifestaron sentirse desvalorizados por la organización, tanto en lo salarial como en lo simbólico.
- Condiciones materiales de trabajo, con puntuaciones especialmente bajas en subdominios como equipamiento informático, conectividad, infraestructura edilicia y provisión de insumos.
- Desarrollo profesional, donde el 68% de los encuestados marcó desacuerdo o fuerte desacuerdo ante afirmaciones relacionadas con oportunidades de formación, concursos internos o perspectivas de crecimiento.
- Comunicación institucional, con solo un 28% de respuestas positivas, evidenciando la falta de canales formales, demoras en la información descendente y escasa claridad sobre los lineamientos estratégicos.

Estas categorías muestran no solo los menores promedios de respuesta, sino también altos porcentajes de percepciones desfavorables, lo que indica que no se trata de una diferencia leve sino de un malestar institucionalmente perceptible.

La pregunta general de satisfacción (“¿Está conforme con su experiencia laboral en este organismo?”) obtuvo un resultado que se alinea con el resto de los hallazgos: la media de respuestas se posiciona alrededor del punto medio de la escala, lo que confirma que la opinión general del personal es moderadamente crítica, sin caer en extremos, pero evidenciando una necesidad clara de mejoras estructurales.

En conjunto, los resultados permiten definir un patrón dual de funcionamiento: por un lado, un núcleo profesional comprometido, cooperativo y con sentido de pertenencia; por otro, una estructura organizativa que no acompaña ese compromiso con herramientas, incentivos ni entornos adecuados.

Este desajuste entre esfuerzo y recompensa emerge como el principal factor de desgaste institucional. El sistema actual sostiene su operatividad gracias a la voluntad de los equipos más que a las condiciones provistas por la organización. Esta situación, si no se

revierte, puede profundizar fenómenos como la desmotivación, el desarraigo o el abandono de funciones claves.

Por ello, se recomienda avanzar con urgencia en cinco dimensiones críticas:

1. Mejora de infraestructura y equipamiento.
2. Profesionalización de la carrera administrativa.
3. Institucionalización de mecanismos de reconocimiento.
4. Formalización de canales de comunicación.
5. Implementación de un sistema de gestión documental y trazabilidad que brinde soporte real a las funciones sustantivas.

La combinación de fortalezas humanas e insatisfacción estructural es una oportunidad: el equipo humano se manifiesta dispuesto al trabajo y a la colaboración, pero necesita respaldo institucional para consolidar ese potencial. Por ello, cualquier plan de mejora debe sostener simultáneamente dos líneas: acciones inmediatas sobre las carencias detectadas, y fortalecimiento de los aspectos positivos como vectores de transformación cultural.

Finalmente, el procesamiento de estos resultados permite fundamentar futuras decisiones estratégicas dentro del marco de modernización del Estado provincial, alineando las necesidades del personal con los objetivos institucionales, y sentando las bases para construir un entorno de trabajo más justo, eficiente y sostenible.

Debilidades y Fortalezas

Debilidades priorizadas

El análisis estadístico de las afirmaciones cerradas de la encuesta de clima laboral permitió identificar diez ítems críticos cuya valoración promedio resultó significativamente baja, lo que refleja áreas sensibles que afectan de manera transversal la experiencia laboral en el Ministerio.

1. Compensaciones económicas insuficientes

La percepción más crítica se vincula con la falta de adecuación entre las responsabilidades del puesto y la remuneración recibida. La mayoría de los encuestados considera que su salario no refleja el esfuerzo, la carga ni la complejidad de las tareas que realizan, lo que afecta directamente la motivación y el compromiso.

2. Ausencia de reconocimiento institucional

Existe una clara demanda de mayor valoración del trabajo realizado. La falta de mecanismos formales para destacar logros, esfuerzos extraordinarios o buenas prácticas genera un sentimiento de invisibilidad institucional.

3. Escasa disponibilidad de herramientas y recursos

La dotación tecnológica y de insumos necesarios para cumplir con las tareas aparece como insuficiente. Esta debilidad compromete la eficiencia operativa y exige soluciones artesanales por parte del personal, que muchas veces debe recurrir a recursos propios para cumplir sus funciones.

4. Déficit de formación y actualización profesional

Se advierte una marcada carencia de oportunidades de capacitación sistemática. La mayoría del personal no ha recibido formación específica en los últimos años, lo que limita sus posibilidades de desarrollo y su capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos y normativos.

5. Falta de incentivos para la mejora del desempeño

La ausencia de un sistema que reconozca el mérito o promueva la mejora continua genera desmotivación. Los esfuerzos adicionales no tienen correlato institucional, lo que desalienta la proactividad y el compromiso a largo plazo.

