



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **VALERIA ESTEFANÍA RACINES CÁRDENAS, C.C.: 1722558655**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS E INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declara tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autoriza a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Febrero 2.016

**VALERIA ESTEFANÍA RACINES CÁRDENAS**

**C.C: 1722558655**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTA DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS E INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL DE  
SATISFACCIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS Y LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO A NIVEL  
NACIONAL.**

**AUTOR:**

**ING. VALERIA RACINES CÁRDENAS**

**DIRECTOR:**

**ARTURO MUÑOZ, MBA**

**QUITO - 2016**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme el don de la perseverancia y la fuerza para alcanzar esta meta.*

*A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me supo acoger de la mejor manera dentro de este trayecto de aprendizaje.*

*Al MBA. Arturo Muñoz quien con sus conocimientos y su guía hizo posible la culminación de esta propuesta.*

## DEDICATORIA

*Gracias infinitas a todas las personas que contribuyeron a la realización de éste trabajo; principalmente, a Dios por haberme dado la fortaleza para llegar y culminar con esta nueva meta y sobre todo por haberme dado la vida para lograr mis objetivos.*

*A mis padres por ser ejemplos de perseverancia y constancia, por inculcarme los valores para salir adelante, por enseñarme a ser la persona quien soy, pero más que nada, por su paciencia y amor incondicional, ya que hicieron todo en la vida para que yo pudiera alcanzar mis sueños, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.*

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Datos de la Institución</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Nombre de la Institución .....	4
1.1.2 Ubicación.....	4
1.1.3 Actividad .....	4
1.1.4 Características.....	5
1.1.5 Contexto .....	6
1.1.6 Filosofía Institucional.....	6
1.1.6.1 Misión.....	6
1.1.6.2 Visión .....	6
1.1.6.3 Objetivos Estratégicos .....	7
1.1.6.4 Estructura Organizacional .....	7
<b>1.2 Justificación</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Planteamiento del problema</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Formulación del problema.....	20
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos .....	20
<b>1.5 Pregunta de investigación y variables</b> .....	<b>21</b>
1.5.1 Pregunta de investigación.....	21
1.5.2 Variables.....	21
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Clima organizacional</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Definición del Clima Organizacional .....	22
2.1.2 Características del clima organizacional .....	25
2.1.3 Investigaciones sobre clima organizacional .....	26
<b>2.2 Teorías del Clima Organizacional</b> .....	<b>29</b>
2.2.1 Litwin y Stringer (1968).....	29
2.2.2 De Stringer (2002).....	31
<b>2.3 Dimensiones del clima organizacional</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4 Medición del clima organizacional</b> .....	<b>40</b>
<b>2.5 La motivación</b> .....	<b>41</b>
2.5.1 Proceso de motivación.....	41
2.5.2 Factores que influyen en la motivación laboral .....	42
<b>2.6 La satisfacción laboral</b> .....	<b>43</b>
2.6.1 Primeras Teorías de la motivación y satisfacción laboral .....	44

2.6.2	Teorías Contemporáneas de la motivación y satisfacción laboral.....	45
<b>2.7</b>	<b>Factores que influncian en el clima organizacional y la satisfacción laboral..</b>	<b>48</b>
<b>2.8</b>	<b>La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....</b>	<b>49</b>
	<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Población y Muestra.....</b>	<b>51</b>
3.3.1	Población .....	51
<b>3.4</b>	<b>Tamaño de la Muestra .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>Etapas de Trabajo .....</b>	<b>52</b>
3.5.1	Etapas de Trabajo: Recolección de la información .....	52
3.5.1.1	Etapas de Trabajo: Diseño del instrumento de clima laboral .....	53
<b>3.6</b>	<b>Etapas de Trabajo: Instrumento de satisfacción laboral.....</b>	<b>59</b>
3.6.1	Nombre del instrumento .....	59
3.6.2	Autores .....	59
3.6.3	Características.....	59
<b>3.7</b>	<b>Etapas de Trabajo: Aplicación de las encuestas .....</b>	<b>61</b>
<b>3.8</b>	<b>Etapas de Trabajo: Análisis y presentación de los resultados .....</b>	<b>62</b>
3.8.1	Análisis en interpretación de los resultados del instrumento de Clima Laboral. .	62
3.8.1.1	Datos Generales de la encuesta .....	62
3.8.1.2	Dimensión Relaciones Interpersonales.....	64
3.8.1.3	Dimensión Estructura Organizacional.....	66
3.8.1.4	Dimensión Estabilidad/Cambio.....	68
3.8.1.5	Dimensión Condiciones Físicas .....	70
3.8.1.6	Dimensión Liderazgo .....	71
3.8.1.7	Dimensión Comunicación .....	73
3.8.1.8	Dimensión Reconocimiento .....	75
3.8.1.9	Dimensión Remuneración .....	76
3.8.1.10	Dimensión Conflicto .....	78
3.8.9.11	Dimensión Compromiso Organizacional .....	79
3.8.9.12	Dimensión Motivación .....	80
3.8.9.13	Dimensión Formación .....	82
3.8.2	Análisis en interpretación de los resultados del instrumento de Escala de Satisfacción Laboral. ....	86
3.8.3	Análisis comparativo entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral90	
	<b>CAPITULO IV: PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>94</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3</b>	<b>Alcance.....</b>	<b>95</b>
<b>4.4</b>	<b>Análisis de los involucrados.....</b>	<b>95</b>
<b>4.5</b>	<b>Actividades .....</b>	<b>95</b>
4.5.1	Dimensión Condiciones Físicas .....	95
4.5.2	Dimensión Formación.....	96

4.5.3 Dimensión Reconocimiento.....	98
4.5.4 Dimensión Comunicación.....	99
4.5.5 Dimensiones: Estructura Organizacional, Estabilidad/Cambio y Conflicto .....	101
4.5.6 Dimensión Remuneración.....	103
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>105</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de valor de la Defensoría del Pueblo.....	9
Ilustración 2. Estructura Orgánica de la Defensoría del Pueblo (Matriz) .....	10
Ilustración 3. Estructura Coordinación General Defensorial.....	11
Ilustración 4. Estructura Delegación Provincial .....	11
Ilustración 5. Sexo .....	63
Ilustración 6. Edad.....	63
Ilustración 7. Tipo de contratación .....	64
Ilustración 8. Dimensión Relaciones Interpersonales.....	65
Ilustración 9. Dimensión Estructura Organizacional.....	67
Ilustración 10. Dimensión Estabilidad/Cambio.....	69
Ilustración 11. Dimensión Condiciones Físicas .....	70
Ilustración 12. Dimensión Liderazgo .....	71
Ilustración 13. Dimensión Comunicación .....	73
Ilustración 14. Dimensión Incentivos.....	75
Ilustración 15. Dimensión Retribución.....	77
Ilustración 16. Dimensión Conflicto .....	78
Ilustración 17. Dimensión Compromiso Organizacional .....	79
Ilustración 18. Dimensión Motivación .....	81
Ilustración 19. Dimensión Capacitación y Desarrollo.....	82
Ilustración 20. Dimensión Trabajo en equipo .....	83
Ilustración 21. Resultados Globales Clima Organizacional .....	85
Ilustración 22. Resultados Globales Satisfacción Laboral .....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de Instituciones Públicas .....	14
Tabla 2. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	50
Tabla 3. Población .....	52
Tabla 4. Distribución de Muestra .....	53
Tabla 5. Cuestionarios para medir el clima organizacional.....	54
Tabla 6. Dimensiones y Subdimensiones de la encuesta.....	55
Tabla 7. Escala de Likert .....	56
Tabla 8. Escala definitiva .....	58
Tabla 9. Valoraciones generales por dimensión del clima organizacional .....	84
Tabla 10. Escala De Satisfacción Laboral .....	86
Tabla 11. Escala De Satisfacción Laboral Sumatoria.....	87
Tabla 12. Percepción de los factores de la escala de satisfacción .....	89
Tabla 13. Apoyo .....	21
Tabla 14. Autonomía .....	23
Tabla 15. Organización.....	25
Tabla 16. Claridad .....	28
Tabla 17. Entorno Físico .....	32
Tabla 18. Empoderamiento .....	38
Tabla 19. Retribución .....	46
Tabla 20. Motivación.....	50
Tabla 21. Capacitación y Desarrollo .....	51

## **RESUMEN**

### **“ANÁLISIS E INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL.”**

La necesidad de constante mejoramiento en las instituciones del sector público, ha dado lugar al desarrollo de proyectos que permiten evaluar el clima laboral institucional, buscando implementar medidas que corrijan falencias presentadas, la integración de los colaboradores y un mejor desempeño laboral.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional para lograr incrementar el desempeño laboral de los miembros y disminuir el índice de rotación de la institución.

Para el cumplimiento de este objetivo, la investigación combinó estudios bibliográficos y de campo, identificando los modelos actuales existentes y los resultados de su aplicación. En este sentido, el desarrollo del diagnóstico permitió señalar aspectos viables a ser mejorados, conformando un instrumento actual, viable y flexible.

Para ello se desarrolló una herramienta de clima organizacional, con información teórica y sobre la base de procesos internos de la institución, necesarios para evaluar el estado individual del colaborador frente al clima organizacional y la influencia en la satisfacción. Su aplicación se apoyó en técnicas estadísticas las cuales facilitaron la interpretación de los datos y la identificación de áreas críticas.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos, enfocados en objetivos planteados que busquen dar respuestas efectivas para transformar las debilidades encontradas en fortalezas en el corto plazo.

Con los resultados obtenidos, se dio paso a un plan de mejoras claro y concreto cuya aplicación se espera contribuya al mejoramiento interno para elevar el desempeño.

Finalmente, por cada objetivo propuesto se presentan conclusiones del estudio y recomendaciones consideradas un aporte importante en el camino hacia el perfeccionamiento del clima laboral.

## **ABSTRACT**

### **“ANALYSIS AND INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION LEVELS AND PROPOSED IMPROVEMENTS FOR PUBLIC EMPLOYEES OF *DEFENSORÍA DEL PUEBLO* AROUND THE COUNTRY”**

The need of improvement of public institutions has developed projects that allow make evaluations of organizational climate to correct shortcomings that occur among coworkers in order to impulse de integration and a better job performance.

The objective of this paperwork is to analyze the influence of the organizational climate in the labor satisfaction and to propose an improvement for the public employees of *Defensoría del Pueblo* to decrease the personal rotation and increase de job performance and stability.

In order to fulfill the objective of this work, the investigation combined bibliographic and field studies, which help to identify present models and its results and application. Therefore, the diagnostic allowed showing some aspects that needed to be improved, building a current instrument which is viable and flexible.

For that, an organization climate tool has been designed based on information of the internal current processes from the institution, required to evaluate the employee condition compared to the organizational climate and the satisfaction influence. Its application was supported on statistics techniques, which helped the data interpretation and the identification of areas with problems.

The investigation is composed by four chapters, based on objectives seeking effective answers for transforming debilities into strengths within the short term.

With the obtained results, an improvement plan has been developed and its application is supposed to contribute to the institution internal betterment for increasing the employees' performance.

Finally, per each proposed objective, there are conclusions of this study and the respective recommendations that could open a new perspective of improving the organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, ejerce influencia sobre la satisfacción y por ende en la productividad del trabajador (a).

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo con la finalidad de analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de la Defensoría del Pueblo, tomando en consideración que no se cuenta con investigaciones previas sobre clima organizacional y satisfacción laboral desde su creación y que se encuentra directamente relacionado con los procesos institucionales y psicológicos del personal.

Para ello es importante mencionar los aspectos que influyen en las instituciones públicas y por lo que se considera importante esta investigación, son:

- No siempre existe equidad, ni justicia social, en materia laboral dentro del sector público.
- La burocracia que se impone para realizar una determinada gestión.
- Las unidades de recursos humanos son limitadas en sus capacidades, responsabilidades y atribuciones.
- Existen servidores(as) desempeñando tareas para las cuales existe otro personal con mayores méritos para hacerlo, esto debido a que no se han aplicado las normas mencionadas en cuanto a la reclasificación de puestos.
- En el proceso de selección para impartir capacitaciones es patrocinado para pocas personas, que se benefician reiteradamente de este tipo de actividades, siendo favorecidos con capacitaciones que en muchos de los casos no tienen relación con

sus puestos de trabajo, por lo que quienes tendrían la necesidad de hacerlo no pueden acceder a estas.

- En lo referente a la evaluación del desempeño, esta es subjetiva, no responde a los parámetros necesarios de evaluación.
- Existen servidores(as) que no cumplen con actividades concernientes a su formación profesional o acorde al nivel profesional alcanzado, subutilizando sus potencialidades y conocimientos. Sin embargo, también existen profesionales que desempeñan cargos distintos al de su profesión, pero en los cuales han alcanzado cierta especialización a través de la experiencia obtenida durante los años de trabajo.
- Existe gran inequidad en el sector público, por las grandes diferencias entre las remuneraciones que recibe uno u otro funcionario(a) y servidor(a).
- La estabilidad laboral es considerada como un privilegio de las y los servidores públicos.
- El sector público se limita a realizar lo que está escrito, limitando la capacidad de desarrollo e innovación en la gestión.

Al estar el clima organizacional de una institución compuesto por una serie de factores entre los cuales se destacan: la estructura de la institución, la responsabilidad de las y los servidores y de sus autoridades, recompensas y beneficios, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, cooperación, relaciones internas entre otros factores; de estos radica su importancia puesto que ejerce una influencia notable en el comportamiento de sus empleados, llegando a formar parte en muchas ocasiones de la satisfacción laboral, que

representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno de trabajo además de producir distintos efectos en los estados de ánimo de sus empleados.

Para ello, conocer las variables que dan lugar al clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en la Defensoría del Pueblo contribuirá a mejorar el entorno laboral y permitirá al personal alcanzar las metas y objetivos institucionales propuestos, mejorando la calidad de servicio prestado.

Además se considera como un insumo clave que contribuirá a detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que pueden incidir en su motivación, plantear alternativas de mejoramiento de las condiciones de trabajo, así como también efectuar intervenciones en su estructura organizacional. Por lo expuesto, existen las condiciones necesarias para la factibilidad de la realización de éste estudio, mismo que beneficiará a las autoridades, funcionarios(as), servidores(as) y usuarios(as) de la Defensoría del Pueblo.

# **CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO**

## **1.1 Datos de la Institución**

### **1.1.1 Nombre de la Institución**

Defensoría del Pueblo de Ecuador

### **1.1.2 Ubicación**

La oficina matriz se encuentra ubicada en la Av. De Los Shyris y La Tierra y cuenta con 34 oficinas ubicadas a nivel nacional y 8 oficinas ubicadas en Houston, Chicago, New York, Chiapas, Monterrey, Madrid, España e Italia.

### **1.1.3 Actividad**

La Defensoría del Pueblo es un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera.

Dentro de la sección Quinta de la Constitución se menciona que “La Defensoría del Pueblo tendrá como funciones la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país”. Las atribuciones, además de las establecidas en la ley son:

- El patrocinio, de oficio o a petición de parte, de las acciones de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, incumplimiento, acción ciudadana y los reclamos por mala calidad o indebida prestación de los servicios públicos o privados.
- Emitir medidas de cumplimiento obligatorio e inmediato en materia de protección de los derechos, y solicitar juzgamiento y sanción ante la autoridad competente, por sus incumplimientos.

- Investigar y resolver, en el marco de sus atribuciones, sobre acciones u omisiones de personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos.
  - Ejercer y promover la vigilancia del debido proceso, y prevenir, e impedir de inmediato la tortura, el trato cruel, inhumano y degradante en todas sus formas.
- (Asamblea Nacional, 2008, pág. 114)

#### **1.1.4 Características**

La Defensoría del Pueblo se destaca en el Ecuador por realizar la tutela de los derechos, protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza a nivel regional, provincial y en el exterior. Así como investigaciones que sirven como insumos para la incidencia en política pública, establece mecanismos de control, vigilancia y promoción de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Brinda asesoría legal gratuita a las personas que por su condición económica, social o cultural no pueden acceder a los mismos. (Defensoría del Pueblo, 2015)

En la actualidad la Defensoría del Pueblo tiene cerca de 461 servidores (as) a nivel nacional, cuya mayoría se ubica en la ciudad de Quito. Tiene cinco grandes procesos que abarcan las diferentes Coordinaciones Generales, Direcciones Generales y Dirección Nacionales que conforman la institución.

Además cuenta con la implementación de un nuevo Estatuto Orgánico por Procesos y Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos donde se aplicaron cambios con modificación de actividades, incorporación de nuevas denominaciones de puestos, eliminación de cargos establecidos en el antiguo manual, adaptación de actividades y por lo tanto el ajuste de escalas salariales esto junto con cambios de denominación de las

unidades administrativas, la creación de nuevas unidades administrativas y eliminación de otras; cambios que han venido realizándose desde el año 2014 hasta la presente fecha.

### **1.1.5 Contexto**

La Defensoría del Pueblo, al ser una entidad Pública, se encuentra regida por el Código de Trabajo y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento, la misma que entró en vigencia para todas las entidades del sector público, en el año 2010, reemplazando a la Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) Por otro lado, al ser una entidad pública y autónoma, es auditada por la Contraloría General del Estado, quien realiza constantes controles del cumplimiento de la gestión pública.

### **1.1.6 Filosofía Institucional**

#### **1.1.6.1 Misión**

Somos la Institución Nacional de Derechos Humanos que promueve, divulga y protege los derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos que habitan en el país, de las ecuatorianas y ecuatorianos en el exterior, y los Derechos de la Naturaleza, así como impulsar la construcción de una cultura que los reconozca y promueva en todos los ámbitos de la vida nacional para propiciar la vida digna y el Buen Vivir. (Defensoría del Pueblo, 2015)

#### **1.1.6.2 Visión**

En el 2015, la Defensoría del Pueblo será reconocida en el ámbito nacional e internacional por el impulso al ejercicio efectivo y pleno de los derechos humanos y de la naturaleza, por su incidencia en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas con enfoque de derechos, y por contribuir al avance en la

construcción de un Estado de Derecho y una cultura de respeto a los Derechos Humanos, que apoyan el Buen Vivir. El énfasis de las acciones de la Defensoría del Pueblo estará en los temas de discriminación, servicios públicos domiciliarios y prevención de la tortura. (Defensoría del Pueblo, 2015)

#### **1.1.6.3 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar el ejercicio y el respeto de los derechos humanos y de la naturaleza.
- Incrementar los niveles de cumplimiento y de acceso a la información pública.
- Reducir las condiciones que permiten la tortura y otros tratos o penas inhumanas y degradantes en todos los centros de privación de libertad a nivel nacional.
- Incrementar la protección y promoción de los derechos de servicios públicos domiciliarios y consumidores de bienes.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Defensoría del Pueblo, 2013, pág. 2)

#### **1.1.6.4 Estructura Organizacional**

La Defensoría del Pueblo tiene una estructura organizacional por procesos, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo y Direccionamiento Estratégico Institucional, se sustenta en la

filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. (Defensoría del Pueblo, 2012, pág. 2)

Las actividades que se desarrollan en la Institución, constituyen parte de un proceso necesario para generar un producto o servicio demandado por ciudadanas y ciudadanos.