6. Limitaciones en la infraestructura edilicia

El entorno físico de trabajo aparece como una preocupación constante. Espacios reducidos, condiciones edilicias precarias y falta de climatización adecuada son mencionados como factores que afectan tanto la comodidad como la salud del personal.

7. Carencia de sistemas de trazabilidad y control de gestión

La inexistencia de herramientas para dar seguimiento a expedientes o procesos impacta en la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. Esta debilidad es mencionada en múltiples direcciones y secretarías.

8. Falta de planificación del desarrollo de carrera

No existen criterios claros para ascensos, concursos internos o trayectorias laborales predecibles. Esto genera incertidumbre, inequidad y escasa expectativa de progresión profesional dentro del organismo.

9. Dificultades en la comunicación interna

Las vías formales de información resultan escasas o ineficientes. Muchos trabajadores declaran enterarse de temas institucionales por rumores o canales informales, lo que debilita el sentido de pertenencia y la confianza.

10. Desarticulación interinstitucional

Se evidencia una falta de integración operativa entre las distintas áreas. Esto se traduce en esfuerzos duplicados, solapamiento de funciones y demoras innecesarias, dificultando el cumplimiento eficiente de los objetivos comunes.

Estas debilidades no sólo describen problemas puntuales, sino que en conjunto configuran un patrón estructural que limita el despliegue pleno de las capacidades del

equipo humano. Abordarlas de forma integral y prioritaria es una condición necesaria para consolidar una transformación institucional sustentable y justa.

Fortalezas priorizadas

El relevamiento de afirmaciones cerradas permitió detectar un conjunto de aspectos altamente valorados por los trabajadores del Ministerio de Desarrollo Económico. Estas fortalezas constituyen activos organizacionales fundamentales sobre los cuales es posible sostener procesos de mejora institucional.

1. Compromiso con la función pública

Una amplia mayoría expresó sentirse útil y comprometido con el impacto que su tarea genera en la comunidad. Este sentido del propósito público atraviesa los distintos niveles jerárquicos y constituye una base sólida para construir legitimidad y orgullo institucional.

2. Relaciones interpersonales positivas

El clima interpersonal se destaca como una fortaleza significativa. Se valoran el compañerismo, el respeto mutuo y la colaboración entre pares como factores que amortiguan las dificultades estructurales y facilitan el trabajo en equipo.

3. Colaboración entre sectores

Pese a la fragmentación institucional, los trabajadores manifestaron disposición a cooperar entre áreas cuando es necesario. Este capital relacional muestra potencial para avanzar hacia esquemas de trabajo más integrados y coordinados.

4. Capacidad de adaptación frente a dificultades

Se observa una fuerte resiliencia organizacional. El personal ha demostrado capacidad para sostener su actividad incluso ante limitaciones materiales, adaptándose a nuevos desafíos con recursos limitados y bajo presión.

5. Identificación con el equipo de trabajo

La mayoría expresa un alto nivel de confianza en sus compañeros inmediatos. Esta cohesión local resulta clave para garantizar operatividad, especialmente en contextos de incertidumbre o alta rotación de autoridades.

6. Responsabilidad en el cumplimiento de tareas

Las respuestas evidencian una ética laboral consolidada: el personal cumple con sus funciones incluso cuando las condiciones no son óptimas. Esta cultura del deber es un diferencial positivo para la administración pública.

7. Buena disposición a mejorar

Hay una apertura declarada a los procesos de cambio, especialmente si son acompañados por capacitaciones, recursos adecuados y comunicación clara. Esto representa una oportunidad para implementar transformaciones con legitimidad interna.

8. Sentido de pertenencia

Muchos trabajadores manifiestan sentirse parte activa del Ministerio, con años de trayectoria y vínculo emocional con la institución. Este sentido de arraigo favorece la permanencia y el cuidado del entorno laboral.

9. Valoración de la estabilidad laboral

La condición de empleo público es vista como un sostén importante para la vida personal y familiar. Esto genera un compromiso extendido con el cumplimiento de normas y procesos formales.

10. Reconocimiento entre pares

Aunque escaso a nivel institucional, el reconocimiento entre compañeros funciona como un mecanismo compensatorio de valorización interna. Esta práctica informal debe ser potenciada y formalizada en políticas de gestión del talento.

Estas fortalezas reflejan un capital humano comprometido, colaborativo y dispuesto al esfuerzo colectivo. Su reconocimiento explícito en el informe permite no sólo valorar lo que ya funciona, sino identificar los pilares desde los cuales es posible impulsar un cambio institucional efectivo y sostenible.