Los Procesos de la Defensoría del Pueblo de Ecuador, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

**Los procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización.

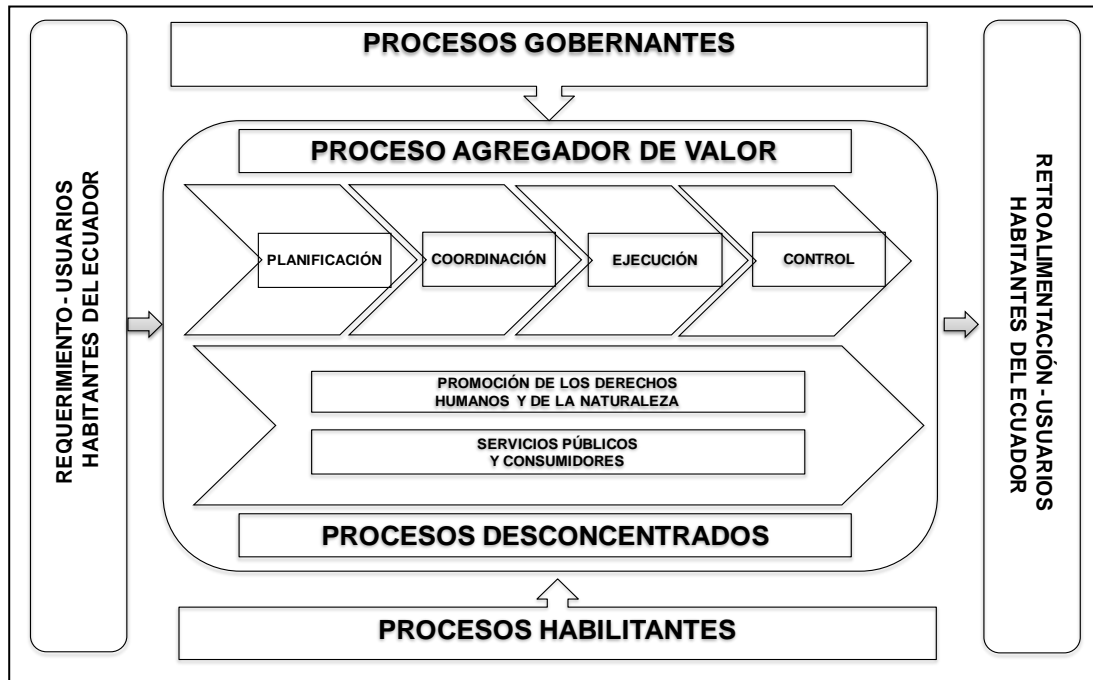
**Los procesos agregadores de valor o misionales** son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, gestionan y controlan los productos y servicios destinados a externos.

**Los procesos habilitantes**, que se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están orientados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

**Los procesos desconcentrados**, orientados a generar productos y servicios directamente a ciudadanas y ciudadanos, en áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial.

**Los puestos directivos** establecidos en la estructura organizacional que son: Defensor/a del Pueblo, Adjuntos/as, Director/a Generales y Director/a Nacionales,

Coordinador/a Zonal, Delegado/a Provincial y Delegado/a en el Exterior. (Defensoría del Pueblo, 2012, págs. 2-3)

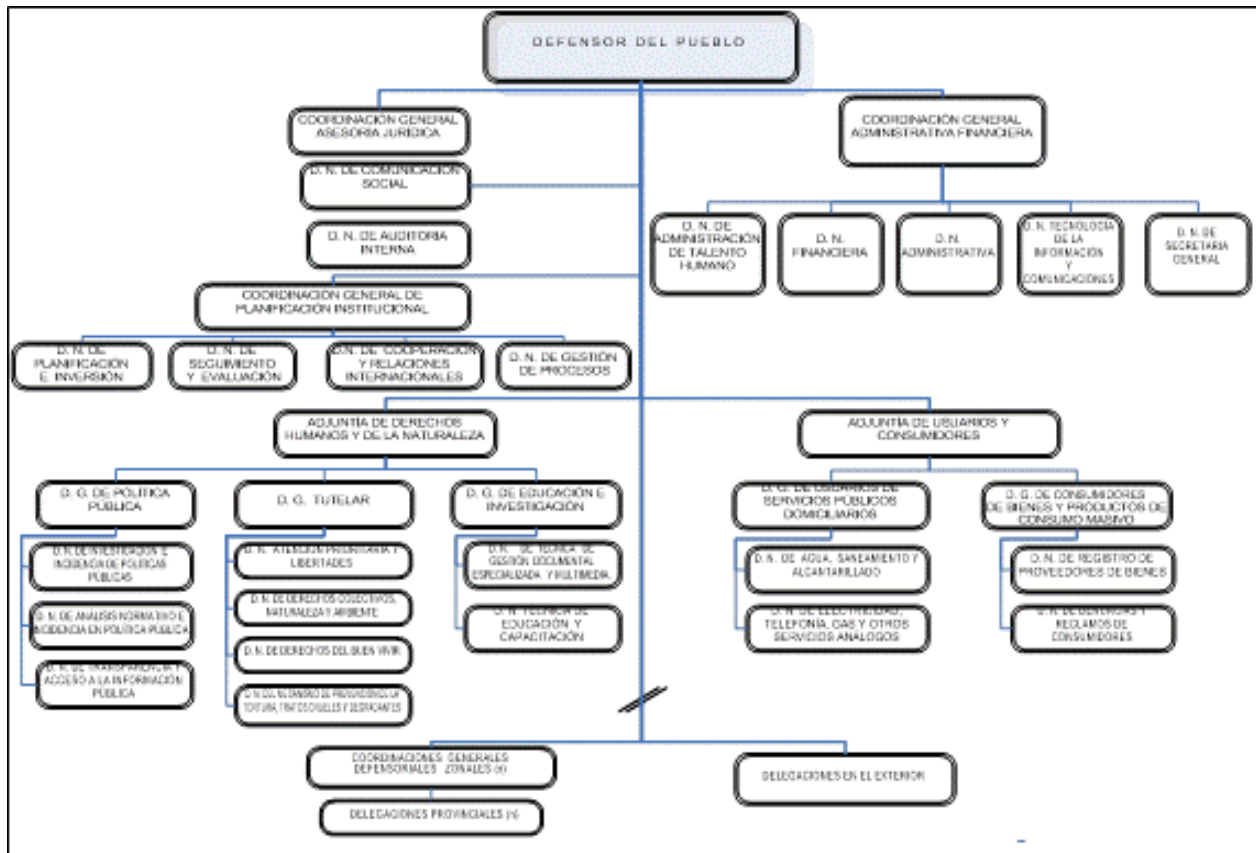


**Ilustración 1.** Cadena de valor de la Defensoría del Pueblo  
Fuente: Defensoría del Pueblo (2012). Estatuto Orgánico

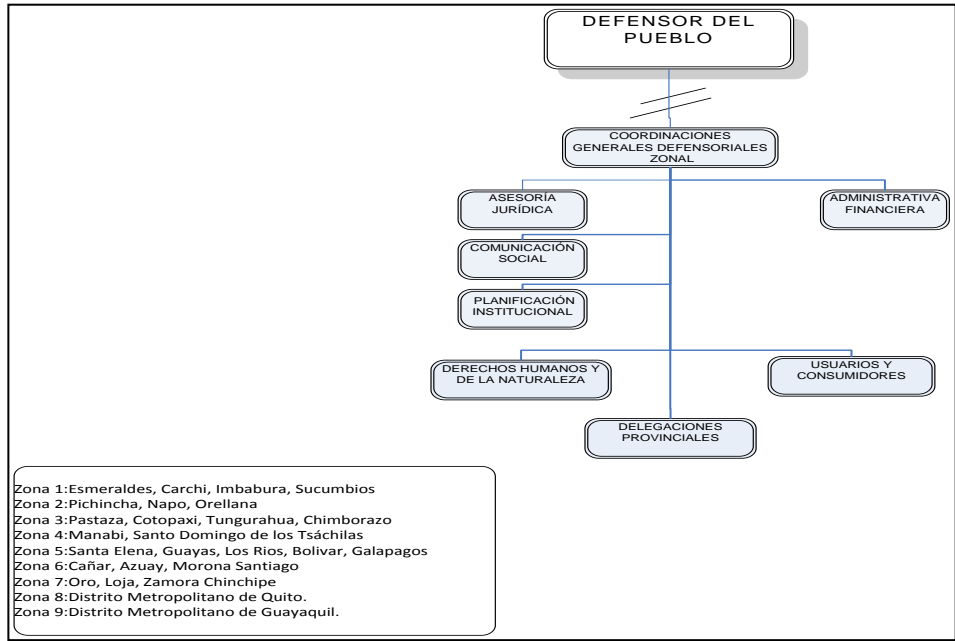
Tiene una estructura organizativa jerárquica funcional, los niveles superiores transmiten las directrices, los puestos directivos como: Defensor/a del Pueblo, Adjuntos/as, Director/a Generales y Director/a Nacionales, Coordinador/a Zonal, Delegado/a Provincial y Delegado/a en el Exterior se encargan de emitir directrices y tomar las decisiones además de encargarse de vigilar que estas se cumplan.

La comunicación generalmente ocurre entre el inmediato superior y sus subordinados. El superior inmediato es directamente el responsable por los resultados que tienen las personas que están a su cargo. Las iniciativas que involucran a la Institución

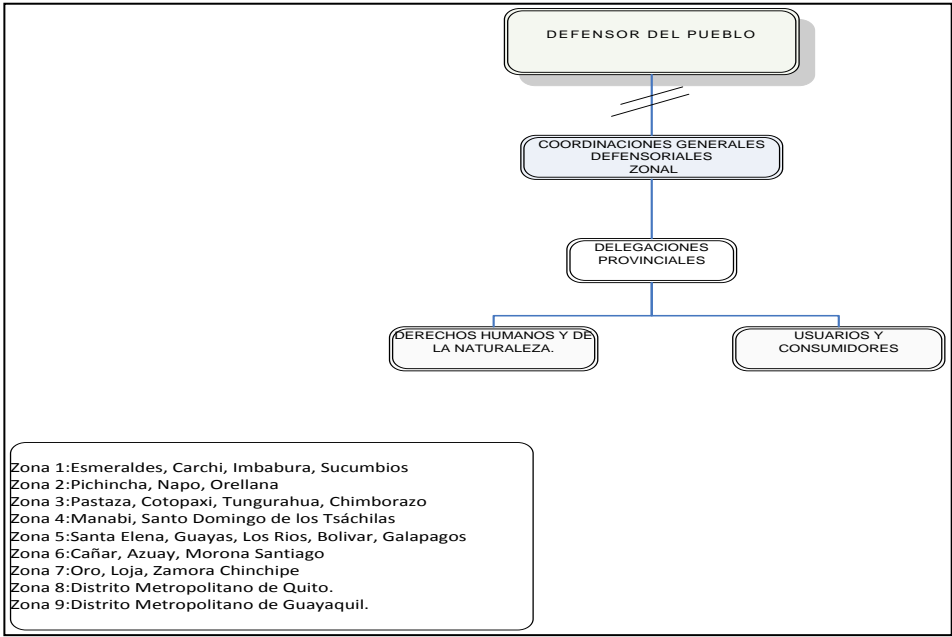
como un todo, se originan en la parte superior (Defensor (a) del Pueblo) y siguen su curso hacia abajo.



**Ilustración 2.** Estructura Orgánica de la Defensoría del Pueblo (Matriz)  
Fuente: Defensoría del Pueblo (2012). Estatuto Orgánico



**Ilustración 3.** Estructura Coordinación General Defensorial  
 Fuente: Defensoría del Pueblo (2012). Estatuto Orgánico



**Ilustración 4.** Estructura Delegación Provincial  
 Fuente: Defensoría del Pueblo (2012). Estatuto Orgánico

## **1.2 Justificación**

El clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las instituciones del Estado, por su influencia en la eficiencia de la Institución y en la satisfacción de sus miembros. Éste acrecentado interés se genera por el beneficio de establecer buenas interrelaciones; convirtiéndose así en una ventaja para las instituciones.

Como se describe en el párrafo anterior el clima organizacional es el vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la Institución y es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporcionará una retroalimentación de los procesos los mismos que determinan los comportamientos organizacionales y personales.

Para tal fin se pretende conocer las percepciones y estimulaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de influencia de los mismos y su incidencia en la satisfacción laboral y cómo esto puede derivarse en escenarios de conflicto, bajo rendimiento, rotación, ausentismo, estrés, entre otros.

De allí radica la importancia de analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo de Ecuador.

Por otro lado, con la presente investigación se podrá realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral y clima organizacional, permitiendo generar conocimientos de utilidad para la implementación de una propuesta de mejora que impacten en el clima y cultura organizacional.

Un estudio del clima organizacional permitirá intervenir en procesos tales como diseño o rediseño de estructuras, planificación estratégica, cambios en el entorno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora en la comunicación interna y externa. Bajo estos criterios se justifica la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento que incentive y motive a cada una de los miembros que forman parte de esta prestigiosa institución, y contribuir al desarrollo de sus actividades laborables.

Además que se cuenta con facilidades para hacer el trabajo. La investigadora tiene acceso a la información porque trabaja en la Defensoría del Pueblo y existen varias fuentes de información sobre el tema seleccionado que se detallan a continuación:

En el año 2013, el sector público en el Ecuador emprendió la tarea de implementar la medición y mejora del ambiente laboral y la cultura organizacional, con la finalidad de garantizar la calidad en los servicios a la ciudadanía. Dicho estudio estuvo realizado por la empresa Great Place to Work, donde se evaluaron un total de 16 instituciones del Estado siendo estas: Presidencia de la República, Vicepresidencia, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Ministerio de Industria y Productividad, Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Ministerio de Turismo, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Ambiente, Secretaria Nacional de Planeación y Desarrollo (Senplades), Ministerio Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, Ministerio de Relaciones Laborales, Registro civil, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, Ministerio del Interior, colocándose en los primeros cinco lugares del índice Laboral por Institución (IAL), los siguientes:

**Tabla 1. Evaluación de Instituciones Públicas**

No.	Institución Pública	IAL	Ambiente laboral
1	Ministerio de Ambiente	69%	Satisfactorio
2	Ministerio de Telecomunicaciones	69%	Satisfactorio
3	Vicepresidencia	65.4%	Satisfactorio
4	Ministerio de Turismo	65%	Satisfactorio
5	Registro Civil	63.9%	Satisfactorio

**Fuente:** Ministerio de Turismo (2014)

**Elaborado por:** Valeria Racines

Entre los parámetros de la calificación se examinó modelos corporativos sólidos, gestión de personal, visión e inteligencia emocional de sus líderes en la toma de decisiones y la manera de afrontar desafíos durante la ejecución de proyectos, remuneraciones en base a objetivos meta, espacios físicos adecuados para trabajar; otro punto destacado es el apoyo a la carrera profesional de los servidores/as y funcionarios/as, entre otras. (Ministerio de Turismo, 2014).

Great Place to Work aplicó un modelo de evaluación de clima laboral en tres dimensiones: la confianza formada por las variables de credibilidad, respeto e imparcialidad; la camaradería, y el orgullo. Dentro de los reactivos particulares que se evidencia en el estudio realizado al Ministerio del Ambiente que encabeza la lista del IAL se evidencia que un 33% de los evaluados consideraron la comunicación con otras unidades desconcentradas (provincias) o planta central como inconsistente; el 87% tiene definidas claramente las funciones del puesto y responsabilidades; el 38% estaría dispuesto a aceptar una oportunidad de ir a trabajar en otra institución pública con la misma remuneración y el 89% indica que la misión de la Institución le hace sentir que su trabajo es importante. Se destaca además de esta investigación que la confianza se fortalece cuando las servidoras/es y funcionarias/os perciben que sus jefes responden a cualquier pregunta razonable y dan

una respuesta directa, incentivan y consideran con interés a las sugerencias e ideas y procuran que las personas reciban un buen trato sin importa cuál sea su posición en la Institución.

A nivel internacional, se citan algunos estudios realizados en España, México y Chile, estos son:

Manuel Silva, (1996) considera, en su manual el clima en las organizaciones que existe una relación muy importante entre los dos conceptos de clima organizacional y la satisfacción de los empleados, y enuncia una serie de consideraciones sobre ambos términos como por ejemplo que la satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo; además que la satisfacción es valoración afectiva, el clima es descriptivo de cómo es la organización.

Realizaron un estudio de “Las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” para la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, en España, donde se plantea que el clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa. La aportación más relevante en este estudio señala que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. (Vega et al., 2010, págs. 13-14)

En su investigación realizada sobre “El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral”, en México; se demuestra que los diversos factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral además no identificaron asociaciones significativas negativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que es recomendable que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo. (Patlán-Pérez et al., 2012, págs. 14-15)

“Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones”, donde el objetivo inicial del estudio fue comprobar las relaciones existentes entre las variables asociativas al liderazgo e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Determinándose que el liderazgo ejerce una influencia positiva en variables de satisfacción y clima laboral, lo que demuestra que el liderazgo es una las variables que más peso tiene en la organización. Los resultados reportaron que existen dimensiones del clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral. (Peralta & Besio, 2007, págs. 40-56).

“Clima organizacional y satisfacción laboral en la Empresa actual” elaborada para la Universitat Abat Oliba CEU, indica la importante relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y el nexo de unión dado que ambos se

refieren a percepciones y que dicha relación que existe entre ambos es indudablemente causal, tal como se demuestra en distintos trabajos empíricos a nivel mundial. (Navarro Dobao, 2012b, págs. 82-89).

Patlán-Pérez et al., (2012) en su trabajo sobre clima, justicia y satisfacción laboral, encontró:

La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral. Considerando estas variables se realizó la investigación a fin de determinar ¿Qué efecto tiene el clima organizacional y la justicia organizacional en la satisfacción laboral? La hipótesis de trabajo fue identificar asociaciones significativas, positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral. Los instrumentos de medición aplicados dieron como resultados que los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros. (Patlán-Pérez et al., 2012, pág. 1)

Noriega Bravo & Pría Barros, (2011) en su investigación de un Instrumento para evaluar clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores, donde se estudiaron las dimensiones de estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual, señala que: “el clima organizacional es un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral”.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Una organización es el conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamientos deben sujetarse todos sus miembros.

La organización actúa en un medio ambiente y su existencia depende de la forma como esta se relaciona con ese medio. Por lo tanto, la organización debe estar estructurada y dinamizada en función de las condiciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio ambiente en que opera, es así como la estructura organizacional se convierte en el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con la cual las tareas son divididas, agrupadas y controladas, para el logro de los objetivos.

El clima organizacional es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima organizacional es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionando múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (Bustos & Prats, 2013, pág. 275)

En consecuencia el clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas

regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, D, 2001, págs. 33-37)

(Martinez, 2007) menciona que: “Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales”.

Un ambiente favorable permitirá un compromiso estable de los miembros con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este, como contribuir directamente al incremento de productividad, por consiguiente, es un indicador del resultado del impacto global a la mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los usuarios internos y externos.

(Robbins, 2004) señala que: “Mientras que definimos la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo” (pág. 25). Siendo la satisfacción en el trabajo una actitud que se concentra en los cimientos frente al trabajo y a sus posibles consecuencias.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centraliza en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos varios estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación. (Robbins, 2004, págs. 23-26).

Es así que se ha definido como aspecto central de la investigación el clima organizacional, que a su vez posibilita analizar la influencia de la satisfacción laboral en

éste a través de las percepciones de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador.

### **1.3.1 Formulación del problema**

Del planteamiento descrito anteriormente surge la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el clima organizacional en el nivel de satisfacción de las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional?

Las preguntas directrices a considerar son las siguientes:

- ¿Qué factores son relevantes medir en clima organizacional y bienestar laboral?
- ¿Cuál es el vínculo que debería existir entre el clima organizacional y el nivel de bienestar en las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo?
- ¿En qué medida influyen la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo en el clima organizacional?
- ¿Cómo puedo mejorar el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y elaborar una propuesta de mejora para las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional para lograr incrementar el desempeño laboral de los miembros y disminuir el índice de rotación de la institución.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar los instrumentos que permitirán medir los factores que son relevantes en clima organizacional y satisfacción laboral.

- Definir el vínculo que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo.
- Determinar en qué medida influyen la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo en el clima organizacional.
- Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional para la Defensoría del Pueblo.

## **1.5 Pregunta de investigación y variables**

### **1.5.1 Pregunta de investigación**

¿El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo?

### **1.5.2 Variables**

**Variable independiente:** Clima Organizacional

**Variable dependiente:** Satisfacción Laboral

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Clima organizacional**

#### **2.1.1 Definición del Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es de importancia para las organizaciones que buscan lograr rendimiento por medio del diseño de estrategias internas. El estudio de clima organizacional permite detectar los aspectos de impacto en el ambiente laboral.

Definen al clima organizacional bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, ya que señalan que los efectos subjetivos, percibidos del sistema organizacional, y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales son importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Llera, 1995, pág. 644)

Para Brunet (1987) señala que: “el clima puede ser definido de tres (3) formas diferentes: por la medida múltiple de los atributos organizaciones, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizaciones”.

(Dessler, 2001) señala que: “no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (pág.78).

(Falcones & Mariana, 2012) menciona que: “el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros” (pág. 7)

Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Falcones & Mariana, 2012, pág. 7)

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Además menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Falcones & Mariana, 2012, pág. 6).

(M & Hinestrosa, 2003) opina que: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”

Por último, Méndez Álvarez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (C. E. M. Álvarez, 2006, p. 108).

Está ampliamente comprobado que el clima organizacional, también denominado clima laboral, de una organización, en el contexto de las conductas y actitudes del personal, no solamente depende de las capacidades de los miembros, sean éstos funcionarios(as) o servidores(as), sino que también depende, en un grado significativo, de la estructura de la institución, las políticas, los objetivos estratégicos, los reglamentos internos y el contexto social en el que se desenvuelve.

Para entender de una manera objetiva el verdadero significado de clima organizacional, cabe aclarar los siguientes aspectos:

- El clima organizacional está relacionado con las características del ambiente de trabajo.
- Características que son apreciadas de manera directa o indirectamente por los miembros de la organización, que desarrollan actividades en ese ambiente.
- Evidentemente, ese clima tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral.

Desde el enfoque personal de la autora de esta investigación, el clima organizacional tienen que ver con la capacidad de liderazgo de los jefes inmediatos, la cooperación, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la comunicación y las condiciones físicas que posee la organización que influyen de manera positiva en la actitud del personal, frente a las normativas, políticas y órdenes emanadas desde el nivel directivo, logrando ejecución de tareas con absoluta buena voluntad y satisfacción.

Consecuentemente las políticas de la organización deben estar claramente definidas, de tal manera que cada trabajador, funcionario o colaborador, puede identificar plenamente cuál es su situación laboral frente a la institución y a los organismos de control del Estado en el ámbito laboral, al igual que todas las iniciativas personales o grupales, que propicien el crecimiento institucional o la restructuración de los procesos, que procure su mejoramiento y lo optimice, deben tener reconocimiento.

### **2.1.2 Características del clima organizacional**

Las principales características según Olabuénaga del concepto de clima organizacional son las siguientes:

- El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima organizacional es una variable interviniente que es medida entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es un concepto molecular y sintético de una organización como la personalidad lo es de un individuo.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales. (Olabuénaga, 2008, pág. 143)

### **2.1.3 Investigaciones sobre clima organizacional**

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX algunas personas advirtieron la importancia del factor humano en el éxito de una organización, cuatro investigadores destacan como los primeros exponentes del comportamiento organizacional: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados y distintos, pero todos creían que la gente era el activo más importante de las organizaciones y que debía ser administrada en consecuencia. Sus ideas pusieron los cimientos de prácticas gerenciales como los procedimientos de selección de empleados, los programas de motivación para

empleados, los equipos de trabajo y técnicas de manejo del clima organizacional. (Robbins, 2005, pág. 33).

Salgado, et al (1996) exponen que en los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral y que tal volumen de estudios se justifica, entre otras razones, por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

(Zamora, 2005) señala que: “El Clima puede construirse como una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”

(Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Carrillo Puente, 2015) señalan que: “el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etcétera” (pág. 39).

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los

trabajadores, que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. (Peña Cárdenas et al., 2015, pág. 39).

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. De manera concluyente y para efectos de este estudio el clima organizacional se define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio en el que realizan sus actividades laborales y que influye en su comportamiento. (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Carrillo Puente, 2015, pág. 39)

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio será el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa para mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente

para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.(Marchant, s. f.-a, pág. 17)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determina comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión del desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.(Marchant, s. f., pág. 134)

## **2.2 Teorías del Clima Organizacional**

### **2.2.1 Litwin y Stringer (1968)**

La teoría de Litwin y Stringer (1968), es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima en su totalidad.

Se desarrolló un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” el mismo que comprobaba la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarles y analizarlas. Con el objetivo de medir del clima organizacional con razonable confiabilidad y validez, los autores elaboraron un instrumento de recolección de la información que consiste en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer (1968) son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad. (Valencia & Elizabeth, 2009, págs. 37-38).

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, puede resumirse de la siguiente manera, citada por Ramos y Valero 1997:

Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.

Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastantes estables.

Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

El clima organizacional puede provocar cambios de rasgos de la personalidad aparentemente estables (Valencia & Elizabeth, 2009, pág. 38)

### **2.2.2 De Stringer (2002)**

La teoría de clima organizacional de Stringer (2002), es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968, la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional y más aún demostrar la relevancia que tiene las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad (Stringer, 2002).

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe de los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima

organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen".

Por otro lado Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmosfera o el clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización. (Valencia & Elizabeth, 2009, pág. 39).

El modelo de Stringer concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, mencionadas por Gurley y Fernández (2002):

1. Estructura: Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
2. Estándares: Es la apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tiene al hacer un buen trabajo.
3. Responsabilidad: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
4. Reconocimiento: Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por un excelente trabajo.
5. Apoyo: Manifiesta el sentimiento que tiene los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
6. Compromiso: Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Además señala que existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son:

1. Prácticas de liderazgo. El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas de trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informarles en lugar de trabajo.
2. Sistema formal y la estructura de la organización: El segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de las estructura de las organización.
3. La estrategia: La estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en como los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.
4. El ambiente externo: El ambiente externo en el cual una organización compite, juega un rol importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.

5. La historia de la organización: La historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos en la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretende cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo. (Valencia & Elizabeth, 2009, págs. 40-41).

Desde el punto de vista de la investigadora de este estudio podemos observar que para Liwin y Stringer el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos en la organización por los trabajadores que está formado por el estilo de dirección de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones.

Del planteamiento presentado sobre el concepto de clima organizacional, se concluye que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no es palpable, pero tiene una presencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

### **2.3 Dimensiones del clima organizacional**

El clima está compuesto por varios factores. Para conocer su estructura, la relación que existe entre variables y las dimensiones que lo conforman algunos investigadores ha creado diferentes métodos y/o instrumentos como cuestionarios y escalas los cuales permiten aproximarse a su medición mediante el informe sobre las percepciones de los miembros de una organización.

Los autores plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones e identifican elementos comunes agrupados así:

1. **Autonomía individual:** La libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse.
2. **Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** La forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas.
3. **Orientación hacia la recompensa:** Los comportamientos que las personas tiene con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar la satisfacción, así como beneficios y recompensas.
4. **Consideración, entusiasmo y apoyo:** Las personas que desempeñan cargo de dirección y se encuentra en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus

subalternos en la ejecución de su labor. Además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y efecto.

5. Orientación hacia el desarrollo y a promoción en el trabajo: Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos. (C. E. M. Álvarez, 2006, pág. 38)

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada. (Brunet, 2004. Pág.40)

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Como se puede observar el clima organizacional es complejo y está formado por un sinnúmero de dimensiones en el que interviene múltiples variables; la aplicación de las dimensiones dependerá del tipo de organización y el grado de estudio que se desee realizar.

Es importante indicar que a mayor número de dimensiones a estudiar, mejores serán los resultados que se obtendrán sobre el estudio del clima organizacional.

## **2.4 Medición del clima organizacional**

La medición del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condicionales características de cada institución, tienen sus participantes, no se trata entonces de identificar las condicionales laborales existentes en la empresa, sino la opinión sobre las mismas, que tengan los trabajadores.

(Castillo Aponte, 2006) señala que: “Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos de diagnóstico, basados en el uso de encuestas y entrevistas, algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional” (pág. 50).

El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores. (JOSE & Aponte, 2006, pág. 50)

El objetivo de medir el ambiente en una organización es analizar las condiciones necesarias que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. (Alcalá, 2011, pág. 78)

Para medir el clima laboral existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones.

La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. Lo habitual es adquirir adaptar o construir cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.(Giménez, 2011, pág. 198)

## **2.5 La motivación**

(Robbins, 2004) señala que: “Se entiende por motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo” (pág. 155).

(Gelabert, 2010).Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En lo laboral es el deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible” (pág. 86).

### **2.5.1 Proceso de motivación**

El proceso de motivación se inicia con una necesidad insatisfecha, la cual genera el deseo de obtener una cosa, lograr una meta, conseguir un reconocimiento, etc. Que a su vez promueve estímulos en el interior del individuo. Impulsos que conciben comportamiento de búsqueda a encontrar aquello que desea, que si se logra conseguir, obtiene la satisfacción de una necesidad. (Gelabert, 2010, pág. 87).

(Newstrom, 2011) menciona que: “A pesar de que algunas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, la mayor parte de la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa”.

### **2.5.2 Factores que influyen en la motivación laboral**

El comportamiento del individuo en el subsistema de recursos humanos es muy complejo y se ve afectado por algunos elementos que afectan los factores internos y externos con los que se relaciona el individuo y que se citan a continuación: los roles y normas como patrones de conducta esperada y una función, es decir, comportarse como jefe, colega, subalterno, etc.; los sentimientos, actividades e interacciones que es las relaciones entre sentimientos y actividades; las tradiciones, usos y costumbres, prácticas que se transmiten de generación en generación en forma oral o escrita.

Estos factores pueden ser internos como externos que tienden a afectar la motivación laboral. Los factores externos procedentes del entorno de trabajo que influyen tanto directa como indirectamente son la autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleo, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Mientras que los factores internos son aquellos que se derivan de la propia personalidad, es decir, estados de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés y afán al logro. (Gelabert, 2010, págs. 89-94). Para lo cual se han realizado estudios acerca del comportamiento humano.

## 2.6 La satisfacción laboral

Peiró (2000) citado por Cuadra y Veloso (2007) menciona que la satisfacción laboral es la actitud ante el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación y aunque el estudio de su naturaleza y sus causas comienzan en 1935 con Hopágsock. Una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento, según menciona Navarro et al (2010). No existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral y, a menudo, cada autor elabora una nueva definición según el desarrollo de su propia investigación. Algunos autores (como Locke, 1976; Newstron & Davis, 1993; Muchinsky, 2000) hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Otro grupo de autores (Porter, 1962; Harpaz, 1983; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Brief & Weiss, 2001; Robbins, 2004) consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la definen como una actitud generalizada ante el trabajo. (Peña Cárdenas et al., 2015, pág. 39)

Así, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en la concepción de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, aseguran Peiró, González R., Bravo y Zurriaga (1995) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo Chiang y Ojeda (2011). (Peña Cárdenas et al., 2015, pág. 39)

### **2.6.1 Primeras Teorías de la motivación y satisfacción laboral**

En la década de 1950 se dio un desarrollo valioso de los conceptos de la motivación. Formulándose tres teorías que, si bien fueron puestas en juicio sobre su perspectiva acerca de la motivación, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados.

Se trata de la teoría de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, define que cada ser humano cuenta con cinco necesidades que satisfacer. A medida que satisface la una, la siguiente se convierte en dominante.

- Fisiológicas: De carácter orgánico e seguridad: Protección de daños físicos y emocionales
- Sociales: Aceptación y afecto.
- De estima: Factores internos y externos de estima o autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. (Robbins, 2004, pág. 156)

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre el comportamiento de los humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. Basado en un conjunto de premisas con las que se modelan su comportamiento hacia sus subordinados.

La teoría X, señala, que detrás de toda decisión o acción hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana.

- A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que puedan trataran de evitarlo.

- Puesto a que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo exhibirán pocas ambiciones.

La teoría Y, se fundamenta en lo que se llama el principio de integración:

- Los empleados consideran el trabajo tan natural como descansar o jugar.
  - Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidos con los objetivos de la organización.
  - La persona común puede aprender a aceptar y aun solicitar responsabilidades.
- (Robbins, 2004, pág. 157).

De acuerdo con Federick Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. En consecuencia denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo. Cuando estos factores son adecuados las personas no se sienten insatisfechas. Mientras que los motivadores son aquellos como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal. (Robbins, 1998, págs. 55-56).

## **2.6.2 Teorías Contemporáneas de la motivación y satisfacción laboral**

Las teorías antes expuestas son muy conocidas. Sin embargo, hay teorías contemporáneas que poseen algo en común: tiene un grado razonable de apoyo documental. Además que representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

Se trata de la teoría ERC, teoría de las necesidades de Mc Clelland, teoría de la evaluación cognoscitiva, teoría de la equidad, teoría de las expectativas y teoría de la fijación de metas.

La teoría ERC postulada por Clayton Aldefer, tiene relación estrecha con la teoría de las necesidades de Maslow. Esta argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. El grupo de la existencia reúne los requisitos de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de relaciones se tiene el deseo que tenemos de mantener lazos personales importantes. Estos son sociales y de status que corresponden a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último la necesidad de crecimiento el deseo interior de desarrollo personal que van a la par con la autorrealización de Maslow. A diferencia de las necesidades de Maslow , la teoría ERC determina que es posible que se tenga dos o más necesidades al mismo tiempo y la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa e deseo de satisfacer las inferiores. (Robbins, 2004, págs. 161-162)

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfocan en tres necesidades:

- a) Necesidad de logro: El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- b) Necesidad de poder: Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
- c) Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. (Robbins, 2004, pág. 162)

McClelland encontró que los grandes realizadores buscan situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que se percibe retroalimentación sobre su desempeño. Los grandes realizadores no les gusta triunfar por suerte, prefieren el reto de encargarse de un problema y de obtener de este el éxito o el fracaso, en lugar de dejar la intervención a los demás. (Robbins, 2004, págs. 162-163)

La teoría de la motivación cognoscitiva afirma que cuando las organizaciones aplican remuneraciones extrínsecas para recompensar el desempeño superior, las remuneraciones intrínsecas que se derivan de que las personas hacen lo que les gusta, se reducen. Cuando se entrega una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que consigue es que se disminuya el interés en esa tarea. (Robbins, 2004, pág. 164)

John Stacey y Adams consideraron que la motivación procede de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción que existe entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio. La teoría de la equidad sostiene que los trabajadores se motivan por el deseo de ser tratados equitativa y justamente no de manera desigual. (Vélaz Rivas , 1996, pág. 156)

La teoría de las expectativas de Victor Vroom afirma que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que este le conceda. Es decir, un empleado se sentirá más motivado para hacer un gran esfuerzo si con eso obtendrá una buena evaluación de desempeño; que le hará ganar recompensas por parte de la organización. Por lo tanto la teoría se enfoca en tres relaciones; relación de esfuerzo y desempeño, relación desempeño y recompensa, relación y metas personales

Edwin Locke propuso que alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas indican al trabajador el esfuerzo necesario que se debe tener para lograrlas. Evidenciando que las metas específicas mejoran el desempeño; además, mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. La fijación de metas como herramienta motivacional es más eficaz cuando se cuenta con aceptación de la meta, especificidad, reto y retroalimentación (Vértice, 2008, págs. 16-18).