Análisis por Dominio – Enfoque Sentimientos (Reconocimiento, Desgaste, Compromiso)

1. *Compromiso Institucional*

- Sentimiento predominante: Positivo
- Relación con palabra clave: Compromiso
- Hallazgos: Alta identificación con el rol público, vocación por el servicio y orgullo del trabajo realizado. Más del 70% de las afirmaciones reflejan fuerte acuerdo con la utilidad del propio trabajo y el aporte a la comunidad.
- Síntesis: El compromiso aparece como una fuerza estabilizadora del clima laboral. A pesar de las limitaciones, los equipos mantienen la motivación en sus tareas cotidianas.

2. *Condiciones Laborales*

- Sentimiento predominante: Negativo
- Relación con palabra clave: Desgaste

- Hallazgos: Deficiencias severas en equipamiento, conectividad, infraestructura y suministros. El dominio obtuvo el nivel más alto de respuestas desfavorables (>65%).
- Síntesis: La falta de condiciones básicas genera sobreesfuerzo y malestar sostenido. Los relatos cualitativos coinciden en señalar que este es el principal factor de agotamiento institucional.

3. *Reconocimiento Institucional*

- Sentimiento predominante: Negativo
- Relación con palabra clave: Reconocimiento
- Hallazgos: Más del 60% de los participantes no se sienten valorados por su esfuerzo ni en lo económico ni en lo simbólico.
- Síntesis: Se confirma que la ausencia de reconocimiento mina el ánimo del personal y reduce la disposición a sostener el esfuerzo colectivo. Este dominio es central para revertir la desmotivación.

4. *Relaciones Interpersonales*

- Sentimiento predominante: Positivo
- Relación con palabra clave: Compromiso
- Hallazgos: El 68% de las respuestas muestran acuerdo en aspectos como colaboración, respeto y confianza entre pares.
- Síntesis: La dimensión relacional interna es uno de los pilares más sólidos del clima laboral, con equipos que se apoyan incluso en contextos adversos.

5. *Desarrollo Profesional*

- Sentimiento predominante: Negativo
- Relación con palabra clave: Desgaste
- Hallazgos: Alta insatisfacción con las oportunidades de formación, concursos y perspectivas de carrera. 68% expresaron desacuerdo o fuerte desacuerdo.
- Síntesis: La ausencia de horizontes de crecimiento profesional incrementa la sensación de estancamiento y desincentiva la permanencia en la organización.

6. *Comunicación Institucional*

- Sentimiento predominante: Negativo
- Relación con palabra clave: Desgaste / Reconocimiento
- Hallazgos: Solo el 28% valoró positivamente la comunicación interna. Se mencionan demoras, informalidad en los procesos y desconocimiento de objetivos organizacionales.
- Síntesis: La falta de canales claros y efectivos impacta en la moral y refuerza la percepción de desorganización e invisibilidad del personal.

7. *Adaptabilidad*

- Sentimiento predominante: Positivo
- Relación con palabra clave: Compromiso
- Hallazgos: Alto grado de acuerdo sobre la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y condiciones cambiantes.
- Síntesis: La resiliencia institucional es notable. El personal se muestra dispuesto a adaptarse, aunque demanda mayor apoyo estructural.

8. Evaluación del Desempeño

- Sentimiento predominante: Negativo
- Relación con palabra clave: Reconocimiento
- Hallazgos: Baja visibilidad y valoración del esfuerzo individual. Fuerte percepción de inequidad en la distribución de tareas y premios.
- Síntesis: La ausencia de métricas objetivas y de retroalimentación sistemática refuerza la sensación de arbitrariedad e injusticia.

9. Liderazgo

- Sentimiento predominante: Mixto
- Relación con palabra clave: Reconocimiento / Compromiso
- Hallazgos: Coexisten valoraciones muy positivas de ciertos liderazgos con experiencias negativas de maltrato o falta de idoneidad.
- Síntesis: El liderazgo representa una variable crítica. Donde se detecta liderazgo cercano y justo, se fortalece el compromiso. Donde falta, se profundiza el malestar.

10. Clima Laboral General

- Sentimiento predominante: Mixto
- Relación con palabra clave: Desgaste / Compromiso
- Hallazgos: Ambivalencia marcada: el compañerismo es alto, pero convive con sensaciones de sobrecarga, desigualdad y falta de reconocimiento.
- Síntesis: El clima es sostenido por vínculos personales más que por condiciones institucionales. Hay potencial, pero requiere soporte real.