## **2.7 Factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral**

El comportamiento del individuo en el subsistema de recursos humanos es muy complejo y se ve afectado por algunos elementos que afectan los factores internos y externos con los que se relaciona el individuo y que se citan a continuación: los roles y normas como patrones de conducta esperada y una función, es decir, comportarse como jefe, colega, subalterno, etc.; los sentimientos, actividades e interacciones que es las relaciones entre sentimientos y actividades; las tradiciones, usos y costumbres, prácticas que se transmiten de generación en generación en forma oral o escrita.

Estos factores pueden ser internos como externos que tienden a afectar la satisfacción laboral y por lo tanto el clima organizacional. Los factores externos procedentes del entorno de trabajo que influyen tanto directa como indirectamente son la autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleado, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Mientras que los factores internos son aquellos que se derivan de la propia personalidad, es decir, estados de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés y afán al logro (Morales

Vicencio & Olmedo Rueda, 2013, págs. 93-94). Para lo cual se han realizado estudios acerca del comportamiento humano.

## **2.8 La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**

Aunque existen muchas investigaciones que analizan la relación clima – satisfacción (ver Tabla 3), sin embargo, no hay consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima. Payne y sus colaboradores ha defendido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus consecuencias hipotéticas es recíproca. También Subirats y Col (1997) han mostrado que el clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción. Hasta finales de los años noventa parece que no existía un acuerdo generalizado sobre las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los resultados de la investigación.

Durante las pasadas décadas, en muchas investigaciones se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. A este respecto, diferentes estudios transversales han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presenta relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y la propensión al abandono. En la tabla se presentan algunas investigaciones en las que se analiza la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. En términos generales, los investigadores concluyen

que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.  
(Vega et al., 2010, pág. 17)

**Tabla 2. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1969	Friedlander y Margulies	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
1971	Payne y Pheysey	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1974	Hellriegel y Slocum	Fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la causalidad es mayor de clima a las satisfacción.
1975	Downey, Hellriegel y Slocum	Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.
1988	Jakofsky y Slocum	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral.
1991	Peiró, González – Roma y Ramos	Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral.
1996	González – Roma, Peiró, Lloret y Mañas	Las dimensiones de clima de “orientación a metas” y de “apoyo” presentaron efectos positivos estadísticamente significativos sobre la satisfacción. Asimismo, las dimensiones de satisfacción no presentan efectos diferidos sobre alguna de las dimensiones de clima consideradas. Estos resultados cuestiona la hipotética relación recíproca entre clima y satisfacción, e indican que esa relación es de carácter unidireccional.
1997	Subirats, Gozález-Roma, Peiró y Mañas	Se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo y de metas, presentaron un efecto positivo sobre la satisfacción. El impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico).
1998	Mañas	Las percepciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1998	Owen y Campbell	El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene relación significativa con cuatro de las dimensiones de clima estudiadas.

**Nota Fuente:** Adaptado de Vega et al. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (p. 17).

**Elaborado por:** Valeria Racines

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El capítulo correspondiente al marco metodológico se centra en la recolección de información en la Defensoría del Pueblo y su posterior procesamiento para identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

A continuación se describen la información para la ejecución del marco metodológico:

### **3.1 Tipo de Investigación**

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo correlacional, ya que busca medir la relación que existe entre las variables clima laboral y satisfacción laboral

### **3.2 Diseño de la Investigación**

La presente investigación combina procesos cualitativos y cuantitativos. Los primeros enfocados en determinar características del clima laboral en la Defensoría del Pueblo y su influencia en la satisfacción laboral, permitiendo identificar los factores críticos.

Los segundos enfocados en obtener mediante técnicas matemáticas y estadísticas, información mediante el procesamiento de datos levantados.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población objeto de estudio es el personal de todas las Coordinaciones Generales, Direcciones Nacionales y Delegaciones Provinciales de la Defensoría del Pueblo incluido funcionarios del Nivel Jerárquico Superior, que conforman un total de 461 personas clasificadas por procesos de la siguiente manera:

**Tabla 3. Población**

<b>Descripción</b>	<b>Número de Personas</b>
Nivel Gobernativo	1
Nivel Agregador de Valor	240
Nivel Asesor	46
Nivel de Apoyo	174

**Fuente:** Defensoría del Pueblo (2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

### **3.4 Tamaño de la Muestra**

Debido a que no es factible de evaluar a la población en su totalidad, se procedió a escoger una muestra de la misma, lo cual se realizó por medio de la siguiente fórmula (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014):

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 z^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población de 461

$\sigma$ : Varianza de la población (se usó el valor de 0,5)

z2: Nivel de confiabilidad (95%, que en valores z equivale a 1,96)

(N-1): Coeficiente de corrección

E2: Error muestral (entre 1% y 9%, generalmente se usa el 5%)

Al sustituir los datos de la fórmula se obtiene una muestra de 211 personas a encuestar.

### **3.5 Etapas de Trabajo**

Para obtener una mejor y más específica recolección de la información para un mejor desarrollo del proyecto, el mismo se lo elaboro en diferentes 5 diferentes etapas.

#### **3.5.1 Etapa 1: Recolección de la información**

La Defensoría del Pueblo, se conforma por 15 unidades principales de las cuales se derivan el resto de unidades administrativas, la distribución de personal no es uniforme, por esta razón se realizó una selección aleatoria del personal, esto con la finalidad de obtener datos

más cercanos a la realidad a nivel nacional y realizar un análisis de los factores que afectan al clima organizacional y satisfacción laboral.

**Tabla 4. Distribución de Muestra**

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Distribución del Personal (%)</b>	<b>Total personal a encuestar</b>
Despacho del Defensor del Pueblo	5%	11
Adjuntía de Usuarios y Consumidores	15%	32
Adjuntía de Derechos Humanos y de la Naturaleza	15%	32
Coordinación General de Asesoría Jurídica	1%	2
Coordinación General de Planificación Institucional	4%	8
Coordinación General Administrativa Financiera	15%	32
Coordinación General Defensorial Zonal 1	3%	6
Coordinación General Defensorial Zonal 2	3%	6
Coordinación General Defensorial Zonal 3	6%	13
Coordinación General Defensorial Zonal 4	7%	15
Coordinación General Defensorial Zonal 5	3%	6
Coordinación General Defensorial Zonal 6	6%	13
Coordinación General Defensorial Zonal 7	3%	6
Coordinación General Defensorial Zonal 8	7%	15
Coordinación General Defensorial Zonal 9	7%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>

**Fuente:** Defensoría del Pueblo (2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

### 3.5.1.1 Etapa II: Diseño del instrumento de clima laboral

Los diferentes investigadores que han abordado la medición del clima mediante distintos cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo y número de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de contar con una estimación lo más exacta posible del clima. En este sentido los instrumentos de medición del clima deben responder a la necesidad institucional.

Previo a la elaboración del cuestionario se revisó distintas investigaciones como son:

**Tabla 5. Cuestionarios para medir el clima organizacional**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES/ÍTEMS</b>
Organizational Climate Questionnaire	Litwin y Strigenr (1966)	(7) Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompense, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad, 50 ítems.
Profile of a Organization	Likert (1967)	(8) Método de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia e integración, toma de decisiones, fijación de los objetivos directrices, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento.
Agency Climate Questionnaire	Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966)	(8) Desempeño, impedimento, motivación e intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración, 64 ítems.
FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search)	González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995; González-Romá et al, 1996	(4) Apoyo, innovación, reglas y metas, 53 ítems.
Work Environment Scala	Moos, Insel y Humphrey (1974/1989)	(10) implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad, 90 ítems.
ECL (Encuesta de Clima Laboral)	Valenzuela, R (2005)	(10) Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y Carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia.

**Nota Fuente:** Adoptado de Solarte (2009)

De la revisión de la literatura de diferentes autores que hablan de las distintas dimensiones del clima organizacional y sobre la base del tipo de institución se realizó una reunión con la Coordinadora General Administrativa Financiera y Directora Nacional de Administración de Talento Humano; en la cual se identificaron las dimensiones a desarrollarse para identificar el estado actual del clima organizacional. En este caso, los

resultados obtenidos en consenso señalaron que es importante analizar los siguientes parámetros:

**Tabla 6. Dimensiones y Subdimensiones de la encuesta**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIONES</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	La calidad de las relaciones interpersonales, a la existencia de una actitud de colaboración y participación con los compañeros en su grupo de trabajo, así como la de los jefes, que propicie un ambiente positivo que apoya el desarrollo del trabajo.	Implicación Cohesión Apoyo
<b>Estructura Organizacional</b>	El grado en que las y los servidores pueden desarrollar su trabajo y que se encuentra relacionada con la claridad de la forma en como las y los jefes realizan la distribución de actividades y responsabilidades; así como la autonomía dada para la ejecución de tareas, además de la organización que tienen en el área de trabajo y la presión ejercida dentro éste.	Autonomía Organización Presión
<b>Estabilidad/Cambio</b>	El grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los trabajadores, a importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas.	Claridad Control
<b>Condiciones Físicas</b>	El ambiente físico que comprende las instalaciones, los equipos tecnológicos, las condiciones de seguridad y otros del espacio físico de trabajo de las y los servidores.	Entorno Físico
<b>Liderazgo</b>	El grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.	Imparcialidad/Equidad Confianza Empoderamiento
<b>Comunicación</b>	El grado de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.	Receptividad de la comunicación Toma de Decisiones Coordinación
<b>Reconocimiento</b>	El grado de importancia del incentivo no monetario.	Incentivos
<b>Remuneración</b>	El grado de percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.	Retribución
<b>Conflicto</b>	El grado de colaboración que se observa entre las y los servidores en el ejercicio de su trabajo. Es el sentimiento de los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	Conflicto
<b>Compromiso</b>	El grado en que los trabajadores se sienten	Compromiso

<b>Organizacional</b>	comprometidos con la Institución y su área de trabajo, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad.	Organizacional
<b>Motivación</b>	Las condiciones que llevan a las y los servidores a trabajar más o menos intensamente dentro de la institución.	Motivación
<b>Formación</b>	El grado en el empleado se encuentra satisfecho con las actividades de su área de trabajo y el beneficio que brinda para su crecimiento y desarrollo profesional.	Capacitación y Desarrollo
<b>Trabajo en equipo</b>	El trabajo colectivo y coordinado en donde los participantes intercambian experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr los objetivos comunes al realizar una tarea conjunta y la afiliación que existe entre ellos para trabajar.	Trabajo en equipo

**Elaborado por:** Valeria Racines (2015)

### 3.5.1.2 Definición de la escala de medición encuesta clima laboral

Según Ávila Baray (2010) la escala de medición “es un instrumento utilizado para la valoración de actitudes, sentimientos o percepciones”. (Avila, 2010, pág. 201)

Para el estudio del clima laboral en la Defensoría del Pueblo, se utilizó la escala Likert, “que se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente”. (Avila, 2010, pág. 198) Cada ítem está estructurado con alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

**Tabla 7. Escala de Likert**

<b>Alternativa</b>	<b>Opción</b>	
	(5)	Muy de acuerdo
(4)	De acuerdo	
(3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
(2)	En desacuerdo	
(1)	Muy en desacuerdo	

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines (2015)

Con el objetivo de establecer un proceso de evaluación e interpretación efectivo, se ha procedido a determinar las escalas sobre las cuales se identificarán los parámetros

resultantes conforme lo indica la Tabla 8. Su utilización determinará los niveles encontrados, facilitando el aporte de la persona evaluada.

Este desarrollo se fundamenta en un criterio estadístico, en el cual se crean diversos rangos que establecen el comportamiento de las variables. Su desarrollo permite tener una interpretación efectiva que brinde información que identifique la situación real al momento del estudio.

### **3.5.1.3 Estructura del cuestionario de clima laboral**

El cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas, es decir se presentó a los evaluados las posibilidades de respuesta y aquellos debieron circunscribirse a estas preguntas. El evaluado debió elegir una única opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Se seleccionó preguntas cerradas una vez que estas requieren un menos esfuerzo por parte de los evaluados. Estos no tienen que escribir o verbalizar pensamiento, sino únicamente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Además que responder un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo. Ver Anexo 1

### **3.5.1.4 Aplicación piloto del cuestionario de clima laboral**

Para obtener un cuestionario definitivo acorde a las necesidades se efectuó varios cambios a la estructura de dicho documento.

Se realizó una aplicación del instrumento “pre inicial” a 10 personas tomadas al azar, todos ellos miembros de la institución, los cuales leyeron cada ítem y manifestaron verbalmente a la Autora la interpretación de dichos ítems.

En esta aplicación se modificó el sentido de varias oraciones por sugerencias dadas por las personas encuestas. Es decir se realizó una depuración y modificación de la sintaxis de las preguntas.

a. Aplicación de la escala

Una vez creado el cuestionario, se presentó a 3 Expertos sobre el tema para que analicen y emitan su criterio frente al cuestionario. Dichos expertos fueron la Directora Nacional de Administración del Talento Humano, Gerente Comercial de Polygraph (empresa de servicios para la correcta selección del personal, poligrafía, grafología y pruebas psicotécnicas); y, un docente de prestigio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Por sugerencia de dos expertos se procedió a realizar una modificación de la Escala del cuestionario. Se realizó así una escala un poco más objetiva. Es decir, se eliminó la opción “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” para evitar que los evaluados por comodidad o falta de decisión elijan dicha opción quedando la escala de la siguiente manera:

**Tabla 8. Escala definitiva**

<b>Alternativa</b>	<b>Opción</b>	
	(4)	Muy de acuerdo
	(3)	De acuerdo
	(2)	En desacuerdo
	(1)	Muy en desacuerdo

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines (2015)

b. Realización del cuestionario final

Tomando en cuenta las sugerencias, se procedió a:

- Se disminuyó los ítems de la evaluación.
- Se realizó ligeros cambios de redacción en varios de los ítems.

- Se eliminó la opción Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Con todas estas modificaciones, se llegó al cuestionario final mismo que fue contestado de manera online por las y los servidores de la Defensoría del Pueblo.

El cuestionario está compuesto por 13 dimensiones y 22 subdimensiones, donde cada subdimensión posee 4 preguntas, dando un total de 88 preguntas.

El cuestionario que se desarrolló posee dos secciones, inicialmente se muestra las instrucciones generales del cuestionario.

En la sección uno, se realizan preguntas de carácter general para conocer los detalles de la persona que contestará el instrumento. Es decir edad, sexo y tipo de contratación.

En la sección dos inicia con los enunciados del cuestionario. Es esta parte se evalúan las diferentes dimensiones. Ver Anexo 2

### **3.6 Etapa III: Instrumento de satisfacción laboral**

#### **3.6.1 Nombre del instrumento**

Escala General de Satisfacción Laboral o también conocida Overall Job Satisfaction Scale. Ver Anexo 3

#### **3.6.2 Autores**

Fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.

#### **3.6.3 Características**

Es una escala que operacionaliza el constructor de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, además que recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo. (Tarapaca, 2010, pág. 19)

Esta escala fue creada para que pudiera ser fácilmente aplicada por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura, existente de un estudio piloto y de dos investigaciones de los trabajadores de la industria manufacturera del Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales. La escala aborda tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

**Subescala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

**Subescala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15). (Yosamne Fonseca , 2009, pág. 2)

Una de las ventajas de esta escala es la posibilidad de ser aplicadas colectivamente. Su brevedad, el tener las alternativas de respuestas especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tengan un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados. (Ontaneda & Asdrubal, 2014, pág. 42)

### **3.7 Etapa IV: Aplicación de las encuestas**

Para llevar a cabo con éxito la evaluación del clima laboral se requirió elaborar una campaña de difusión, que estuvo diseñada en diferentes fases las cuales iniciaron antes de la aplicación de los cuestionarios.

La difusión consistió en una campaña de expectativa sobre el inicio del estudio del clima organizacional haciendo uso de los medios de comunicación interna, se tomaron en cuenta la utilización de mensajes cortos y llamativos que capten la atención y el interés de los miembros de la institución sobre una futura experiencia positiva a nivel laboral. Ver Anexo 4

Los mensajes se enviaron por medio del correo institucional y tienen características como: creación de personales, conceptos claros, creatividad, contenido visual, de manera que el mensaje genere recordación, a continuación se presenta un ejemplo que se utilizó para proyectar a los miembros de la institución.

Resultó efectivo principalmente llevar a cabo reuniones con los mandos altos y medios antes de proceder con la aplicación del instrumento, de manera que con su apoyo se motive al personal a ser parte de este estudio.

Se procuró motivar a las personas para que conteste el cuestionario, pero fue fundamental incentivar a que lo hagan con honestidad, por lo tanto fue importante comunicar los detalles sobre el procedimiento de aplicación, las garantías de confidencialidad de los datos y las ventajas de la participación en el estudio de clima laboral.

Fue importante mantener informados a los participantes sobre el desarrollo del estudio también para la credibilidad del mismo, y así como se realizó una campaña publicitaria de expectativa frente al inicio de este proceso, fue significativo generar una nueva campaña en donde se publicó con mensajes e imágenes relacionadas con clima laboral, la proximidad de la entrega de resultados de manera llamativa, para captar la atención y demostrar que a partir de la importante contribución de los participantes se obtuvieron resultados.

Definidos estos procesos, la encuesta fue aplicada por la Dirección Nacional de Talento Humano apoyado por la autora de la presente investigación, permitiendo resolver cualquier duda o inconveniente en el personal.

### **3.8 Etapa V: Análisis y presentación de los resultados**

Una vez finalizada la recolección de información; se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando las herramientas gráficas y analíticas de MSExcel.

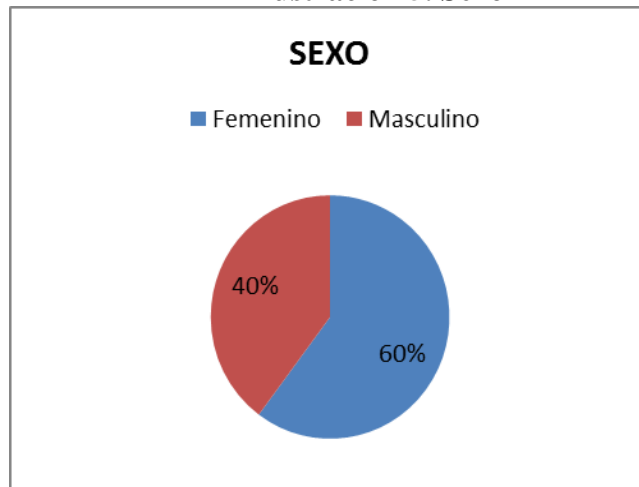
#### **3.8.1 Análisis en interpretación de los resultados del instrumento de Clima Laboral.**

Para la realización del respectivo análisis se observó resultados globales e individuales de cada factor, con el objetivo de observar tendencias o incongruencias dentro de los resultados arrojados dentro de la encuesta realizada. Se ordenó la información sobre las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estructura, Organizacional, Estabilidad/Cambio, Condiciones Físicas, Liderazgo, Comunicación, Reconocimiento, Remuneración, Conflicto, Compromiso Organizacional, Motivación Formación, Trabajo en equipo; cada dimensión está formada por subdimensiones y cada subdimensión por cuatro ítems o preguntas.

Los resultados que se ven representados en los siguientes cuadros estadísticos:

##### **3.8.1.1 Datos Generales de la encuesta**

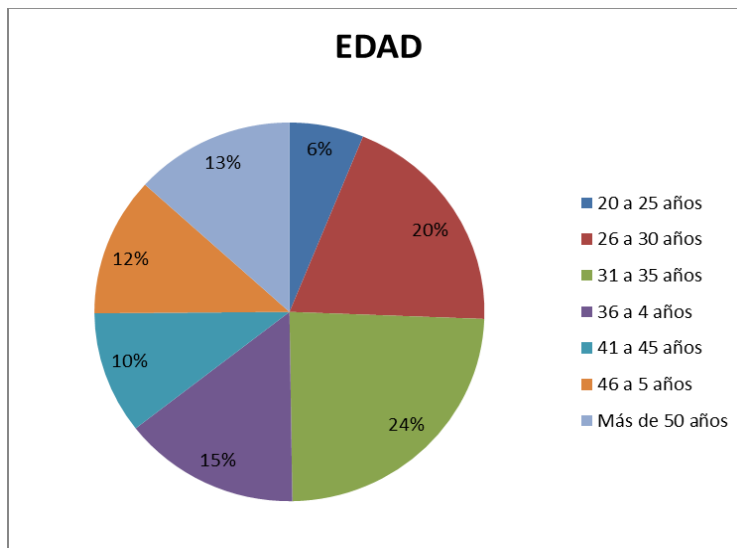
**Ilustración 5. Sexo**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)  
**Elaborado por:** Valeria Racines

**Interpretación:** El gráfico demuestra que el 60% de la muestra investigada pertenece al sexo femenino y el 40% al sexo masculino.

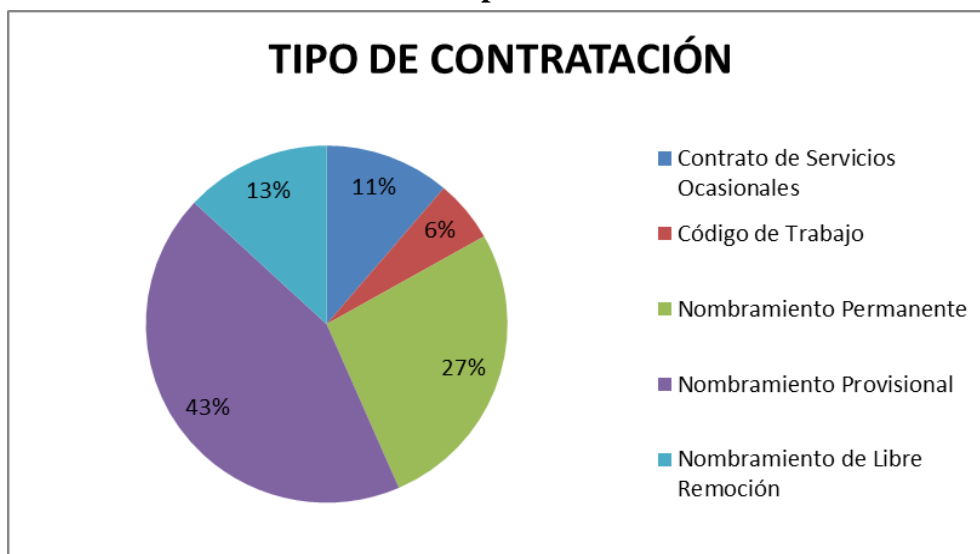
**Ilustración 6. Edad**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)  
**Elaborado por:** Valeria Racines

**Interpretación:** El gráfico demuestra que la gran mayoría de la muestra investigada está comprendida en las edades de 31 a 35 años y 26 a 30 años, es decir la mayoría de personas son jóvenes profesionales.

**Ilustración 7. Tipo de contratación**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

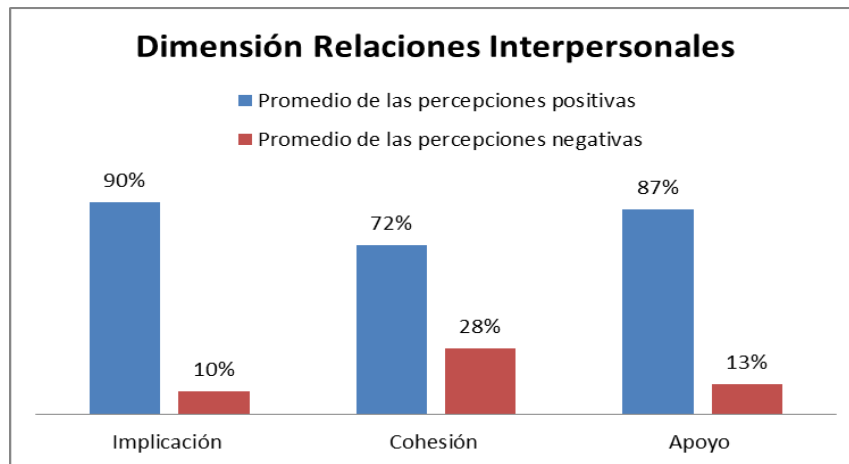
**Elaborado por:** Valeria Racines

**Interpretación:** El gráfico demuestra que la gran mayoría de la muestra investigada está contratada bajo la modalidad de nombramiento provisional.

### 3.8.1.2 Dimensión Relaciones Interpersonales

Es una dimensión está integrada por tres subdimensiones: implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que las y los servidores están interesados y comprometidos en su trabajo y el apoyo que reciben entre ellos y desde la dirección.

## Ilustración 8. Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: Valeria Racines

La dimensión relaciones interpersonales tiene una calificación positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en sus tres subdimensiones concluyendo lo siguiente:

### a) Implicación

Se observa que el 90% de los encuestados tienen percepciones positivas sobre la implicación laboral lo que favorece al rendimiento y por lo tanto a la competitividad de los miembros de la institución, además de valorar positivamente su trabajo, y verse influenciados e identificados con éste en un mayor grado. Un trabajador implicado con su trabajo se esfuerza más, se interesará más por éste, se siente identificado; mientras que un trabajador que no esté implicado, se siente desmotivado, no ve su actividad como algo importante, positivo, etc., no rendirá al mismo grado, y no favorecerá tanto a la organización. Ver Anexo Nro. 5

### b) Cohesión

Se observa que el 72% de los encuestados tiene percepciones positivas sobre la cohesión, misma que es esencial para el desarrollo de un grupo. Del análisis de los datos

obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se puede afirmar que a mayor grado de cohesión en los equipos de trabajo, mayor o mejor será la percepción del grado de calidad del clima laboral. Sin embargo, se debe fortalecer ciertos aspectos para que la relación que se establece entre las y los servidores de la institución no se centre únicamente en aspectos laborales sino que también sea importante los intereses, metas y objetivos personales de quienes integran el equipo de trabajo. Ver Anexo Nro. 5

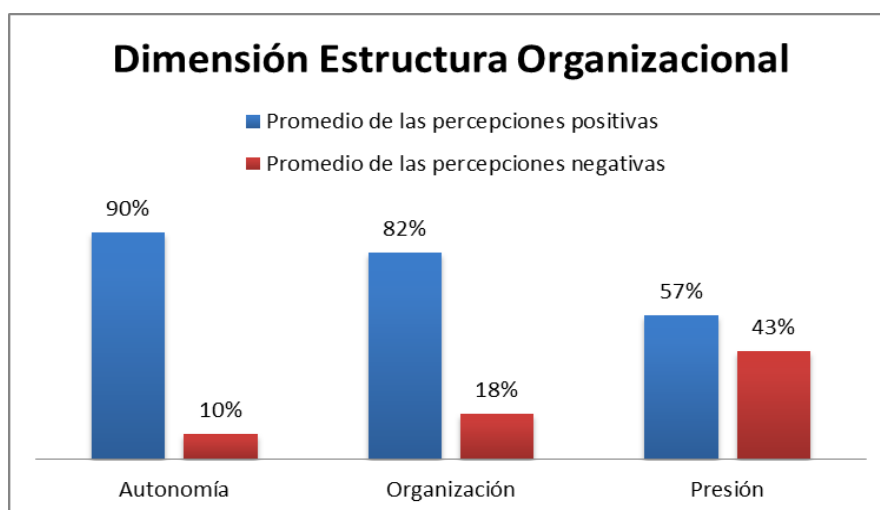
**c) Apoyo**

Se observa que el 87% de los encuestados tiene percepciones positivas sobre el apoyo por lo que mayoría de evaluados consideran que la o el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores. Las y los servidores acuerdan en que su jefe/a inmediato desempeñe un papel activo en el apoyo profesional y que les proporciona retroalimentación adecuada y oportuna. Existe un grupo minoritario con el cual se debe trabajar ya que no están de acuerdo con las afirmaciones de la encuesta y pueden estar presentando problemas con la dirección y liderazgo de su jefe/a inmediato. Ver Anexo Nro. 5

**3.8.1.3 Dimensión Estructura Organizacional**

Esta dimensión está integrada por tres subdimensiones: autonomía; organización y presión, que evalúan el grado de autosuficiencia de los empleados, el grado de planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado de presión en el que se ven sometidos.

### Ilustración 9. Dimensión Estructura Organizacional



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión estructura organizacional tiene una calificación relativamente buena. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en sus tres subdimensiones concluyendo lo siguiente:

#### a) **Autonomía**

El 90% de los encuestados perciben que existe libertad y discreción individual para desempeñar el trabajo. Lo que determina que en los puestos de trabajo se proporciona autonomía permitiendo que las y los servidores se sientan comprometidos con los resultados del trabajo y puedan ejecutar acciones con iniciativa propia. En su mayoría pueden tener la autoridad para tomar decisiones, acción que crea sentido de responsabilidad. Ver Anexo Nro. 5

#### b) **Organización**

El 82% de los encuestados indicaron que no se pierde tiempo en la organización de las actividades y que existe interés, participación y responsabilidad para la distribución de

las tareas por parte de las y los jefes así como la predisposición por parte de las y los servidores, se deduce también que la mayoría da un valor considerable al trabajo que realizan para organizarlo y que el esfuerzo que efectúan logra la eficiencia en la ejecución de las actividades laborales diarias. También existe un porcentaje que opina lo contrario lo que podría determinar que preexiste en ciertas áreas de trabajo desorganización. Ver Anexo Nro. 5

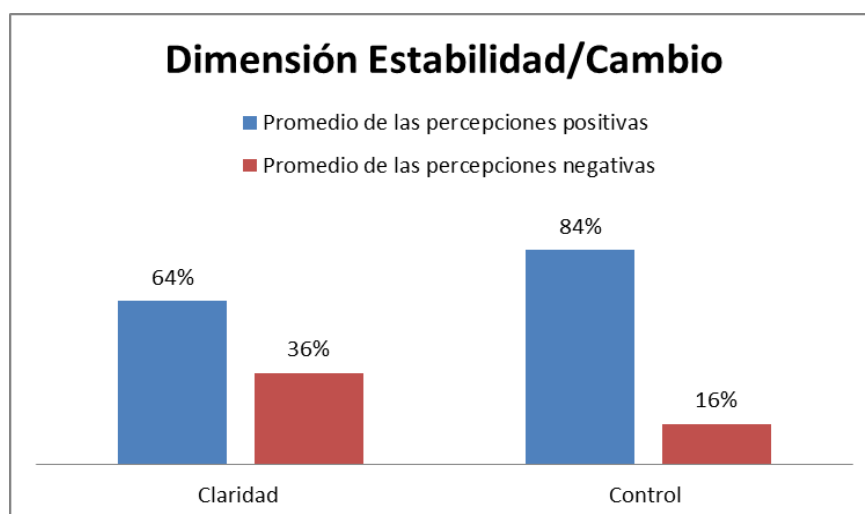
### **c) Presión**

El 57% de los encuestados afirmó que se trabaja bajo circunstancias adversas, de tiempo o de exceso de tareas. Lo que indica que el trabajo diario tiende a ser bajo presión y quizás exista recarga de trabajo para ahorrar personal y utilizar menos recursos. Para lo cual se requiere mejorar la distribución del tiempo, actividades y organización del área de trabajo. Ver Anexo Nro. 5

#### **3.8.1.4 Dimensión Estabilidad/Cambio**

Esta dimensión está integrada por dos subdimensiones: claridad y control que evalúan el grado en el que los empleados conocen lo que se espera de sus tareas diarias y planes de trabajo; y, el grado en el que la institución utiliza la presión y las normas para controlar.

### Ilustración 10. Dimensión Estabilidad/Cambio



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión estructura organizacional tiene una calificación relativamente buena. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en sus dos subdimensiones concluyendo lo siguiente:

#### a) Claridad

El 64% de los encuestados afirman que comprenden el desarrollo y utilidad de las actividades, así como a la utilización de normas y criterios para el trabajo mientras que el 36% opina lo contrario. Se observa que se debe fortalecer esta dimensión una vez que no todo el personal está de acuerdo, aquí se enfatiza la importancia de mejorar los canales de comunicación entre los miembros del equipo y el líder sobre el establecimiento de normas, políticas, criterios de la unidad de trabajo. Ver Anexo Nro. 5

#### b) Control

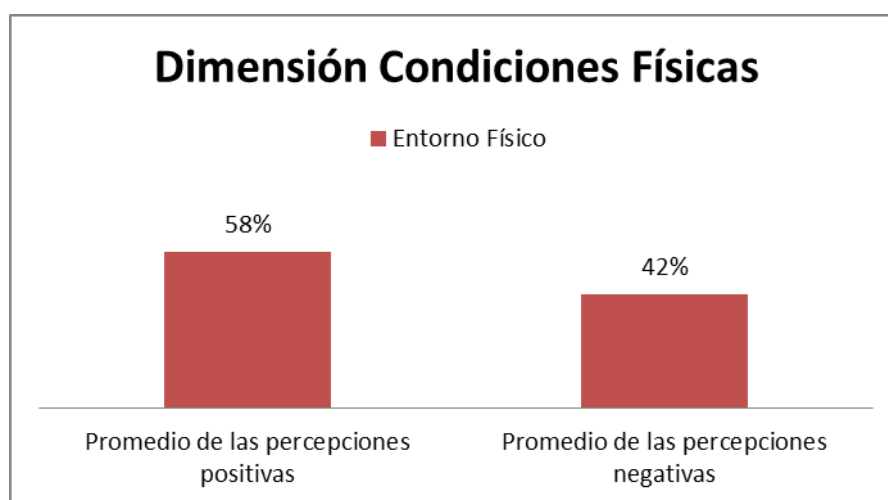
El 84% de los encuestados afirman que existe control en la organización; sin embargo se deben mejorar en algunas áreas pues hay miembros que afirman que no existe

control ni vigilancia en las reglas y normas, esto puede ser por falta de comunicación y supervisión o favoritismo con ciertos servidores/as de la institución, generando un trato no equitativo entre el equipo de trabajo. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.1.5 Dimensión Condiciones Físicas

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: entorno físico que evalúa el grado en el que el ambiente físico conlleva a crear un ambiente de trabajo confortable y seguro.

**Ilustración 11. Dimensión Condiciones Físicas**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión estructura organizacional tiene una calificación regular. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

#### a) Condiciones Físicas

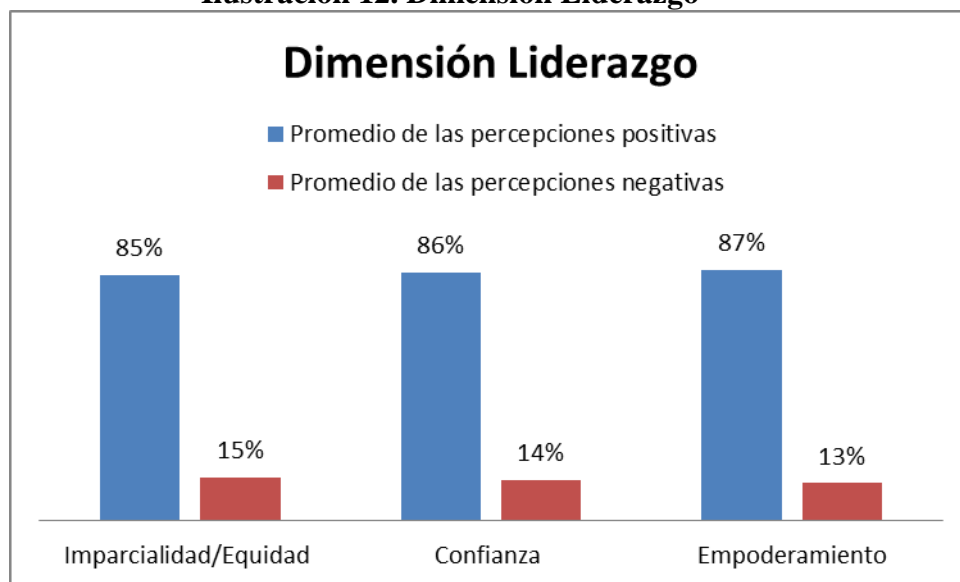
- Se debe mejorar la iluminación y temperatura del lugar de trabajo puesto que un porcentaje considerable no se siente satisfecho.

- Se debe realizar una redistribución del espacio de trabajo para aquellos evaluados que consideran que no tienen espacio suficiente para realizar las actividades sin interrumpir a los demás.
- Se observa que casi la mitad del personal trabaja con equipos, tecnología y material didáctico de trabajo que son obsoletos y/o están en mal estado. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.1.6 Dimensión Liderazgo

Esta dimensión está integrada por tres subsdimensiones: imparcialidad/equidad, confianza y empoderamiento, que evalúan el grado de imparcialidad que consiste en no favorecer en el trato a una persona perjudicando a otra, el grado de libertad para comunicarse abiertamente, asumir tareas complejas y la estabilidad que ofrece la institución.

**Ilustración 12. Dimensión Liderazgo**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión estructura organizacional tiene una calificación positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en sus tres subdimensiones concluyendo lo siguiente:

### **b) Imparcialidad/Equidad**

El 85% de los encuestados afirma que existe equidad, lo que indica que no se favorece en el trato a una persona perjudicando a otra. Además que las actividades y responsabilidades se delegan en función de sus méritos o condiciones. La institución debe mantener y fortalecer la subdimensión Imparcialidad/ Equidad una vez que existe un 15% que opina lo contrario, es importante indicar que los resultados obtenidos sobre estas afirmaciones fueron en su mayoría favorables por ser una organización que promueve los derechos. Ver Anexo Nro. 5

### **c) Confianza**

Se observa que el 86% de los encuestados evaluaron positivamente esta subdimensión una vez que a criterio personal la institución se destaca por mantener a su personal trabajando a pesar de todas las imposiciones que realizan otros organismos del Estado como el Ministerio del Trabajo con la implementación de políticas de contratación. Se observa además que se encuentra relacionada con la subdimensión de implicación en donde la mayoría de evaluados contestó que su trabajo es estimulante e importante esto da como resultado positivo porque también se delegan tareas importantes. Ver Anexo Nro. 5

### **d) Empoderamiento**

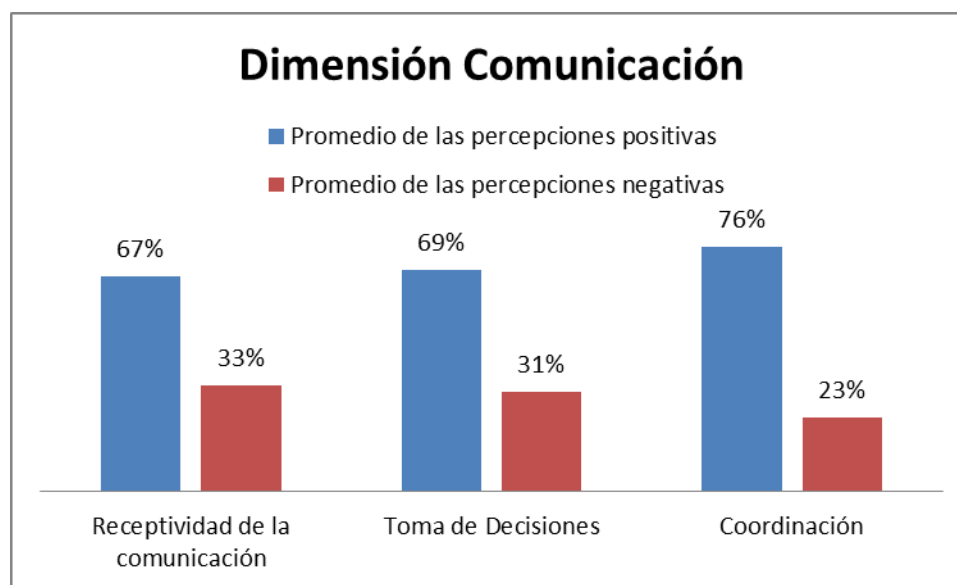
El 87% de los encuestados afirman que en la institución las y los jefes generan un ambiente de empoderamiento, lo que asegura que el personal tiene acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. La dirección a los recursos se refiere a la capacidad propia de adquirir materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. Se podría aseverar que las relaciones interpersonales pueden tener como

característica principal una comunicación efectiva, con acceso a oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ocasiona que el personal se sienta valorado. Sin embargo, el 13% de los evaluados no se siente valorado, para este grupo se deberá implementar acciones que eliminen esta percepción. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.1.7 Dimensión Comunicación

Esta dimensión está integrada por la subdimensión; receptividad de la comunicación, toma de decisiones y coordinación, que evalúan el grado de efectividad de la comunicación en el ámbito laboral, el grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones, el grado ejecución e integración de las actividades de las diferentes áreas a efectos de perseguir las metas de la institución con eficacia.

**Ilustración 13. Dimensión Comunicación**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión estructura organizacional tiene una calificación relativamente positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en sus tres subdimensiones concluyendo lo siguiente:

**a) Receptividad de la comunicación**

Se puede apreciar que la funcionalidad de la subdimensión receptividad de la comunicación, tiene una aplicación en forma descendente de los niveles jerárquicos, es decir de arriba hacia abajo, interpretándose que la comunicación jefe/empleado se da de manera clara y precisa; no obstante entre niveles similares, está en duda su actuación; algo importante que es preciso destacar es que la mayoría de las y los servidores consideran tener una buena comunicación con su jefe por lo que obtienen la información necesaria para realizar su trabajo. Ver Anexo Nro. 5

**b) Toma de decisiones**

El 69% de los encuestados afirman que pueden tomar decisiones, lo que significa que su trabajo es un reto y no una carga, son escuchados, se reconocen sus contribuciones y pueden desarrollar sus conocimientos y habilidades. Existe un 33% que no pueden tomar decisiones sobre su trabajo, esto podría generarse en puestos que se necesitan de supervisión como por ejemplo los cargos de asistente. Es importante indicar que esta subdimensión está relacionada las subdimensiones de autonomía y empoderamiento que obtuvieron también resultados favorables. Ver Anexo Nro. 5

**c) Coordinación**

Se observa que el 76% de los encuestados considera que existe una adecuada distribución de actividades lo que indica que el jefe/a conoce a cada uno de los miembros

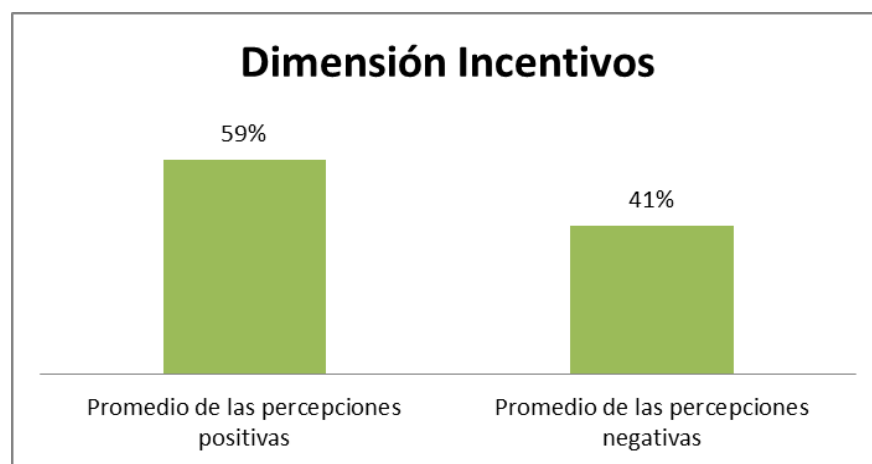
que integran su área lo que le permite poder asignarle las tareas que mejor desarrolle, de forma que incida positiva y directamente en su motivación y contribuya a su especialización. Mientras que el 23% no se encuentra de acuerdo, lo que podría determinar que existe carga de trabajo para unos e inconformidad con las tareas asignadas.

Se evidencia una coordinación poco eficiente entre las distintas áreas, lo que puede afectar al cumplimiento de los planes en los tiempos y plazos estimados. Esto podría estar directamente relacionado con la subdimensión comunicación. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.1.8 Dimensión Reconocimiento

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: incentivos que evalúa el grado importancia que los directivos dan para apoyar por igual, las habilidades y capacidades de su personal, a fin de promover aquellos que posean conocimientos necesarios para desempeñar actividades específicas e importantes.

**Ilustración 14. Dimensión Incentivos**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación regular. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

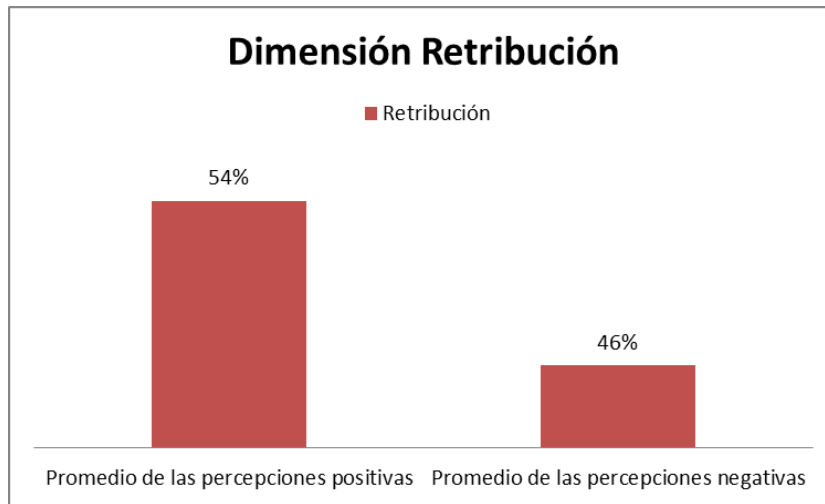
**a) Incentivos**

El 59% de los encuestados afirman que existe un ambiente laboral con un sistema de incentivos no monetario que fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia de las y los servidores. Esto indica además que el jefe/a se involucran en conocer los intereses de los colaboradores así como reconocer su desempeño y reconocerlo a través de los incentivos no monetarios, es decir por medio de reconocimientos escritos o verbales durante la jornada, teniendo como resultado motivación en su personal, y la percepción de estos hacia la institución en relación a refuerzos positivos. Sin embargo, el 41% de los encuestados siente que no se reconoce su trabajo para ello se deberá implementar un programa de incentivos no monetario que tenga la participación de todos. Ver Anexo Nro. 5

**3.8.1.9 Dimensión Remuneración**

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: retribución que evalúa al reconocimiento monetario que está relacionado con el salario, promociones y ascensos dentro de la institución.

### Ilustración 15. Dimensión Retribución



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación buena. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

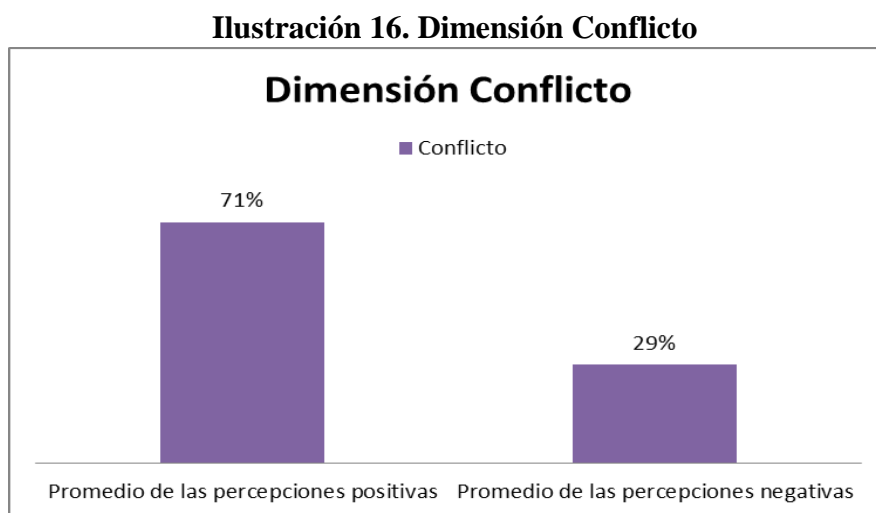
#### a) **Retribución**

El 54% de los encuestados afirma que los incentivos laborales económicos como el salario y proyectarse un futuro dentro de la institución tiene un porcentaje favorable considerable dentro de los encuestados lo que determina que el personal se siente satisfecho con lo que gana y a su vez se genera estabilidad laboral en la misma; sin embargo, el 46% de los encuestados opinan lo contrario lo que demuestra que la institución es pequeña y que esto repercute en el desarrollo y crecimiento profesional en el personal. Un factor que puede estar influyendo a estos resultados negativos en ascensos o promociones internas podría ser el proceso que se debe realizar dentro el sector público que se da solamente a través de concursos de méritos y oposición, proceso que puede llegar a ser engorroso y generar desmotivación. Además que para el personal antiguo aún no se ha implementado el proceso de reclasificación al actual Manual de Clasificación, Valoración y Descripción de

Puestos que en algunos casos podría mejorar la remuneración que perciben. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.1.10 Dimensión Conflicto

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: conflicto que evalúa el grado de percepción con el desarrollo de los desacuerdos interpersonales frente a una situación tensa en el ámbito laboral.



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)  
**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación buena. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

#### b) Conflicto

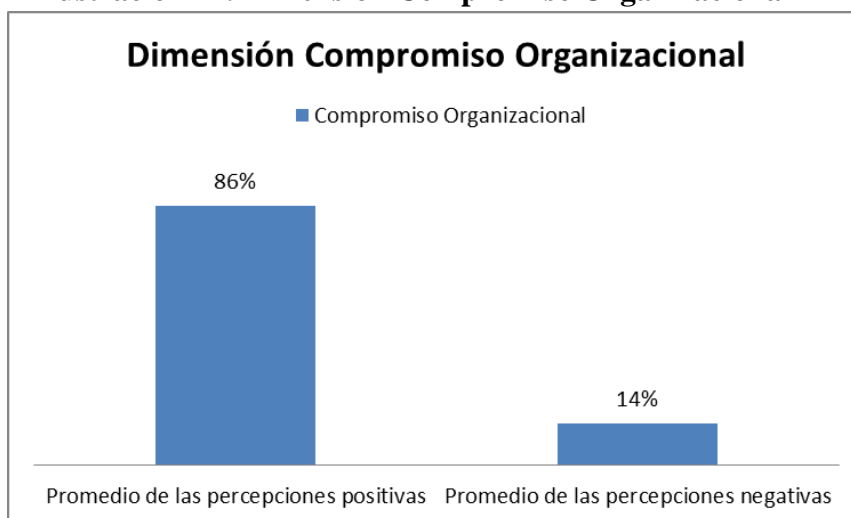
La institución está formada con personas con diversidad de criterios, ideas, experiencias que lógicamente tendrán diferencias en algún momento. El 71% de los encuestados perciben un buen manejo de los conflictos interpersonales, puede ser que exista compromiso en buscar soluciones; hablar con las partes involucradas de manera individual por parte del jefe/a y es primordial la comunicación para encontrar un punto de

equilibrio para trabajar en equipo. Algunos expertos afirman que un poco de conflicto es saludable. El conflicto puede provocar un debate de ideas que puede resultar en una mejora. Sin embargo, es importante fortalecer el manejo de conflictos en el personal una vez que los resultados demuestran que hay un 29% a tomar en cuenta que respondió que los problemas no son resueltos de manera oportuna y existen personas que obstaculizan el trabajo de los demás. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.9.11 Dimensión Compromiso Organizacional

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: Compromiso Organizacional que evalúa el grado en que el personal se identifica con la institución en particular a las metas de ésta y su relación con ella. Se considera el compromiso organizacional también como la creencia en las metas, filosofía y valores de la institución aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de ésta, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

**Ilustración 17. Dimensión Compromiso Organizacional**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

**a) Compromiso Organizacional**

Se observa que el 86% de las y los servidores demuestran orgullo y satisfacción de ser parte de la Defensoría del Pueblo. En este tipo de compromiso se desarrolla por fuerte lazo con las personas que forjan la institución, refleja el apego emocional al percibir satisfacción de necesidades, expectativas y disfrutan de la permanencia. Sin embargo, el 14% de los encuestados afirma que si pudiera irse de la institución lo haría esto indica su insatisfacción que puede estar determinada por el tipo de liderazgo de su área, la falta de reconocimiento, remuneración, carga de trabajo así como los problemas de comunicación existentes.

Se debe trabajar en planes de mejoramiento como incentivos no remunerativos, elaborar el proyecto de reclasificación y planes de capacitación para motivar y mantener al personal que no se siente a gusto trabajado en la Defensoría del Pueblo. Ver Anexo Nro. 5

**3.8.9.12 Dimensión Motivación**

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: Motivación que evalúa el grado estimulación percibido por las y los servidores en el trabajo y que influye en el comportamiento de estos.

### Ilustración 18. Dimensión Motivación



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

#### a) Motivación

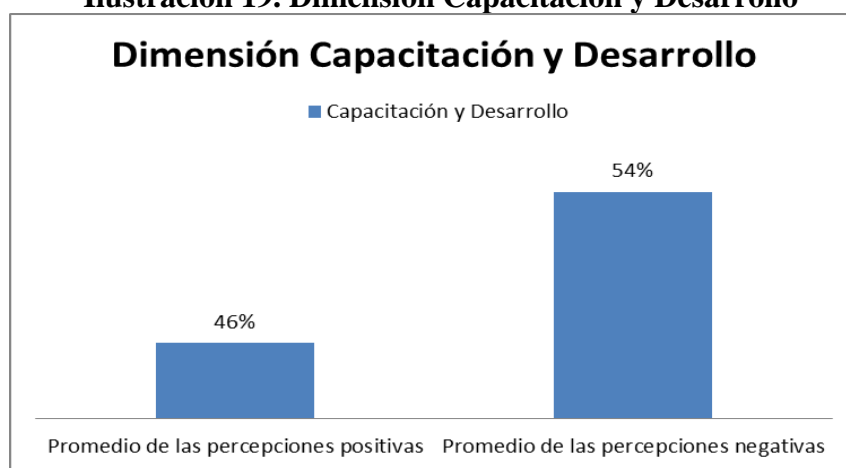
La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. En la Defensoría del Pueblo se observa que el 96% de los encuestados consideran que su trabajo es motivante, que se hace el mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien, que no le importa quedarse más tiempo en su trabajo fuera del horario establecido y que se sienten bien haciéndolo.

Esto indica que a pesar de tener distintas necesidades, ambiciones, actitudes, deseos en cuanto a la responsabilidad, niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales se cuenta con un equipo comprometido con la institución y los objetivos de la misma. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.9.13 Dimensión Formación

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: capacitación y desarrollo que evalúa el grado de percepción del personal en respuesta a las necesidades de sus requerimientos e intereses que permitan el desarrollo y crecimiento profesional y el cumplimiento de metas dentro del área de trabajo.

**Ilustración 19. Dimensión Capacitación y Desarrollo**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación negativa. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

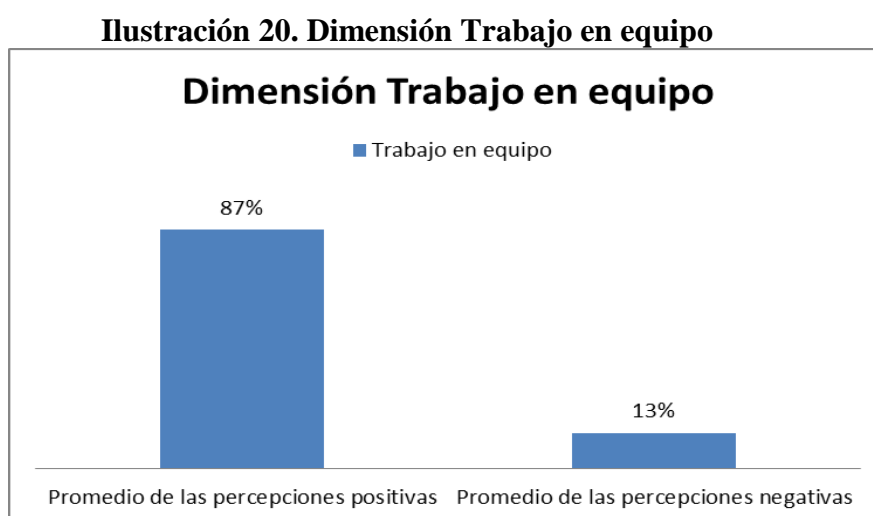
#### a) Capacitación y Desarrollo

La capacitación es un tema que contribuye de manera considerable en el desempeño y motivación del personal, y por tanto, en la determinación del comportamiento organizacional. Se observa que el 54% de los encuestados afirman que no se destina los suficientes recursos para capacitar al personal ni es considerada como un factor fundamental de reconocimiento y la capacitación que se recibe no siempre tiene relación con las necesidades del puesto. Además que no existe igualdad de oportunidades pues un

alto porcentaje afirma lo que indica que talvez no todos pueden participar en actividades para el desarrollo y crecimiento profesional. Por lo tanto, se requiere generar un plan de capacitación y con esto también la incorporación del proceso de inducción para el personal nuevo. Ver Anexo Nro. 5

### 3.8.9.13 Dimensión Trabajo en equipo

Esta dimensión está integrada por la subdimensión: Trabajo en Equipo que evalúa el grado de percepción al trabajo colectivo y coordinado en donde los participantes intercambian experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr los objetivos comunes al realizar una tarea conjunta y la afiliación que existe entre ellos para trabajar.



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

La dimensión reconocimiento tiene una calificación positiva. Esto se fundamenta de acuerdo a los resultados obtenidos en su subdimensión concluyendo lo siguiente:

#### a) Trabajo en equipo

El 87% de los encuestados afirman que existe entre los miembros de institución colaboración de las tareas laborales se realizan sobre la base de la cooperación y las

relaciones entre las y los servidores se dan en una atmosfera amigable y de confianza. Sin embargo, existe un porcentaje del 13% que no está de acuerdo y que se debe tomar en consideración para promover mejoras. Ver Anexo Nro. 5

- **Resultados globales**

Con relación al análisis global de los resultados de la encuesta, la dimensión con mejor calificación es la motivación que tienen las y los servidores para el cumplimiento de sus funciones. El factor con menor calificación lo constituye la formación de las personas. En el siguiente Tabla se detalla los porcentajes de calificación obtenidos por cada dimensión en base a la sumatoria de la escala de medición establecida, cabe mencionar que el resultado global positivo corresponde a la suma de los resultados obtenidos en “de acuerdo” y “muy de acuerdo”; y, el resultado global negativo corresponde a la suma de los resultados obtenidos en “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”.

Tabla 9. Valoraciones generales por dimensión del clima organizacional

Dimensiones	Promedio de las percepciones positivas	Promedio de las percepciones negativas
1. Relaciones Interpersonales	<b>83%</b>	17%
2. Estructura Organizacional	<b>76%</b>	24%
3. Estabilidad/Cambio	<b>74%</b>	26%
4. Condiciones Físicas	<b>58%</b>	42%
5. Liderazgo	<b>86%</b>	14%
6. Comunicación	<b>71%</b>	29%
7. Reconocimiento	<b>59%</b>	41%
8. Remuneración	<b>54%</b>	46%
9. Conflicto	<b>71%</b>	29%
10. Compromiso Organizacional	<b>86%</b>	14%
11. Motivación	<b>96%</b>	4%
12. Formación	<b>46%</b>	54%
13. Trabajo en equipo	<b>87%</b>	13%

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

En la siguiente Ilustración se observa las calificaciones obtenidas en cada dimensión, mostrando los de mayor calificación (Motivación) y los de menor (Formación). La visualización global permite observar el estado actual del clima organizacional, focalizando los factores de mayor debilidad.

**Ilustración 21. Resultados Globales Clima Organizacional**



**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

Con el propósito de facilitar el análisis de los resultados generales se estableció tres (3) escalas para resaltar las dimensiones que requieren mayor atención.

Así, se considerará las siguientes puntuaciones:

100 % - 80%	El servidor/a tiene una percepción positiva.
79% - 58%	El servidor/a percibe inconformidad en el aspecto considerado.
57% - 0%	El servidor/a tiene una percepción negativa.

De la percepción de las dimensiones de clima organizacional se observa que:

- El servidor/a tiene una percepción positiva de las dimensiones: relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso organizacional, motivación y trabajo en equipo.
- El servidor/a percibe inconformidad en el aspecto considerado: estructura organizacional, estabilidad/cambio, condiciones físicas, comunicación, reconocimiento y conflicto.
- El servidor/a tiene una percepción negativa de las dimensiones: remuneración y formación.

### 3.8.2 Análisis en interpretación de los resultados del instrumento de Escala de Satisfacción Laboral.

Los resultados obtenidos con respecto a la satisfacción laboral fueron los siguientes:

**Tabla 10. Escala De Satisfacción Laboral**

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL *	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Condiciones físicas del trabajo.	4,39%	5,37%	8,78%	7,8%	18,05%	38,54%	17,07%
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	3,9%	4,88%	4,39%	5,37%	16,1%	47,8%	17,56%
Tus compañeros/as de trabajo.	2,44%	2,44%	2,44%	5,37%	14,14%	44,88%	28,29%
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	6,83%	4,88%	3,9%	6,83%	16,1%	38,05%	23,41%
Tu superior inmediato.	6,34%	0,98%	1,95%	3,41%	10,24%	36,59%	40,49%
Responsabilidad que se te ha asignado.	1,46%	2,93%	2,44%	2,93%	7,32%	48,78%	34,15%
Tu salario.	5,37%	7,8%	2,93%	6,83%	14,15%	41,46%	21,46%
La posibilidad de utilizar tus capacidades.	3,9%	5,85%	3,9%	3,9%	11,22%	42,45%	28,78%
Relaciones entre dirección y trabajadores/as de la institución.	6,34%	4,39%	2,44%	8,29%	14,15%	41,46%	22,93%

Tus posibilidades de promocionar.	6,34%	5,37%	2,93%	8,78%	20,49%	40,49%	15,6%
El modo en el que tu institución está gestionada.	4,88%	5,37%	3,9%	7,8%	14,63%	42,44%	20,98%
La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.	6,34%	3,41%	2,44%	7,32%	19,51%	42,44%	18,54%
Tu horario de trabajo.	3,41%	1,46%	0,98%	5,37%	6,83%	43,9%	38,05%
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	2,93%	3,9%	3,41%	3,9%	8,78%	50,73%	26,35%
Tu estabilidad en el empleo.	6,83%	5,37%	0,49%	7,32%	13,66%	39,5%	26,83%

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

### Interpretación de los resultados:

El personal en su mayoría se encuentra satisfecho con los 14 factores de la tabla antes detalla; pero se encuentra muy satisfecho con su superior inmediato.

- **Resultados globales**

Con relación al análisis global de los resultados de la encuesta, la dimensión con mejor calificación es el rresponsabilidad que se te ha asignado. El factor con menor calificación lo constituye las condiciones físicas del trabajo. En el siguiente Tabla se detalla los porcentajes de calificación obtenidos por cada factor en base a la sumatoria de la escala de medición establecida, cabe mencionar que el resultado global positivo corresponde a la suma de los resultados obtenidos en “moderadamente satisfecho”, “satisfecho” y “muy satisfecho.

**Tabla 11. Escala De Satisfacción Laboral Sumatoria**

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL *	Sumatoria de moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho
Condiciones físicas del trabajo.	<b>74%</b>
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	81%
Tus compañeros/as de trabajo.	87%
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	<b>78%</b>
Tu superior inmediato.	87%

Responsabilidad que se te ha asignado.	90%
Tu salario.	77%
La posibilidad de utilizar tus capacidades.	82%
Relaciones entre dirección y trabajadores/as de la institución.	79%
Tus posibilidades de promocionar.	77%
El modo en el que tu institución está gestionada.	78%
La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.	80%
Tu horario de trabajo.	89%
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	86%
Tu estabilidad en el empleo.	80%

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

En la siguiente Ilustración se observa las calificaciones obtenidas en cada factor, mostrando la de mayor calificación (Responsabilidad que se te ha asignado) y los de menor (Condiciones físicas del trabajo). La visualización global permite observar el estado actual de la satisfacción, focalizando los factores de mayor debilidad.

### Ilustración 22. Resultados Globales Satisfacción Laboral



Con el propósito de facilitar el análisis de los resultados generales se estableció tres (3) escalas para resaltar los factores que requieren mayor atención.

Así, se considerará las siguientes puntuaciones:

100 % - 80%	El servidor/a tiene una percepción positiva.
79% - 58%	El servidor/a percibe inconformidad en el aspecto considerado.
57% - 0%	El servidor/a tiene una percepción negativa.

La percepción de los factores de satisfacción se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Percepción de los factores de la escala de satisfacción**

El servidor/a tiene una percepción positiva.	El servidor/a percibe inconformidad en el aspecto considerado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.</li> <li>• Tu horario de trabajo.</li> <li>• La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.</li> <li>• Tu estabilidad en el empleo.</li> <li>• La posibilidad de utilizar tus capacidades.</li> <li>• Tu superior inmediato.</li> <li>• Responsabilidad que se te ha asignado.</li> <li>• Libertad para elegir tu propio método de trabajo.</li> <li>• Tus compañeros/as de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modo en el que tu institución está gestionada.</li> <li>• Tus posibilidades de promocionar.</li> <li>• Relaciones entre dirección y trabajadores/as de la institución.</li> <li>• Tu salario.</li> <li>• Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.</li> <li>• Condiciones físicas del trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

### **Análisis de los resultados**

- Las condiciones físicas del trabajo, el reconocimiento que se obtiene por el trabajo bien hecho, el salario, las relaciones entre dirección y trabajadores/as de la institución, las posibilidades de promocionar y el modo en el que la institución está gestionada son los que menos porcentaje de satisfacción tienen frente al resto de factores analizados.

- El factor de responsabilidad asignada es el factor más alto con un 90%.
- Se cumplen con las ocho (8) de trabajo, por ende los servidores se encuentran satisfechos con su horario de trabajo, es decir no se quedan laborando fuera del horario establecido.
- Del total de los encuestados podemos ver que el 87% está satisfecho con respecto a la relación con su jefe/a inmediato.
- Las y los servidores de la institución se encuentran satisfechos con la variedad de las actividades que realizan, lo que indica que conocen los procesos y productos que se desarrollan en su área. Además que su trabajo puede ser interesante y permite innovar y tomar decisiones.
- La mayoría de las y los servidores encuestados se encuentran satisfechos en cuanto a la estabilidad laboral que ofrece la institución.

**Conclusión:** El personal en su mayoría está satisfecho en su puesto de trabajo y con la institución. Por lo tanto es necesario sostener y elevar el nivel de satisfacción moderado, para lograr un nivel de satisfacción muy alto.

### **3.8.3 Análisis comparativo entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral**

Haciendo un análisis de los resultados del Clima Laboral y la Satisfacción Laboral, encontramos la siguiente relación entre las variables:

- Existe una relación significativa entre las subdimensiones autonomía y empoderamiento del clima organizacional con los factores de la escala de satisfacción laboral que son libertad para elegir tu propio método de trabajo, la

posibilidad de utilizar tus capacidades y la atención que se presta a las sugerencias que hacen; lo cual demuestra el servidor/a se siente satisfecho porque puede tomar iniciativas propias, tiene libertad de acción y su trabajo es considerado como importante.

- Por otro lado se, se aprecia que hay una asociación entre las subdimensiones apoyo y confianza del clima organizacional con los factores de la escala de satisfacción laboral que son la responsabilidad que se te ha asignado y tu estabilidad en el empleo lo cual revela que el trabajador está satisfecho con la asignación de tareas complejas y la estabilidad que ofrece la institución.
- En cuanto al reconocimiento de la institución este se percibe de manera inconforme y que coincide con una valoración de moderadamente satisfactoria con los factores de la escala de satisfacción que son reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho y tus posibilidades de promocionar; lo cual indica que estos factores se deben mejorar.
- En cuanto a la subdimensión retribución del clima organizacional se observa que tiene una percepción negativa mientras que en la escala de satisfacción laboral “tu salario” tuvo una calificación de moderadamente satisfecho.
- Las subdimensiones trabajo en equipo y cohesión del clima organizacional se refieren a la relación al trabajo colectivo por el cumplimiento de objetivos comunes, la afiliación entre ellos, la coordinación y el intercambio de experiencias; lo cual demuestra el servidor/a se siente satisfecho una vez que en la escala de satisfacción laboral el factor tus compañeros trabajo tiene calificación positiva.

- Las subdimensiones organización, control e imparcialidad/equidad del clima organizacional hacen referencia a la labor de los jefes inmediatos en la comunicación de las políticas, procedimientos, objetivos organizacionales y la integridad de su trato que tiene relación con la escala de satisfacción laboral con el factor tu superior inmediato, obteniendo en ambas encuestas una calificación favorable lo que determina que existe satisfacción por parte del servidor/a.
- De la dimensión condición física del clima organizacional y el factor condiciones físicas del trabajo de la encuesta satisfacción laboral se observa que hay una relación puesto que las dos presentan porcentajes bajos, lo que se concluye que no existe las herramientas adecuadas de trabajo así como el espacio físico para realizar las actividades diarias de trabajo.
- Del análisis de los resultados del clima laboral y la satisfacción laboral se refleja que existen un porcentaje considerable que cree que no existe condiciones físicas adecuadas.
- De las herramientas aplicadas se observa que del clima laboral se destacan dimensiones como la motivación, liderazgo, compromiso organizacional y relaciones interpersonales, que influyen sobre los diversos factores de la satisfacción laboral.
- La comunicación con los compañeros son adecuadas, y que el reconocimiento que reciben por su desempeño es netamente no monetario.

- El clima laboral y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas de la institución, la calidad de vida laboral y que, en consecuencia afectan a su desempeño.
- Los resultados pone de manifiesto la existencia de similitudes significativas de las percepciones individuales de las dimensiones de clima con los factores de satisfacción laboral.

Se puede determinar que la pregunta de investigación planteada es verdadera ya que las dimensiones de clima organizacional: relaciones interpersonales, estructura, organizacional, estabilidad/cambio, condiciones físicas, liderazgo, comunicación, reconocimiento, remuneración, conflicto, compromiso organizacional, motivación formación y trabajo en equipo influyen en la satisfacción laboral del personal de la Defensoría del Pueblo.

## **CAPITULO IV: PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Introducción**

El clima laboral es una variable organizacional que requiere ser tratada con atención especial, pues está conformado a su vez de factores que reflejan el estado de los procesos y resultados de la institución.

Los procesos y resultados institucionales se desarrollan según la eficiencia que las personas muestran en sus comportamientos hacia el logro de los objetivos. El clima laboral influye en el estado de ánimo de las personas que predisponen para la acción, determinando muchas actitudes y conductas en el trabajo.

La propuesta de este trabajo de investigación, se enfoca en el diseño de estrategias que incidan en el mejoramiento de las dimensiones críticas del clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, con la finalidad de estructurar un plan de acción que permita alcanzar los objetivos planteados por la investigadora.

Del diagnóstico realizado evidenció una serie de debilidades que afectan el clima laboral en la defensoría del pueblo. Estas fueron debidamente sustentadas en la recolección de datos, relevando aspectos de inconformidad por las y los servidores en las dimensiones de; estructura organizacional, estabilidad/cambio, condiciones físicas, comunicación, reconocimiento, conflicto y una percepción negativa en las dimensiones de remuneración y formación.

En este sentido, la presente propuesta busca contribuir con alternativas viables y accesibles en relación a la situación actual, para aportar al mejoramiento del clima laboral

de la institución, constituyéndose de esta manera en un eje orientador que fomente un mejor entorno en el cual el personal pueda desenvolverse adecuadamente.

#### **4.2 Objetivo General**

Mejorar los factores de inconformidad del clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, para incrementar el desempeño laboral y crear un ambiente de trabajo saludable y positivo.

#### **4.3 Alcance**

El presente plan de mejoramiento es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Defensoría del Pueblo.

#### **4.4 Análisis de los involucrados**

Para la aplicación exitosa del plan de mejoramiento de clima organizacional se creará un Comité institucional quien dará seguimiento a cada una de las propuestas. Ver Anexo 6

#### **4.5 Actividades**

##### **4.5.1 Dimensión Condiciones Físicas**

Se evidenció en el diagnóstico la existencia de problemas con el entorno físico mismo que afecta al desarrollo de las actividades diarias del trabajo, para ello se ha desarrollado la siguiente estrategia:

##### **a) Estrategia**

Diseñar un plan de seguridad y salud ocupacional a nivel nacional.

##### **b) Objetivos Específicos**

- Prevenir riesgos de trabajo.

- Obtener un impacto positivo de todo el personal sobre Seguridad y Salud Ocupacional.
- Demostrar el interés por parte la institución hacia los colaboradores sobre su bienestar.

**c) Actividades a desarrollar**

- Crear una política de seguridad y salud ocupacional.
- Realizar inspecciones planeadas de edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo.
- Investigación de accidentes e incidentes de trabajo.
- Implementación de un programa de vigilancia médica.

**d) Indicador**

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de Mediación</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Revisión</b>
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Plazo: 6 meses	Alta	Analista de Recursos Humanos	Director/a Nacional de Talento Humano

**Fuente:** (Investigación de campo, 2015)

**Elaborado por:** Valeria Racines

**4.5.2 Dimensión Formación**

El diagnóstico realizado reveló problemas en cuanto a la capacitación y desarrollo del personal. En este sentido, se considera indispensable desarrollar una estrategia focalizada en mejorar permanentemente las competencias del personal que permita contar con personal competente y preparado para la ejecución de sus actividades diarias.

#### **a) Estrategia**

Diseñar un plan de capacitación a nivel nacional que permita el desarrollo y fortalecimiento de habilidades, capacidades y competencias del talento humano que labora en la Defensoría del Pueblo.

#### **a) Objetivos específicos**

- Impulsar el desarrollo del talento humano, mediante la actualización permanente de conocimientos, desarrollo y fortalecimiento de habilidades requeridas por su cargo y la Institución.
- Modelar la cultura institucional, alineada a las competencias universales definidas por el Ministerio del Trabajo para toda Institución Pública y aquellas requeridas de manera particular por la Institución para el cumplimiento de los objetivos.
- Promover la eficiencia y la productividad de los diferentes procesos institucionales, sustentados en la aplicación de criterios técnicos y científicos de actualidad.
- Cerrar las brechas existentes entre los perfiles de cargo definidos por la institución en su Manual de Clasificación y Valoración de Cargos y el perfil de los ocupantes de las posiciones, mediante la entrega de información referente a conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas, con el fin de lograr desempeños eficientes, eficaces y competitivos.

#### **b) Actividades**

- Análisis interno de cada unidad administrativa.
- Detección de las necesidades de capacitación por unidad administrativa.
- Estructurar cada uno de los cursos de capacitación en función de la necesidad.

- Determinar el volumen de participantes.
- Evaluar la incidencia del curso en el puesto de trabajo.
- Evaluar proveedores
- Desarrollo de programas internos de capacitación

e) **Indicador y Metas**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Revisión</b>
Plan de Capacitación	Plazo: 1 mes	Alta	Analista de Recursos Humanos	Director/a Nacional de Talento Humano

**4.5.3 Dimensión Reconocimiento**

Del diagnóstico realizado se reveló insatisfacción en la subdimensión de incentivos en este sentido se observa que la remuneración no es suficiente para que los servidores se sientan satisfechos, es necesario otras formas de motivación, puesto que estos incentivos serán la mejor estrategia que aumente el desempeño y la satisfacción de quienes trabajan en la institución. Por lo que basados en este importante hecho se ha desarrollado la siguiente estrategia:

a) **Estrategia**

Motivar al personal de la Defensoría del Pueblo para incrementar su desempeño laboral.

b) **Objetivos Específicos**

- Estimular el desempeño efectivo de los servidores públicos y de sus equipos de trabajo.
- Retener al personal valioso.

- Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente.

**c) Actividades**

- Designar el empleado de mejor desempeño mensualmente para ello se deberá establecer indicadores de gestión en cada una de las unidades administrativas para la valoración de los resultados obtenidos por cada uno de las y los servidores.
- Realizar reconocimiento público a la labor meritoria.
- Evaluar la posibilidad de recibir ascensos, encargos, traspasos.
- El servidor/a con mejor rendimiento tenga prioridad para asistir a cursos, talleres de capacitación.
- Generar programas como mañanas deportivas y otros eventos que permitan la interacción de los equipos.

**f) Indicador**

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Revisión</b>
% de productividad empleados	Trimestral	Alta	Analista de Recursos Humanos	Director/a Nacional de Talento Humano

**4.5.4 Dimensión Comunicación**

Se evidenció en el diagnóstico la existencia de problemas en las relaciones entre superiores y subordinados en cuanto a la receptividad de la comunicación y organización, dando lugar a un ambiente tenso, que afecta el desempeño y desmotiva al personal de las diferentes áreas. La comunicación en este sentido se transforma en una columna vertebral

intangibles e indispensables para que el personal cuente con la información necesaria que le permita trabajar adecuadamente. Para ello se ha desarrollado la siguiente estrategia:

**a) Estrategia**

Crear espacios de comunicación abiertos en los cuales el personal pueda aportar con ideas para mejorar la gestión interna.

**b) Objetivos específicos**

- Incentivar la participación del personal, fortaleciendo la cultura organizacional interna.
- Brindar medios que permitan fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Tener un medio de comunicación efectivo que se encuentre siempre actualizado.
- Mejorar la comunicación personal entre los colaboradores.

**c) Actividades**

El personal requiere de espacios y medios, sobre los cuales expresarse y aportar a sus compañeros con consejos, comentarios, temas de interés, entre otros. En este caso, aprovechando los medios actuales y buscando evitar generar costos, se propone crear un blog de comunicación el cual esté disponible para el personal y que se constituya en un medio enfocado en la cultura, es decir sin que existan normativas o procedimientos establecidos, sino la voluntad propia de los participantes.

Su uso permitirá conocer experiencias, soluciones a problemas, aportes considerados adecuados, entre otros. Este medio se aprovechará también para subir información sobre los cronogramas de las capacitaciones, temas complementarios, entre otros, siendo un medio de amplia cobertura a cargo del propio personal.

#### **4.5.5 Dimensiones: Estructura Organizacional, Estabilidad/Cambio y Conflicto**

La incorporación de la nueva estructura orgánica por procesos, la implementación de nuevos procesos y la falta de personal en ciertas unidades administrativas han generado una mayor carga de trabajo para un grupo de servidores (as) que llevado a que realicen el trabajo bajo condiciones adversas de tiempo y que las actividades a realizar son siempre urgentes. Además de no existir claridad y control para el desarrollo y utilidad de las actividades, así como a la utilización de normas y criterios para el trabajo. Conforme lo expuesto se presenta las siguientes estrategias:

##### **a) Estrategias**

**Estrategia 1:** Establecer un tablero de comando Balanced Scorecard que permita identificar falencias oportunamente en los procesos a fin de que sean corregidos.

**Estrategia 2:** Conformar reuniones periódicas destinadas a mejorar la gestión de los procesos internos con la participación coordinada de todo el personal.

**Estrategia 3:** Conformar equipos de mejoramiento liderados por los coordinadores de cada una de las unidades.

##### **b) Objetivos específicos**

###### **Estrategia 1:**

- Detectar errores a tiempo para tomar medidas preventivas y correctivas.
- Mejorar los procesos de control con enfoque hacia el mejoramiento del rendimiento y el trabajo en equipo.

### **Estrategia 2:**

- Permitir una equitativa participación del personal en la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados.
- Mantener contacto entre jefes inmediatos y personal técnicos para fomentar el liderazgo interno.

### **Estrategia 3:**

- Motivar al personal a tomar iniciativas.
- Mejorar las relaciones internas.
- Desarrollar el liderazgo.

#### **c) Actividades**

**Estrategia 1:** El tablero de comando se conforma de una serie de indicadores definidos por los directivos del área basados en la eficiencia, eficacia y efectividad, levantando información sobre el rendimiento alcanzado y comparándolos con estándares definidos.

Mediante su uso, el personal tendrá la capacidad de identificar alertas que eviten errores en su gestión, promoviendo un mejoramiento continuo y un fortalecimiento del trabajo en equipo. Su aplicación será automática mediante la asistencia de un software que será desarrollado por el área de sistemas.

**Estrategia 2:** Es importante que los supervisores mantengan contacto con el personal, fortaleciendo su liderazgo y principalmente identificando parámetros que orienten el desarrollo de planes de mejora. Los conversatorios además de fomentar la participación,

permiten orientar al personal sobre los procesos a cumplir, despejando cualquier duda existente.

**Estrategia 3:** Para brindar espacios equitativos, imparciales, flexibles que fomenten la participación activa, se propone establecer grupos de mejoramiento enfocados en establecer medidas complementarias a las estrategias propuestas, para mejorar el clima laboral. En este caso, los equipos serán liderados por los coordinadores de cada unidad y otra persona indiferentemente a su cargo que haya demostrado esfuerzo y participación activa en el área.

#### **4.5.6 Dimensión Remuneración**

Del diagnóstico realizado a la subdimensión retribución que hace referencia al reconocimiento monetario que está relacionado con el salario, promociones y ascensos dentro de la institución se observó que fue evaluado negativamente, al respecto es importante indicar que esta dimensión no depende directamente de la institución sino de factores externos, como es de conocimiento las instituciones públicas están sometidas a escalas de remuneraciones impuestas por el Ministerio del Trabajo por lo que no es posible realizar modificaciones salariales; sin embargo, se ha desarrollado la siguiente estrategia que podría ser aplicada para el personal antiguo:

##### **a) Estrategia**

Diseñar el plan de reclasificación de puestos para las y los servidores públicos para la aprobación del Ministerio del Trabajo.

## b) Objetivos Específicos

- Ajustar las remuneraciones del personal antiguo de acuerdo al nuevo manual de descripción, clasificación y valoración de cargos.
- Motivar al personal con una valoración de cargo más alta siempre y cuando cumpla los requisitos.

## c) Actividades

La Dirección de Talento Humano presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la actualización de la estructura ocupacional.

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración de un Comité, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Revisión</b>
Plan de reclasificación de puestos	Plazo: 3 meses	Alta	Analista de Recursos Humanos	Director/a Nacional de Talento Humano

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El diagnóstico desarrollado en la Defensoría del Pueblo fue posible mediante la aplicación del cuestionario modelo compuesto de 13 dimensiones y 22 subdimensiones. Su desarrollo tomó en consideración 88 cuestionamientos clasificados en diferentes ámbitos los cuales fueron aplicados a 211 servidores y servidoras seleccionados del total de personal de la institución. Para una mejor comprensión del clima laboral, se formularon percepciones positivas y percepciones negativas por cada dimensión permitiendo identificar en forma general que se cuenta con un adecuado clima laboral en donde existen buenas relaciones interpersonales, motivación, liderazgo y compromiso organizacional. Sin embargo, se debería trabajar en las dimensiones de formación, estructura organizacional, reconocimiento y condiciones físicas.
- El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de las y los servidores, puesto que está por demás evidente de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de estudio que, en un ambiente agradable donde exista comunicación, condiciones físicas óptimas, reconocimiento, compromiso organizacional, liderazgo entre otros, el trabajador(a) se sentirá satisfecho.
- Las bases teóricas estudiadas establecen que el clima laboral se conforma de varios dimensiones que participan dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal. La motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo son elementos primordiales que intervienen en la institución, influyen de

manera considerable y fomentan un estado adecuado en el cual el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Un estudio tanto de clima organizacional como de satisfacción laboral es importante y necesario aplicarlo dentro de las instituciones, puesto que esto nos refleja los puntos base a trabajar con el personal, con el fin de mejorarlos permitiendo un desarrollo óptimo de las actividades diarias en el trabajo. Para esto se desarrolló un plan de mejoramiento del clima organizacional que permita fortalecer las dimensiones con menor nivel de satisfacción laboral.

### **Recomendaciones**

- Difundir continuamente al personal la información de la estructura de la Institución, procesos, procedimientos, misión, visión y objetivos corporativos con la finalidad de que todo el personal se identifique y comprometa.
- Implementar el plan de mejoramiento de clima organizacional, lo que permitirá que las y los servidores laboren en un ambiente óptimo de trabajo.
- Planificar reuniones periódicas de trabajo en la que participen y se tomen en cuenta los criterios y aportes por parte de las y los servidores con la finalidad de:
  - a) Fortalecer las líneas de comunicación directa y efectiva entre los colaboradores, responsables de área y Director/a con el fin de fortificar las relaciones interpersonales, y mantener un ambiente laboral satisfactorio y por ende elevar el nivel de la satisfacción laboral mejorando el desempeño de las y los servidores en el trabajo.

- b) Delegar funciones y tareas importantes a las personas para que puedan asumir desafíos en relación al desarrollo institucional, esto motivará a las y los servidores en la satisfacción al trabajo y por ende la mejora del clima organizacional.
- c) Fomentar la participación del equipo de trabajo para la toma de decisiones, considerando que existe un porcentaje considerable que indicó que no existe posibilidades de ascenso y participación.
- Incorporar dentro del plan de capacitación 2016 capacitaciones de coach, trabajo en equipo, motivación, liderazgo y líneas de comunicación para el fortalecimiento de las subdimensiones de clima organizacional como motivación, conflicto, trabajo en equipo y liderazgo.
  - Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente adecuado dentro de la institución.
  - Incentivar la integración del personal a través de actividades deportivas, recreativas que permita la integración del personal

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, A. B. (2011). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta (2 a ed.)*. Ediciones Díaz de Santos.
- Álvarez, F. J. L. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada : manual para la formación del especialista*. Lex Nova.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). Constitución. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial N°449.
- Bustos, F. G., & Prats, J. T. i. (2013). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal (2 a ed.)*. Bogotá: Ecoe.
- Córdoba, F. G. (2002). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Editorial Limusa.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal (8 a ed.)*. Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (26 de Noviembre de 2012). Estatuto Orgánico por Procesos de la Defensoría del Pueblo. *Registro Oficial Suplemento 369*. Quito, Pivhincha, Ecuador: eSilec Profesional. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de [http://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/ADMIN/a1/a1\\_estat\\_org.pdf](http://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/ADMIN/a1/a1_estat_org.pdf)
- Defensoría del Pueblo. (01 de Febrero de 2013). *Reporte Integral de Planeación-Objetivo 2013*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Objetivos y Estrategias: <http://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2013/literala/MetasObjetivosDeLasUnidadesAdministrativas/Objetivos/DireccionAdministrativa.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (2015). *La Defensoría*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Planificación Estratégica: <http://www.dpe.gob.ec/que-hacemos/>
- Gallego, C. F., Isern, M. T. I., & Segura, A. M. PÁG. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.
- Gelabert, M. PÁG. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (4 a ed.)*. ESIC Editorial.
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de Recursos Humanos (3 a ed.)*. Editorial UOC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, PÁG. (2006). *Metología de la Investigación (4 a ed.)*. Mc Graw Hill.
- Gómez M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica (1 a ed.)*. Editorial Brujas.
- JOSE, C. A., & Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad (2 a ed.)*. ECOE EDICIONES.
- LOSEPÁG. (14 de Mayo de 2012). Ley Orgánica del Servicio Público. *Norma Sustitutiva a la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal*. Quito, Pichincha, Ecuador. doi:<http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=5&categoria=2&articulo=478>
- Llera, J. B. (1995). *Psicología de la educación (2 a ed.)*. Marcombo.
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). *Investigación de mercados (4 a ed.)*. Pearson Educación.
- Manuel Silva. (1996). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=64698>

Marchant, L. (s. f.). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*.

Juan Carlos Martínez Coll.

Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica (2 a ed.)*. CIS.

Martinez, L. (23 de Marzo de 2007). *Clima Organizacional*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Importancia: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia (3 a ed.)*. Bogotá: Universidad el Rosario.

MOLA., & Hinestrosa, F. (2003). *Festschrift (3 a ed.)*. Universidad Externado de Colombia.

Morales Vicencio, M. E., & Olmedo Rueda, M. A. (2013, julio). Diseño de una metodología para medición de clima laboral como un nuevo servicio de la empresa Vicencio Constructores. [Tesis]. Recuperado 19 de octubre de 2014, a partir de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6133>

Mogrovejo Barros, PÁG. M. (2013). *Propuesta de Plan de Mejora de Clima Organizacional a los empleados de la compañía de seguros Generali S.A. sucursal Cuenca (1 a ed.)*. Cuenca.

Morales Carrasco, C. R. (2010). La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a3.shtml>

- Navarro Dobao, A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual.
- Navarro Dobao, A. (2012b, noviembre 16). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual [info:eu-repo/semantics/bachelorThesis]. Recuperado 29 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.recercat.cat/handle/2072/203748>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (1 a ed.)*. McGraw-Hill.
- Noriega Bravo, V. de las M., & Pría Barros, M. del C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 0-0.
- Olabuénaga, J. I. R. (2008). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Universidad de Deusto.
- Recuperado a partir de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3653>
- Patlán-Pérez, J., Torres, E. M., & Hernández, R. H. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, 5(5), 1-19.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Carrillo Puente, A. (2015). *RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN A SMALL FAMILY BUSINESS. (English)*, 8(1), 37-50.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones. Recuperado 3 de noviembre de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=65027764004>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 a ed.)*. México: Pearson Educación.

- Robbins, S. PÁG. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional (5 a ed.)*. Pearson Educación.
- Romero, J. C. R. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Saavedra, M. PÁG. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos*. Perú.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, PÁG. B. (2014). *Metodología de la investigación (6 a ed.)*. McGraw-Hill.
- Saura, R. G. (1998). *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos (1 a ed.)*. ESIC Editorial.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect (1 a ed.)*. Prentice Hall.
- Solarte, G. (04 de Noviembre de 2009). *Clima organizacional*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Diagnóstico: <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Tarapaca, U. de. (2010). *Rev Chilena de Ingenieria*. Universidad de Tarapaca.
- Valencia, E., & Elizabeth, M. (2009). Plan estratégico para la comercialización de flores a mercados mundiales, para la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda. Recuperado a partir de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1390>

- Vázquez, M. S. (1994). Clima y cultura en el estudio de las organizaciones: una perspectiva histórica. *Anthropologica: Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*, (15), 105-118.
- Vélaz Rivas , J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa* (3 a ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontifica Comillas.
- Vértice, E. (2008). *Motivación de personal* (3 a ed.). Editorial Vértice.
- Wikipedia. (18 de Octubre de 2015). *Instrumento de investigación*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Cuestionario: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>
- Yosamne Fonseca , M. (28 de Julio de 2009). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de EMCOMED. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos72/satisfaccion-laboral-trabajadores-emcomed/satisfaccion-laboral-trabajadores-emcomed2.shtml>
- Zambrano, F., & Geovanna, S. (2015). Modelo estratégico de gestión de talento humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado a partir de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8507>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:** Modelo de encuesta de clima organizacional.

**ANEXO 2:** Estructura de encuesta de clima organizacional.

**ANEXO 3:** Encuesta de satisfacción laboral.

**ANEXO 4:** Afiches de campaña de difusión de encuesta de clima y satisfacción laboral.

**ANEXO 5:** Resultados individuales de la encuesta de clima laboral.

**ANEXO 4:** Información del comité de seguimiento plan de mejoramiento.